



# JOURNAL OF BEHAVIOR AT WORK

## İş'te Davranış Dergisi



IDD



# İŞ'TE DAVRANIŞ DERGİSİ

## Journal of Behavior at Work

Volume: II Issue: 1 Year: 2017

### Editör / Editor in Chief

Bilal Çankır (Istanbul Medeniyet University)

### Danışma Kurulu / Advisory Board

Mutiü Abdsalaam (University Pendidikan Sultan Idris)

Nihat Alayoğlu (Istanbul Medipol University)

Mehmet Lütfi Arslan (Istanbul Medeniyet University)

Kutlu Çalışkan (Marmara University)

İbrahim Taha Dursun (Sakarya University)

Sezer Cihan Günaydın (Istanbul Arel University)

Fatma İnce (Mersin University)

Ömer Erdem Koçak (Istanbul Medipol University)

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Tülay Turgut (Marmara University)

Serdar Yener (Sinop University)

### Tarandığı Endeksler / Indexes



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The contents in the articles cannot be used without citation.

İş'te Davranış Dergisi © 2017

Journal of Behavior at Work © 2017

İş'te Davranış Dergisi / Journal of Behavior at Work (JB@W)

2017, Cilt/Volume: II, No:1

**BU SAYININ HAKEMLERİ**

Nihat Alayoğlu (*İstanbul Medipol Üniversitesi*)

Mehmet Lutfi Arslan (*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*)

Muhammet Atalay (*Kırklareli Üniversitesi*)

Kutlu Çalışkan (*Marmara Üniversitesi*)

İbrahim Dursun (*Sakarya Üniversitesi*)

Öznur Gülen Ertosun (*İstanbul Medipol Üniversitesi*)

Fatma İnce (*Mersin Üniversitesi*)

Mehmet Nuri İnel (*Marmara Üniversitesi*)

Safiye Şahin (*Kırklareli Üniversitesi*)

Nihat Tak (*Kırklareli Üniversitesi*)

İdil Tamer (*İstanbul Medipol Üniversitesi*)

Seçil Bal Taştan (*Marmara Üniversitesi*)

Ramazan Tiyek (*Kırklareli Üniversitesi*)

Serdar Yener (*Sinop Üniversitesi*)

**Sekreter / Sekretary**

Serkan Eti (*İstanbul Medipol Üniversitesi*)

## HAKEM LİSTESİ

### ULUSLARARASI/ INTERNATIONAL

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mutiu Abdsalaam (University Pendidikan Sultan Idris)

### TÜRKİYE / TURKEY

Alev Torun (Marmara Üniversitesi)

Aslan Tolga Öcal (Marmara Üniversitesi)

Bora Yenihan (Kırklareli Üniversitesi)

Deniz Palalar Alkan (İstanbul Haliç Üniversitesi)

Fatma İnce (Mersin Üniversitesi)

Güler İslamoğlu (Marmara Üniversitesi)

İbrahim Dursun (Sakarya Üniversitesi)

İdil Tamer (İstanbul Medipol Üniversitesi)

Kutlu Çalışkan (Marmara Üniversitesi)

Mehmet Lütfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Mehmet Nuri İnel (Marmara Üniversitesi)

Muhammet Atalay (Kırklareli Üniversitesi)

Mustafa C. Altunel (Kırklareli Üniversitesi)

Mutlu Gürsoy (İstanbul Medipol Üniversitesi)

Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)

Nihat Tak (Kırklareli Üniversitesi)

Oğuz Başol (Kırklareli Üniversitesi)

Orhan Koçak (İstanbul Üniversitesi)

Öznur Gülen Ertosun (İstanbul Medipol Üniversitesi)

Ramazan Tiyek (Kırklareli Üniversitesi)

Safiye Şahin (Kırklareli Üniversitesi)

Seçil Bal Taştan (Marmara Üniversitesi)

Serdar Yener (Sinop Üniversitesi)

Tülay Turgut (Marmara Üniversitesi)

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
1	<i>The Existential Motivation: Searching for Meaning. The Contribution of Meaningful Work on Meaning in Life</i> Zeynep Merve Ünal, Tülay Turgut	1-7
2	<i>Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi</i> Pelın Vardarlıer, Koray İnan	8-19
3	<i>Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi</i> Elif Narcıkara	20-33
4	<i>Çalışan Genç Kadınların Kişilik Profilleri ve Bireycilik-Toplulukçuluk Özellikleri</i> Arkun Tatar	34-45
5	<i>Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması</i> Mustafa Tuysuz	46-62
6	<i>Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Kimya/Boya Sektöründe Bir Araştırma</i> Muhteşem Baran, Yasemin Çelik	63-79
7	<i>Çalışanların Ses Çıkarma Davranışının Zaman Hırsızlığına Olan Etkisi</i> Adem Ergül, Cihat Kartal, İsmail Gökdeniz	80-89



## The Existential Motivation: Searching for Meaning - The Contribution of Meaningful Work on Meaning in Life

Zeynep Merve Ünal\*, Tülay Turgut  
Marmara University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received

20.03.2017

Received in revised form

05.04.2017

Accepted

28.04.2017

#### Key Words:

meaning, meaningful work, meaning in life, existentialism

### ABSTRACT

*Objectives:* The main purpose of this study is to investigate the relationship between meaningful work and meaning in life

*Methods:* Data were collected through a questionnaire-based survey with a cross-sectional design. Based on a convenience sampling 237 employees of different companies that belong to different sectors answered the questionnaire. To analyze the data descriptive statistics, Pearson coefficient, regression analyses were applied.

*Results:* Analysis showed that there is a positive relationship between meaningful work and meaning in life. Multiple regression analysis indicated that sub-dimensions of meaningful work: unity with others, inspiration and balancing tensions (being/doing, self/others) have positive contributions on experiencing meaning in life.

*Originality:* This study creates awareness of potential antecedents of meaning in life through the Logotherapy approach by answering the question: "Does the experience of meaningful work contribute the experience of meaning in life?"

## Varoluşsal GÜdülenme: Anlam Arayışı. Anlamlı İşin Yaşamın Anlamına Katkısı

Zeynep Merve Ünal, Tülay Turgut  
Marmara Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru

20.03.2017

Revizyon

05.04.2017

Kabul

28.04.2017

#### Anahtar Kelimeler:

anlam, anlamlı iş, yaşamın anlamı, varoluşçuluk

### ÖZ

*Amaç:* Bu araştırmanın amacı, anlamlı iş ile yaşamın anlamı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

*Tasarım/Yöntem:* Veri, anket yöntemi ve kesitsel tasarım ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme yolu ile farklı sektörlerde ait farklı firmalardan 237 çalışan anketi cevaplamıştır. Verilerin analizi için tanımlayıcı istatistik, Pearson katsayısı, regresyon uygulanmıştır

*Sonuçlar:* Analizler, anlamlı iş ile anlamlı yaşam arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çoklu regresyon analizi anlamlı iş alt-boyutlarının: diğerleri ile bir olmak, ilham, gerilim dengesi (olmak/yapmak, ben/ diğerleri) yaşamın anlamının deneyimlenmesine olumlu katkıda bulunduğunu göstermiştir.

*Özgün Değer:* Bu araştırma, "Logoterapi yaklaşımı aracılığı ile anlamlı işin deneyimlenmesi yaşamın anlamının deneyimlenmesine katkıda bulunur mu?" sorusuna cevap bularak yaşamın anlamının olası öncüllerinin farkındalığını yaratmaktadır

\* Corresponding Author Email: zeynepmerveunal@gmail.com

## **1. Introduction**

Existentialist philosophy argues that the fulfillment of human existence can be achieved by experiencing “real” meaning (Klemke, 2000; Metz, 2002). According to Frankl (1984), engagement, agency, and self-direction are functions of meaning, and people have innate will to find it. Hence, discovering meaning in our lives must prevail the idea of embracing provided meaning to us. Frankl (1988, p. 62) underlines that “meaning is something to be found rather than given”.

Within management science, the relationship between motivation and productivity let scholars understand human being at work (Driscoll & Wiebe, 2007). To this respect, understanding attributed meaning to work is crucial in order to illuminate the meaning at work. Researchers have confirmed that when people perceive themselves as creating positive, beyond-the-self change at work, they experience their work more meaningful (Cardador, 2009; Grant, 2007). Based upon existential perspective, meaningful work can be reached through experiencing a sense of completeness and coherence at work (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

According to self-determination theory, meaning is self-determined behavior and not only is crucial for an individual but also it is important for having positive outcomes (Chirkov, Ryan, Kim, & Kaplan, 2003). The meaning attached to work leads to positive work outcomes (Wrzesniewski, 2003). When employees perceive their work meaningful, they are more committed, productive, creative and collegial (Amabile & Kramer, 2012). Employees who perceive their works as a way of serving others, expressing full potential or developing and becoming the self, report better psychological state and find their organizations more desirable. In this study, the contribution degree of meaningful work on the meaning in life will be analyzed.

## **2. Literature Review**

### *2.1. Meaning in Life*

Meaning can be experienced by answering the questions about “what is worth living for?”, “what is the purpose of my life?” or “what is the meaning of my life?”, “Why do I keep on living if there is death at the end?”. As Frankl (1984) points out, search for the personal sense of meaning in life is the most powerful motivation in our lives. In the history of psychology, theorists have adopted a variety of approaches to defining meaning. Wong (1998) argues that two types of personal meaning exist: “the ultimate meaning of human existence can be discovered through religious beliefs, philosophical reflections, and psychological integration, whereas specific meanings in everyday living can be created through engagement, commitment, and the pursuit of life goals” (p. 405).

According to Victor Frankl (1992, p. 115), meaning in life can be discovered by the three distinct ways: “(a) by creating a work or doing a deed; (b) by experiencing something or encountering someone; and (c) by the attitude we take toward unavoidable suffering”. Frankl (1984, p.134) remarks that “meaning in life can only be found when individuals integrate what they have learned about themselves into the world, moving away selfishness”. Thus, he asserts that individuals must strive themselves to find meaning in life by connecting themselves to the external world.

Moreover, Frankl (1967) argues that people need for having a goal, values or ideals, and in the absence of them, one might experience distress. It is called as “existential vacuum” characterized by ennui, apathy, and vacuity (Frankl, 1967; Ruffin, 1984; Yalom, 1980). Frankl also estimates that approximately 20% of the psychological and psychiatric patients suffer from boredom and existential vacuum. Frankl develops a therapeutic approach for individuals who seek to find purpose in their lives. He calls this approach as “Logotherapy” which is based on the presumption that human beings are able to find a reason for living, and by doing this they can overcome negative states and live more fulfilling lives (Crumbaugh & Henrion, 2001). Logotherapy is based on several key assumptions. The first assumption is “freedom of will” which focuses on that people may not control what happens to them, but they can always control how to respond the events in their lives (Crumbaugh, 1971; Melton & Schulenberg, 2008). The second assumption is “will to meaning” which emphasizes that main motivation of people is having the desire

to find meaning and purpose in their lives (Crumbaugh, 1971; Frankl, 1984). The final assumption is that life is meaningful in all conditions, even under unavoidable torture and suffering (Frankl, 1984). Frankl asserts that one can find meaning in his or her life even in helpless or hopeless situations by choosing to live with honor and dignity.

As a matter of fact, following the publication of the Purpose in Life test (PIL; Crumbaugh & Maholick, 1964) in the mid of 1960s, empirical research reveal that meaning in life can be experienced by purposeful life; and existential frustration is related with a lack of purpose in life. Frankl asserts that purposelessness is related with antisocial behavior (Shek, Ma, & Cheung, 1994), and people who have no purpose in life are more likely to run into troubles, blame others and experience high levels of negative affect and anger (Sappington & Kelly, 1995).

In a similar manner, Nozick (1989) proposes that purposeful life which includes creating, parenting and loving is a source of meaning. According to Yalom (1980) serving others, attending in charitable work, spending times to make the world better place are powerful sources of meaning. Another activity that Yalom (1980) asserts as developing the sense of meaning is expressing creativity. Since creativity is also another form of expressing full potential; Yalom posits that self-reflection and self-discovery facilitate meaningfulness.

## *2.2. Meaningful Work*

Meaningfulness is a subjective perception that is defined as “the value of a work goal, or purpose, judged to the individual’s own ideals or standards” (May, Gilson, & Harter, 2004: 11). According to Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010)’s model, meaningful work has two psychological dimensions: (a) the direction of an action (i.e., toward others or self), and (b) underlying motives (i.e., communion or agency). While the direction of action emphasizes the target toward that the effort to create meaningfulness is directed, the communion/agency dimension underlines motives of people to create meaningfulness diversifies those with communion motives who want to connect with friends or share social goals and values from those with agency motives who desire to create or assert elements.

Lips-Wiersma and Wright (2012) conceptualize meaningful work under the seven dimensions: (a) Unity with others describes the meaningfulness of working together with other people. It also refers to the sense of belonging and shared values. The word of “unity” does not reflect uniformity, but it necessitates the balancing between other dimensions of the framework to reach unity in diversity. (b) Serving others refers to the meaningfulness of contribution of products and services that enhance the well-being of others or the environment we live in. (c) Expressing full potential refers to the meaningfulness creating and applying new concepts and having the sense of achievement. It is differentiated from developing the inner self in that it is active and external directed, whereas expressing full potential is reflective and internal directed. (d) Developing inner self emphasizes desiring to be a good person or the best that one can be. It also refers to being true to self, having qualities such as patience or becoming one’s higher self. (e) Reality emphasizes that people are aware of the realities of their environment. They know that life is messy but do not make it a problem. When they are grounded in reality in their life and work, meaningfulness is perceived. (f) Inspiration refers to the inspirational vision, leadership or individual resources. People who are inspired by their work are likely to experience the sense of spiritual connection with their work. (g) Balancing tensions between “being” and “doing” describes that “being” is the examining one’s own work and finding it meaningful. It is often considered as “silence”, “patience”. “Doing” is a more world-oriented concept which emphasizes the making contribution. The tensions between them force people to requestion about meaning. Balancing tensions between “self” and “others” refers to the challenge to cover the needs of self and needs of others. When there is an imbalance between them people start to interpret the world meaningless. In this study, the meaningful work conceptualization of Lip-Wiersma and Wright (2012) will be embraced.

## *2.3. The Argument for the Contribution of Meaningful Work on Meaning in Life*

Meaningful work is positively related to work and organization related variables such as job satisfaction (Kamdron, 2005), work centrality (Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1990), work motivation (Hackman & Oldham,



1980), work engagement (May et al., 2004), and organizational identification (Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006). Besides, it is also related to overall well-being (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007).

Self-determination theory (Deci & Ryan, 2000) suggests that people have a motivational mechanism that energizes and directs their behaviors. This motivational mechanism can be activated by the attempt for the satisfaction of psychological needs. According to Deci and Ryan (2000) psychological need satisfaction is as the necessary nutriment for people' functioning as water, minerals, and sunshine are necessary to be in flower. In Self-determination theory, three fundamental needs: the needs for autonomy, competence and relatedness should be satisfied. The need for autonomy refers that individuals have an innate desire to will and experience a sense of freedom and choice when performing an activity (De Charms, 1968; Deci & Ryan, 2000). The need for competence emphasizes that individuals have inherent will to feel effective in interacting with the environment (Deci & Ryan, 2000). It also means engaging in challenging activities and widening skills and abilities. The need for relatedness refers to individual's inherent tendency to be connected to others, which is to be loved, cared and be a member of a group (Baumeister & Leary, 1995).

A work which develops the inner self helps individuals to express full potential, unity with others and service to others (Lips-Wiersma & Wright, 2012) might motivate individuals internally which is a form of intrinsic motivation. Studies (Rosso et al., 2010) suggest that intrinsic motivation is one of the indicators for the perceiving work as meaningful. As Frankl (1955, 1976) points out meaning in life is a process of discovery within a world which is intrinsically meaningful. Since meaning in life can be experienced through creative, experiential and attitudinal values, a work which inspires individuals to produce or create; helps individuals to express full potential and developing and becoming self or service to other people might contribute the experiencing of life as meaningful..

***Hypothesis 1: Meaningful work has a positive contribution on meaning in life.***

### **3. Methodology**

#### *3.1. Sample*

A total of 237 employees participated in the study by answering the complete questionnaire. Of the respondents, 42% (n = 100) were women and the average age was 41 years (ranges from 24 to 71). 68% (n = 160) of the respondents reported that they work in the public sector and 32% (n = 76) in the private sector. With respect to marital status, 72% (n = 171) were married. The majority of the respondents (%96, n = 224) had a diploma or degree of master and Ph.D.

#### *3.2. Procedure*

Respondents were reached by convenience sampling method. Reaching a considerable number of respondents was achieved by web-based questionnaire as a survey form. The filling time of the questionnaire ranged from ten to fifteen minutes. In total, 237 completed surveys were returned out of approximately 850 within a month. This indicates a response rate of 27.88 per cent. The first page of the questionnaire provided assurance of anonymity, confidentiality and purpose of the study.

#### *3.3. Measures*

*Meaning in Life* was measured through the Purpose in Life (PIL) test which was developed by Crumbaugh and Maholick (1969). 20-item unidimensional attitude scale was constructed on the basis of Frankl's logotherapy approach. PIL measures "existential vacuum". In the original test, each item is rated on a 7-point semantic differential scale. A high score (6 to 7) shows clear meaning and purpose in life, an intermediate score (3 to 5) indicates indecision in life and a low score (1 to 2) shows the lack of clear meaning and purpose in life. Scores range from 20

to 140 which represent existential vacuum or meaning in life. However, in this study, in order to avoid respondents' middle-point tendency, the 6-point semantic differential scale was used. Therefore, scores range from 20 to 120.

*Meaningful work* was measured using Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS) which was developed by Lips-Wiersma and Wright (2012). CMWS includes 28 items and seven sub-dimensions- *developing inner self, unity with others, serving others, expressing full potential, balancing tensions between "being versus doing" and "self versus others", inspiration and reality*. Items were rated on a 6-point scale ranging from 1 (*never*) to 6 (*always*).

PIL and CMWS were translated into Turkish by authors. To control the meaning unity with respect to English-Turkish, the items have been reviewed by two colleagues who are competent both in Turkish and English languages and necessary changes have been made. The two scales were piloted on a sample of 33 respondents and high reliability levels were achieved (alpha for PIL = .93; alpha for CMWS = .95).

## 4. Findings

### 4.1. Descriptive Statistics and Correlations among Variables

Descriptive statistics, correlations among study's variables, and Cronbach's alpha reliability levels are displayed in Table 1. Initially, high reliability levels were achieved for both main scales and sub-dimensions of meaningful work scale (alphas range from .79 to .96). The mean score of meaning in life (mean = 4.45) and meaningful work (mean = 4.22) indicate that respondents find reasonable meaning both in life and work. Moreover, among the sub-dimensions of meaningful work, the highest mean score is in developing and becoming self (mean = 4.60) and the lowest mean score is in balancing tensions (mean = 3.93).

The correlation among variables revealed that the higher the experience of meaningful work by respondents the higher the meaning in life they experienced ( $r = .59, p < .01$ ). Furthermore, meaning in life has the moderate level of positive relationships with the sub-dimensions of meaningful work (ranging from .44 to .53). The results also showed significant relationships between sub-dimensions of meaningful work supporting the findings of Lips-Wiersma and Wright (2012).

**Table 1.**

*Means, standard deviations, reliabilities and correlations among variables.*

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Meaning in Life	4.45	0.91	.95 <sup>a</sup>								
2. Meaningful Work	4.22	0.88	.59**	.96 <sup>a</sup>							
3. Unity with others	4.33	1.19	.49**	.81**	.93 <sup>a</sup>						
4. Serving others	4.33	1.06	.49**	.84**	.66**	.87 <sup>a</sup>					
5. Exp. F. Pot.	4.11	1.05	.46**	.84**	.54**	.69**	.86 <sup>a</sup>				
6. D.&B. Self	4.60	1.01	.44**	.81**	.51**	.62**	.78**	.85 <sup>a</sup>			
7. Reality	4.25	1.02	.47**	.81**	.60**	.63**	.63**	.65**	.79 <sup>a</sup>		
8. Inspiration	4.06	1.13	.53**	.83**	.51**	.67**	.69**	.66**	.60**	.87 <sup>a</sup>	
9. Bal. Tens.	3.93	0.98	.51**	.79**	.54**	.55**	.61**	.60**	.65**	.66**	.80 <sup>a</sup>

Notes: a: Cronbach's alpha; Exp. F. Pot.: Expressing full potential; D.&B. Self: Developing and becoming self; Bal. Tens.: Balancing tensions

\*\*  $p < .01$

Multiple regression analysis with forward inclusion, as shown in Table 2, indicates that the three of the seven sub-dimensions of meaningful work significantly explain the variances of the meaning in life. Accordingly, inspiration contributed most to the meaning in life ( $\beta = .28, p < .001$ ) followed by unity with others ( $\beta = .24, p < .001$ ), and balancing tensions ( $\beta = .19, p < .01$ ). However, serving others, expressing full potential, developing and becoming self, and reality did not predict the meaning in life. This finding partially supported the study hypothesis.

## 5. Conclusion, Discussions and Suggestions

The hypothesis stating the contribution of meaningful work on meaning in life was partially supported. Results of multiple regression analysis confirmed that three of the seven sub-dimensions of meaningful work, unity with others, inspiration and balancing tensions (being/doing, self/others) significantly explain the variances in meaning in life. However, inspiration has more explanatory power in experiencing meaning in life.

Inspiration occurs with the existence of hope and ideals. Human needs for vision, hope and inspiration (O'Connell, Hickerson, & Pillutla, 2011). In a word, individuals who experience inspiration are inspired at work, the work they are doing makes them hopeful about future, and they also experience a sense of spiritual connection with the work. These kinds of experiences might lead people to see their existence as purposeful and meaningful or their daily tasks as a source of pleasure and satisfaction.

Unity with others which emphasizes the belonging, sharing values or working supportively together creates meaning in life. Similar findings highlighted that sense of belonging (Lambert, Stillman, Hicks, Kamble, Baumeister, & Fincham, 2013), and social support (Krause, 2007) enhance meaning in life. Since the need to belong is a fundamental need for the human being (Baumeister & Leary, 1995) satisfaction of the need creates the feeling that life is worthwhile and meaningful (Lambert et al., 2013).

**Table 2.**

*The contributions of sub-dimensions of meaningful work on meaning in life*

Independents	Dependent Variable:	Meaning in Life	
		$\beta$	<i>t</i>
Inspiration		.28***	3.881
Unity with others		.24***	3.727
Balancing tensions		.19**	2.572
<i>Excluded variables</i>			
Serving others		.09	1.063
Reality		.07	.895
Exp. Full Potential		.04	.557
D.& B. Self		.04	.535
<i>F</i>	43.914***		
<i>R</i> <sup>2</sup>	.36		
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.35		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

A work which creates balance for the needs of self and others, being and doing might lead to experience meaning in life. In other words, employees who create enough space for themselves, have the time and space to think, and have good balance the need of others and own needs might perceive life in their hands and in control of it or have progression to complete fulfillment in achieving life goals. Because when there is balance between "being and doing" and "needs of self and others" people start to interpret the world as meaningful (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

It can be concluded that will to meaning is a basic human drive to find meaning in life (Frankl, 1988) and it plays a crucial role to mean the existence. Meaningful work is one of the sources for creating meaning in life. Specifically, an employee who believes that her/his contributions make the world a better place or experiences a sense of spiritual connection with the work perceives her/his life more meaningful. An employee who experiences sense of belongingness, supportive work environment, creates trust or enjoys working with her/his colleagues establishes meaning in life. Additionally, an employee who creates the balance between the needs of self and others and being and doing experiences meaning in her/his life.

The results of this study suggest that organizations should create opportunities for employees to interpret their work as meaningful by creating vision, hope or inspiration, by fostering sense of belonging (which is a form of being loved, accepted, valued) and by creating balance to cover the needs of self and others also by creating balance between person's occupational needs (i.e., finding work meaningful through examining one's own work) and what

is offered to fulfill her/his needs (i.e. to make a contribution). These kinds of investments would likely to result in employees, who are more enthusiastic, are running over with exciting things, have a worthwhile life, and perceive their personal existence as purposeful and meaningful.

## 6. Limitations

The sample characteristics of this study were predominantly higher education, professional or semi-professional jobs and public sector in Türkiye. Therefore, the study results cannot be generalized for other populations with different characteristics, cultures or countries. Hence, replication is needed with diverse and larger samples that allow higher representation of other groups to make generalizations.

## REFERENCES

- Amabile, T., & Kramer, S. (2012). McKinsey Quarterly. [http://www.mckinseyquarterly.com/How\\_leaders\\_kill\\_meaning\\_at\\_work\\_2910](http://www.mckinseyquarterly.com/How_leaders_kill_meaning_at_work_2910).
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 193–203.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.
- Cardador, M. T. (2009). *Banking on meaningful work: How, why and when bankers experience meaningful work through helping others*. Doctoral dissertation, University of Illinois.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 97-110.
- Crumbaugh, J. C. (1971). Frankl's Logotherapy: A New Orientation in Counseling. *Journal of Religion and Health, 10*(4), 373-386.
- Crumbaugh, J. C., & Henrion, R. (2001). How to find meaning and purpose in life for the third millennium. *The International Forum for Logotherapy, 24*, 1-9.
- Crumbaugh, J. C., & Maholick, L. T. (1964). An experimental study in existentialism: The psychometric approach to Frankl's concept of noogenic neurosis. *Journal of Clinical Psychology, 20*, 589-596.
- Crumbaugh, J. C., & Maholick, L. T. (1969). *Manual of instructions for the Purpose-in-Life-Test*. Munster: Psychometric Affiliates.
- De Charms, R. (1968). Personal causation: The internal affective determinants of behavior. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Driscoll, C. & Wiebe, E. (2007). Technical spirituality at work: Jacques Ellul on workplace spirituality. *Journal of Management Inquiry, 16*(4), 333-348.
- Frankl, V. E. (1955). The concept of man in psychotherapy. *Pastoral Psychology, 6*, 16-26.
- Frankl, V. E. (1967). *Psychotherapy and existentialism. Selected papers on logotherapy*. New York: Washington Square Press.
- Frankl, V. E. (1976). *Man's search for meaning*. New York: Pocket.
- Frankl, V. E. (1984). *The Unheard Cry for Meaning: Psychotherapy and Humanism*. New York: Washington Square Press.
- Frankl, V. E. (1988). *The will to meaning*. New York: Meridian.
- Frankl, V. E. (1992). *Man's search for meaning: an introduction to logotherapy* (trans: Lasch I). Beacon Press, Boston (Original work published in 1959).
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393-417.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration, 28*, 1211-1240.
- Klemke, E. D. (2000). *The meaning of life* (2nd ed.). Oxford University Press: New York.
- Krause, N. (2007). Longitudinal study of social support and meaning in life. *Psychology and Aging, 22*, 456-469.
- Lambert, N. M., Stillman, T. F., Hicks, J. A., Kamble, S., Baumeister, R. F., & Fincham, F. D. (2013). To belong is to matter: Sense of belonging enhances meaning in life. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*, 1418-1427.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work. Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management, 37*(5), 655-685.
- May, D. R., Gilson, L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-37.
- Melton, A. M. A., & Schulenberg, S. E. (2008). On the measurement of meaning: Logotherapy's empirical contributions to humanistic psychology. *The Humanistic Psychologist, 36*, 31-44.
- Metz, T. (2002). Recent work on the meaning of life. *Ethics, 112*, 781-814.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work*, 21-64. Lexington: Lexington Books.
- Nozick, R. (1989). *The examined life: Philosophical meditations*. New York: Simon & Schuster.
- O'Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. *Group & Organization Management, 36*, 103-125.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal, 49*(2), 235-262.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127.

- Ruffin, J. E. (1984). The anxiety of meaningless. *Journal of Counselling and Development*, 63(1), 40-42.
- Sappington, A. A., & Kelly, P. J. (1995). Self perceived anger problems in college students. *International Forum for Logotherapy*, 18, 74-82.
- Shek, D. T., Ma, H. K., & Cheung, P. C. (1994). Meaning in life and adolescent antisocial and prosocial behavior in Chinese context. *Psychologia*, 37(4), 211-218.
- Wong, P. T. P. (1998). Implicit theories of meaningful life and the development of the Personal Meaning Profile (PMP). In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy*. New York: Basic Books.



## Gamification Model Proposal for the Improvement of Sales Personnel Performance

Pelin Vardarlier\*, Koray İnan  
*İstanbul Medipol University*

### ARTICLE INFO

Article history:

Received  
15.03.2017

Received in revised form  
10.04.2017

Accepted  
27.04.2017

*Key Words:*  
Salesperson, performance,  
gamification model

### ABSTRACT

*Objectives:* Designing a new model to improve the performance of sales staff where in dynamics of gamification are being used.

*Methods:* Firstly, the dynamics of the gamification have been summarized and afterwards the composed elements of the performance have been examined and finally a new model proposal has been designed which is targeting to develop the performances of those sales staff in the field with the D6 Dramatization Model which was developed by Kevin Werbach and Dan Hunter in 2012.

*Results:* During the gamification, there is an active experimental process for respondents. Designing a new model of 'performance assessment system on the Gamification Model, ensures employees to participate in more processes when compared with the previous model. This study contributes to the performance improvement of the sales staff through gamification.

*Originality:* This study provides a contribution in terms of being a different approach of the gamification combination, as a new performance assessment and especially referring a new integrated model by using gamification for sales staff performance.

## Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi

Pelin Vardarlier, Koray İnan  
*İstanbul Medipol Üniversitesi*

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Tarihiçesi:*

Başvuru

Revizyon

Kabul

*Anahtar Kelimeler:*  
Satış çalışanları,  
performans, oyunlaştırma  
modeli

### ÖZ

*Amaç:* İşletmelerde satış personelinin performansının geliştirilmesinde oyunlaştırma dinamiklerinin kullanıldığı yeni bir modelin tasarlanmasıdır.

*Tasarım/Yöntem:* İlk olarak oyunlaştırma dinamiklerine değinilmiş, daha sonra performansı oluşturan unsurlar incelenmiş ve son olarak Kevin Werbach ve Dan Hunter'ın 2012 yılında tasarladığı D6 Oyunlaştırma Modeli ele alınıp, satış alanında çalışan kişilerin performanslarının geliştirilmesine yönelik yeni bir model önerisi getirilmiştir.

*Sonuçlar:* Oyunlaştırmada kişiler için aktif bir deneyimleme süreci söz konusudur. Performans değerlendirme sisteminin de oyunlaştırma üzerinden kurgulanması, çalışanların daha fazla sürece katılımını sağlamaktadır. Çalışma, oyunlaştırma yoluyla satış personelinin performansının geliştirilmesi konusuna katkıda bulunmaktadır.

*Özgün Değer:* Bu çalışma oyunlaştırma ve performansın bir arada kullanılması ve özellikle satış personelinin performansının geliştirilmesinde oyunlaştırmadanın kullanılmasına yönelik yeni bir model önermesi açısından katkı sağlamaktadır.

\* Corresponding Author Email: pvardarlier@medipol.edu.tr

## 1. Giriş

Oyun insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Eğlenmek ve zaman geçirmek, ilk insandan günümüze değişmeyen nadir kavramların başında gelmektedir. 5000 yıl öncesine ait yapılan arkeolojik kazılarda bulunan örnekler de bunu kanıtlar niteliktedir. Antik Mısır'da iki kişi arasında oynanabilen ve Senet adı verilen oyuna ait kalıntılara rastlanmıştır (Piccione, 1980). Bu da bize oyunun en eski çağlardan beri hayatımızın içinde yer aldığını göstermektedir. Ayrıca birçok deyim ve atasözünün de oyun ile ilgili olduğu bilinmektedir. Örneğin; "Benimle aşık atma" deyimindeki aşık kemiği, ilk zamanlarda zar yerine kullanılmış bir oyun aracıdır. Bu anlamda oyun kavramının insanlık için vazgeçilmez bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Oyun, kuralları belirlenmiş kapalı bir sistemdir. İnsanların sosyalleşmesi, eğlenmesi, güzel vakit geçirmesi, iletişim kurması ve öğrenmesi gibi amaçlarla, belli hedefleri ve kazanma ile kaybetme gibi sonuçları olan bir süreçtir. Oyun, eğlendirici ve bazen de öğretici faaliyetleri kapsar. Oyunlaştırma ise oyundan birçok konuda farklılaşmaktadır. Oyunlaştırma, oyun dinamiklerinin, mekaniklerinin ve bileşenlerinin gerçek hayattaki bir sürece eklendiği bir disiplindir. Bu süreçte katılımcılar birer oyuncuya dönüşerek, yüksek motivasyonla, oyun dinamiği içinde yapmaları gereken aktivitelere konsantre olmaktadır. Temelde hedeflenen davranışları gerçekleştirmeleri istenmektedir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere oyun ile oyunlaştırma aynı şeyi ifade etmemektedir (Avolio, Sosik, Kahai ve Baker, 2014). Oyunlaştırmanın kelime babası olan Gabe Zicherman ve Christopher Cunningham oyunlaştırmayı "oyundaki düşünme biçiminin ve oyun kurallarının, kullanıcının ilgisini çekmek ve problem çözmek amacıyla kullanılması" olarak tanımlanmaktadır. Oyunlaştırma kısaca; oyun felsefesinin, oyunsal düşünmenin ve oyun mekaniklerinin oyun dışı alanlarda, motivasyonu arttırmak ve kullanıcıları problem çözmeye teşvik etmek için kullanılmasıdır (Zichermann ve Cunningham, 2011). Oyunlaştırma özellikle son dönemde önem kazanmış kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın neden bu kadar hızlı yaygınlaştığını görmek için istatistiki verilere bakmak gerekir. Oyun Tasarımcıları, Geliştiricileri, Yapım ve Yayımcıları (OYUNDER) derneğinin verilerine göre, ülkemizde oyun oynayanların yaş ortalaması 31 olup 25 milyondan fazla aktif oyun oynayan kullanıcı bulunmaktadır. Her gün, günlük olarak oyun oynayan ortalama kişi sayısı 10 milyondan fazla olup, tüm dünyada da ortalama oyun oynama süresi artmaktadır (Altuğ, 2016).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada, son 12 yıldır oyun oynayanların ortalama yaşının 37 olması bilgisayar üzerinde oyun oynamak ile ilgili heyecanın ileri seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca anketlere katılım gösteren üst düzey yöneticilerin %61'i mesai saatlerinde oyun oynadıklarını belirtmişlerdir. Son olarak, yapılan bir uluslararası araştırma düzenli elektronik oyun oynayanların toplam nüfusa oranında; Almanya'yı %66, Meksika'yı %57, Rusya'yı %53, İngiltere'yi %52 gibi yüksek değerlerle üst sıralara yerleştirmektedir (Herger,2014). Bu rakamlar ve çalışmalar bize insanların oyun oynama konusunda bilinçli ve istekli olduklarını göstermektedir. Hatta bu heves gün geçtikçe daha da artmakta ve yeni jenerasyonu tam bir oyuncu profili olarak karşımıza çıkarmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında; insanların oyun oynamak için gösterdikleri heyecan ve motivasyon kaynakları hayatın içine yerleştirilebilmektedir. Bu motivatörler, dinamikler ve süreçler gerçek hayatta verimlilik artışı için davranış değişikliği yaratma yönünde kullanılabilirlerdir.

Oyunlaştırmanın unsurları kullanılarak, yüksek performanslı satışçı profilinin davranış kalıpları modellenebilir. Bu modelleme üstün performans için gerekli olan davranışların belirlenip satış ve prim sistemlerine oyunlaştırmanın adapte edilmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Performans değerlendirmenin en çok kullanıldığı departmanlardan biri satıştır. Satış; çalışanı zorlar, sınırlarını genişletir, kazan-kazan oyununu oynatır. Çift taraflı motivasyona dayalı bir ilişkidir. Her iki taraf da bu ilişkiyle kendini geliştirir. İşletmeler amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan satış personelinin motive edebilmek için farklı araçlar geliştirir ve kullanırlar. Takım çalışanlarının mutluluğunu sağlamak ve maksimum performans elde edebilmek için doğru araçları, doğru zamanda ve doğru yerde kullanmak gerekir. Her insanın, performansını en üst seviyeye çıkarabilmesinin önünde bazı engeller vardır. Satış personelinin potansiyelini performansa dönüştürmek için içsel ve dışsal engelleri bulmak ve bu engellerin ortadan kaldırmasını sağlamak gerekmektedir. Oyunlaştırma, satış personelinin kendi performansını takip edebilmesi için motivasyon ve ödülleri aracılığı ile fırsatlar sunmaktadır. Oyun teknikleri ve dinamikleri performans geliştirmenin eğlenceli ve cazip hâle getirilmesi için kullanılmaktadır. Performans değerlemesinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için gelişi

güzel değerlendirme yerine sistemli ve uygulanabilir bir değerlemenin geliştirilmesi, belirli bir sürecin takip edilmesi gerekmektedir. Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim almaya ihtiyacı vardır. İşletmelerde performans değerlendirme, çalışan düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi insan kaynakları yönetimi bakımından da önemli bir ihtiyaçtır. Bu nedenle işletmeler için geliştirilen performans sistemlerinin iyi kurgulanması gerekir. Çünkü işletmenin, çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesinin yanında çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### *2.1. Oyunlaştırma Kavramı*

Oyun, Türk Dil Kurumu tarafından “Yetenek ve zeka geliştirici, belli kuralları olan, iyi vakit geçirmeye yarayan eğlence” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bir başka tanıma göre oyun, belirli kuralları olan, kullanıcıların sanal bir mücadeleye girdiği etkileşim biçimidir (Salen ve Zimmerman, 2004). Oyunlaştırma; güdüleme, öğrenmeye teşvik etme, problem çözme, insanlarla iletişim kurma gibi durumlarda yararlı ve ilgi çekici bir araç olabilmektedir (Deterding vd, 2011, Kapp, 2012). Oyunlaştırma kavramı ilk kez 2002 yılında Nick Pelling tarafından kullanılmıştır (Akt. Marczewski, 2013). Genel bir tanım yapmak gerekirse oyunlaştırma; oyundan farklı olarak kullanıcılara deneyim yaşatan ve kullanıcının ortama bağlanmasını sağlayan oyun bileşenlerinden oluşmaktadır. Oyunlaştırma da kullanılan oyun bileşenleri; katılım puanı, rozet, seviye ve lider tablolarının yer aldığı ödül sistemleri olarak sıralanabilmektedir (Deterding, Sicart, Nacke, O’Hara ve Dixon, 2011).

Literatüre bakıldığında; oyunlaştırmanın birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Araştırmalara göre en fazla eğitim (Gibson, 2012; Lee ve Hammer, 2011; Deterding, Dixon, Khaled ve Nacke, 2011; Karataş, 2014) ve sağlık alanında (Deterding, Dixon, Khaled ve Nacke, 2011) örneklerine rastlanmakta birlikte, pazarlama, reklam, ekonomi ve eğlence alanlarında da oyunlaştırmanın kullanıldığı görülmüştür. Karataş (2014) yaptığı çalışmada eğitim alanında yapılan oyunlaştırma çalışmalarını incelemiş ve çalışmaların çoğunda oyunlaştırmanın eğitim amaçlı oyunlarla karıştırıldığını belirtmiştir.

Sarı ve Altun (2016) yaptığı çalışmada, oyunlaştırma unsurlarının öğrencilerin derslere karşı ilgi, motivasyon ve ders katılımı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda oyunlaştırmanın uygulandığı derslerde öğrencilerin derslere karşı ilgi ve motivasyonlarının yükseldiği ve derse katılımları konusundaki isteklerinin arttığı tespit edilmiştir. Muntean (2011), öğrencilerin dersle ilgili materyaller ile daha çok vakit geçirmelerinin oyunlaştırma süreci ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Birant (2014) ise üniversitelerde öğrenci oryantasyon sürecinin ve öğrencilerle paylaşılması gereken bilgilerin oyunlaştırılmasına yönelik önerilerde bulunmuştur.

Güler (2015), mobil sağlık hizmetlerinde oyunlaştırma konulu çalışmasında, mobil teknolojilerin sağlık hizmetlerinde kullanımına ve oyunlaştırma yoluyla sağlık alanında nasıl sunulduğuna değinmiştir. Kişisel sağlık hizmetleri alanına yönelik mobil sağlık uygulamaları için oyunlaştırmanın etkin bir araç olarak kullanılabileceğine ilişkin genel bir görüş sunmuştur.

Huotari ve Hamari (2012) çalışmasında, oyunlaştırmayı oyunlardaki kullanıcıların, pazarlama bakış açısıyla, bireylerin deneyimlerine yönelik olarak hizmet geliştiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Bir başka çalışma da Güler ve Güler (2015); oyunlaştırmanın bileşenlerinden biri olan rozetlerin nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceğine ve nasıl tasarlanması gerektiğine yönelik öneriler sunmaktadır. Söz konusu çalışmada rozetlerin oyunlaştırma uygulamalarıyla birlikte eğitimde kullanılmasının güçlü bir etki yaratacağı ileri sürülmektedir. Lee ve Hammer (2011), eğitimde oyunlaştırmada, kullanıcılara bilişsel, duygusal ve sosyal alanlara etki etmesi ve güdüleyici olması nedeniyle daha çok özen gösterilmesine dikkat çekmiştir. Birch (2013) ise istenilen davranışın artmasıyla öğrenme ortamına oyun bileşenlerinin eklendiğini vurgulamaktadır.

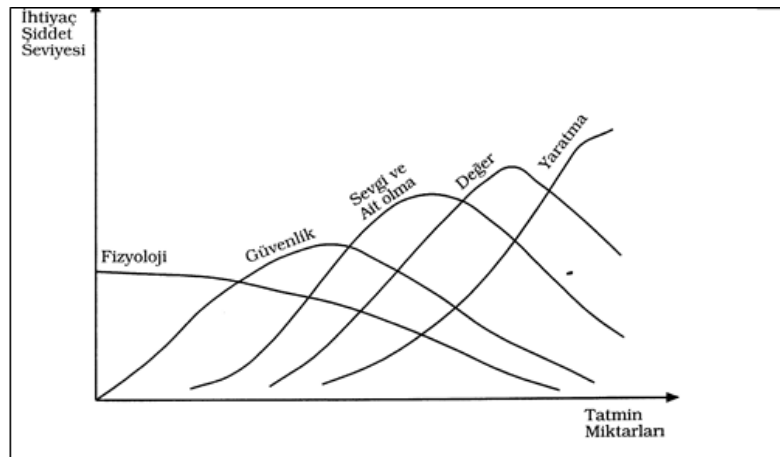
Deterding, Dixon, Khaled ve Nacke (2011) yaptıkları çalışmada oyunlaştırmanın benzer kavramlarla ilişkilerini incelemiştir. Oprescu, Jones ve Katsikitis (2014) ise iş hayatı açısından bakıldığında oyunlaştırmanın kullanımını anlamaya ve uygulamaya yönelik çalışmaların başında olduğunu belirtmektedir. Başarılı bir oyunlaştırma



uygulaması için, oyun temelli bileşenlerin ya da oyunlaştırma dinamiklerinin eklenmesi ile dikkatli bir tasarımın gerekli olduğunu belirtmiştir (Werbach ve Hunter, 2012).

Zichermann 2010 yılında düzenlenen ilk oyunlaştırma konferansının açılış konuşmasında oyunlaştırmanın çok büyük ağırlığının psikolojik tabanlı olduğunu aktarmıştır. Bu nedenle temel dinamiklerine geçmeden önce oyunlaştırmanın psikolojik temellerini incelemek daha doğru olacaktır. Oyun düşünme ve oyunlar, oyunlaştırmanın süreçlerinden olarak görülmektedir (Marczewski,2014). Buna göre oyunlaştırmada önemli olan faktörlerin güdülenmeye ve motivasyona yönelik olduğu belirtilmiştir. Oyunlaştırma üst tarafta yer aldığı için oyunlaştırma uygulanmasında oyun mekaniği ve kullanıcı güdülenmesi ön plandadır. Bu nedenle insan davranışları nasıl oluşur ve bu davranışlar nasıl şekillendirilir sorularının cevapları için temelde motivasyon konusunu incelememiz gerekmektedir. Davranış bilimciler, çok uzun zamandır canlıların tetikleyicilere karşı verdikleri tepkileri incelemektedirler. Birçok farklı disiplinde bu çalışmalar etkili şekilde kullanılmıştır. Ancak insan davranışlarını açıklamak için davranışçı modellerin yetersiz kaldığı ve bir üst modellerle desteklenmesi gerektiği artık netleşmiştir. İnsanın davranışlarını ve oluşumunu incelemek için içsel ve dışsal birçok farklı motivasyon kaynağı incelenmelidir.

Motivasyon genel anlamıyla; istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve dürtüleri kapsamaktadır. Motivasyon sürecini anlamada bu kavramlar arasındaki ilişkiler önemlidir (Toksöz,2010). İşletmelerde motivasyon yönetimi ise bireyi harekete geçirmeye yönelik para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı gibi araçlar ile çalışanların isteklendirilmesidir (Aktan,1999). Abraham H. Maslow'a göre insan ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyacı olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Şekil - 1'de görüldüğü gibi bu ihtiyaçlar belirli bir sıra ile ortaya çıkar ve kişi bir ihtiyacı belirli bir ölçüde giderdiğinde artık bu ihtiyacı onu motive etmeyip bir üst grup ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak çaba gösterir (Eren,2001). Oyunlaştırmada da benzer doğrultuda ihtiyaca yönelik tetikleyici ve motive edici unsurların olduğu görülmektedir.



Şekil 1. İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar, Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler Ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler (Eren, 2001)

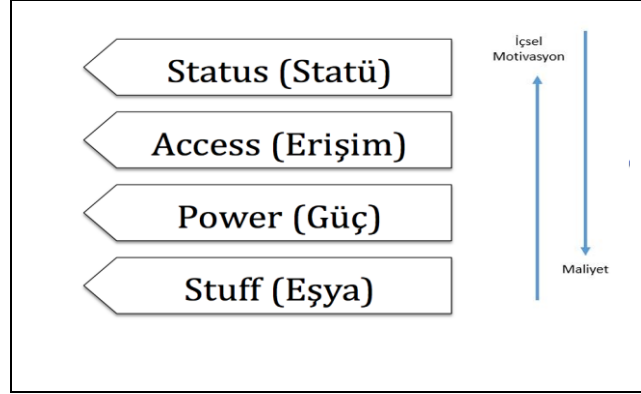
Motivasyon unsurları, insan davranışlarının ardındaki sır olarak, kişiyi harekete geçirir ve bu hareketin sürdürülmesini sağlar. Genellikle birbirinden kesin sınırlarla ayrılmayan bu ihtiyaçlar, makul bir seviyede tatmin edildiğinde motive edici olma özelliğini kaybetmektedir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin farklı kültürlerde farklı biçimde şekilleneceği, dolayısıyla yaklaşımın geneli ifade etmede yetersiz kaldığından bahsedilmektedir. Bir çok farklı motivasyon teorisinin ortak noktası şudur ki bazı motivasyon kaynakları dışsal, bazı motivasyon kaynakları ise içseldir. Motivasyon kaynaklarına baktığımızda uzmanlık, gönüllülük, beğenilmek, arzular, istekler, haz, hedefler, amaç gibi unsurlar içsel motivasyonu sağlarken, para, rozet, ödül, ceza, maaş ve prim gibi unsurlar ise dışsal motivasyonu sağlamaktadır.

Oyunlaştırmayı; belirlenen hedeflere ulaşabilmek olarak tanımladığımızda çalışanlarda motivasyon sağlayan önemli pekiştiricilerden birinin ödül olduğu görülmektedir. Kullanıcılara ödülleri süreç boyunca farklı şekillerde vermek gerekir. En başta insanları harekete geçirmek için dışsal motivasyon sağlayacak ödüller verilebilirken,

ilerleyen süreçte bu aksiyonları oyuncunun içselleştirmesi için ödüllerin de süreçle alakalı ve destekleyici olması gerekmektedir (Altuğ, 2016). Bu bağlamda oyunlaştırma yaklaşımı için SAPS Modeli ile ödüllendirme kavramı ve The Hook Modeli ile kullanıcılarda alışkanlık yaratan ürünlerin mekanizmaları incelenecektir.

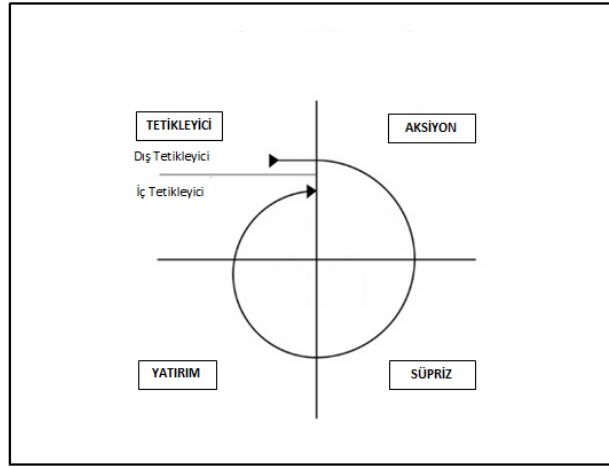
## 2.2. Oyunlaştırmada Ödül Tipleri, Dinamikler, Mekanikler ve Bileşenler

Ünlü oyuncu Gabe Zichermann ödül tiplerinin oyunlaştırma tasarımı için SAPS modelini dört ayrı seviyede incelemiştir. Kullanıcıları seviyelere bölerek, bu seviyeler arası geçişleri SAPS modelindeki içselleştirebilecekleri ödülleri tasarladığında, iyi bir oyunlaştırma deneyimi sunulabilmektedir. SAPS modeli ele alındığında söz konusu model şu şekilde açıklanabilir (Zichermann ve Cunningham,2011).



Şekil 2. SAPS Modeli (Zichermann ve Cunningham,2011)

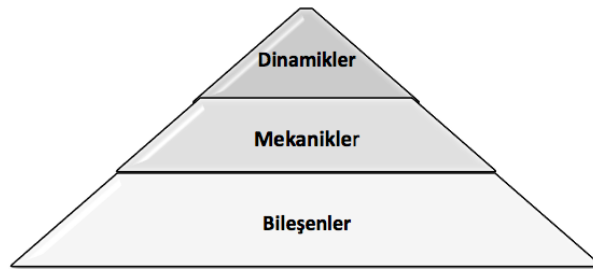
İlk seviye ödül tipi Şekil-2'de görüldüğü üzere maddidir. Kullanıcılara maddi ödüller vererek elde tutmayı hedeflemektedir. Kullanıcıya ödül olarak, dışsal motivasyon unsurlarından olan, elle tutulabilir ve materyalist ödüller vererek, sistem dışında olanları hızlıca sistem içine çekmek için kullanılır. İkinci seviye ödül tipi güçtür. Oyunun içerisinde, kullanıcılara diğer oyunculardan farklı olarak kullanabilecekleri bazı güçler vermeyi ve sistemi sahiplendirmeyi hedefler. Swarm'da bir mekana dair son 30 günde en çok yer bildirisi yapan kişinin mayor olarak adlandırılması ve mayorlara o mekanla ilgili fotoları ve yorumları düzenleyebilme hakkı verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Üçüncü seviye ödül tipi erişimdir. Standart haklara sahip oyuncuların erişmesi mümkün olmayan ve onların kullanımına kapalı olan, daha çok sistemin yürütücüsü ya da statü kazanmış oyuncuların erişebileceği bilgi, mekan ya da aletlerdir. Örnek olarak CEO ile birlikte bir yemek organizasyonu yapılması veya havalimanında bulunan V.I.P salonunun kullanılması verilebilir. Dördüncü seviye ödül tipi statüdür. En üst seviye olan statü seviyesinde içsel motivasyon kaynaklarının kullanımı söz konusudur (Zichermann ve Cunningham,2011). Oyundaki rollerden bazılarını kullanıcıya vererek süreç içinde oyuncuların kazandıkları bu sıfatla süreci yönetmelerine izin vermektir. Bunun takibi sonucunda da ödüllendirme yapmaktır. Statü sahibi kişilere de yaptıkları aksiyonlar neticesinde maddi türde ödüller verilerek dengeli oyunlaştırma tasarımları yapılabilir. Twitter'daki onaylanmış hesap özelliği örnek verilebilir. Bu ödül tiplerinin yanında, ödüllerin tetikleyici olarak nasıl kullanılacağı, nasıl kişileri içeri çekeceği ve sistemin kendisini nasıl tekrar geri besleyeceği konusunda Nir Eyal'ın Hook (Kanca) modeli kullanılmaktadır. Eyal, oyunda bağımlılık yaratabilmek için Hook ismini verdiği model ile süreçlerin nasıl çalıştığını tarif etmektedir. Modelin temel prensibi ise alışkanlık yaratmak üzerine inşa edilmiştir. Bu modele göre bağımlılık oluşturmanın anahtarı alışkanlıklarda gizlidir. Alışkanlık oluşturabilmek için öncelikle ne olduğunu iyi tanımlamak gerekmektedir. Alışkanlık, otomatik olarak ve hiç düşünmeden yaptığımız davranışlardır. Alışkanlıklar çok güçlüdür, hatta alışkanlık edindiğimiz davranışı yapamadığımızda rahatsız oluruz. Bu alışkanlığı geliştirebilmek için ise Nir Eyal, ürünün yeterli sıklıkta kullanılması gerektiğini söylemektedir (Altuğ, 2016). Oyunlaştırma yaklaşımında ele alınabilecek bir diğer model ise The Hook Modeli'dir.



Şekil 3. The Hook Modeli (Eyal, 2014)

The Hook Modeli'nin 4 ana adımdan oluştuğu Şekil-3'te görülmektedir. Sistem tetikleyici ile harekete geçmektedir. Bu tetikleyici kullanıcıyı harekete geçiren ilk çağrıdır. Instagram'a katılan yeni arkadaşına dair bildirim alınması buna örnek verilebilir. İkinci adımda ise aksiyon ve tetikleyiciye karşı bir hareket gerekmektedir. Aksiyon tetikleyiciye karşı yapılacak en basit davranıştır. Örneğin Instagramda sayfayı aşağı doğru kaydırmak en basit aksiyon davranışlarından biridir. Üçüncü adımda ise istediğiniz davranışa karşı verilen bir ödül bulunmaktadır. Ödül değişken yapıda olmalıdır. Devamlı kendini tekrar etmemeli, bazen büyük, bazen küçük, bazense tamamen farklı bir yapıda olabilir. Örneğin Instagramda beğendiğimiz bir fotoğrafa denk gelmek gibi. Dördüncü bölüm ise tüm bu üç bölümden beklenen yatırımın geri dönüşü kısmıdır. Artık kullanıcıdan bir arkadaşını daha sisteme sokması, retweet yapması, beğenmesi gibi yatırımın geri dönüşü olarak yüksek bir beklenti vardır (Altuğ, 2016).

Oyunlaştırma tasarımında ödüllerin ve motivatörlerin kullanımı yanında dinamikler, mekanizmalar ve bileşenler de en etkili şekilde planlanmalıdır. Şekil-4'te görüldüğü üzere dinamikler; oyunlaştırma unsurları içinde piramidinde en üst sırada yer alırlar. Oyuncuların direk olarak göremedikleri ya da başka bir ifade ile etkileşim kuramadıkları fakat oyunlaştırma tasarımında belki de önemli bir yere sahip olan kurgusal tasarım öğeleridir. Oyunlaştırmanın oyuncu üzerinde yaratacağı etkinin tasarlanmasında oyun dinamiklerinden faydalanılır. Farklı tiplerdeki oyunculara yönelik çeşitli oyun dinamikleri bulunmaktadır. Oyunlaştırmada kullanılan dinamikler oyunlaştırmanın tamamını etkileyeceği gibi, oluşturulacak oyununda kurgusunu oluşturmaktadır. Werbach ve Hunter (2012) beş tane dinamik listelemişlerdir. Bunlar; kısıtlamalar, duygular, kurgu, ilerleme ve ilişkilerdir.



Şekil 4. Oyunlaştırma Piramidi (Werbach ve Hunter, 2012)

Dinamikler ile kurgusu yapılan oyunlaştırma, mekanikler ile hayata geçirilir. Oyunlaştırmanın etkilediği en önemli değişkenlerden biri olarak görülen bağlılık ve motivasyon düzeyini artırmak amacıyla kullanılırlar. Werbach ve Hunter (2012) on temel mekanik sıralamışlardır. Her bir mekanik de dinamiklerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar. Bunlar ise; zorluk, şans, işbirliği, rekabet, geri bildirim, ödüller, alış-veriş, durum, sıra, kaynak edinimi olarak geçmektedir.

Oyunlaştırma bileşenleri, oyuncu ile etkileşime giren tasarım unsurları olarak tanımlanabilir. Oyuncuların oyunlaştırılmış bağlamda etkileşime girdikleri rozet, lider tablosu, seviyeler, sanal hediyeler vs. gibi tasarım öğeleri oyunlaştırma bileşenlerinin sadece birkaçıdır. Werbach ve Hunter (2012) on beş tane bileşen sıralamışlardır. Bu bileşenler; başarı, avatar, rozetler, liderlik tablosu, seviyeler, puanlar, takımlar, sanal hediyeler, içeriğe ulaşma, kolleksiyonlar, macera, savaş, hediye, mücadele, sosyal grafiklerdir. Tüm bu oyunlaştırma dinamikleri, ödül sistemleri ve mekanikler ellerinde bilgisayarları ile büyüyen bir nesil için en ideal ortamı yaratmaktadır. İlk yıllarından itibaren devamlı oyun oynayan bu nesil için oyun oynamak ve dijital olmak bir zorunluluk haline geldi. 10.000 saat kuralına göre bu nesil yetişkinliğe girdiğinde artık oyunla ilgili uzman hale gelmiş olacaktır. Malcolm Gladwell'in ilk olarak 2008 yılında basılan "Outliers" adlı kitabında başarıyı getirdiğini öne sürdüğü iki etkenden biri olan 10.000 saat kuralına göre bir konuda uzmanlaşmak için en az 10.000 saat üzerinde çalışılması gerektiğini söyler. Bu durum baz alındığında 18 yaşına gelen bir Z kuşağı genci oyunda uzman haline gelmiş olacaktır (Gladwell, M. 2008).

Satış personeli için en önemli konu motivasyonlarının sağlanması ve sürekli kılınmasıdır. Satışta oyunlaştırma, satış personelinin oyuncu profilini analiz ederek, kişiye yönelik olarak motivasyon kaynaklarını belirleyip, bunu oyun dinamikleri ile birleştirmektedir. Bu tasarım hem The Hook modelindeki sistemin kullanılması hem de SAPS modelindeki ödül yapılarının kullanılmasının birleşiminden oluşmaktadır. Satışçının yetkinlikleri kapsamında belirlenen davranışları sergilemesi için bir döngü yaratılmaktadır.

### *2.3. Oyunlaştırma ve Performans Yönetimi*

Performans, işi yapan çalışanın ya da işletmenin, amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini belirten nitel ve nicel bir kavramdır (Benligiray, 2004:141). Performans yönetimi, çalışanların bir bütün olarak belli sürelerde değerlendirilip iyileştirilmelerini sağlayan ve işletmeler için önemli olan bir insan kaynakları fonksiyonudur.

Literatüre bakıldığında performans yönetim sistemlerinin uygulanmasında yaşanan sorunlar işletmelerin doğru adımlarla ilerlemesine engel olduğu görülmektedir. Prendergast ve Topel'in (1993) belirttiği üzere ücretlendirme sistemi, nitelikleri ve yetkinlikleri belirlemek, çalışanlara farklı iş ve görevler vermek ve eğitim ihtiyacını tanımlamaya yönelik unsurlardan dolayı için performans yönetimini yapma ihtiyacı duyulmaktadır. Çalışanın performans değerlemesini yaparken, işletmede görevi ne olursa olsun çalışmaların, yeterliliklerin, eksikliklerin veya fazlalıkların tümüyle gözden geçirilmesi gerekir (Tengilimoğlu vd., 2012: 384). Çalışanların, işletmelerde uygulanan performans yönetiminden duyduğu memnuniyet, sistemin en önemli unsurlarından biridir. Performans yönetimi sürecinin uygulanmasından ve sürecin çıktılarında etkilendiği araştırmalar sonucu tespit edilmiştir (Cook ve Crossman, 2004). Performans değerlendirme sisteminde en önemli aşamalardan biri ise çalışana geri bildirim verilmesi sürecidir. Performans değerlendirme sonuçlarının, yönetici tarafından çalışana uygun bir şekilde rapor edilmesi ve geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması gerekir. Çalışana yönelik performans hedeflerinin yönetici ile birlikte belirlenmesi bireyin iş motivasyonu ve performans gelişimine önemli katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2002). Performans değerlendirmenin daha etkin yapılabilmesi, daha fazla katılımın teşvik edilmesinin sağlanması ve sistemin daha elverişli işleyişi açısından oyunlaştırma işe yaramaktadır. Oyunlaştırma sürecinde kullanıcılara aktif bir deneyimleme süreci sunulmaktadır ve bu nedenle bireyin kendi seçimleri ile özelliklerine göre yapılandırılmaktadır.

Oyunlaştırma iki ana nedenden dolayı işe yarar. Birinci neden duygulara hitap etmesi, motivasyonu sağlaması nedeni ile davranış değişikliği yakalamamızı sağlar. Bu da çalışan bağlılığını ve mutluluğunu artırır. İkinci neden ise oyunculara (satışçılara) sahada deneyim yaşatması nedeni ile öğrenmelerini de kolaylaştırır.

Oyunlaştırmadaki amaç ise bu kazanılan, zaten var olan davranışın, gerçek hayata aktararak, hedeflerin daha kolay, eğlenceli ve ulaşılabilir hale getirmektir. D6 Oyunlaştırma tasarım modeli olarak geçen bu model toplam altı aşamadan oluşmaktadır (Werbach ve Hunter, 2012).

- Hedefleri Belirleme, oyunlaştırma yapılacak işin, hangi hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirileceğinin belirlenmesi modelin ilk aşamasını oluşturmaktadır.

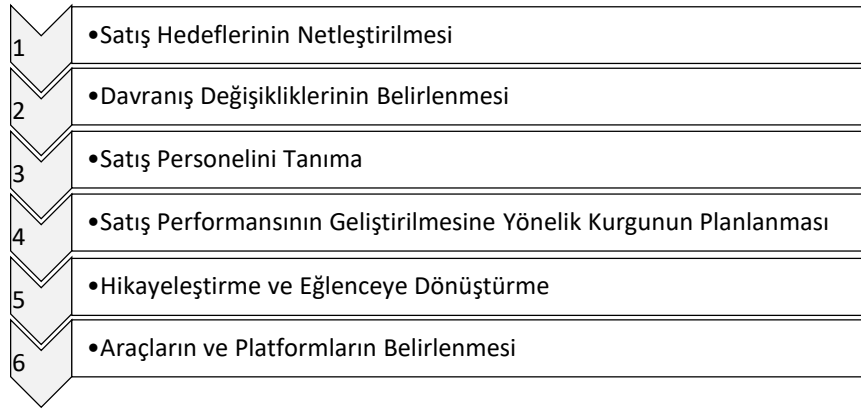
- Hedef Davranışları Betimleme, oyunlaştırma tasarımında ikinci aşama hedeflere götüren davranışların belirlenmesidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için oyuncuların sergileyeceği davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Hedef davranışların eksiksiz ve tam olarak belirlenmesi oyunlaştırma tasarımının başarılı olmasında büyük rol oynamaktadır. Belirlenen davranışlar tanımlanabilir ve ölçülebilir olmalıdır.
- Oyuncu Türlerini Belirleme, oyunlaştırmada yer alan her bir kişiye oyuncu denmektedir. Oyunlaştırmaya katılacak kitleyi doğru tanımak çok önemlidir. Bu aşamada oyuncu tiplerinin ve buna bağlı olarak motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bartle (1996) tarafından geliştirilen Bartle oyuncu testi kullanılarak oyuncu türleri tespit edilebilmektedir. Bartle oyuncu testi oyuncuları dört kategori altına toplamaktadır: başarılar, kaşifler, katiller ve sosyalleşenler. Oyuncu türlerinin dağılımı aşağı yukarı %75 sosyalleşenler, %10 kaşifler, %10 başarılar ve %5 katiller şeklinde olmaktadır (Zichermann ve Cunningham, 2011).
- Etkinlik Döngüsünü Tasarlama, oyunlaştırma tasarımında bağlılık döngüsü ve ilerleme basamakları olmak üzere kullanılan iki tür etkinlik döngüsü bulunmaktadır. Bağlılık döngüsü, oyunlaştırma sürecinde oyuncunun her davranış sergilemesinde ne olacağını başka bir deyişle sistemin ona nasıl cevap vereceğini tanımlamaktadır. İlerleme basamakları oyunlaştırmının genel akışının nasıl olacağı ile ilgilidir.
- Eğlence Öğelerini İlave Etme, bu aşamada oyunlaştırılmış sistemin eğlenceli olup olmadığı incelenmektedir. Oyuncunun oyunlaştırılmış sistemi gönüllü olarak kullanmasını sağlayacak eğlence unsurlarının sisteme ilave edilmesi gereklidir.
- Uygun Araçları Belirleme, modelin son aşamasında belirlenen hedef ve oyuncu türlerine uygun oyun dinamiklerinin, bileşenlerinin ve mekaniklerin oyunlaştırmaya dahil edilerek oyunlaştırma tasarımı gerçekleştirilir.

Oyunlaştırmının performans yönetimi sürecinde katılımı ve değerlendirilmeyi daha etkileyici hale getirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Performans ile ilgili uygulamalarda ödül ve cezalar ile bireylerde istenilen davranış değişiklikleri D6 Oyunlaştırma tasarım modeli çerçevesinde tasarlanabilir.

#### *2.4. Performansın Geliştirilmesine Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi*

Oyunlaştırma konusu geniş bir kullanım alanına sahiptir. Bu anlamda satış ekipleri için kullanılırken prim sistemleri, satış personelinin duyguları, firmanın sattığı ürün de dahil olmak üzere bir çok değişkenin ayrıca incelenmesi gerekmektedir. Bu anlamda işletmelerin genel modellemeleri kendine özgü olarak belirlemesi ve uzmanlık alanına göre kategorize etmesi daha yüksek bir verimlilik sunacaktır. Satış ekiplerinin yapısına odaklandığımızda çalışanların performanslarını etkileyen pek çok farklı dinamiği görmekteyiz. Bu dinamiklerin içinde yöneticileri, aldığı eğitimleri, kurum kültürü gibi birçok benzer değişken bulunmaktadır. "Satışta Oyunlaştırma" modeli aynı zamanda tüm bu değişkenleri de uyarlayabildiğimiz bir model önerisi sunmaktadır. Modelin geliştirilmesinde Kevin Werbach ve Dan Hunter'ın D6 Oyunlaştırma Tasarımı Modeli (2012) baz alınmıştır. Satış personelinin performansının geliştirilmesine yönelik olarak sunulan model önerisi altı aşamadan oluşmaktadır.

Satış personelinin iş verimliliğini artıracak ve performansını ölçmede kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri, oyunlaştırma dinamikleri üzerinden tasarlanacaktır. Satışta oyunlaştırma; satış süreçlerinin analiz edilip, satış hedeflerine uygun olarak belirlenen davranışların, oyunlaştırma dinamikleri, mekanikleri ve bileşenleri kullanılarak gerçekleştirilmesi sürecidir. Modelin toplam altı aşamadan oluşan ve birbirini tamamlayan bir yapısı mevcuttur.



Şekil 5. Performans Geliştirilmesi Yönelik Oyunlaştırma Modelinin Altı Aşaması

#### *Satış Hedeflerinin Netleştirilmesi:*

Öncelikle ilk aşamada firmanın ulaşmak istediği hedefler belirlenmelidir. Bu hedeflerin tanımı yapılırken net, sınırları çizilmiş, özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir, şirket kaynaklarına uygun ve belirli bir zaman dilimi aralığında gerçekleştirilebilecek hedefler olarak tanımlanmalıdır. Örnek olarak hazır giyim üzerine çalışan A Mağazasının hedefi “2017 ilk çeyrek cirosunun 10 milyon TL olarak gerçekleşmesi.” olarak belirlenmiştir.

#### *Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi :*

Belirlenen hedefe ulaşmak için satış personelinin ihtiyacı olan davranış değişikliklerinin belirlenmesi aşamasıdır. Hedefi gerçekleştirebilmek için şirketin satış personeline gerçekleştirilmesini beklediği davranış değişikliklerinin belirlenmesi aşamasını kapsar. Oyunlaştırma sonucu nereye dokunulacağı ve personelde nasıl bir davranış değişikliği gerçekleşeceğinin belirlenmesi sürecidir. Aynı örneğin devamı olarak; A Mağazasının 2017 ilk çeyrek cirosunun 10 milyon TL olarak gerçekleşmesi için iki adet davranış belirlenmiştir. Mağazada bulunan satış personelinin müşterilerine ürün sunarken ürünü kombinli olarak sunması ve çapraz satış yapması gerekir.

#### *Satış Personelini Tanıma:*

Hedeflerin belirlenip, firmayı bu hedeflere götürecek davranışların tespitinden sonra mağaza personelinin yakından tanınması gerekmektedir. Her bir oyun dinamiği ve kurgusu, oyuncu tiplerine ve gruba göre yapısal farklılıklar sergilemektedir. Bu nedenle dinamiklerin, mekaniklerin, bileşenlerin oluşturulmasından ve oyunlaştırma kurgusunun planlanmasından önce mutlaka ekibin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Oyuncu motiflerinin belirlenmesi için SWOT analizi çalışması, değer haritalarının çıkartılması ve davranış profillerinin belirlenmesi çalışmaları kullanılabilir. Çalışanların oyuncu motiflerinin belirlenmesi için ayrıca online testler de kullanılabilir.

#### *Satış Performansının Geliştirilmesine Yönelik Kurgunun Planlanması:*

Davranış döngülerinin belirlenmesi aşamasıdır. Oyunlaştırma kurgusunun planı için iki tür etkinlik döngüsü kullanılabilir. Öncelikle oyuncunun her bir davranışının yaratacağı etki ve bu etkinin sistemin diğer değişkenleri üzerindeki yansımaları belirlenir. Kısaca, oyuncunun her bir hareketinin nasıl bir sonuç yaratacağı kurgulanır, hareketi başlatabilmek için gereken motivatörler ve geri bildirim kurgusu tasarlanır. Bunun yanında her bir seviyede oyunun nasıl ilerleyeceği de seviye bazlı olarak kurgulanmalıdır. Tüm bu döngüler belirlenirken satış personelinin de her bir aksiyonunda ne elde edeceğini önceden biliyor olması gerekmektedir. Kurgu sürecinde The Hook Modeli (Kanca Modeli) ve SAPS ödüllendirme modelinden yararlanılarak süreç geliştirilir. Bu bölüm aynı zamanda hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak belirlenen davranışların, satış personeli tarafından alışkanlığa dönüştürülmesi sürecidir. Amaç, üçüncü aşamada oyuncu motifleri tanımlanan satış personelinin motivasyon

kaynaklarına yönelik olarak sistemin planlanmasıdır. Davranışlara yönelik olarak içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının belirlenip bu davranışı gerçekleştirmeye yönelik olarak motivatörlerin kullanılması ve sonuçta satış personeline (oyuncuya) verilecek ödülün belirlenmesi sürecidir. Örneğimiz üzerinden gidersek satış personelinin gerçekleştirdiği her bir çapraz satışının ve her bir kombin sunumunun yaratacağı sonuçların tasarlanması ve kurgulanması sürecidir. Tasarıma bağlı olarak personel için sistemin üreteceği ve oyuncuya vereceği geri bildirimlerin nerelerde ve nasıl aktarılacağı da bu aşamada belirlenir. Bu sürecin her aşamasında liderlik tablosu gibi rekabet artırıcı geri bildirim unsurları da kullanılmalıdır.

#### *Hikayeleştirme ve Eğlenceye Dönüştürme*

Hikaye ve eğlence oyunlaştırmanın vazgeçilmez iki ana unsurudur. Bu bölümde oyunlaştırma kurgusunun, dinamiklerinin, mekaniklerinin ve bileşenlerinin hangi hikaye üzerinden tasarlanacağı belirlenir. Oluşturulacak hikaye, oyunlaştırma süreçlerinin verimli bir şekilde işlemesi için satış ekibinin demografik yapısı, değerleri ve oyuncu motifleri ele alınarak tasarlanmalıdır. Dördüncü bölümde kurgulanan tüm süreçlerin işlerlik kazanması hem tasarlanan hikayenin gücüne, ilgi çekiciliğine hem de süreçlerin eğlenceli olup olmadığına bağlıdır. Satış hedeflerinin gerçekleşmesi için oyunlaştırma kullanılırken tüm süreçlerin arka planında insan psikolojisinin yattığını unutmamak gerekmektedir. Satışta oyunlaştırmanın verimli sonuçlar üretebilmesi için tasarlanan oyunun satış personeli için mutlaka motive edici, cazip ve eğlenceli olması gerekmektedir. Satış personeli oyunlaştırma içindeyken iyi vakit geçirmeli ve eğlenmelidir. İstenen davranışları eğlenerek ve kendi içsel motivasyonu ile gerçekleştirmelidir.

Tüm bu eğlence ve iyi vakit geçirme ancak çok iyi bir hikayenin etrafında şekillenir ve gerçekleşir. Hikaye ve tema belirleme sadece kişinin hayal gücü ve yaratıcılığı ile sınırları bir alandır. Yine aynı mağaza örneğimizden gidersek her bir mağazayı henüz keşfedilmemiş bir gezegendeki bir krallık olarak tanımlayabiliriz. Mağazadaki usta satış personeli ise şovalyeler olarak tanımlanabilir. Her bir satış ve ilerleme diğer krallık içine kendi krallığının bayrağını dikme gücü verebilir. Hikaye tasarımı ve eğlence tamamen hayal gücünüzle ve personelin neye ilgi gösterebileceği konusu ile ilgilidir. Bazı şirketlerde gizemli krallıklar kullanılabilirken, bazı şirketlerde ise uzay üssü hikayesi veya F1 senaryosu kullanılabilir. Kullanılan tema, hikaye ve senaryo örnekleri geniş bir katılımı ve personelin de karar alıcı olduğu bir ekip tarafından ortak kararlar belirlenmelidir. Uygulamadaki geri bildirimlerle veya hikayenin gücünün azalmasıyla başka alternatif hikaye ve temalara geçiş yapılabilir.

#### *Araçların ve Platformların Belirlenmesi*

Modelin bu kısmında temaya bağlı olarak belirlenecek oyun araçları sürecin içine dahil edilmektedir. Belirlenen hedef ve oyuncu türlerine uygun olarak tasarlanan hikayeyi ve temayı yansıtan dinamik, mekanik ve bileşenler oyunlaştırma içine katılır. Bunun yanında doğru yazılımın, programın veya algoritmanın seçimi tüm sürecin işler hale gelmesi için çok önemlidir. Firmanın büyüklüğüne, satış personeli sayısına, kullandığı teknolojik alt yapıya ve satış bilgilerinin nasıl saklanacağına bağlı olarak kullanılacak alt yapılar ve programlar farklılaşmaktadır. Bu anlamda işletmenin kendi sistemini kullanıp kullanmayacağı veya tamamen dışarıdan hizmeti alıp almayacağına bağlı olarak seçenekler de farklılaşmaktadır. Alanında farklı firmalar bu anlamda farklı çözümleri sunmaktadır. Bazıları mobilde, bazıları ise platform kısmında gelişmişken bazıları da çevrimdışı çözümler konusunda deneyim kazanmışlardır. Oyunlaştırma kurgusunu gerçekleştirdikten sonra en doğru ve verimli sistemi seçmek çok kritik bir konudur. Bu anlamda farklı çözümler için Badgeville, Blippar, Captain Up, Funifier, Gamewheel, Kahoot veya Mambo gibi altyapılar incelenebilir.

Araçlar belirlenirken, oyunlaştırma kurgusu, geri bildirim ve liderlik tablosu gibi interaktif ve rekabet oluşturuçu unsurlarla hem beslenmekte hem de takip edilebilmektedir. Liderlik tablosu gerek satış personelinin anlık olarak kendini takip edebilmesi için gerekse diğer satış personeli ile kıyaslamasında önemli bir göstergedir. Geri bildirim, ayrıca kurgulanan sistemin dinamiklerinin çalışıp çalışmadığının ölçülmesi için çok önemlidir. Oyunlaştırma, içinde çok büyük oranda psikoloji ve insanı barındırır. Bu nedenle dört, beş ve altıncı aşamaların devamlı olarak geri bildirimler sonucunda yenilenmesi ve daha verimli etki yaratacak araçlar ve hikayeler ile beslenmesi gerekmektedir.

#### 4. Sonuç

Küreselleşme ile birlikte yaşanan hızlı değişim, her alanda olduğu gibi satış ve satış yöntemleri konusuna da farklı bakış açıları getirmiştir. Bu gelişim ve performans arayışı, satış departmanlarını hem etkilemiş ve hem de değiştirmiştir. Değişimin bu denli baş döndürücü ve etkili olması, dışarıda kalabilmeyi zorlaştırmıştır. Yeni dünyada eski metodlar ve yöntemlerle, inovasyon içermeyen kurgularla iş yapmak artık imkansız hale gelmiştir. Dışarıda kalan, değişmeyen ve gelişmeyen herkes ve herşey otomatik olarak rakiplerinin gerisinde kalmaya başlamıştır. İşletmelerin, çalışanlarını motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunlu hale gelmiştir. Eğer daha verimli çalışanlar isteniyorsa yeni çağın motivasyon araçlarının kullanılması gereklidir. Artık çalışanlar eski dönemin havuç/sopa motivatörleri ile bir yere kadar verimlilik göstermektedir. Verimlilik için motivasyonun içten gelmesi önemlidir. Motive olmuş çalışanların düşünceyi eyleme dönüştürmek istemesi ile işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması kolaylaşmaktadır. Performans sistemi, eğitsel oyunlar, teşvikler, ödüller ve simülasyon uygulamaları çalışanlara değer verildiğinin işaretidir. Bu anlamda oyunlaştırma, satış personelinin performansının geliştirilmesi için kullanabileceğimiz yeni bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Oyunlaştırmanın sürdürülebilir olması için uzun dönemde mutlaka geri bildirimler alınarak sistemin dinamiklerinin, bileşenlerinin, mekaniklerinin, hikayenin, rekabetin ve eğlencenin dozunun ve kurgusunun yeniden planlanması gerekmektedir. Oyunlaştırma; planlanan, kurgulanan ve sisteme adapte edildikten sonra statik olarak akan bir süreç olmaktan ziyade geri bildirimler ile beslenen ve öğrenen bir sistemdir. Bu dinamik yapısı nedeni ile hep daha iyiye doğru geliştirilebileceği ve işletmeye satış konusunda yüksek ve anlamlı veriler sağlayabileceği düşünülmektedir.

Oyunlaştırma sürecinde, kullanıcıların ödüllendirme yoluyla performanslarını takip etmeleri sağlanabilir. Rekabet güdüsü, iletişim ve sosyal birliktelik güdüsü gibi temel motivatörler kullanılarak verimlilik artışı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle oyunlaştırma uygulamalarının iyi yapılandırılmış ve sistemli bir süreç olarak tasarlanması gerekir. Literatürde oyunlaştırmaya yönelik farklı tasarımlar bulunsa da bu çalışmada, satış personelinin performansının geliştirilmesi amacıyla Werbach ve Hunter (2012) tarafından geliştirilen D6 modelinden faydalanılabileceği öne sürülmektedir. Bir sonraki çalışma, modelin uygulama yönelik olarak farklı sektör ve örneklemeler üzerinden test edilmesidir. Bu çalışmayı takip edecek görgül araştırmaların modelin güçlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Model önerisinin bugüne kadar çok fazla incelenen performans yönetimini, oyunlaştırma tasarım modelinden yola çıkarak açıklamaya çalışması bakımından katkı sağlaması beklenmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Birant, K. U. (2014). Öğrenci Oryantasyonunda Web Portalı Temelli Oyunlaştırma Önerisi. XIX. Türkiye'de İnternet Konferansı, 27-29.
- Birch, H. (2013). Motivational Effects of Gamification of Piano Instruction and Practice. (Unpublished master's thesis). University of Toronto/Master of Arts Graduate Department of Curriculum, Teaching and Learning, Toronto.
- Bozkurt, A., & Genç Kumtepe, E. (2014). Oyunlaştırma, oyun felsefesi ve eğitim: Gamification. Akademik Bilişim Konferansı, (AB14), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Aktan, C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of managerial psychology*, 19(5), 526-541.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments, 9-15.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (7. Baskı). İstanbul: Beta
- Eyal, N. (2014). Hooked: How to build habit-forming products. Penguin.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2), 172-175.
- Gibson, D. (2012). Game changers for transforming learning environments. *Advances in Educational Administration*, 16, 215-235.
- Gladwell, M. (2008). Outliers: The story of success. Hachette UK.
- Guillermo Francia III, D. T., Trifas, M., & Bowden, T. (2013). Gamification of Information Security Awareness Training. *Emerging Trends in ICT Security*, 85.
- Güler, E. (2015). Mobil sağlık hizmetlerinde oyunlaştırma. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(2).
- Güler, C., & Güler, E. (2015). Çevrimiçi Öğrenme Ortamlarında Oyunlaştırma: Rozet Kullanımı.
- Hergler, M. (2014). Enterprise gamification. Createspace, Lexington.
- <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi 01.04.2017)



- Kai Huotari, Juho Hamari, "Defining Gamification - A Service Marketing Perspective", MindTrek 2012, October 3-5, 2012, Tampere, Finland.
- Kapp, K. M. (2012). The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons.
- Karataş, E. (2014). Eğitimde Oyunlaştırma: Araştırma Eğilimleri. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2), 315-333.
- Lee, J. J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother?. Academic exchange quarterly, 15(2), 146.
- Marczewski, A. (2013). Gamification: a simple introduction. Andrzej Marczewski.
- Muntean, C.I. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. The 6th International Conference on Virtual Learning ICVL.
- Nicholson, S. (2012, June). A User-Centered Theoretical Framework for Meaningful Gamification. Paper Presented at Games+Learning+Society 8.0, Madison, WI.
- Opreşcu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I Play At Work—ten principles for transforming work processes through gamification. Frontiers in psychology, 5.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. European Economic Review, 37: 355-365.
- Piccione, P. A. (1980). In search of the meaning of Senet. Archaeological Institute of America.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. European Economic Review, 37: 355-365.
- Salen, K., & Zimmerman, E. (2004). Rules of play: Game design fundamentals. MIT press.
- Sarı, A., & Altun, T. (2016). Oyunlaştırma Yöntemi ile İşlenen Bilgisayar Derslerinin Etkililiğine Yönelik Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol, 7(3), 553-577.
- Tengilimoğlu, D., Işık O., ve Akbolat M. (2012) Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toksöz, B. Karasu, (2010). Mutluluğun Sırrı, Alfa Yayınları, s.10.
- Tunga, Y., & İnceoğlu, M. M. (2016). Oyunlaştırma Tasarımı. 3. Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Konferansı, 267-279.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012), For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Dijital Press.
- Yılmaz, E. A., (2016). Oyunlaştırma, Abaküs Kitap. 384 s.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps, CA:O'Reilly Media, Inc.



## Increasingly Ascending Positivity in Organizations: Positive Organizational Scholarship Perspective

Elif Narcıkara\*  
İstanbul Medipol University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received

24.03.2017

Received in revised form

18.04.2017

Accepted

24.04.2017

#### Key Words:

Positive Psychology,  
Positive Organizational  
Scholarship, Positive  
Organizational Behavior,  
Psychological Capital

### ABSTRACT

**Objectives:** In this study, we examined positive organizational scholarship which targets both achieving the best in human beings and organizations by focusing on goodness and positive potential in them along with creating happy and efficient employees working in organizations nourished by solidarity, harmony, meaning. In our study, we examine how organizations become more positive organizations.

**Methods:** In this study in order to explain effects positive perspective of positive organizational scholarship on positive organizational outputs and positive organizational atmosphere, positive psychology, positive organizational scholarship and psychological capital perspectives are examined in details. A conceptual examination of these perspectives will be made on increasingly rising positivity in positively managed organizations.

**Results:** It was seen that positive perspective and positive management style result in increasingly ascending positivity in organizational climate and contribute to higher levels of individual performance, organizational performance, organizational trust and other related organizational outputs.

**Originality:** This study contributes to the related literature by focusing specifically on increasingly ascending positivity- a special research topic in positive organizational scholarship and explains different reasons of positivity in organizational atmosphere.

## Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi

Elif Narcıkara  
İstanbul Medipol Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru

24.03.2017

Revizyon

18.04. 2017

Kabul

24.04. 2017

#### Anahtar Kelimeler:

Pozitif Psikoloji, Pozitif  
Örgüt Okulu, Pozitif  
Örgütsel Davranış,  
Psikolojik Sermaye

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmada, insan doğasındaki iyiliğe ve insanın pozitif potansiyeline odaklanarak yardımlaşma, ahenk, uyum, anlam ve erdem ile beslenen organizasyonlar ve bu organizasyonlarda kendilerini iyi hisseden mutlu ve verimli çalışanları hedeflemiş olumlu örgüt ortamına odaklanılmıştır. Bu çalışmada da Pozitif örgütsel davranış perspektifinin olumlu bakış açısının örgütler üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

**Tasarım/Yöntem:** Bu çalışmada Pozitif Örgüt Okulunun pozitif odaklı bakış açısının, örgütsel anlamda olumlu çıktılara ve olumlu atmosfere olan etkisi üzerine etkisini açıklamak amacıyla pozitif psikoloji, pozitif örgüt okulu ve psikolojik sermaye perspektifleri detaylı olarak incelenecektir. Daha sonra söz konusu perspektiflerin örgüt ortamında yarattığı olumluluk ile ilgili kavramsal bir inceleme yapılacaktır.

**Sonuçlar:** Alan yazını incelemesinin sonucunda pozitif örgüt okulu bakış açısının örgüt içerisinde artarak yükselen olumluluk eğilimine yol açtığı ve örgütsel performans, bireysel performans, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve benzeri pozitif çıktılara sebep olduğu görülmüştür.

**Özgün Değer:** Bu çalışma pozitif örgüt okulu alanında spesifik bir araştırma konusu olan örgüt ortamında artarak yükselen olumluluk kavramını detaylı olarak irdelemesi nedeniyle literatüre önemli bir katkıda bulunur.

\* Author Email: enarcikara@medipol.edu.tr

## 1. Giriş

Pozitif psikoloji ve onun yönetim ayağında uzantısı olan pozitif örgüt okulu, iş hayatında sanayileşme süreci sonrasında gelinen gayri insani duruma ve kapitalizmin zorlayıcı koşullarına karşı farklı bir bakış açısıyla gündeme gelmiş ve bu yaklaşım yönetim alanındaki bir çok yaklaşım üzerinde etkili olmuştur. Bu çalışmada odaklanılan iki önemli araştırma alanı olan pozitif psikoloji ve pozitif örgüt okulu; organizasyonlardaki bu aşırı rekabetçi ve kar odaklı yaklaşımın yerine güvenin, esnekliğin, basiretin, merhametin ve yüksek derecede pozitif enerjinin hüküm sürdüğü pozitif örgütsel ortamların geliştirilmesine odaklanarak, son on yıla kadar gündemde olmayan yeni bir örgütsel anlayış getirmiştir. Pozitif psikolojinin örgüt çalışmalarına odaklanan alt kolu olan Pozitif Örgüt Okulu, insan doğasındaki iyiliğe ve insanın pozitif potansiyeline odaklanarak örgütleri en mükemmelere ulaştırmaya odaklanmış, yardımlaşma, ahenk, uyum, anlam ve erdem ile beslenen organizasyonlar ve bu organizasyonlarda kendilerini iyi hisseden mutlu ve verimli çalışanları hedeflemiş ve bu anlamda örgüt bazında çalışmalarını tetiklemiştir. Söz konusu akım, makyavelist örgütler yerine, işbirliği, gelişim ve anlamlılık ile tanımlanan sağlıklı ve verimli örgütler yaratılmasına ve örgütlerde pozitif örgütsel ve bireysel çıktılarının oluşması için gerekli olan olumlu örgütsel atmosferi yaratacak araştırmalara odaklanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1 Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji hareketi, psikoloji biliminin insan doğasının ve davranışının negatife odaklı ve patoloji merkezli değerlendirilmesine bir reaksiyon olarak doğmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, psikoloji alanının olumsuzluklara odaklanmasının geçerli birçok nedeni olmakla birlikte psikoloji biliminin geçtiğimiz elli-altmış yılda negatife odaklanmasının asıl sebebi, tarihi olaylar ve bu tarz olaylarla ilgili faydacı tutumlardır. Aslında ikinci dünya savaşı öncesine baktığımızda, klasik psikolojinin üç temel amacı olduğunu görüyoruz: Bunlar: 1) ruhsal hastalıkları tedavi etmek 2) insanların yaşamlarını geliştirmek ve iyileştirmek 3) üstün yetenekleri / zekayı araştırmak olarak kabul edilmektedir.

Aslında, dönemin koşullarından bağımsız olarak da bakıldığında, zaten insan doğasının kötü ve negatifi, iyi ve pozitif göre genel olarak daha hızlı ve daha çok algılamaya eğilimli olduğu görülür. Pozitif bir olayı unutmak talihsiz bir durum olsa da negatif bir olayı unutmak hayati derecede tehlikeli olabilmektedir. Kuşkusuz bu düşünce tarzı insanoğlunun hayatta kalma dürtüsünden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda son 50 yılda raporlanan psikoloji alanındaki araştırmaların % 99'u negatif bir olguyu analiz etmeye yönelik veya negatif bir durumdan pozitif bir duruma geçişi sağlamaya yöneliktir (Cameron, vd., 2003a; sf.13). Örnek vermek gerekirse; Schaufeli & Salanova, (2007) tarafından yapılan literatür taramasına göre mesleki sağlık ile ilgili olan ve negatif konuları işleyen her 15 araştırmaya karşı yalnızca olumluya odaklı 1 araştırma bulunmaktadır.

Psikoloji biliminde insanların hayatı anlamlı ve yaşanır kılan güçlü yönlerine ve pozitif karakteristik özelliklerine ağırlık verilmemesi pozitif psikoloji akımına olan ihtiyacı güçlendirmiştir (Luthans, 2002a). Pozitif psikoloji yaklaşımına göre klasik anlamda psikoloji bilimi sadece hastalıklarla veya problemlerle ilgilenen bir alan olmamalıdır. Aynı zamanda iş, eğitim, aşk, gelişim gibi hayatın her karesiyle ilgilenen bir branş olmalı, hayatın en iyi şekilde sürdürülebilmesini sağlamalı, geçici modalar veya yanlısamlara değil bilimsel metotlara dayanmalıdır. İnsan davranışının karmaşıklığını çözmeye çalışmalıdır. Bu anlamda pozitif psikoloji yaklaşımının alt yapısında tedavi değil önlem alma vardır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000b; sf.7). En önemli önermesi insanın özündeki iyilik ve mükemmellik halinin, hastalıklar, düzensizlikler ve bozukluklar kadar normal, doğal ve gerçek olduğudur (Cameron, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000a). Pozitif psikoloji, bir bakıma insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya ideal bir şekilde işlemesine katkı sağlayan koşullar ve süreçlerin bilimidir (Gable & Haidt, 2005). Bireylerin hayata en makul ve anlamlı şekilde adapte olmalarını sağlamaya yardımcı olmak maksadıyla araştırma yapan bir alandır (Eryılmaz, 2013, sf.2).

Günümüzde pozitif psikoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanlarındaki pozitif odaklı tüm konu başlıklarını kapsayacak şemsiye bir kavram olarak kabul edilmektedir, Söz konusu araştırma alanı, genel olarak kişilerin güçlü yönleri, değerleri, başarıları, ilerleme ve gelişimleri, esneklikleri ve optimum faaliyette bulunmaları yönündeki tüm çalışma ve araştırmaları kapsamaktadır. Pozitif psikolojinin kurucularından Seligman'a göre, pozitif psikoloji insanların, mutlu ve üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımının gerekli ve çok önemli olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, Youssef & Avolio, 2006).

Örgütsel davranış açısından bakılacak olursa; Western Electric Company'de yapılan Hawthorne araştırmalarıyla ivme kazanan örgütsel davranış alanındaki akademik çalışmalarla, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki olumlu ilişkiye dair ilk incelemeler yapılmıştır. Örgütsel davranış çalışmaları bu tarz pozitif odaklı bir yaklaşımla başlamış olsa bile, zaman içerisinde yapılan araştırmaların çoğu idari problemlere ve aksaklıklara, çalışanlara dair sıkıntılara, yanlışlara, iş ortamındaki problemlere ve çatışmalara odaklanmıştır. Dolayısıyla yönetim biliminde de, psikoloji bilimindekine benzer bir şekilde, negatife olan odaklılığın daha fazla olduğu söylenebilir. İlgili yazında uzun bir süre sadece nezaketsizlik, adaletsizlik, şirket küçülmeleri, iflas, mobbing gibi negatif konular üzerinde yoğunlaşmış, çözüm amaçlı olarak genellikle iş ortamında negatif davranışlar, belirsizlik yönetimi, düzensizlik, kaos gibi karmaşa ve negatifle mücadele etmeye yönelik konular çalışılmıştır (Cameron vd., 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000b, sf.6).

Psikoloji alanında olduğu gibi yönetim alanında da pozitif psikolojinin örgüte odaklanan alt kolu olan Pozitif Örgüt Okulu ile birlikte, sıklıkla önleme değil, zorluklarla başa çıkma ve problem çözme odaklı bir yaklaşımın gündeme geldiği görülmektedir (Cameron & Speitzer, 2011). Pozitif Örgüt Okulu, pozitif kavramında birleşen çeşitli örgüt çalışmaları yaklaşımlarını bir araya getirerek inceleyen şemsiye bir kavramdır. Bu yaklaşım ortak bir yapı oluşturmanın ötesinde, örgüt bağlamında bireyleri, grupları ve toplulukları içeren çok düzeyli bir analizin önemini vurgular (Demir, 2011).

## 2.2. Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, organizasyonlarda negatifle eğilimini çözmeye odaklanan bir yaklaşımın ürünüdür. Bireylerin, toplulukların ve takımların organizasyonel anlamda ilerlemesine, pozitif ve güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanır. Pozitif örgüt okulunun ana fikri, iş yerindeki pozitif davranış faktörlerini anlamının örgütleri yeni başarıya taşıyacağı temeline dayanmaktadır (Roberts vd., 2005). Söz konusu okul, tek bir teoriyi simgelemez, mükemmellik, başarı, gelişim, ilerleme, esneklik erdemlilik gibi olumlu bir çok dinamiği inceleyen bir çok kavram ve teori üzerine çalışan şemsiye bir çalışma alanıdır (Cameron vd. 2003). Örgüt alanında daha önce yapılan pozitif odaklı çalışmaları kategorize eden ve bireylerde, gruplarda, topluluklarda ve örgütlerde pozitifliği üreten mekanizmalar yaratılması için çerçeve oluşturan bir araştırma alanıdır (Fredrickson & Losada, 2005). Aslında, tüm pozitif örgüt yaklaşımları işlevsel bozuklukları ve negatifikleri reddetmez ve de klasik yönetim ve örgüt çalışmalarını "negatif" veya istenmeyen durumları araştırmakla suçlamak yerine pozitif durumları ve dinamikleri yeterince araştırmamış olmaları dolayısıyla eleştirir (Peterson & Seligman, 2003). Snyder ve Lopez' e göre (2007) pozitif örgüt araştırmaları negatife insanların bir parçası olduğu inkâr edilemez ama sadece bütünü bir parçası olduğunun unutulmaması gerektiğinin altını çizer. Pozitif yaklaşımlar, pozitif olanı araştırırken negatif olanın varlığını yadsımadan bütüncül bir yaklaşımla her ikisinin de hayatın bir parçası olduğunun bilincinde olarak araştırmalarını yaparlar. Kutanis ve Oruç (2014) da örgütsel davranış alanında bu olumsuz durumlarla mücadele ederken pozitifini ihmal edilmiş, bu nedenle de daha dengeli bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda pozitif örgüt okulunun amacı; organizasyonlarda olumlu durumların altında yatan nedenleri ve bu durumların neticelerini anlamak, daha anlaşılır kılmak ve olabilecek önceden öngörmek için örgütsel kuramlardan yararlanmak ve daha önce söz konusu kuramların gözden kaçırıldığı pozitif durumları, süreçleri ve etkileşimleri meydana çıkarmaktır (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

Söz konusu araştırma alanı, yazındaki negatifle eğilimi ile mücadele etmeye ve pozitif örgüt çalışmalarındaki parçalanmış görüntüde bir bütünlük oluşturmaya hizmet etmekte, örgüt içindeki insanın güçlü taraflarının geliştirilmesi, esneklik kazandırılması, hareketlilik, canlılık, verimlilik sağlanması, örgüt içi memnuniyetin ve

bağlılığın sağlanması ve geliştirilmesi ve olağanüstü performans elde edilmesi için gerekli alt yapının sağlanması ile ilgili dinamikler üzerine çalışmaktadır (Cameron vd., 2003). Pozitif Örgüt Okulu özellikle pozitif sonuçlar, süreçler, örgütler ve üyelerinin özelliklerine ilişkin çalışmalarla ilgilidir. Bu yaklaşım yüksek bireysel ve örgütsel performans gibi olumlu etkilerde bulunan takdir etme, işbirliği, erdem, canlılık, kuvvet, dayanıklılık, güven ve anlamlılık gibi pozitif dinamikler üzerine odaklanır (Demir, 2011). Örgüt içindeki bireye olumlu bir bakış açısıyla odaklanırken onun mutluluğuna ve gelişimine alışılmadık bir şekilde önem verir ve bunu sadece söz konusu bireyleri düşündüğü için değil aynı zamanda hem birey açısından hem örgüt açısından beklenenin üstünde ve sürdürülebilir gerçek performansı elde edebilmek için yapar (Ramlal, 2008). Diğer örgüt araştırma alanlarından farklı olarak çalışanların özünde zaten pozitive eğilimli olduğu ön kabulüyle hareket eder. Örgüte düşen bu pozitif özü açığa çıkartmak, potansiyeli performansa, bağlılık ve özdeşleşme gibi pozitif örgütsel çıktılara çevirmektir. Örgütsel etkinliği maksimize edecek stratejilerin geliştirilme ve uygulanmasına yönelik süregelen arayışlar giderek daha sıklıkla pozitif örgütsel okulun kavram ve teorilerini kullanmaya başlanmasına sebep olmuştur (Keleş, 2011).

Pozitif örgüt okulu teriminin kendisi mercek altına alındığında, terimin söz konusu araştırma alanının temel özelliklerini özetler nitelikte oluşturulmuş olduğu görülür. Cameron'a (2008) göre terimdeki pozitif kelimesi olağandışı pozitif çıktılar ve performansı sağlayan iyiye yönelik içsel dürtü ve erdemliliği vurgularken diğer postmodern yaklaşımlarda olmayan evrensel bir humanizmin altını çizer (Caza & Cameron, 2007). Terimde geçen örgüt kelimesi ise söz konusu okulun organizasyonel bağlamda araştırmalarını sürdürdüğünün altını çizerken, okul kelimesi pozitif örgüt okulunun yeni bir bilimsel akım olduğunun ve araştırmaların bilimsel yanının altını çizer.

#### *Pozitif Örgüt Okulunun Temel Değerleri:*

##### *Erdemlilik*

Erdem ve erdemli olmaya dair ilk yazın, ilkçağ filozoflarına kadar geriye götürülebilir. Örneğin; Aristoteles'e göre iyi bir insan olmanın yolu erdemli bir birey olmaktan geçer ve bireyin en büyük mutluluğu kendi zihninde saklıdır. Erdemli davranış başkaları için değil bireyin kendisi için edinilir, bireyler kendilerinde var olan entelektüel kapasiteyi kullanarak rasyonel gerekçeler doğrultusunda etik değerlerini belirlerler. Örgüt teorisi de benzer bir erdem-etik yaklaşımı ile insan doğasının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir örgüt gelişimini destekler (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016). Klasik anlayışta, erdemlilik örgüte değil bireye ait bir özellik sayıldığı için örgüt araştırmalarına çok konu olmamıştır. Oysa ki erdemlilik organizasyonel gelişimin sağlanmasında, çalışanların ahlaki yapılarının kuvvetlenmesinde, oto-kontrolün ve esnekliğin artırılmasında, neyin iyi neyin kötü olduğunun anlaşılmasını sağlayıp ve örgütün daha huzurlu ve yaşanılır bir duruma gelmesinde anlamlı ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında bir örgütü erdemli olarak kabul etmek, o örgütün çalışanlar cephesinde erdemli davranışlarına olanak tanınması ve desteklemesi demektir (Cameron & Dutton, 2003). Cameron'a göre örgütlerde erdemliliğin pozitif sonuçlar üretmesinde iki önemli faktörün etkisi görülmektedir. Bu faktörlerden ilki; genişletme etkisidir, söz konusu etki eskalasyonu sağlayarak daha çok kişinin erdemli davranmasını sağlar, yani erdemliliği bulaştırır. İkinci faktör ise tampon etkisidir, örgüt içinde negatifliği ve haddi aşmaları engellemek için tampon vazifesi görür (Cameron vd., 2003b). Psikolojik sermaye, sosyal sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif duygularla ilgili hareket ve davranışlar, genişletme etkisine örnek teşkil ederken; esneklik, dayanıklılık, tolerans, affedicilik, minnettarlık, hoşgörü gibi negatif duyguları bertaraf etmeye yönelik davranışlar ise tampon etkisine örnektir. Genişletme etkisi erdemliliğin tüm örgüte dağılıp yayılmasına ve daha fazla geniş anlamda erdemliliğin oluşumuna ve sürdürülebilir bir erdemlilik ortamı oluşmasına katkıda bulunur.

##### *Artarak Yükselen Olumluluk*

Pozitif psikoloji disiplininin ayrı bir araştırma alanı olarak gelişmesinden önce insanların ve grupların pozitif eğilimleri ve davranışları, negatif eğilimlerine ve problemlerine göre çalışma alanı olarak daha az dikkat

çekmekteydi. Özellikle son 50 yılda raporlanan psikoloji alanındaki araştırmaların % 99'u negatif bir olguyu incelemeye yönelik veya negatif bir durumdan pozitif bir duruma geçişi ve problemleri çözmeyi sağlamaya yöneliktir (Cameron, vd., 2003a; sf.13).Şüphesiz bu durumun oluşmasında insanoğlunun sağlığını, iyiliğini veya refahını etkileyen sıkıntılı süreçlere çözüm bulmaya yönelik insan doğasının doğuştan gelen doğal eğiliminin etkisi göz ardı edilemez durumdadır. Fakat başka bir açıdan baktığımızda insanoğlunun deneyimlediği pozitif duygular hem sayıca az, hem de kapsam olarak birbirine daha yakın ve benzer duygular olduğu için pozitif duyguları çalışmak negatif duyguları çalışmaktan biraz daha zorlayıcı olmaktadır (Frederickson, 2003). Pozitif örgüt bilimciler göre pozitif duygular bilişsel olarak kişinin bakış açısını genişletir, ve bu genişleme zaman içerisinde kişi pozitif duyguları tekrar tekrar yaşadıkça kişinin bakış açısını genişletir. Genişleyen bakış açısı ile kişi pozitif düşünmeyi bir nevi alışkanlık haline getirir ve sonuç olarak bu durumun yarattığı psikolojik dayanıklılık ve esneklik rezilyans, zamanı geldiğinde kullanılabilir ve sağlıklı davranışlar ve tepkiler verilmesini sağlayacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline gelir (Tugade, vd., 2004).

### *Yeni Bilgi Üretimi*

Frankl (1970) ve May (1975) gibi humanist psikologlar her insanın özünde onları iyilik yapmaya iten, zorluklarla mücadele etme gücü veren ve yeni düşünceler ve bilgiler üretmelerini tetikleyen doğuştan dürtüler olduğuna inanırlar (Cameron & Dutton, 2003). Frederickson'a göre pozitif duygular ve yeni bilgi üretimi arasında da birbirlerini besleyen yükselen bir döngü oluşur. Pozitif duygular; açıklık ve yeni fikir üretimini desteklerken yeni bilgi üretimi de pozitif duyguların üretimini kolaylaştırır. Zamanla bu döngü yüksek seviyelerde bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunur. Pozitif duygular algılama ve dikkati toplama yeteneklerini arttırırken esnek ve yaratıcı düşünmeyi güçlendirir (Frederickson & Joiner 2002). Bu anlamda pozitif düşünen ve hisseden bireyler daha sağlıklı düşünerek, daha rahat karar verirler ve yeni bilgi üretimleri daha kolay olur. Pozitif örgüt bilimciler göre, pozitif düşünme bireyin dimağını güçlendirir, alternatif yolları düşünme ve inançla bu yolları deneme noktasında cesaret verir bu da netice itibari ile kişiyi yaratıcılık noktasında daha üst seviyelere çeker.

### *Çalışanı Güçlendirme*

Pozitif örgüt bilimciler nezdinde önemli sayılan popüler kavramlardan biri de çalışanı güçlendirmedir. Güçlendirme, insanları yapabilecekleri işler ve gelebilecekleri durumlar konusunda kendi potansiyellerine ulaşmaları için izin verme, destek olma, yardım etme ve onlara inanmadır (Gardner vd., 2011). Çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarır (Karakaş, 2014). Günümüzde, çalışanın güçlendirilmesi iç ve dış faktörlere uyum açısından önemli bir yardımcı araç olarak kabul edilmektedir (Cameron vd., 2003a). Feldman & Khademian (2000) gibi pozitif örgüt bilimciler göre, güçlendirme çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine sebep olur. Conger & Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme kişilerin bir işi başarabileceklerine dair kendilerine olan güvenlerini ve öz yeterlilik duygularını arttırır. Pozitif örgüt okulunun benimsediği prensipler ve ön gördüğü liderlik tarzları genel olarak çalışanın güçlendirilmesi üzerine odaklanır ve çalışanın güçlendirilmesi yoluyla kazandığı öz yeterliliği kendi doğasındaki pozitif olanı dışa vurmak için bir araç olarak kullanır.

### **3. Örgütte Pozitif Olana Ulaşma**

Örgütsel yaşamın pozitif esası, örgüt çalışmaları ve değişim yönetimi çalışmalarının en geniş ve en az bilinen kaynağıdır. Doğal olarak, bu alanda kullanılacak yöntemler ve araçlar da çok kısıtlı sayıdadır ve bu alandaki çalışmalar gelişmemiş durumdadırlar (Cooperrider & Whitney 2001). Olumlu sorgulama (Appreciative Inquiry-AI) da bu anlamda kullanılan temel metotlardan biridir. Bu yönetime göre eğer kişi veya örgüt özellikle problemlere odaklanır ve sürekli problemlere takılı kalırsa, kendinde sürekli problemler bulur; aksine güçlü ve olumlu yönlerine odaklanırsa ve öz değerlerini ve olumlu yönlerini ararsa, bunları zamanla daha çok fark etmeye başlar ve olumlu anlamda gelişim gösterir. İşte olumlu sorgulama metodunda, appreciation yani takdir etme kelimesi değer vermek,

kıymetini bilmek, iyi yönleri ortaya çıkarmak anlamına gelirken; inquiry yani sorgulama kelimesi ise sistematik olarak analiz yapmak, keşife açık olmak anlamına gelir. İkisi bir arada kullanılınca “olumlu yönde değişim” metodu olan olumlu sorgulamayı tanımlar. Olumlu sorgulama, bir organizasyonun veya sistemin kapasitesini pozitif potansiyeline ulaşması noktasında güçlendirecek bir potansiyel artırma yöntemi ve sanattır (Cooperrider & Whitney 2001). Olumlu sorgulama yapıcı şekilde insanların geçmiş ve hali hazırdaki kapasitelerini birleştirmeyi hedefler. Gestaltçı bir yaklaşımla, olumlu sorgulama, bilinçli olarak, her canlı sistemin pozitif bir nüvesi olduğunu ve bu pozitif özün yeni pozitif olgular yaratacak zenginlikte olduğu ön kabulüyle hareket eder (Cooperrider & Whitney 2001).

Bu yöntem, problemlere odaklanma yerine öncelikle örgütte iyi giden şeylere odaklanılması gerektiğinin altını çizmektedir (Coghlan vd., 2003). Organizasyonların, keşif, hayal etme, diyalog kurma ve geleceği beraberce inşa etme gibi yöntemlerin kullanımıyla daha etkili organizasyonlara dönüşeceğini savunur (Ashford & Patkar, 2001, sf. 4). Olumlu sorgulamanın ana ön kabulü; örgütlerin neye odaklanıyorlarsa zamanla ona dönüştükleri gerçeğidir (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003, sf. 29).

Olumlu sorgulamanın baz aldığı beş önemli prensip şunlardır (Cooperrider & Whitney, 2001):

1. Yapısalcılık: Olumlu sorgulama, bilginin bireylerin etkileşimleri sonucunda topluluk düzeyinde oluşturulduğu ve bilginin objektifliğinin veya test edilebilirliğinin olmadığı savını savunan sosyal konstrüktivizmden etkilenmiştir. Yapısalcılık prensibine göre, algılar ve paylaşılan idrakten beslenerek eş zamanlı olarak birden çok gerçeklik varlığından söz edilebilir. Aslında organizasyon hakkında bilinenler ile organizasyonun gerçek kaderi iç içe geçmiş durumdadır.

2. Eşzamanlılık Prensibi: Gerçeklik evrilen bir sosyal inşa olduğu için bir organizasyonun kendisini sorgulamada kullandığı yöntem ile kendi gerçekliğini yaratması ve değiştirmesi mümkündür. Sorgulamanın doğası, insanların ve organizasyonların kendi geleceklerini yapılandırmalarını sağladığı için tek başına önemli bir örgütsel müdahale kabul edilir.

3. Şiirsellik Prensibi: Organizasyonlar insanlar tarafından inşa edildiği için, aslında organizasyonlar açık bir kitap gibi her daim kendi üyeleri ve temasta buldukları tüm paydaşlar tarafından tekrar tekrar okunur, yorumlanır ve inşa edilirler. Üyeler kitabın neresini okumak istiyorlarsa orasını okur ve o alanda uzmanlaşır ve örgütün gelişimine katkıda bulunurlar.

4. İleriye Dönüklük Prensibi: Bu prensibe göre organizasyonun kendi geleceğine dair zihninde oluşturduğu görüntü, organizasyonun bugünkü davranışlarını yönlendirir. Pozitif beklentileri olan organizasyonlar pozitif davranışlarda bulunurlar.

5. Pozitiflik Prensibi: Olumlu sorgulamada örgütün kendine sorduğu sorular ne kadar pozitif olursa, üyeler o kadar heyecan duymakta ve örgütsel gelişim ve değişime o kadar olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu durum insan doğasının pozitif olana pozitif yanıt verme ve pozitif olandan enerji sağlanması ve mutluluk duyulması ile ilgili bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, olumlu sorgulamanın asıl amacı örgütün pozitif özüne dokunmak, onu ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bu öze pozitif sorular sorularak ulaşılmaya çalışılır. Olumlu sorgulama pozitif sorular sormanın örgüt içinde insan ruhunu açığa çıkaracağını savunur. Amaç, pozitif sorgulamalarla örgütün içindeki pozitifliği açığa çıkarıp görünür kılmak ve herkes tarafından sahiplenilmesini sağlamaktır. Bu da dört adımda gerçekleştirilir.

Keşif tüm sistemi pozitif değişim için mobilize etmeyi amaçlar ve bu amaçla sistematik bir şekilde pozitif sorgulama yapar. Süreç tüm paydaşlarla yapılan mülakatlardan oluşur ve bu mülakatlarda amaç aslında sorulan sorularla örgütün pozitif yönleri konusunda farkındalık kazandırmaktır. Hayal - üst bir amaç için net bir sebep sonuç ilişkisi içeren vizyon oluşturmayı kapsar. Örgüt üyeleri bir araya geldikçe ve örgütün pozitif esasına dair kanaatlerini birbirleriyle paylaştıkça, örgütün geleceğine dair ortak düşünce ve hayalleri şekillenmeye başlar; Dizayn-organizasyonun üyelerinin hayal ettikleri vizyona ulaşabileceklerine olan inancı geliştiren ideal organizasyon için

olasılıkları oluşturdukları adımdır ve son olarak da Kader - tüm sistemin sorgulama gücünü geliştirerek asıl hedef çerçevesinde umut yaratmak ve hareket etme iştiağı sağlamak, öğrenme, uyum ve gelişim sürecini desteklediği adımdır. İnsanlar bu süreçte aslında kendi kaderlerini kendilerinin yazdığını fark ederler. Dolayısıyla olumlu sorgulamada, planlama ve uygulamanın vurgulanmasından ziyade insanların serbest bırakılması tercih edilir. Bu anlamda kaotik bir süreçtir. Herkes amaçta netleştikten sonra üzerine düşeni yapma ve nasıl yapacağına karar verme konusunda serbest bırakılır. Öz düzenlemeye izin verilir. Örgütsel dönüşümün başladığı süreçtir (Cooperrider & Whitney 2001). Olumlu sorgulama yöntemi, her insanın veya organizasyonun hayatında iyi giden şeyler mutlaka var olduğu ve odaklanılan şeyin gerçeğe dönüştüğü ön kabulüyle pozitif düşünmeye ve pozitif tutum ve davranışlara büyük önem verir (Coghan vd., 2003).

#### *Pozitif Bakış Açısı ve Psikolojik Sermaye*

Pozitif psikoloji ve örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef & Avolio, 2006). Pozitif örgüt okulu gibi pozitif örgütsel davranış da pozitif psikoloji prensipleri üzerine kuruludur ve örgüt içindeki bireyin pozitif davranışları üzerine odaklanır. Ölçülebilen, geliştirilebilen, yönetilebilen, pozitif odaklı psikolojik kapasiteler ve güçlü yönlerin incelenmesidir (Luthans, 2002b, sf. 59; Wright, 2003).

Seligman'ın psikoloji alanını, bireylerin, ailelerin ve toplulukların pozitif yönlerini anlamaya yönelik olarak yeniden anlamlandırması gibi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000a), Luthans (2002a, 2002b) da örgüt içindeki insan davranışının incelenmesini negatife odaklılıktan çıkarıp, negatif ve pozitif elementler arasında daha dengeli bir odaklanmaya yöneltmiştir. Diğer pozitif örgüt yaklaşımları gibi pozitif örgütsel davranış da rekabet, çatışma, ben merkezlik gibi bireyci davranışların hüküm sürdüğü aşırı rekabetçi bir dünyanın varlığını kabul eder. Pozitif örgütsel davranış dikkatleri, ne pahasına olursa olsun kazanmaya odaklı örgütler yerine, takdir, onaylama, ahenk, işbirliği, gelişim, canlılık ve anlamlılık ile tanımlanan örgütler üzerine çekmeye çalışır (Demir, 2011).

Bu yaklaşıma göre pozitif örgüt araştırmaları kapsamında devamlılık gösteren sabit karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen ve durumsal olarak değişip gelişebilen kavramlar yer almalıdır. Pozitif örgüt çalışmalarında incelenen yetenekler ve özellikler durumsallık özelliği göstermektedir, bu özellikler öğrenmeye, gelişime, değişime ve etkin bir şekilde yönetilmeye açıktır, eğitimle ve olumlu yönlendirmelerle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilirler (Luthans, 2002a).

Pozitif örgüt okulu, bireysel karakter özellikleri olan merhamet ve erdem gibi performansla ilgisi henüz kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, durumsal olarak gelişebilen ve performansla ilgisi kanıtlanmış olguları incelemektedir (Luthans, Youssef & Avolio, 2006). Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış bazı temel noktalarda birbirinden ayrılmaktadır. Farklılık görülen ilk nokta araştırma konularıdır. Pozitif örgüt okulu örgüt düzeyinde pozitif durumlar ve özellikler ile ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış kişisel düzeyde pozitif özellikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Performans gelişimine verilen önem de, pozitif örgüt okuluna göre pozitif örgütsel davranışta daha belirgindir (Luthans, 2002a; Luthans 2002b; Kutanis & Oruç, 2014). Luthans'a göre (2002a, 2002b) pozitif örgütsel davranışın "geliştirmeye açık olma" ölçütü de, bu alanın çalışma konularını pozitif psikoloji ve örgütsel davranışın diğer olumlu odaklı kavramlarından önemli ölçüde ayırır. Pozitif örgütsel davranışa göre örgüt çalışmaları stabil bir şekilde süreklilik arz eden bireysel karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen durumsal kavramlar üzerine kurulmalı, pozitif örgüt çalışmalarında yer alabilecek kavramlar eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir olmalıdır. Pozitif örgütsel davranış, değişime ve gelişime açık olan durumsal özellik gösteren psikolojik kaynak kapasitesine önem verir (Luthans vd., 2006). Olumluya odaklı diğer yaklaşımlar ise daha çok, daha yavaş ve daha az değişen ve uzun zamanda gelişim gösteren karakter özelliklerine odaklanırlar. Mizaç ile yakından ilintili bu özellikler; insanın ömrü boyunca çok yavaş ve çok vakit harcanarak değiştirilebilir, herhangi bir gelişim ve değişimin söz konusu olabilmesi için uygun destekleyici faktörlerin bulunması ve engelleyici faktörlerin bulunmaması gerekir ve uzun dönemli ve yoğun profesyonel destek alınmalıdır (Peterson & Seligman, 2004). Bu çerçeveden bakıldığında; pozitif örgütsel davranışın durumsal psikolojik kapasitelerinin pozitif örgütsel okulunun pozitif değişim için öngördüğü faktörlere göre çok daha değişken ve rahat



yönetilebilir olduğu görülür (Cameron vd., 2003). Pozitif örgütsel okulda bahsedilen artarak yükselen olumlu davranışları oluşturan faktörlerin uzun soluklu ve kademeli doğasını anlamak için, pozitif örgütsel davranışta bahsi geçen psikolojik kaynak kapasitelerine nazaran daha daha makro bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlar. Söz konusu fark pozitif örgütsel davranışta bahsedilen durumsal (state-like) özellikler ile pozitif örgütsel okulda bahsedilen ve mizaçtan beslenen (trait-like) faktörlerin arasındaki farkı daha rahat görmemizi sağlar (Cameron, Bright & Caza, 2004; Cameron vd., 2003; Roberts, 2006).

İkinci ayırım noktası metodlar ve analiz düzeylerindeki farklılıklardır. Daha önce de bahsettiğimiz gibi pozitif örgüt okulu, makro düzeyde, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini ve araçlarını kullanırken, pozitif örgütsel davranış, mikro düzeyde ampirik alan araştırma yöntemlerini kullanır, pozitif örgüt okulu tümdengelim (örgüt-grup-kışı) yöntemini kullanırken, pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kışı, grup-örgüt) yöntemini benimser (Cameron, Bright & Caza, 2004; Kutanis & Oruç, 2014). İlgilendikleri kavramlar çok yakın olmasına rağmen, pozitif örgütsel okul erdem, merhamet, çalışanı güçlendirme gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırken, pozitif örgütsel davranış, umut, iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık, esneklik ve pozitif örgütsel sermaye gibi kavramlar üzerine yoğunlaşarak birbirlerinden odaklandıkları konular itibari ile farklılaşırlar.

Aslında pozitif örgütsel davranışı diğer tüm olumluya odaklı pozitif yaklaşımlardan ve yönetim modalarından ve popüler kişisel gelişim akımlarından ayıran en temel nokta bilimselliğe verdiği önem, araştırma tabanlı olması, ölçülebilir kriterler üzerinden konuşmasıdır. Pozitif örgüt okulu hem lider geliştirme hem de insan kaynakları geliştirme alanında etkili bir yaklaşımdır. Özellikle, kariyer geliştirme programları ve mentorluk programları, formal eğitimler ve koçluk programlarında kullanılabilir (Luthans, 2002a; sf.59).

Psikolojik sermaye genel olarak pozitifliği simgeleyen ana bir psikolojik faktördür, insan kaynağı sermayesi ve sosyal sermayeden farklı olarak kişinin kim olduğu üzerine odaklanan ve gelişimi için çaba gösterip bu yolla rekabet avantajı sağlamaya çalışan bir sermaye çeşididir (Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004). Psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir kaynaklar bütünü olarak tanımlanmakta, kişilerin güçsüz yönlerine değil; güçlü yönlerine odaklanmaktadır. Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut tarafından karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2004). Bireysel psikolojik kapasitelerle birlikte bir çok diğer pozitif örgütsel davranış kriterini sinerjik bir şekilde birleştiren ikinci seviyeden bir kavramdır ve bu yönüyle de araştırmacıların örgüt içinde insan davranışını çok yönlü olarak değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Psikolojik Sermaye, bireylerin hali hazırda sahip oldukları özellikler ile gelecekte gelişim yoluyla sahip olacakları özellikler toplamı olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; bireylerin işlerini başarmaları için sahip olmaları gereken yeterliliğe dair inançları yani "öz yeterlilik", şimdi ve gelecekte başarılı olmaya ilişkin olumlu yaklaşımları yani "iyimserlik", amaçların başarılmasına yönelik beklentileri yani umut" ve zorluklar karşısında sağlam duruş göstermeleri yani "dayanıklılık" tır. Psikolojik sermayenin alt boyutları kendi aralarında etkileşim gösterir dolayısıyla bahsedilen bu dört özellik bütüncül bir yapıdadır, birbirlerini besler ve daha pozitif sonuçlar ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar (Luthans, 2004, 2008). Psikolojik sermayenin alt boyutları olan; umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık birbirleri ile uyumlu ve birbirini tamamlar nitelikte bir mekanizma ile çalışırlar. Luthans ve arkadaşlarına (2007) göre de, psikolojik kapasitenin bu dört alt boyutunun alt yapısında, koşulların en iyi şekilde değerlendirilip, azim ve motivasyon ile başarı şansının artırılması yatar.

Psikolojik sermaye örgüt ortamında olumluluğa dair bir çok katkıda bulunur. Hobfoll'a (2002) göre bireyler yeterli psikolojik kaynaklara sahip olduklarında, daha hedef odaklı davranırlar ve problemler karşısında hemen pes etmezler. Diğer bir taraftan psikolojik kaynak kapasitesi güçlü olan bireyler ihtiyaçları olan kaynaklara ulaştıracak spesifik kaynaklara sahip olma noktasında da daha şanslıdırlar. Dolayısıyla yüksek seviyede psikolojik kaynak kapasitesi, yüksek seviyede psikolojik kaynakların öncülüdür ve yüksek seviyede performans çıktılarına sebep olur. Bugüne kadar psikolojik kaynak kapasitesi ile ilgili olarak en çok araştırılan konulardan biri performans ile olan ilişkisi olmuş ve daha önce yapılan çalışmalarda psikolojik kaynak kapasitesinin performans ve ekstra rol davranışları ile pozitif ilişkisi bulunmuştur (Örn., Luthans, 2002a, 2002b; Wright, 2003, Avey vd., 2010; Luthans vd., 2007; Walumbwa vd., 2010).

Örneğin; Luthans vd.'nin (2005) 422 Çinli işçi üzerinde yaptıkları ve psikolojik kapasite ile performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmanın sonuçları; umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasiteleri yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde daha yüksek performans gösterdiğini kanıtlamıştır. Luthans vd. (2008) de çalışmalarında psikolojik kaynak kapasitesinin destekleyici örgütsel iklim algısı ve iş performansı arasındaki ilişkideki etkisini görmek istemişler ve sonuç olarak psikolojik kaynak kapasitesinin destekleyici örgüt iklimi ve iş performansı arasında tam bir aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Gooty vd. (2009) tarafından 253 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise psikolojik kaynak kapasitesinin rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Carmeli, Ben-Hador, Waldman & Rupp (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda liderin psikolojik kapasitesinin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Walumbwa, Peterson, Avolio & Hartnell'in (2010) 79 polis yönetici ve 264 polis memuru üzerinde yaptıkları çalışmada ise liderin ve takipçilerinin psikolojik kapasiteleri, hizmet iklimi ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş, önceki çalışmalarla paralel olarak liderin psikolojik kapasitesinin takipçilerinin performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu ilişkinin takipçilerin psikolojik kapasite seviyeleri ile aracılık edildiği tespit edilmiştir. Avey, Reichard, Luthans & Mhatre'nin (2011) psikolojik kaynak kapasitesi ve arzu edilen çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen yayınlar üzerinde yaptıkları meta analizinde ise, toplamda 51 yayın incelenmiş (toplamda 12567 kişi) ve analiz sonucunda psikolojik kaynak kapasitesi ve arzulanan çalışan tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş), arzulanan çalışan davranışları (örgütsel vatandaşlık davranışı) ve performans arasında pozitif ilişki bulunmuş, sinizm, çalışan devir oranı, iş stresi ve anksiyete gibi istenmeyen çalışan davranışları arasında ise negatif ilişki bulunmuştur.

Araştırmalarda da görüldüğü gibi psikolojik kaynak kapasitesi yüksek olan bireyler kendi güçlü yönlerine güvendikleri için hedeflerine inançla yaklaşmakta ve uzun süreli olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde bulunmakta, problemlere çok yönlü çözümler getirebilecek umuda ve iradeye sahip olmakta, sonuçlarla ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olmakta ve sıkıntı ve engellere karşı dayanıklılık ve esneklik gösterebilmektedirler. Genel olarak bakıldığında, psikolojik kaynak kapasitesi hedeflere ulaşma ve daha yüksek performans gösterme noktasında tetikleyici rol oynamakta örgüte daha pozitif bir iklimin hakim olmasına katkıda bulunmaktadır.

#### *Pozitif Örgütlerde Artan Olumluluk*

Pozitif duygular bireyin olaylara ve kişilere yönelik anlık bakış açısını genişletir ve bireyin kalıcı kişisel psikolojik kaynaklarının oluşmasına ve gelişmesine yardımcı olur. Pozitif duygular kişide daha geniş bir düşünme-davranış repertuarı oluşturmasının arkasında pozitif duygulanım ve düşünme eğiliminin ardıl etkileri yatar (Frederickson, 2003). Frederickson (2003) insanların geniş düşünme yeteneği ile ilgili yaptıkları araştırmalar sonucunda da pozitif duyguları deneyimleyen deneklerin olaylara daha geniş bir bakış açısıyla yaklaştıklarını yani daha makro bakış açılarına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Pozitif duygular bilişsel olarak bireylerin bakış açılarını genişletir, zaman içerisinde yinelenen pozitif duygular tekrar tekrar yaşandıkça genişleyen bakış açısı ile pozitif düşünme alışkanlık haline gelir ve sonuç olarak yarattığı psikolojik dayanıklılık ve esneklik rezilyans bir nevi psikolojik cephanelik gibi zamanı geldiğinde sağlıklı davranışlar ve tepkiler verilmesini sağlayacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline gelir (Tugade, vd., 2004).

Pozitif duyguların bireyde yarattığı bütünleyici etki Frederickson'un (2001) genişlet ve inşa et teorisinde ele alınmıştır. Pozitif duygular bireyin olaylar karşısında hızlı aksiyon alınması için gerekli olan düşünme kapasitelerini artırır, bireyin aklına gelen düşüncelerin ve aksiyonların yelpazesini genişletir, düşüncelerin birbirlerini tetiklemesini sağlar ve dolayısıyla düşünme repertuarının genişlemesine katkıda bulunur (Cameron, 2003). Pozitif duygular negatif duygulardan farklı olarak insanların düşünme ve hareket etme repertuarlarını daraltmak yerine genişletir, insanları yeni düşünme tarzları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni davranış tarzları geliştirme noktasında teşvik ederler (Frederickson & Joiner, 2002). Mesela neşe duygusu insanı harekete teşvik eder ve daha inovatif olmasını sağlar, onur duygusu insanın başarılarının başkaları tarafından fark edilmesi ve takdir edilmesi ihtiyacını hissettirir, başarılarını görünür kılma duygusu ve daha fazla başarılı olup sürekli aynı duyguyu yaşama isteğini hissettirir. Pozitif duygular bireyde kısa süreli duygu durumları olmalarına rağmen birikimli olarak oluşturdukları pozitif bakış açısı; derin, uzun soluklu bir pozitif çerçeve ve makro bir bakış açısı geliştirilmesine sebep olmaktadır (Frederickson, 2003). Söz konusu bakış açısını test etmek için Frederickson ve öğrencileri de bir çok deney ve araştırma yapmış ve bu çalışmalar sonucunda Frederickson'ın genişlet ve inşa et teorisini destekler

nitelikte bulgulara ulaşmışlardır. Örneğin; 2001 yılında bireylerin iyimserlik ve esnekliklerini ölçmek amacıyla yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamına alınan bir grup katılımcı; 2011 yılında 11 Eylül saldırılarından sonra tekrar araştırma kapsamına alınmış, 2001 yılında yapılan araştırmada, geleceğe dair iyimser duygular içinde olan ve genel olarak esnek karakterde tanımlanabilecek katılımcıların, 2011 yılındaki saldırı sonrasında da her şeye rağmen bakış açılarını değiştirmedikleri ve saldırı sonrasında iyimser ve esnek olmayan gruba göre %50 daha az depresif duygu durumları içine girdikleri görülmüştür (Frederickson, 2003). Konu ile ilgili yapılan bir başka araştırmada ise, Frederickson pozitif duyguların inşa etme özelliğini test etmek istemiş ve bir grup öğrenciden her gün o gün yaşadıkları pozitif olayları ve durumları düşünüp düzenli olarak not almalarını istemiştir. Eş zamanlı olarak takip ettiği kontrol grubundan ise böyle bir talepte bulunmamıştır. Bir aylık sürenin sonunda her gün yaşadıkları pozitif olaylar üzerine düşünüp not alma egzersizi yapan öğrencilerin kontrol grubundaki öğrencilere nispeten daha iyimser, esnek sosyal ve daha girişken olmaya başladıkları görülmüştür (Frederickson, 2003). Pozitif duyguların ve pozitif düşüncenin bireylerin hayat kalitesi üzerine etkisini ölçen başka bir çalışmada ise Harker & Keltner (2001) bir grup bayan üniversite öğrencisinin 30 yıl önceki mezuniyet yıllıklarında yazdıkları ifadelerini taramış ve aynı grubun hali hazırda evliliklerinin durumu ve hayattan zevk alma durumları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, 30 yıl önce kendilerini daha pozitif bir dille ifade edebilen bayanların şu anda günlük hayatlarında daha mutlu oldukları ve daha kaliteli bir evlilik hayatına sahip oldukları görülmüştür (Gable & Haidt, 2005).

Frederickson'ın (2001, 2003) çözme etkisi (*undoing effect*) olarak tanımladığı dengeleyici etki, pozitif duyguların negatif duygulara karşı dengeleyici rol oynamasını ifade eder. Yine esneklik rezilyans de, kişilerin psikolojik esnekliğini ve dayanıklılığını etkiler. Pozitif duygulardan farklı olarak, negatif duygular, bireylerin anlık duygu ve düşüncelerinin kapsamını daraltarak kişinin otonom sinir sistemini aktive eder ve kişiyi spesifik bazı aksiyonları almaya odaklar. Aksine pozitif duygular ise, bireyin düşünce repertuarını genişleterek, bir nevi homeostatik rolü görür yani negatif duygular sonrasında çıkan negatif duygusal reaksiyonların etkisini yok ederek insan vücudunun ve psikolojisinin denge durumuna tekrar gelmesine katkıda bulunur ve bu etkiye psikoloji yazınında çözme etkisi (*undoing effect*) denir (Frederickson, 2003; Tugade, vd., 2004). Çözme etkisi (*undoing effect*) seri halde yapılan 3 farklı deneyde test edilmiştir (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson vd., 2000). Bu deneylerde psikolojik durumları dengede olan katılımcılara, üzücü, neşeli ve sakin yani duygu anlamında nötr filmler izletilmiş ve bu filmlerin bireylerde yaptıkları etkiler ve bu etkilerden kurtulma hızları ölçülmüştür. Sonuç olarak pozitif duygu rezervleri yüksek olan yani daha olumlu düşünme yetisi kuvvetli olan katılımcıların izlediklerinin etkisinden daha rahat çıktıkları görülmüş, genişlet ve inşa et teorisi ile paralel bir şekilde pozitif duyguların negatif duygu durumlarını denge durumunu geri gelecek şekilde düzenlediği görülmüştür (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson, vd., 2000).

Özetle; pozitif duygular, insanların düşünme davranışlarını ve adetlerini etkileyerek ve genişleterek yükselen pozitif spiraller gibi sürekli ve daha fazla pozitif duygu deneyimlenmesi ve pozitif çıktılar elde edilmesi için kişilerin çaba göstermelerine sebep olur (Cameron vd., 2003). Pozitif duygular, zaman içerisinde kademeli olarak kişinin psikolojisinde ve duygu durumlarında olumlu gelişmelere katkıda bulunur, kademeli olarak oluşan bu duygusal iyilik hali ileriki zamanlarda negatif olaylara karşı kullanılabilir bir nevi cephaneliğe dönüşerek bireyin negatif olayların etkisini daha çabuk atlatmasına ve daha mücadeleci olmasına sebep olur (Aspinwall, 1998; Frederickson & Joiner, 2002). Yani pozitif duygular kişinin sadece hali hazırdaki zaman diliminde mutlu olmasını sağlamakla kalmayıp ileride de mutlu olma ihtimallerini arttırmaktadır (Frederickson & Joiner, 2002). Kişinin deneyimlediği bu döngü devam ettiği sürece, pozitif duygular örgüt içinde daha esnek, sosyal ve psikolojik olarak daha bütünleşmiş bireylerin ve ortamların oluşmasına katkıda bulunur.

Pozitifliği örgüt ortamında inceleyen araştırmacılarından Cameron'a (2008) göre ise iş ortamında pozitifliğin negatiflik üzerinde üstün olmasının pozitif örgütsel değişimi tetiklediğini, pozitif örgüt iklimi, pozitif insan ilişkileri, pozitif iletişim ve pozitif enerji gibi pozitif durumlar oluştuğunda heliotropik eğilimlerin negatif eğilimleri azaltıp pozitif eğilimler ürettiğini savunmuştur (p. 17). Burada söz edilen heliotropik eğilim, biyoloji biliminde bir bitkinin güneşe doğru dönerek büyüüp gelişmesi anlamına gelir, pozitif psikolojide de insanın pozitifliğe doğru doğasından

gelen refleksif akışıdır. Pozitif psikolojide de benzer şekilde insan doğasının tabiatı gereği pozitif meyilli olduğu kabul edilir (Cameron vd., 2008).

#### 4. Sonuç Ve Tartışma

Günümüzde, örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanların performansını arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (Kutanis ve Oruç, 2014). Örgütlerde pozitif olana yönelmek hem çalışanların örgüt içerisindeki tatmin duyguları, örgüte olan bağlılıkları ve işler ile ilgili motivasyonları gibi bireysel pozitif çıktılara olumlu anlamda katkıda bulunmakta hem de yüksek seviyede performans ve örgütsel verimlilik gibi pozitif örgütsel çıktılara katkıda bulunmaktadır. Bu anlamda, bu çalışmada pozitif psikoloji akımının etkisiyle gelişen pozitif örgüt okulunun olumluya odaklı bakış açısının örgütlerde yarattığı pozitif etki kavramsal olarak incelenmiş ve konu ile ilgili alan yazınında yapılmış ampirik çalışmaların sonuçları ele alınmıştır.

Alan yazını incelememizde görüldüğü gibi pozitif örgüt okulu, örgüt içindeki bireye odaklanırken onun mutluluğuna ve gelişimine alışılmadık bir şekilde önem verir ve bunu sadece o bireyi düşündüğü için değil aynı zamanda beklenenin üstünde ve sürdürülebilir gerçek performansı elde edebilmek için yapar (Ramlal, 2008). Bireyin psikolojik sermayesi üzerinde yarattığı olumlu etki ile kişinin hem daha mutlu olmasına hem de daha olumlu örgütsel ve bireysel çıktılar yaratmasına yardımcı olur. Mesela öz yeterlilik duygusu ile kişi artan bir öz motivasyon hisseder ve kendisine verilen işleri bu duygusu arttıkça layıkıyla yerine getirebilme konusunda kendi yeteneklerine daha fazla inanç duymaya başlar (Stajkovic ve Luthans, 1998). Kendine güveni yüksek bireyler örgüt içerisinde daha zorlayıcı hedefler peşinde koşmakta, daha çok çaba göstermekte ve hedefe ulaşma yolunda karşılarına çıkan engellerle baş etmede daha başarılı olmaktadır. Öz yeterlilik hissi arttıkça bireyler stresle başa çıkabilme noktasında daha avantajlı hale gelmektedirler (Gardner & Schermerhorn, 2004, sf. 274). Benzer şekilde iyimserlik, genelleştirilmiş bir olumlu bakış açısını ifade ettiği ve başarıya dair daha makro bir beklentiyi içerdiği için pozitif örgütsel çıktılara ve olumlu bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunur. Yine pozitif psikolojiden etkilenen umut ise kişinin hedefler koyup, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini hesaplayıp söz konusu hedefleri başarma noktasında kendisini motive edebilmesi ile ilgilidir. Snyder'a (2002) göre umut sahibi bireyler, kendilerini, arzuladıkları sonuçlara ulaştıracak yollar üretebilir, bu yolları aktive edip daimi kılabilirler. Umut üzerine Snyder vd. (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre umutlu insanlar pozitif çıktılar elde etme konusunda daha motive ve adanmış şekilde davranırlar (Snyder vd., 2000). Benzer şekilde Peterson ve Luthans (2003) tarafından yapılan araştırmada yüksek umut seviyesine sahip liderlerin birimlerinin performansının daha yüksek olduğu, çalışanların işten ayrılma oranlarının düşük olduğu ve memnuniyet oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine alan yazınına göre; pozitif psikoloji ile beslenen bireysel ve örgütsel psikolojik dayanıklılık ise organizasyondaki bireylerin ihtiyaç duydukları kaynaklara rahat ulaştıklarında ve yetkinlik ve becerilerini kullanabilecekleri deneyimler kazanma şansları olduğunda gelişir ve kişilerin bireysel anlamda aktif tercihlerde bulunabilmelerine ve kendi işlerini kendileri organize edebilmelerine yardımcı olur. Psikolojik dayanıklılık sayesinde açığa çıkan örgütsel adaptasyonlar yüksek seviyede rekabetin hüküm sürdüğü anlaşılmaz, karmaşık ve hızlı değişen bir rekabetçi bir dünyada vuku bulmaktadır (Sutcliffe & Vogus, 2003). Psikolojik dayanıklılık kapasitesi sabit bir özellik olmaktan ziyade gelişimsel bir süreçtir (Caza & Milton, 2012) ve bu süreçteki rutinler, uygulamalar ve değerler organizasyonun sıkıntılı durumları ve engelleri atlatmalarına yardımcı olmakla kalmaz, organizasyonun önceki durumlarından daha iyi noktalara gelmesi için yeni olanaklar yaratır (Sutcliffe & Vogus, 2003). Bütün bu gelişimsel süreç önceki deneyimlerin daha sonraki deneyimleri şekillendirmesi sayesinde oluşur (Akgün & Keskin, 2014).

Görüldüğü gibi ilgili yazın incelendiğinde, pozitif bakış açısıyla oluşan ve gelişen artan olumluluk ortamı pozitif örgütsel sonuçlara anlamlı ölçüde katkıda bulunmakta, örgütün daha yaşanır, daha talep edilir hale getirmekte ve bunu büyük ölçüde çalışanlara erdemli ve ahenkli bir örgüt iklimi yaratarak ve çalışanların bireysel psikolojik kapasitelerini arttırarak başarmaktadır. Pozitif örgüt okulu perspektifi, örgüt içinde yarattığı bu pozitif etkiyi bireylerin olaylara, diğer bireylere ve kendi öz yeteneklerine daha olumlu bakmalarını sağlayarak oluşturduğu

görülmektedir. Söz konusu olumlu bakış açısı pozitif örgüt okulunun bireylerin psikolojik güçlerine olan pozitif bakış açısı ve güveni sayesinde gelişir. Olumluya odaklı örgütlerde bireylerin; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve esneklik gibi psikolojik sermaye bileşenlerinin beslenmesi ile bireyler kendileri ile ilgili daha güçlü öz inançlara ve hayata dair daha geniş perspektiflere sahip olmaktadır.

Çalışmamız, önde gelen pozitif örgüt okulu ve pozitif psikoloji araştırmacılarının yürüttüğü, örgüt ortamında pozitif bakış açısının yarattığı etkileri inceleyen çalışmaları ile sınırlı tutulmuştur. Ancak literatürde pozitif örgüt okulunu ekol olarak benimsememiş olsa bile örgüt ortamındaki pozitif bakış açısını ve bu bakış açısının pozitif örgütsel ve bireysel sonuçlarını inceleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle; ileriki çalışmalarda çalışmanın kapsamı pozitif örgüt okulu araştırmacılarını da aşacak şekilde daha geniş tutulabilir. Farklı ekollerden araştırmacıların pozitif örgütsel sonuçları elde ettikleri çalışmaları da eklenerek bir meta-analiz çalışmasında detaylı olarak incelenebilir. Bunun yanında, pozitif örgüt okulu araştırmacılarının bir çoğunun Amerikalı ve Avrupalı olması dolayısıyla, çalışmamızda daha önceki araştırmaların yapıldığı bölgelere yani kısıtlı bir kültürel hinterlanda odaklanılmıştır. Araştırmamızı pozitif örgüt okulu araştırmacılarının ötesine taşıdığımız takdirde olumlu bakış açısını daha kolektivist toplumlarda daha geniş bir hinterlandta görme şansımız olacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt alanındaki pozitifliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenebilir. Bunun yanında çalışmamız saha araştırması ile desteklenebilir. Söz konusu araştırma başka kültürlerde de uygulanıp Türkiye’de elde edilen sonuçlarla kıyaslanıp, kültürel farklılıkların çalışanların olumlu örgüt ortamına olan tepkisi üzerine etkisi incelenebilir. Ya da araştırmaya pozitif örgüt okulunun desteklediği otantik liderlik, hizmetkar liderlik veya spiritüel liderlik tarzlarına dair boyutlar eklenip pozitif örgüt iklimi ve pozitif örgütsel çıktılar üzerinde pozitif liderliğin etkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 367-377.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2015). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(2), 409-417.
- Ashford, G., & Patkar, S. (2001). The positive path: Using appreciative inquiry in rural Indian communities. Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development.
- Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and emotion*, 22(1), 1-32.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pages 48-65. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2011). Positive organizational scholarship handbook: Introduction. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. (Edt: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer). New York: Oxford University Press. pp. 1-14.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003a). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3, 13.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003b). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 361-370.
- Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman DA, Rupp DE. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1553-1561.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve. *Handbook of macro-organizational behavior*, 99-116.
- Caza, B. B., & L. P. Milton. 2012. "Resilience at Work: Building Capability in the Face of Adversity." In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, edited by K. S. Cameron and G. M. Spreitzer, 895-908. New York, NY: Oxford University Press.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras Catsambas, T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New directions for evaluation*, 2003(100), 5-22.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87, 611-630.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook* (Vol. 1). Berrett-Koehler Publishers.
- Demir, K. (2011). Editörden: Pozitif örgüt araştırmaları [Editorial: Positive organization researches]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (2). <http://ebad-jesr.com/>.
- Dutton, J. E., & Glynn, M. (2007). *Positive Organizational Scholarship*, [in:] *Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications. Los Angeles.
- Eryılmaz, (2013). Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1(1), 5-22.
- Feldman, M., Khademan, A., (2000). Managing for Inclusion: Balancing Control and Participation. *International Journal of Public Management* 3(2): 149-68.
- Frankl, V. E. (1970). Fore-runner of existential psychiatry. *Journal of Individual Psychology*, 26, 38.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. E. Jr., (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion*, 24(4), 237-258.
- Fredrickson, B., & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60: 678-686.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Harker, L., & Keltner, D. (2001). Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 112.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Karakas, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6:11, 79-105.
- Keles, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 343-350.
- Kutanis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- L. Fredrickson, B., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition & emotion*, 12(2), 191-220.
- L. Fredrickson, B., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition & emotion*, 12(2), 191-220.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage." *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J.ve 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., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, C. M. & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Lessons from positive psychology, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (Edt: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn). San Francisco: Berrett-Koehler. pp. 14-27.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 26-31.
- Ramlall, S.J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1580-1600.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.

- Roberts, L., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your Strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Seligman, M. E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000b). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55 (1): 5-14.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007). *Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths*. Sage.
- Snyder, C. R., & Ingram, R. E. (2000). *Handbook of psychological change: Psychotherapy processes & practices for the 21st century*. John Wiley & Sons Inc.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., & Adams, V. H. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths. *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249-269.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998) "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches" *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003), "Organizing for resilience". Cameron, K., Dutton, J.E. ve Quinn, R.E. (der.) *Positive Organizational Scholarship* içinde, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco: CA, pp. 94-110.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.



## Personality Profiles of Young Female Employees and Individualism-Collectivism Traits

Arkun Tatar\*, Gaye Saltukoğlu, Dalga Derya Teoman

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received  
27.03.2017

Received in revised form  
10.04.2017

Accepted  
14.04.2017

*Key Words:* individualism,  
collectivism, five factor  
model of personality,  
personality trait

### ABSTRACT

*Objectives:* The aim of this study is to analyze the personality profiles of young female employees regarding their Individualism-Collectivism traits.

*Methods:* All participants completed Five Factor Personality Inventory and INDividualism - COLlectivism Scale (INDCOL). The average scores of the sub-dimensions were calculated, and divided into two subgroups according to their total averages scores (below and above average scores). All these subgroups' sub-dimension total scores and five factor total scores were compared with MANOVA.

*Results:* Significant differences observed between subgroups of INDCOL scores, five factors, and all sub-dimensions of Five Factor Personality Inventory, except 'Calmness' and 'Interaction' facets.

*Originality:* Originality: Findings indicate that, INDCOL traits have effects on job performance related to personality traits

## Çalışan Genç Kadınların Kişilik Profilleri ve Bireycilik-Toplulukçuluk Özellikleri

Arkun Tatar\*, Gaye Saltukoğlu, Dalga Derya Teoman

Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru  
27.03.2017

Revizyon  
10.04.2017

Kabul  
14.04.2017

*Anahtar Kelimeler:*  
bireycilik, toplulukçuluk,  
beş faktör kişilik modeli,  
kişilik özelliği

### ÖZ

*Amaç:* Bu çalışmada çalışan genç kadınlarda bireycilik-toplulukçuluk özellikleri açısından kişilik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır

*Tasarım/Yöntem:* Katılımcılar, Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Envanteri'ni cevaplamışlardır. Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği dört boyutu için ayrı ayrı toplam puan ortalamalarına göre ortalamadan altı ve üstü olarak iki grup oluşturulmuştur. Daha sonra bu grupların Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin alt boyut ve faktör toplam puanları MANOVA ile karşılaştırılmıştır.

*Sonuçlar:* Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği puanları açısından oluşturulan gruplar arasında, Etkileşim ve Sakinlik alt boyutları dışındaki Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin tüm alt boyut ve faktörlerinde farklılık gözlenmiştir.

*Özgün Değer:* Bu sonuçlara göre bireycilik-toplulukçuluk özellikleri kişilik özellikleri üzerinden iş performansına etki ediyor görünmektedir.

\* Corresponding Author Email: arkuntatar@yahoo.com



## 1. Giriş

Bireycilik-Toplulukçuluk (B/T), birçok ülkede büyük katılımcı grupları ile yürütülen çalışmalar sonrasında, kültürel farklılıkların boyutları olarak önerilmiştir (Bontempo, 1993; Realo ve vd., 1997). B/T önce bir ucunda bireycilik, diğer ucunda toplulukçuluğun olduğu, toplum içinde bireyler arasındaki yakınlık ilişkisi ile tanımlanan tek boyutlu yapı olarak belirtilmiştir (Hofstede ve Bond, 1984; Hofstede ve McCrae, 2004; Realo ve vd., 1997). Sonra ise tek boyutun iki zıt ucu olarak değil her kültürde değişik oranlarda bulunan iki ayrı özellik olarak tanımlanmıştır (Gouveia ve vd., 2003; Realo, 2003; Triandis, 2004; Triandis ve vd., 1988).

B/T yanı sıra kişilerin az ya da çok diğerlerine benzediğinin kabul edildiği, eşitliğin vurgulandığı yataycılık (Y) ve bir kişinin diğerlerinden farklı olduğunun kabul edildiği, hiyerarşinin vurgulandığı dikeycilik (D) olmak üzere diğer bir boyut ayrımı da yapılmıştır. Böylece oluşturulan matrisle Yatay Toplulukçuluk (YT), Dikey Toplulukçuluk (DT), Yatay Bireycilik (YB) ve Dikey Bireycilik (DB) olmak üzere B/T'nin çok boyutlu yapısı tanımlanmış (Singelis ve vd., 1995; Triandis ve Gelfand, 1998), bu çok boyutlu yapı tanımı ise genel kabul görmüştür (Freeman ve Bordia, 2001; Schwartz, 1990). Bu yapı kültürel özellik olarak tanımlanırken, ilgili psikolojik değişkenler olarak da birey merkezilik, topluluk merkezilik, bağımsızlık, karşılıklı bağımlılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, benlik kurgusu, erkeksilik, kadınsılık gibi kavramlar eklenmiştir (Basabe ve Ros, 2005; Brewer ve Chen, 2007; Daniel ve vd., 2011; Dutta-Bergman ve Wells, 2002; Lucas, 2006; Matsumoto ve Kupperbusch, 2001; Shelton ve vd., 2011; Singelis, 1994; Triandis, 2001; Triandis ve vd., 1985).

B/T çalışmalarının, a) kültür, toplum veya grupları karşılaştırma ve b) kültürel oryantasyonla tutarlı davranış modellerini belirleme gibi iki temel yararı belirtilmiştir (Gouveia ve vd., 2003). İşletmelerde işin niteliğine de bağlı olmak koşuluyla farklı kişilik özelliği gösteren çalışanların, farklı performans, iş doyumunu, iş memnuniyeti vb. iş ortamına özgü değişken farklılıkları taşıdıkları bilinmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Barrick ve vd., 2002; Judge ve vd., 2002; Zhao ve Seibert, 2006). Diğer yandan kişilik testlerinde cinsiyet ve yaş grupları açısından farklılıklar tanımlanmıştır (Costa ve vd., 2001; McCrae ve vd., 2004; Schmitt ve vd., 2008; Soto ve vd., 2011). Bu çalışmada ise farklı B/T özellikleri gösteren bireylerin yaş ve cinsiyet açısından yapılan belirleme ile çalışan genç kadınlarda B/T'nin kişilik özellikleri açısından karşılaştırılması amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

T eğilimi taşıyanların, kendi ihtiyaçlarını, beklentilerini kısıtlama ve başkalarını düşünme, başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde tutma davranışları gösterdiği (Markus ve Kitayama, 1991), özenli, saygılı, itaatli, alçakgönüllü, mahcup, görevşinas, karşılıklılık gözetken, özverili, güvenilir, gelenekçi, uyumlu ve işbirlikçi oldukları belirtilmektedir (Grimm ve vd., 1999; Singelis ve vd., 1999; Watson ve vd., 1998). T'nin, hiyerarşik ilişkili, grup odaklı, birlikte çalışmaya uyumlu, görev odaklı olma ve aidiyetle ilgili olduğu belirtilmektedir (Oyserman ve vd., 2002).

B eğilimi taşıyanlar ise kendi istek ve beklentilerini öne çıkararak, (Markus ve Kitayama, 1991), bağımsız, haz odaklı, kendine güvenli, kuralsızlık eğilimli, benlik saygısı yüksek, yaratıcı, meraklı, rekabetçi, etkili, girişimci ve telaşlı olarak tanımlanmaktadır (Grimm ve vd., 1999; Singelis ve vd., 1999; Watson ve vd., 1998). B'nin, kendini bilme, tekil olma, özel olma, doğrudan iletişim, amaç, bağımsızlık, rekabetle de ilgili olduğu belirtilmektedir (Oyserman ve vd., 2002).

B/T'nin görünür kurallarla ilişkili olduğu (Matsumoto ve vd., 1998), çalışan grupta da T eğilimi taşıyanların uyumluluk, B eğilimi taşıyanların baskınlık eğilimi gösterdikleri ortaya konulmuştur (Moskowitz ve vd., 1994; Triandis, 2001). T eğilimi ya da özelliği taşıyan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığının daha fazla ve B eğilimi yüksek kişilerin, grup bağılıklarının daha zayıf olması şeklinde örgütsel vatandaşlık davranışları ile B/T arasında ilişki ortaya konulmuştur (Moorman ve Blakely, 1995; Ramamoorthy ve Flood, 2004; van Dyne ve vd., 2000). Bu ilişkinin performansla yansımaları ise kişilerin T eğilimi taşıması ve güçlü şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi koşulunda, kişisel hedeflere ulaşmak için olduğundan daha fazla oranda başkalarına yardım

için enerji ve zaman harcayacakları şeklindedir. B eğilimi taşıyanların ise kendi amaçlarını, içinde buldukları grubun önünde tutacakları belirtilmektedir (Cohen ve Avrahami, 2006).

Birey-örgüt uyumu, değerler, inançlar, kişilik, hedefler açısından düzey ifade etmektedir ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, psikolojik güçlendirme, görev performansı ile doğrudan ilişkilidir (Andrews ve vd., 2011; Farzaneh ve vd., 2014). B/T özelliklerinin, çalışan-organizasyon uyumu açısından, kar amaçlı işletmelerden ayrı olarak özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında (bireylerin amaçlara yatkın olması bağlamında) hizmetlerinin yönetiminde önemli olduğu vurgulanmaktadır (Wright ve Pandey, 2008). Ayrıca ekip çalışması, örgütsel bağlılık, çalışma süresi, iş doyumunu, iş hedefleri, çatışma yönetim stili, işbirliği yapma, karar verme, grup performansı, kurumsal performans, tutumlar gibi iş ortamına özgü değerlerin bir çoğu da B/T boyutların altında yatan ya da ilişkili değişkenler olarak kabul edilmektedir (Bontempo, 1993; Hui ve Yee, 1994; 1999; Lam ve vd., 2002; Lee ve Yu, 2004; Morris ve vd., 1998; Parkes ve vd., 2001; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Wagner, 1995). Buna karşın örgütlerde, bölüm ya da birim kültürü, örgüt kültüründen daha fazla örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Lok ve Crawford, 2001). Birey-örgüt uyumu, özellikle T eğilimi taşıyan kültürlerdeki örgütlerde, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde etkili bir değişken olarak örgüt başarısında önemli rol oynamaktadır (Silverthorne, 2004).

Yüksek T düzeyine sahip bireyler, kendi davranışlarının grup uyumu ve ilişkileri nasıl etkilediği konusunda, diğerlerini geliştirmeye yönelik geri bildirimleri, olumsuz sosyal sonuçlara yol açacak geri bildirimlere tercih etme şeklinde daha fazla düşünceli davranırlar (Ng ve vd., 2011). Kişilerde, yüksek YB ve düşük YT düzeyleri daha kaliteli karar verilmesine; deneyimli yüksek DB düzeyi de düşük DB düzeyinden daha düşük rol stresi yaşanmasına neden olmaktadır (Ng ve Van Dyne, 2001). B/T ve Schwartz'ın kişisel değerinin bazılarının kişisel iyi oluş (Diener ve vd., 1995; Sagiv ve Schwartz, 2000), yaşam doyumununun yüksek düzeyinin B, düşük düzeyinin de T ile bağıntıları vardır (Yetim, 2003).

Sosyo-demografik ve ekonomik değişikliklerin, örgütlerin insan kaynağının oluşturulması ve var olanın korunup geliştirilmesini, eskisinden daha zor hale getirdiği bildirilmektedir. Bu çerçevede yani insan kaynakları yönetimi bağlamında, potansiyel işgücü açısından örgütsel çekiciliğin, personel seçiminin ve çalışan kayıplarının B/T ile ilişkisi olduğu gösterilmiştir (Gardner ve vd., 2009). Kadınlarda, erkeklerden daha fazla oranda olmak üzere grup içi dayanışma bağlamında B/T ile yaş arasında da pozitif bağıntı olduğu belirlenmiştir (Hui ve Yee, 1994). Kadınlarda erkeklerden daha güçlü düzeyde olmak üzere B'nin yüksek benlik saygısı, yüksek depresyon düzeyi ve düşük sosyal destek ile, T'nin ise sosyal destek ile ilişkisi gösterilmiştir (Zhang ve vd., 2007).

Değerler bağlamında cinsiyet farkları evrimsel yaklaşım ve sosyal rol teorisi ile açıklanmaktadır (Schwartz ve Rubel-Lifschitz, 2009; Schwartz ve Rubel, 2005). Cinsiyet farklarının, bazı değerlerde gözlenmediği, bazı değerlerde ise yaş ve kültürden daha az varyans açıklama oranı ile B ve T için farklı şekilde gözlendiği bildirilmektedir (Bond ve Smith, 1996; Cross ve Madson, 1997; Matsumoto ve vd., 1998; Schwartz ve Rubel, 2005; Watkins ve vd., 1998). Erkekler, kadınlara göre daha B ve bağımsızlık özellikleri, kadınlar da erkeklere göre daha T ve bağımlılık ilişkileri göstermektedirler (Shavitt ve vd., 2006). Benzer şekilde B/T özellikleri gibi kişilik özelliklerinde de kültürel ve sosyoekonomik bağlamlarda cinsiyet farklarının olduğu belirtilmektedir (Else-Quest ve vd., 2006). Ayrıca psikolojik cinsiyet rolü olarak erkeksi grup üyelerinin B ile başarı, kazanma, kendine güven, rekabet ve görev temelli davranış özellikleri; kadınsı grup üyelerinin ise T ile, işbirliği, yardımseverlik, aile ve sosyal davranış odaklı özellikleri daha fazla oranda gösterecekleri belirtilmektedir (Berdahl, 1996; Daniel ve vd., 2011; Lucas, 2006; Routamaa ve Hautala, 2008).

### **3. Yöntem**

#### *3.1. Katılımcılar*

Çalışmanın örneklemini, 22-27 yaş (Ort. 22.63±1.85 yıl) arasında 256 çalışan bekar kadın oluşturmuştur.

### 3.2. Araç Gereç

INDCOL Ölçeği: Singelis ve vd., (1995) tarafından geliştirilen ve daha sonra gözden geçirme ile madde sayısı 37 olarak değiştirildiği bildirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Wasti ve Erdil, (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek Kesinlikle katılmıyorum=1 ile Kesinlikle katılıyorum=5 arasında değişen 5'li likert cevaplama seçeneği ile uygulanmaktadır. Ölçek Yatay Toplulukçuluk (YT), Dikey Toplulukçuluk (DT), Yatay Bireycilik (YB) ve Dikey Bireycilik (DB) olmak üzere dört alt boyutla değerlendirilmektedir.

Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE): Beş Faktör Kişilik modeline uygun olarak geliştirilen ölçek tamamen uygun=1 ile hiç uygun değil=5 arasında 5'li likert cevaplanan 220 sorudan oluşmaktadır. Ölçek beş faktör ve bunların altında yer alan on yedi alt boyutla değerlendirilmektedir (Sommer ve vd., 2002).

### 3.3. Uygulama

Uygulama İstanbul ilinde, altı aylık bir dönem içerisinde kolay örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen katılımcılarla bireysel uygulamalarla yürütülmüştür.

## 4. Bulgular

Çalışmada önce INDCOL ölçeği alt boyutları ile 5FKE faktör ve alt boyut toplam puanları Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile incelenmiş ve tüm toplam puanların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Daha sonra puanlar arası ilişkiler Pearson bağıntı analiziyle incelenmiştir. 5FKE'nin birçok alt boyutunun INDCOL ölçeği alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bağıntısı gözlenirse de bu bağıntıların tamamına yakının zayıf bağıntılar olduğu görülmüştür. Ancak sonuçlara göre "Hoşgörü" boyutunun YT ile, "Yumuşak Kalplilik/Elseverlik" boyutunun DT ve YT ile, "Kurallara Bağlılık" boyutunun DT ile, faktörlerden ise "Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik (Y)" faktörünün YT ile ve "Öz-Denetim/Sorumluluk (ÖD)" faktörünün de DT ile 0.25 ve üzerinde bağıntı gösterdiği belirlenmiştir (Bk. Tablo 1).

**Tablo 1.**  
5FKE ve INDCOL ölçeği yapıları arası bağıntı sonuçları

5FKE Alt Boyutları (n=256)	DB	DT	YB	YT
Canlılık	0.07	-0.05	0.11	0.09
Girişkenlik	0.18**	-0.08	0.11	-0.01
Etkileşim	0.03	-0.01	-0.03	0.08
Hoşgörü	0.01	0.22***	0.00	0.25***
Sakinlik	-0.09	0.09	0.00	0.09
Uzlaşma	-0.04	0.03	-0.07	0.07
Yumuşak Kalplilik/Elseverlik	-0.16**	0.26***	-0.08	0.35***
Düzenlilik	0.13*	0.18**	0.10	0.08
Kurallara Bağlılık	0.05	0.40***	-0.01	0.24***
Sorumluluk/Kararlılık	0.19**	0.10	0.08	0.02
Heyecan Arama	-0.07	0.13*	-0.06	0.01
Duygusal Değişkenlik	0.03	-0.15*	0.08	-0.06
Endişeye Yatkınlık	0.08	-0.21**	0.11	-0.05
Kendine Güvensizlik	0.13*	-0.05	0.13*	-0.01
Analitik Düşünme	0.03	0.03	0.14*	0.11
Duyarlılık	-0.05	0.07	0.05	0.17**
Yeniliğe Açıklık	0.09	-0.10	0.18**	0.05
<b>5FKE Faktörleri</b>				
Dışadönüklük	0.11	-0.05	0.07	0.08
Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik	-0.10	0.19**	-0.06	0.25***
Denetim/Sorumluluk	0.09	0.27***	0.03	0.11
Duygusal Tutarsızlık	0.09	-0.15*	0.12	-0.05
Gelişime Açıklık	0.04	-0.02	0.17**	0.14*

\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

Çalışmada daha sonra INDCOL ölçeği alt boyutlarının ortalama değerleri hesaplanmıştır (Bk. Tablo 2). Bu ortalama değerlerine göre alt boyut toplam puanlarının ortalama altı ve üstü olacak şekilde dört alt boyut toplam puanı için ayrı ayrı olmak üzere katılımcılar iki grupta toplanmışlardır. Böylece her bir alt boyut özelliği açısından iki grup oluşturulmuştur. Daha sonra bu gruplar 5FKE alt boyut ve faktör toplam puanları açısından tek yönlü çok değişkenli varyans analizi ile (MANOVA) karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonuçlarında tüm gruplar için gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 2.**  
INDCOL ölçeği alt boyut puan dağılımları

n=256	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma
DB	1.13	5.00	3.04	0.71
DT	1.56	5.00	3.69	0.63
YB	1.10	5.00	3.87	0.73
YT	1.30	4.90	3.76	0.60

Sonuçlara göre 5FKE'nin hem alt boyutları ve faktör puanları için DB grupları etkisi (Wilk's  $\lambda=0.86$ ,  $F_{17,238}=2.26$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.14$ ); DT grupları etkisi (Wilk's  $\lambda=0.81$ ,  $F_{17,238}=3.24$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.19$ ); YB grupları etkisi (Wilk's  $\lambda=0.82$ ,  $F_{17,238}=3.12$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.18$ ) ve YT grupları etkisi (Wilk's  $\lambda=0.79$ ,  $F_{17,238}=3.64$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.21$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. 5FKE'nin her bir alt boyut ve faktör puanları için ayrı ayrı sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.**  
INDCOL ölçeği puanlarına göre oluşturulan grupların 5FKE puanları açısından MANOVA sonuçları

5FKE Alt Boyutları	DB		DT		YB		YT	
	F	$\eta^2$	F	$\eta^2$	F	$\eta^2$	F	$\eta^2$
Canlılık	4.34*	0.02	0.68	0.00	8.19**	0.03	2.70	0.01
Girişkenlik	8.75**	0.03	0.58	0.00	12.75***	0.05	0.09	0.00
Etkileşim	2.47	0.01	0.28	0.00	0.04	0.00	2.12	0.01
Hoşgörü	0.05	0.00	7.74**	0.03	0.50	0.00	18.35***	0.07
Sakinlik	0.65	0.00	2.70	0.01	0.43	0.00	2.42	0.01
Uzlaşma	0.51	0.00	0.33	0.00	8.31**	0.03	1.46	0.01
Yumuşak Kalplilik/Elseverlik	4.66*	0.02	11.27***	0.04	4.77*	0.02	46.02***	0.15
Düzenlilik	0.88	0.00	6.28*	0.02	2.24	0.01	1.44	0.01
Kurallara Bağlılık	0.37	0.00	39.50***	0.14	4.31*	0.02	14.28***	0.05
Sorumluluk/Kararlılık	3.63	0.01	5.37*	0.02	3.14	0.01	0.77	0.00
Heyecan Arama	2.22	0.01	3.00	0.01	5.64*	0.02	0.08	0.00
Duygusal Değişkenlik	0.38	0.00	4.26*	0.02	0.30	0.00	1.63	0.01
Endişeye Yatkınlık	3.08	0.01	8.48**	0.03	1.97	0.01	0.82	0.00
Kendine Güvensizlik	5.93*	0.02	0.04	0.00	6.33*	0.02	0.05	0.00
Analitik Düşünme	0.63	0.00	0.06	0.00	13.95***	0.05	4.53*	0.02
Duyarlılık	0.00	0.00	0.28	0.00	0.20	0.00	13.06***	0.05
Yeniliğe Açıklık	0.60	0.00	4.62*	0.02	18.27***	0.07	0.02	0.00
<b>5FKE Faktörleri</b>								
Dışadönüklük	7.55**	0.03	0.80	0.00	6.11*	0.02	2.50	0.01
Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik	1.63	0.01	7.22**	0.03	5.71*	0.02	20.12***	0.07
Öz-Denetim/Sorumluluk	0.21	0.00	16.98***	0.06	0.30	0.00	2.97	0.01
Duygusal Tutarsızlık	3.18	0.01	3.91*	0.02	2.69	0.01	0.79	0.00
Gelişime Açıklık	0.01	0.00	0.64	0.00	14.59***	0.05	5.55*	0.02

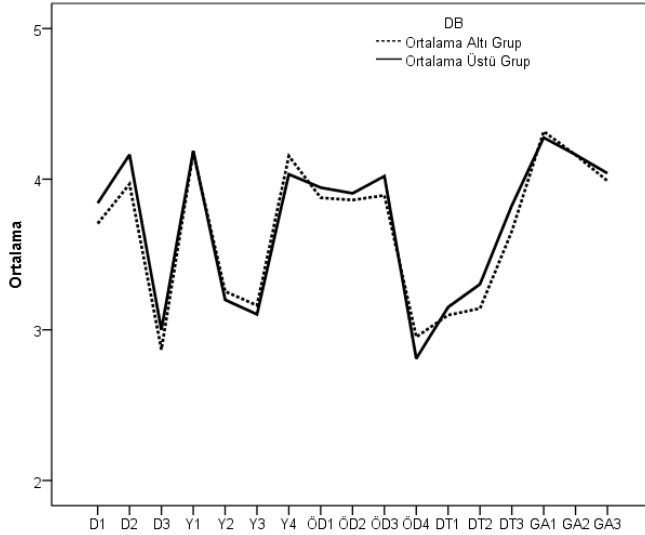
\* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

Elde edilen bu farklılıkların kaynakları 5FKE'nin alt boyut ve faktörleri için ayrı ayrı incelendiğinde DB grupları açısından "Canlılık" ( $F_{1,254}=4.34$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Girişkenlik" ( $F_{1,254}=8.75$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ), "Yumuşak Kalplilik/Elseverlik" ( $F_{1,254}=4.66$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Kendine Güvensizlik" ( $F_{1,254}=5.93$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ) alt boyutlarında ve "Dışadönüklük" ( $F_{1,254}=7.55$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ) faktöründe bulunmuştur (Bk. Tablo 3). DB grupları için sonuçlar incelendiğinde ise ortalama üstü grubun Canlılık, Girişkenlik, Kendine Güvensizlik alt boyutlarda ve

Dışadönüklük faktöründe daha yüksek, Yumuşak Kalplilik/Elseverlik alt boyutunda daha düşük puan ortalaması olduğu görülmüştür (Bk. Grafik 1 ve 2).

**Grafik 1.**

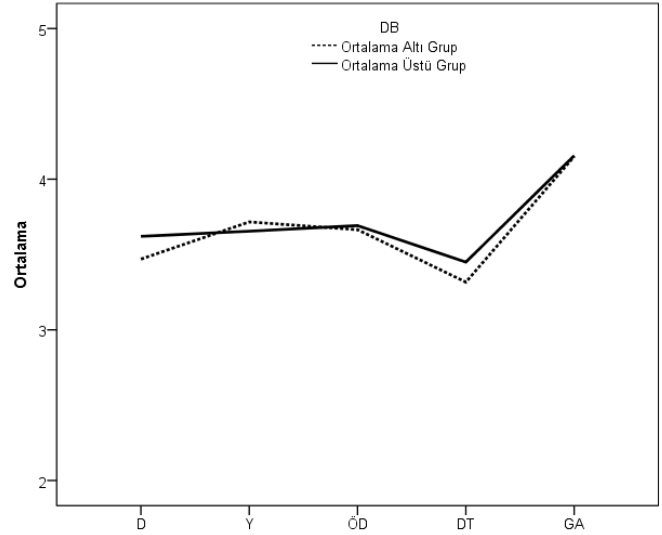
DB gruplarının 5FKE alt boyut puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Alt Boyutları: D1=Canlılık, D2=Girişkenlik, D3=Etkileşim, Y1=Hoşgörü, Y2=Sakinlik, Y3=Uzlaşma, Y4=Yumuşak Kalplilik/Elseverlik, ÖD1=Düzenlilik, ÖD2=Kurallara Bağlılık, ÖD3=Sorumluluk/Kararlılık, ÖD4=Heyecan Arama, DT1=Duygusal Değişkenlik, DT2=Endişeye Yatkınlık, DT3=Kendine Güvensizlik, GA1=Analitik Düşünme, GA2=Duyarlılık, GA3=Yeniliğe Açıklık.

**Grafik 2.**

DB gruplarının 5FKE faktör puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Faktörleri: D=Dışadönüklük, Y=Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik, ÖD=Öz-Denetim/Sorumluluk, DT=Duygusal Tutarsızlık, GA=Gelişime Açıklık.

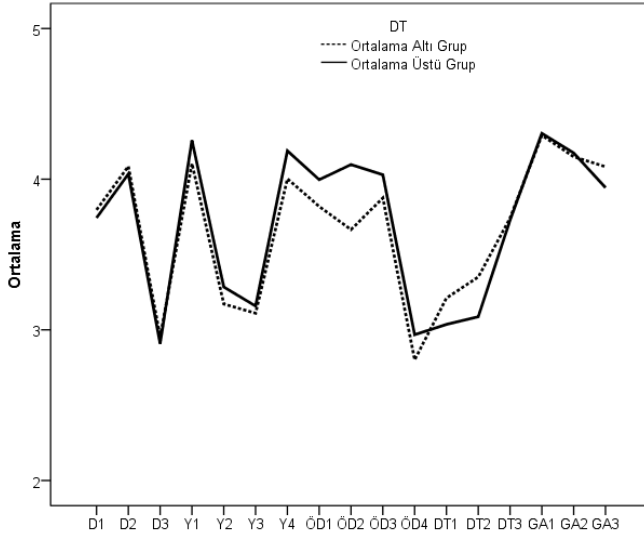
Elde edilen bu farklılıkların kaynakları, DT grupları açısından "Hoşgörü" ( $F_{1,254}=7.74$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ), Yumuşak Kalplilik/Elseverlik ( $F_{1,254}=11.27$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.04$ ), "Düzenlilik" ( $F_{1,254}=6.28$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Kurallara Bağlılık" ( $F_{1,254}=39.50$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.14$ ), "Sorumluluk/Kararlılık" ( $F_{1,254}=5.37$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Duygusal Değişkenlik" ( $F_{1,254}=4.26$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Endişeye Yatkınlık" ( $F_{1,254}=8.48$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ), "Yeniliğe Açıklık" ( $F_{1,254}=4.62$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ) alt boyutlarında ve "Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik" ( $F_{1,254}=7.22$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ), "Öz-Denetim/Sorumluluk" ( $F_{1,254}=16.98$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.06$ ), "Duygusal Tutarsızlık" ( $F_{1,254}=3.91$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ) faktörlerinde bulunmuştur (Bk. Tablo 3). DT grupları için sonuçlar incelendiğinde ise ortalama üstü grubun Hoşgörü, Yumuşak Kalplilik/Elseverlik, Düzenlilik, Kurallara Bağlılık, Sorumluluk/Kararlılık, Yeniliğe Açıklık alt boyutlarında ve Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik ve Öz-Denetim/Sorumluluk faktörlerinde daha yüksek, Duygusal Değişkenlik, Endişeye Yatkınlık alt boyutları ve Duygusal Tutarsızlık faktöründe daha düşük puan ortalaması olduğu görülmüştür (Bk. Grafik 3 ve 4).

Elde edilen bu farklılıkların kaynakları, YB grupları açısından "Canlılık" ( $F_{1,254}=8.19$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ), "Girişkenlik" ( $F_{1,254}=12.75$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.05$ ), "Uzlaşma" ( $F_{1,254}=8.31$ ,  $p<0.01$ ,  $\eta^2=0.03$ ), "Yumuşak Kalplilik/Elseverlik" ( $F_{1,254}=4.77$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Kurallara Bağlılık" ( $F_{1,254}=4.31$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Heyecan Arama" ( $F_{1,254}=5.64$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Kendine Güvensizlik" ( $F_{1,254}=6.33$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Analitik Düşünme" ( $F_{1,254}=13.95$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.05$ ), "Yeniliğe Açıklık" ( $F_{1,254}=18.27$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.07$ ) alt boyutlarında ve "Dışadönüklük" ( $F_{1,254}=6.11$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik" ( $F_{1,254}=5.71$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ) ve "Gelişime Açıklık" ( $F_{1,254}=14.59$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.05$ ) faktörlerinde bulunmuştur (Bk. Tablo 3). YB grupları için sonuçlar incelendiğinde ise ortalama üstü grubun Canlılık, Girişkenlik, Kendine Güvensizlik, Analitik Düşünme ve Yeniliğe Açıklık alt boyutları ile Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık faktörlerinde daha yüksek, Uzlaşma, Yumuşak Kalplilik/Elseverlik, Kurallara Bağlılık, Heyecan Arama alt

boyutlarında ve Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik faktöründe daha düşük puan ortalaması olduğu görülmüştür (Bk. Grafik 5 ve 6).

**Grafik 3.**

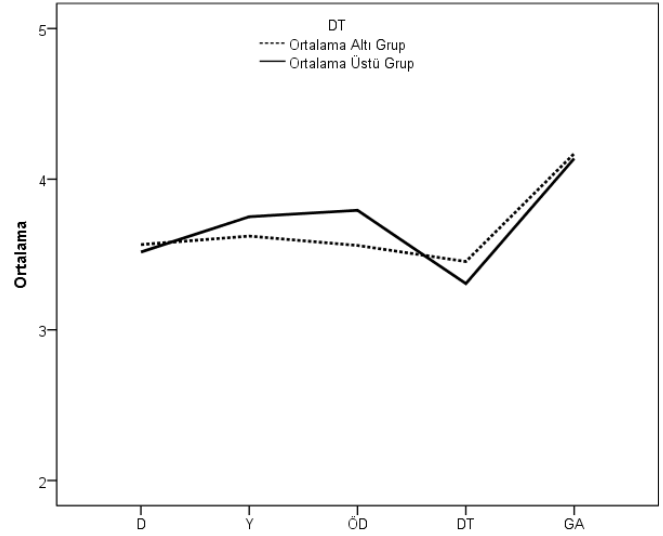
DT gruplarının 5FKE alt boyut puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Alt Boyutları: D1=Canlılık, D2=Girişkenlik, D3=Etkileşim, Y1=Hoşgörü, Y2=Sakinlik, Y3=Uzlaşma, Y4=Yumuşak Kalplilik/Elseverlik, ÖD1=Düzenlilik, ÖD2=Kurallara Bağlılık, ÖD3=Sorumluluk/Kararlılık, ÖD4=Heyecan Arama, DT1=Duygusal Değişkenlik, DT2=Endişeye Yatkinlik, DT3=Kendine Güvensizlik, GA1=Analitik Düşünme, GA2=Duyarlılık, GA3=Yeniliğe Açıklık.

**Grafik 4.**

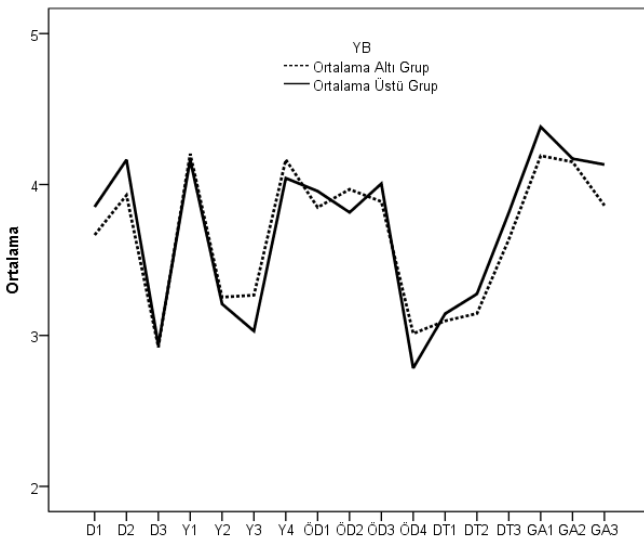
DT gruplarının 5FKE faktör puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Faktörleri: D=Dışadönüklük, Y=Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik, ÖD=Öz-Denetim/Sorumluluk, DT=Duygusal Tutarsızlık, GA=Gelişime Açıklık.

**Grafik 5.**

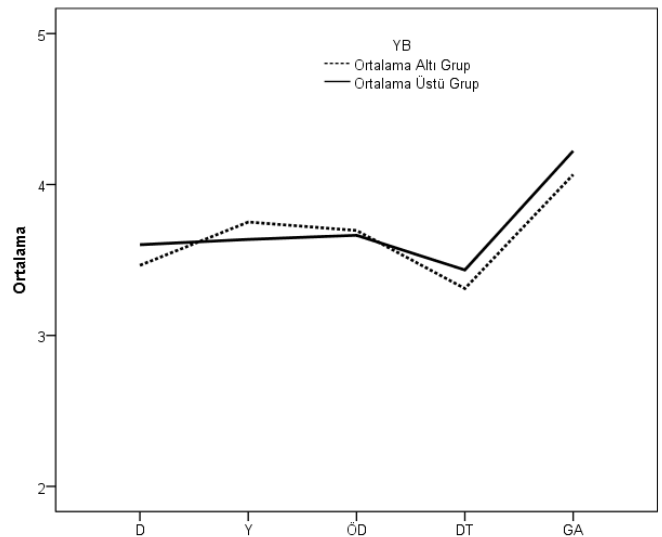
YB gruplarının 5FKE alt boyut puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Alt Boyutları: D1=Canlılık, D2=Girişkenlik, D3=Etkileşim, Y1=Hoşgörü, Y2=Sakinlik, Y3=Uzlaşma, Y4=Yumuşak Kalplilik/Elseverlik, ÖD1=Düzenlilik, ÖD2=Kurallara Bağlılık, ÖD3=Sorumluluk/Kararlılık, ÖD4=Heyecan Arama, DT1=Duygusal Değişkenlik, DT2=Endişeye Yatkinlik, DT3=Kendine Güvensizlik, GA1=Analitik Düşünme, GA2=Duyarlılık, GA3=Yeniliğe Açıklık.

**Grafik 6.**

YB gruplarının 5FKE faktör puanları açısından karşılaştırılması

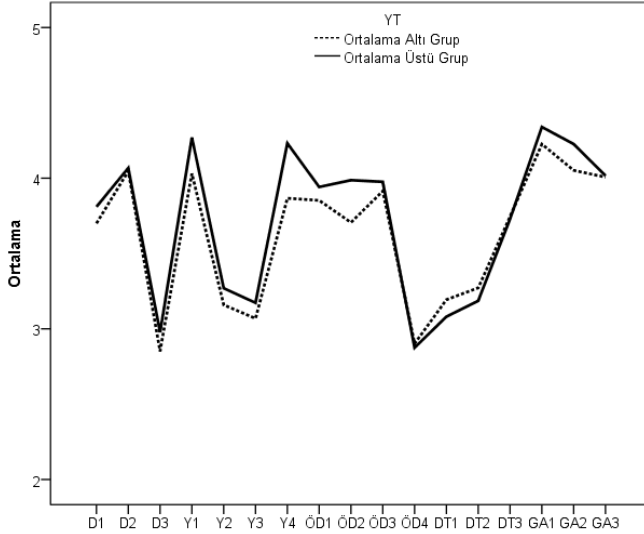


5FKE Faktörleri: D=Dışadönüklük, Y=Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik, ÖD=Öz-Denetim/Sorumluluk, DT=Duygusal Tutarsızlık, GA=Gelişime Açıklık.

Elde edilen bu farklılıkların kaynakları, YT grupları açısından "Hoşgörü" ( $F_{1,254}=18.35$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.07$ ), "Yumuşak Kalplılık/Elseverlik" ( $F_{1,254}=46.02$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.15$ ), "Kurallara Bağlılık" ( $F_{1,254}=14.28$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.05$ ), "Analitik Düşünme" ( $F_{1,254}=4.53$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ), "Duyarlılık" ( $F_{1,254}=13.06$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.05$ ) alt boyutlarında ve "Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik" ( $F_{1,254}=20.12$ ,  $p<0.001$ ,  $\eta^2=0.07$ ) ve "Gelişime Açıklık" ( $F_{1,254}=5.55$ ,  $p<0.05$ ,  $\eta^2=0.02$ ) faktörlerinde bulunmuştur (Bk. Tablo 3). YT grupları için sonuçlar incelendiğinde ise ortalama üstü grubun farklılık elde edilen tüm alt boyut ve faktörlerde yani Hoşgörü, Yumuşak Kalplılık/Elseverlik, Kurallara Bağlılık, Analitik Düşünme ve Duyarlılık alt boyutları ile Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık faktörlerinde daha yüksek puan ortalaması olduğu görülmüştür (Bk. Grafik 7 ve 8).

**Grafik 7.**

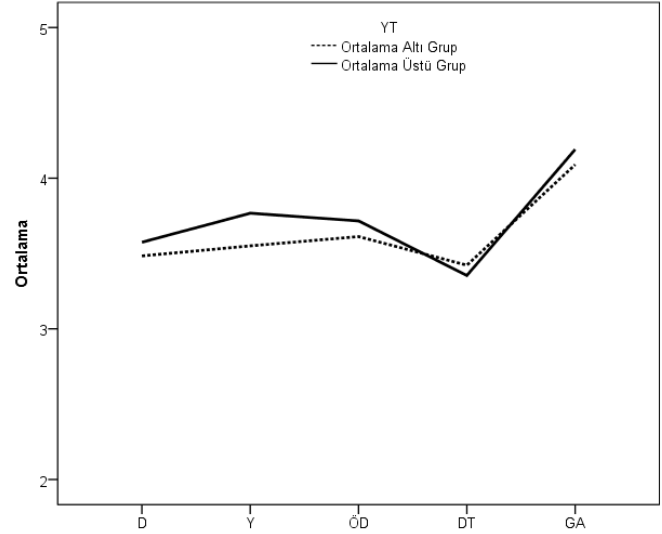
YT gruplarının 5FKE alt boyut puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Alt Boyutları: D1=Canlılık, D2=Girişkenlik, D3=Etkileşim, Y1=Hoşgörü, Y2=Sakinlik, Y3=Uzlaşma, Y4=Yumuşak Kalplılık/Elseverlik, ÖD1=Düzenlilik, ÖD2=Kurallara Bağlılık, ÖD3=Sorumluluk/Kararlılık, ÖD4=Heyecan Arama, DT1=Duygusal Değişkenlik, DT2=Endişeye Yatkinlik, DT3=Kendine Güvensizlik, GA1=Analitik Düşünme, GA2=Duyarlılık, GA3=Yeniliğe Açıklık.

**Grafik 8.**

YT gruplarının 5FKE faktör puanları açısından karşılaştırılması



5FKE Faktörleri: D=Dışadönüklük, Y=Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik, ÖD=Öz-Denetim/Sorumluluk, DT=Duygusal Tutarlılık, GA=Gelişime Açıklık.

## 5. Sonuç, Tartışma Ve Öneriler

B/T çalışmalarının kültür, toplum veya grupları karşılaştırma ve kültürel oryantasyonla tutarlı davranış modellerini belirleme şeklinde iki önemli ve temel yararı vurgulanmaktadır (Gouveia ve vd., 2003). Diğer yandan işletmelerde farklı kişilik özelliği gösteren çalışanların, iş ortamına özgü değişkenler açısından farklılıklar taşıdıkları belirtilmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Barrick ve vd., 2002; Judge ve vd., 2002; Zhao ve Seibert, 2006). Bu çalışmada bu doğrultuda iş ortamına özgü değerlerle ilişkilendirilmesi amacıyla farklı B/T özellikleri gösteren bireylerin farklı kişilik özellikleri gösterip göstermediklerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Kişilik özelliklerinin incelendiği çalışmalarda örneklem grubunun cinsiyet değişkeni açısından farklılık taşıdığı bildirilmektedir (Borkenau ve vd., 2013; Costa ve vd., 2001; Schmitt ve vd., 2008). Bu çalışmada B/T özellikleri ile kişilik özellikleri karşılaştırılacağı için kişilik testlerinde belirlenmiş olan cinsiyet norm gruplarından biri olarak kadınlar alınmıştır. Aynı şekilde kişilik çalışmalarında yaş grupları açısından da farklılık tanımlanmaktadır (McCrae ve vd., 2004; Soto ve vd., 2011; Srivastava ve vd., 2003). Yaşın, ayrıca B/T çalışmalarında da ilgili değişken olduğu ortaya konulmaktadır (Hui ve Yee, 1994). Bu nedenle de bir yaş grubu olarak bu çalışma için gençler belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada kullanılan Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin (5FKE) de cinsiyet ve yaş özellikleri açısından (kadın-erkek x genç-yetişkin) dört farklı norm grubu tanımlanmıştır (Sommer ve vd., 2002). Diğer yandan da B/T

özelliklerinin iş ortamına özgü değerlerle ilişkilendirilmesi amacıyla sadece çalışan katılımcılar çalışmaya dahil edilmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi bazı sosyo-demografik grupların kişilik özelliği farklılıkları, bazı kişilik özelliği farklılıkları taşıyan grupların da performans, iş doyumunu, iş memnuniyeti gibi iş ortamına özgü değişkenler açısından ayrıldıkları bilinmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Barrick ve vd., 2002; Judge ve vd., 2002; Zhao ve Seibert, 2006). Buna karşın kişilerin B/T özellikleri açısından farklılıklarının kişilik değişkenleri üzerinden iş ortamına nasıl yansıdığı açık değildir. Bu çalışmayla, seçilen çalışan genç kadınlarda B/T değerlendirmesi olan DT, DB veya YT ve YB gruplarının farklı kişilik özellikleri gösterdikleri gözlenmiştir. B/T alt boyut grupları ayrı ayrı incelendiğinde ise DB özelliği yüksek olana kişilerin, düşük olanlara oranla daha canlı, girişken, kendine güvenli buna karşın daha az yumuşak kalpli özellikler gösterdikleri görülmüştür. DT özelliği yüksek olana kişilerin, düşük olanlara oranla hoşgörülü, yumuşak kalpli, düzenli, kurallara bağlı, sorumluluk sahibi, kararlı ve yeniliğe açık ama buna karşın daha fazla duygusal değişken ve endişeye yatkın oldukları belirlenmiştir. YB özelliği yüksek olana kişilerin, düşük olanlara oranla canlı, girişken, kendine güvenli, analitik düşünen ve yeniliğe açık ama buna karşın daha az uzlaşmacı, yumuşak kalpli, kurallara bağlı ve heyecan arayan; YT özelliği yüksek olan kişilerin de düşük olanlara oranla hoşgörülü, yumuşak kalpli, kurallara bağlı, analitik düşünen ve duyarlı bireyler olduğu anlaşılmaktadır.

D ve Y özellikleri birlikte ele alındığında ise hem DB hem de YB özelliği yüksek olan kişilerin, düşük olanlara oranla daha canlı, girişken, kendine güvenli ve daha az yumuşak kalpli özellikler gösterdikleri görülmüştür. Aynı şekilde hem DT hem de YT özelliği yüksek olan kişilerin, düşük olanlara oranla hoşgörülü, yumuşak kalpli, kurallara bağlı bireyler olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde INDCOL ölçeği alt boyut puanlarına göre oluşturulan gruplar açısından sadece 5FKE'nin "Sakinlik" ve "Etkileşim" alt boyutları açısından farklılık elde edilememiştir. Diğer tüm alt boyut ve faktör puanları açısından en az DT, DB veya YT ve YB gruplarının herhangi birinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir.

İki uçlu yapı ile kavramsallaştırılmış B/T tanımına göre T ucunun, kişinin karar ve eylemlerinde diğerlerini dikkate aldıkları, iş ortamına özgü kaynakları ve sonuçları paylaştıkları, sosyal sorumluluk ve duyarlılık gösterdikleri, diğerlerinin yaşamına katılımı hissettikleri belirtilmektedir. B ucunun ise iş yaşamında tutum ve davranışlarda bireysel yalnızlığın temel olduğu inancını yansıttığı aktarılmıştır (Hui ve Yee, 1999; Watson ve vd., 1998). Pratikte ise insanların çoğu B/T karışımı bir tutum ve davranış sergilemektedir (Peetz, 2010). Aynı doğrultuda B/T, kişiler arası ilişkilerle bağlantılı tutum ve davranışların göstergesi olarak iş ortamı atmosferinin belirleyicileridir. Birbiriyle ilişkili olarak iş ortamı atmosferinin, çalışanlar arası ilişkileri yansıttığı, kişiler arası ilişkilerin niteliğinin de çalışan performansı ile bağlantılı olduğu bildirilmektedir. Bu bağlamda çalışan gruplarının genel olarak samimi/sıcak, resmi/verimli ya da soğuk/düşmanca özellikler gösterdikleri belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların destekleyici, yardımsever olmasının yüksek iş doyumunu, düşük stres, işlerin adil olduğu algısı yarattığı belirtilmektedir (Hui ve Yee, 1999). Bu çalışma sonuçlarında ise yukarıda belirtilenler doğrultusunda ve destekler nitelikte olmak üzere DB ve YB özelliği yüksek olana kişilerin, düşük olanlara oranla iş ortamı atmosferine ve çalışanlar arası ilişkilere, hareketli, konuşkan, coşkulu, doğal, hevesli, faal, söz geçiren, dikkat çeken, baskın, yarışmacı, kendine güvenli, kendinden emin, rahat, kararlı, inatçı, tartışmacı, gerçekçi, alıngan olmayan, kendini önemseyen, insanlara aldırışsız, gerektiğinde katı olan, şüpheli, uyanık, ihtiyatlı, esnek, denetlenmeyi sevmeyen, boyun eğici olmayan, geleneksel olmayan, uçarlı, değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, deneyimci, yeni durumlara kolay adapte olan özellikler göstererek katıldıkları görülmektedir. Buna karşın DT ve YT özelliği yüksek olan kişilerin, düşük olanlara oranla ise iş ortamı atmosferine ve çalışanlar arası ilişkilere alçakgönüllü, bağışlayıcı, uyumlu, eleştiriye açık, iyimser, insanlarla iyi geçinen, uysal, işbirliğine yatkın, yardım sever, vicdanlı, sıcak, anlayışlı, cana yakın, sebatlı, sorumluluk sahibi, güvenilir ama buna karşın daha hassas, kararsız, huzursuz, endişeli, kötümser, kolay incinen, başkalarının onayına ihtiyaç duyan kişiler olarak katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar, çalışan genç kadınlarda B ve T grupları arası farkların belirgin ve daha önce sunulan sonuçlarla benzer nitelikte olduğunu göstermiştir. Bu çalışmanın amacı açısından önemli olan nokta ise B ve T grupları arasında farkların neler olduğu değil, B ve T grupları arasında kişilik özellikleri farklılıklarının olup olmamasıdır. İnsanların genellikle birçok karmaşık ve çok yönlü kimlikleri vardır. Bu kimlikler de farklı nitelikte ilişkilerin kurulduğu ve



aile, sosyal gruplarda olduğu gibi hiyerarşik yapı gösterebilir. Benzer doğrultuda çalışan tanımı, grup tanımı (ekonomik ya da mesleki örgüt, yerel ya da genel birlik, meslek ya da iş grubu/sınıfı üyeliği gibi) ile örtüşen özellikler gösterebilir. Bu doğrultuda B/T bağlamında işverenin daha dar kimlikleri yani B özellikleri gösteren kimlikleri tercih edeceği varsayılmakta, çalışanlar için ise T özellikleri gösteren yapıların, T davranış kalıplarını etkileme amacı taşıyabileceği bildirilmektedir (Peetz, 2010). Sonuçlar, çalışan genç kadınlarda belirgin düzeyde B ve T grupları arasında kişilik özellikleri farklılıklarının olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada B ve T grupları arasında belirlenen kişilik özellikleri farklılıkları doğrultusunda (iş ortamına bağlı olmak üzere) dolaylı olarak çalışanlar arasında performans, iş doyumunu, iş memnuniyeti gibi iş ortamına özgü değişkenler açısından farklılıklar belirlenmiş olmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş ortamına özgü değişkenleri kişilik özellikleri üzerinden B/T'nin etkilediği anlaşılmıştır. Bu sonucun da daha sonra yürütülecek çalışmalar için bir öneri olarak, farklı gruplarda farklı kişilik özellikleri ile detaylı incelenmesinin farklı iş ortamı değişkenlerine etkisi açısından beklenen ya da arzulanan farklı davranış modellerinin belirlenmesine yardımcı olacağı açıktır. Diğer yandan katılımcı olarak alınan çalışan genç kadınların belirlenen özellikleri dışında karşılaştırma amaçlı olarak yetişkin, erkek vb. farklı grupların alınmamış olması bu çalışmada bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca kişilik özelliği araştırmaları için katılımcı sayısının (n = 256) görece az olması da diğer bir eksikliktir. Bu doğrultuda farklı nitelikte gruplarla ve daha büyük katılımcı sayıları ile konunun genişletilerek incelenmesi kanunun anlaşılmasına daha fazla katkı sağlayacaktır. Ancak bu çalışma, tüm bu belirtilenlere rağmen benzer türden araştırmaların yürütülmesi için bir model olarak görünmektedir.

## KAYNAKLAR

- Andrews, M. C., Baker, T., ve Hunt, T. G. (2011). Values and Person-Organization Fit: Does Moral Intensity Strengthen Outcomes? *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 5-19.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., ve Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Basabe, N., ve Ros, M. (2005). Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance. *International Review of Social Psychology*, 18(1), 189-225.
- Berdahl, J. L. (1996). Gender and Leadership in Work Groups: Six Alternative Models. *The Leadership Quarterly*, 7(1), 21-40.
- Bond, R., ve Smith, P. B. (1996). Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111-137.
- Bontempo, R. (1993). Translation Fidelity of Psychological Scales an Item Response Theory Analysis of an Individualism-Collectivism Scale. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(2), 149-166.
- Borkenau, P., Hrebicková, M., Kuppens, P., Realo, A., ve Allik, J. (2013). Sex Differences in Variability in Personality: A Study in Four Samples. *Journal of Personality*, 81(1), 49-60.
- Brewer, M. B., ve Chen, Y.-R. (2007). Where (Who) Are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism. *Psychological Review*, 114(1), 133-151.
- Cohen, A., ve Avrahami, A. (2006). The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889-901.
- Costa, P. T., Terracciano, A., ve McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Cross, S. E., ve Madson, L. (1997). Models of the Self: Self-Construals and Gender. *Psychological Bulletin*, 122(1), 5-37.
- Daniel, A. O., Oludele, A., Baguma, R., ve Van Der Weide, T. (2011). Cultural Issues and Their Relevance in Designing Usable Websites. *Computing*, 1(2), 20-29.
- Diener, E., Diener, M., ve Diener, C. (1995). Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 851-864.
- Dutta-Bergman, M. J., ve Wells, W. D. (2002). The Values and Lifestyles of Idiocentrics and Allocentrics in an Individualist Culture: A Descriptive Approach. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 231-242.
- Else-Quest, N. M., Hyde, J. S., Goldsmith, H. H., ve Van Hulle, C. A. (2006). Gender Differences in Temperament: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 132(1), 33-72.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., ve Kazemi, M. (2014). The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Ocb: The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.
- Freeman, M. A., ve Bordia, P. (2001). Assessing Alternative Models of Individualism and Collectivism: A Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Personality*, 15(2), 105-121.
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Foley, R. T., Cogliser, C. C., ve Walumbwa, F. O. (2009). Attraction to Organizational Culture Profiles Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism-Collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 437-472.
- Gouveia, V. V., Clemente, M., ve Espinosa, P. (2003). The Horizontal and Vertical Attributes of Individualism and Collectivism in a Spanish Population. *The Journal of Social Psychology*, 143(1), 43-63.
- Grimm, S. D., Church, A. T., Katigbak, M. S., ve Reyes, J. A. S. (1999). Self-Described Traits, Values, and Moods Associated with Individualism and Collectivism Testing Ic Theory in an Individualistic (Us) and a Collectivistic (Philippine) Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 466-500.
- Hofstede, G., ve Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions an Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.

- Hofstede, G., ve McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Hui, C. H., ve Yee, C. (1994). The Shortened Individualism-Collectivism Scale: Its Relationship to Demographic and Work-Related Variables. *Journal of Research in Personality*, 28(4), 409-424.
- Hui, C. H., ve Yee, C. (1999). The Impact of Psychological Collectivism and Workgroup Atmosphere on Chinese Employees' Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 48(2), 175-185.
- Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Lam, S. S., Chen, X.-P., ve Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lee, S. K. J., ve Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Lok, P., ve Crawford, J. (2001). Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lucas, L. M. (2006). The Role of Culture on Knowledge Transfer: The Case of the Multinational Corporation. *The Learning Organization*, 13(3), 257-275.
- Markus, H. R., ve Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Matsumoto, D., Takeuchi, S., Andayani, S., Kouznetsova, N., ve Krupp, D. (1998). The Contribution of Individualism Vs. Collectivism to Cross-National Differences in Display Rules. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(2), 147-165.
- Matsumoto, D., ve Kupperbusch, C. (2001). Idiocentric and Allocentric Differences in Emotional Expression, Experience, and the Coherence between Expression and Experience. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(2), 113-131.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Hrebickova, M., Urbanek, T., Martin, T. A., Oryol, V. E., Rukavishnikov, A. A., ve Senin, I. G. (2004). Age Differences in Personality Traits across Cultures: Self-Report and Observer Perspectives. *European Journal of Personality*, 18(2), 143-157.
- Moorman, R. H., ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J.-L., ve Hu, J.-C. (1998). Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Moskowitz, D. S., Suh, E. J., ve Desaulniers, J. (1994). Situational Influences on Gender Differences in Agency and Communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 753-761.
- Ng, K. Y., Koh, C., Ang, S., Kennedy, J. C., ve Chan, K.-Y. (2011). Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1033-1044.
- Ng, K. Y., ve Van Dyne, L. (2001). Individualism-Collectivism as a Boundary Condition for Effectiveness of Minority Influence in Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(2), 198-225.
- Oyserman, D., Coon, H. M., ve Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Parkes, L., Bochner, S., ve Schneider, S. (2001). Person-Organisation Fit across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism. *Applied Psychology*, 50(1), 81-108.
- Peetz, D. (2010). Are Individualistic Attitudes Killing Collectivism? Transfer: *European Review of Labour and Research*, 16(3), 383-398.
- Ramamoorthy, N., ve Flood, P. C. (2002). Employee Attitudes and Behavioral Intentions: A Test of the Main and Moderating Effects of Individualism-Collectivism Orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.
- Ramamoorthy, N., ve Flood, P. C. (2004). Individualism/Collectivism, Perceived Task Interdependence and Teamwork Attitudes among Irish Blue-Collar Employees: A Test of the Main and Moderating Effects? *Human Relations*, 57(3), 347-366.
- Realo, A. (2003). Comparison of Public and Academic Discourses: Estonian Individualism and Collectivism Revisited. *Culture and Psychology*, 9(1), 47-77.
- Realo, A., Allik, J., ve Vadi, M. (1997). The Hierarchical Structure of Collectivism. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 93-116.
- Routamaa, V., ve Hautala, T. M. (2008). Understanding Cultural Differences-the Values in a Cross-Cultural Context. *The International Review of Business Research Papers*, 4(5).
- Sagiv, L., ve Schwartz, S. H. (2000). Value Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177-198.
- Schmitt, D. P., Realo, A., Voracek, M., ve Allik, J. (2008). Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits across 55 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 168-182.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-Collectivism Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 139-157.
- Schwartz, S. H., ve Rubel, T. (2005). Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010-1028.
- Schwartz, S. H., ve Rubel-Lifschitz, T. (2009). Cross-National Variation in the Size of Sex Differences in Values: Effects of Gender Equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 171-185.
- Shavitt, S., Lalwani, A. K., Zhang, J., ve Torelli, C. J. (2006). The Horizontal/Vertical Distinction in Cross-Cultural Consumer Research. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 325-342.
- Shelton, C., Gartland, M., ve Stack, M. (2011). The Impact of Organisational Culture and Person-Organisation Fit on Job Satisfaction and Organisational Commitment in China and the USA. *International Journal of Management Development*, 1(1), 15-39.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Singelis, T. M. (1994). The Measurement of Independent and Interdependent Self-Construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580-591.
- Singelis, T. M., Bond, M. H., Sharkey, W. F., ve Lai, C. S. Y. (1999). Unpackaging Culture's Influence on Self-Esteem and Embarrassability the Role of Self-Construals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(3), 315-341.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., ve Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Somer, O., Korkmaz, M., ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek Ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Soto, C. J., John, O. P., Gosling, S. D., ve Potter, J. (2011). Age Differences in Personality Traits from 10 to 65: Big Five Domains and Facets in a Large Cross-Sectional Sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 330-348.

- Srivastava, S., John, O. P., Gosling, S. D., ve Potter, J. (2003). Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1041-1053.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Triandis, H. C. (2004). The Many Dimensions of Culture. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., ve Lucca, N. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., ve Clack, F. I. (1985). Allocentric Versus Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- Triandis, H. C., ve Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., ve Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-173.
- Wasti, S. A., ve Erdil, S. E. (2007). Bireycilik Ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve İnceol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Watkins, D., Akande, A., Fleming, J., Ismail, M., Lefner, K., Regmi, M., Watson, S., Yu, J., Adair, J., Cheng, C., Gerong, A., McInerney, D., Mpofu, E., Singh-Sengupta, S., ve Wondimu, H. (1998). Cultural Dimensions, Gender, and the Nature of Self-Concept: A Fourteen-Country Study. *International Journal of Psychology*, 33(1), 17-31.
- Watson, P., Sherbak, J., ve Morris, R. J. (1998). Irrational Beliefs, Individualism-Collectivism, and Adjustment. *Personality and Individual Differences*, 24(2), 173-179.
- Wright, B. E., ve Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration and Society*, 40(5), 502-521.
- Yetim, U. (2003). The Impacts of Individualism/Collectivism, Self-Esteem, and Feeling of Mastery on Life Satisfaction among the Turkish University Students and Academicians. *Social Indicators Research*, 61(3), 297-317.
- Zhang, J., Norvilitis, J. M., ve Ingersoll, T. S. (2007). Idiocentrism, Allocentrism, Psychological Well Being and Suicidal Ideation: A Cross Cultural Study. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 55(2), 131-144.
- Zhao, H., ve Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.



## Effects of Perceived Organizational Trust on Employee Motivation: An Application on Retail Store Employees

Mustafa Tuysuz\*  
Marmara University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received  
19.02.2017

Received in revised form  
21.03.2017

Accepted  
24.04.2017

**Key Words:** Motivation, trust, organizational trust, retail store employees<sup>1</sup>

### ABSTRACT

**Objectives:** In this study, it has been aimed at analyzing the effects of perceived organizational trust on employee motivation.

**Methods:** In this context, it has been used the data collected from 181 employees at a retail store. The questionnaire method is used as a data collecting method. The Motivation Questionnaire has been used to measure motivation. Trust in Organization Questionnaire has been used to measure organizational trust. The factor, reliability, correlation and regression analyses has been carried out by using acquired data with the help of a statistic program.

**Results:** The result of the analyses indicates that perceived organizational trust effects the motivation of the retail store employees.

**Originality:** The findings from this study may be used to improve productivity and to understand the motivation level of the employees of the organization. It will also show their trust to each other as well as their managers and their organization.

## Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması

Mustafa Tuysuz  
Marmara Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru  
19.02.2017

Revizyon  
21.03.2017

Kabul  
24.04.2017

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Güven, Örgütsel güven, Zincir Mağaza

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmada zincir mağaza çalışanlarının kuruma güven algısının motivasyonlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

**Tasarım/Yöntem:** Bu bağlamda bir zincir mağazada çalışan 181 kişiden alınan veriler kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Motivasyonu ölçmek için geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan Motivasyon Anketi, örgütsel güven unsurlarını ölçmek için de Örgütsel Güven ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler bir istatistik programı ile analiz edilerek faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

**Sonuçlar:** Analiz sonuçları, zincir mağaza çalışanlarının kuruma güven algısının motivasyonlarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

**Özgün Değer:** : Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, kurumun çalışanlarının motivasyon seviyesini tespit etmesine ve verimliklerini artırmak amacıyla kullanılabilir. Araştırma, aynı zamanda hem birbirlerine hem de yöneticilerine olan güvenlerini göstermiş olacaktır.

\* Corresponding Author Email: mustuysuz@hotmail.com

## 1. Giriş

İnsanlar binlerce yıldır büyük eserler ortaya koymaktadır. On binlerce insanın onlarca yılda yaptığı Mısır piramitleri, Sümerlerin onlarca metre yüksekliğinde olan ve yapımında binlerce insanın çalıştığı ziguratları, M.Ö. 1100'de yapılan Çin Seddi gibi büyük yapılar bunlara örnek gösterilebilir. Bölümlere ayırma, emir-komuta gibi yönetsel uygulamaların ilk defa bu devasa eserlerin yapımı sırasında ortaya çıktığı bilinmektedir (Bateman & Zeithaml, 1990; Schermerhorn, 1996; Dessler, 1998). Bu eserler insanların hedeflerine ulaşmak için nasıl motive olduğunun ya da motive olabileceğinin de kanıtıdır. Bunların yapımında, idarecilerin yönetsel yeteneklerinin yanı sıra çalışanların motivasyon seviyelerinin ne olduğu da önemlidir. Tarih boyunca insanlar birçok nedenle motive olmuşlardır. Kimi zaman cezalardan kaçınmak amacıyla, kimi zaman da kendini koruma dürtüsü ile bu faaliyetleri gerçekleştirmişlerdir.

Orta Çağ'a gelindiğinde özellikle Avrupa'da ticaretin gelişmesinin de etkisi ile taşımacılık ve dağıtım alanlarında büyük filolar kurulmuş, böylece dünyanın bilinen bütün kıtalarına ticari faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Ünlü İskoç filozof ve ekonomist Adam Smith'in 18. yüzyılın sonunda yayınladığı *Ulusların Zenginliği* (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) isimli eseri tam bu ekonomik ve ticari gelişmelerin zirveye ulaştığı sırada basılmıştır. Smith eserinde, günümüz organizasyonlarında da çalışanların belli bir amaca yönlendirilmesinde ve daha verimli çalışmalarında en önemli unsurlardan olan tam rekabet, sermaye, emek, ücret ve iş bölümü gibi konuları, dönemine göre farklı ve yenilikçi bakış açısı ile inceleyerek ekonomik ve sosyal literatüre sokmuştur. Bu ve benzeri yenilikçi ekonomik ve sosyal yaklaşımlara ek olarak, 19. yüzyılda buharlı makine teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile sanayi devriminin ilk ayak sesleri duyulmaya başlamıştır.

18. yüzyılın sonu ve 19. yüzyılın ikinci yarısında Avrupa ve Amerika'da boy gösteren sanayi devrimi, sonuçları itibari ile tüm dünyayı etkilemiştir. Sanayi devriminden önceki dönemlerde sermaye sahipleri işletmelerinde, hem yönetici, hem işletmeci, hem de yatırımcı olarak yer almaktaydılar. Sanayi ile birlikte gelen makineleşme, yıllarca çiftçilik ve esnafılık gibi küçük işletmeler halinde ekonomik faaliyet gösteren insanları bir araya getirmiş ve fabrikalarda, kimi zaman en zor şartlar altında çalışmalarına neden olmuştur. Bu çalışmalar esnasında yığınların kontrolü de zorlaşmış, organizasyonların tecrübe ve sezgiye dayalı olarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Bu durum yönetici olarak isimlendirilen yeni bir çalışan sınıfının doğmasına neden olmuştur (Baransel, 1993).

Yönetsel faaliyetlerin bu şekilde profesyonel yöneticiler ile gerçekleştirilmeye başlanması, farklı yönetsel yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. İnsanı, mevcut üretim faaliyetinin bir unsuru olarak gören Klasik Yönetim Yaklaşımları bunlardan biridir. Bu yaklaşımın önde gelen temsilcilerinden olan Frederick Winslow Taylor, verimliliğin artırılması amacıyla Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nı (Scientific Management) geliştirmiştir. Bu yaklaşımda Taylor, işlerin daha iyi yapılması ve organizasyonların daha verimli üretim yapmaları için işlerin yapılış biçiminin bilimsel yöntemler kullanılarak belirlenmesi fikrini ortaya atmıştır. Bütün bunların yanı sıra bugün hedef tayini olarak bilinen güdü teorisinin de unsurlarından olan üretim kotalarının konulması fikri yine Taylor'ın çalışmaları esnasında ortaya atılmıştır. Diğer bir güdüleme faaliyeti olarak da, parça başı ücret fikrini ortaya atmış ve gerçekleştirmiştir. Parça başına ücret yöntemi, farklı şekillerde de olsa günümüz üretim organizasyonlarında hala kullanılmakta olan bir güdüleme yöntemidir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012). Bu ve benzeri yenilikler getirilmiş olsa bile, bu yaklaşım için ücret dışında bir yenilik getirmediği ve sosyo-psikolojik konulara hiç değinmediği eleştirileri yapılmaktadır.

Klasik Yönetim yaklaşımlarından bir diğeri de Henri Fayol tarafından ortaya atılan Yönetim İlkeleri Kuramıdır (Administrative Theory). Bu kuram kapsamında Fayol bazı yönetsel ilkeler getirmiş ve bu ilkeler ile verimliliği artırma yoluna gitmeye çalışmıştır. Fayol'un getirmiş olduğu ilkeler günümüzde Yönetim İşlevleri (Planlama, Örgütlenme, Yönetim, Eşgüdümleme ve Denetim) olarak geçerliliğini korumaktadır (Bolat, Seymen, Bolat & Erdem, 2009). Taylor'la benzeri şekilde Fayol da işlerin düzenlenmesi, verimliliğin artırılması gibi konularda mühendislik açısından bakan bir yaklaşım geliştirmiş, insan ile makine arasında bir fark görmeyerek eleştirilere konu olmuştur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Klasik Yönetim Yaklaşımı Kapsamında olan bu tür çalışmalar devam etmekte iken, 1930'lu yıllarda Harvard Üniversitesinden Elton Mayo ve ekibi Neo-Klasik ya da Davranışsal Yönetim Yaklaşımı olarak isimlendirilen bir yaklaşım kapsamında bazı deneysel çalışmalara başlamışlardır. Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen bu çalışmalar, ilk olarak Klasik Yönetim Yaklaşımı kapsamında bir mühendislik çalışması olarak başlamış, ancak daha sonra Mayo ve arkadaşlarının katılımı ile davranışsal yaklaşım sürecine girmiştir (Robbins & Coulter, 2011). Yapılan çalışmalar organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli bileşeni olduğunu ortaya koymuştur (Davis,1987).

Günümüzde insanların bir amaca yönlendirilmesi konusunda birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar insanları, organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirerek belirlenen ekonomik hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır. Bunu yaparken çalışanların da yönetime katılması, ortak hedefler belirleme gibi çalışanı da organizasyonun bir parçası haline getiren, aidiyet duygusu kazandıran yöntem ve yaklaşımlarla hareket edilmektedir. Sadece organizasyon ile çalışan arasındaki ilişki değil, başta güven algısı olmak üzere çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri de günümüz yönetsel sistemleri içinde yerini almıştır. Bir kişiye duyulan güven nasıl bir kişiye itibar sağlıyorsa, kuruma duyulan güven de benzeri bir şekilde kuruma itibar sağlamaktadır. Başarılı organizasyonların temelinde kişiler arası güven, kuruma güven çalışana güven gibi unsurlar yer almaktadır. Örgütsel güven, kısa zamanda ortaya çıkmayan, sürekli ve zaman alan bir süreç olarak organizasyonun ve çalışanlarının birlikte meydana getirdikleri bir olgudur (Şakar, 2012).

Ülkemizdeki ekonomik gelişmelere bağlı olarak, zincir mağazalar da ekonomik büyüme ve gelişmelerini sürdürmekte, alışveriş merkezlerinde veya şehirlerin en işlek yerlerinde onlarca kişinin çalıştığı şubeler açarak ekonomik faaliyetlerini göstermektedirler. Sektörel alanda istihdamın en fazla olduğu ilk 3 sektör; 1 milyon 74 bin kişi ile perakende ticaret, 869 bin kişi ile bina inşaatı, 563 bin kişi ile de kara ve boru hattı taşımacılığı sektörü olmuştur (Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, 2012). Bu kurumlarda çalışan insanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına olan güven duygusu, belirtildiği gibi, organizasyonların başarılı olmasında en önemli etkenlerdendir. Bu çalışma, zincir mağaza çalışanlarının çalıştıkları kuruma, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güvenlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca güvenilir bir organizasyonun, çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Motivasyon**

Motivasyon (motivation) kelimesi Latince "movere" kelimesinden türemiştir. Latince'de "movere", harekete geçirme anlamındadır. İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türeyen "motivation" terimin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçiren olabilir. Buna göre güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Eren, 2012). Bir diğer tanımda ise motivasyon, bireyi amaca göre harekete yönelten bir iç durum olarak belirtilmiştir (Güney, 2011). Ayrıca motivasyon, bir işin yapılması konusunda birey davranışını tanımlar. Her insan davranışı bir istekle başlar ve önünde de bir amaç vardır. Hedeflenen amaçlara varmak için de insanın isteklerinin doyurulması gerekir (Sabuncuoğlu, 1982). Bir diğer tanım ise, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri olarak yapılan tanımdır. Bu tanıma göre motivasyon, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları ile ilgili bilgi verilmesi konularını kapsamaktadır (Koçel, 2013).

Motivasyonun öne çıkan iki özelliği vardır. İlk olarak motivasyon, kişisel bir durumdur. Bir kişiyi motive eden şey bir diğer kişiyi motive etmeyebilir. Diğer özellik ise, motivasyon, ancak kişinin davranışları yolu ile gözlenebilir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılır. Koçel'e göre motivasyon kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma gayreti ile ilişkilidir. Kişi ile yaptığı iş arasında motivasyona etki eden bir durum söz konusudur. Yapılan iş, birey için işin ekonomik değeri, sosyal statüsü ve prestij değeri ve psikolojik değeri gibi anlamlar taşımaktadır. Diğer yandan iş için, kişinin de taşıdığı bazı anlamlar vardır. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için

anlamli işi yapmalaridir. İş yapan kişi, yaptığı işi anlamli bulmadığı takdirde motivasyon her zaman bir sorun olarak ortaya çıkacaktır (Koçel, 2013).

Örgütsel Davranış alanında yapılmış olan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde yönetim konusunda başarıyı getirecek yöntemi bulma arayışı vardır. Yöneticiler farklı ihtiyaç ve kişiliklere sahip çalışanları, organizasyonun hedeflerine uygun şekilde yönlendirme amacındadır. Böylece verimliliği arttırma ve işletmenin temel hedefi olan karlılığı arttırmak düşüncesindedirler. Bu yaklaşımla bir değerlendirme yapılırsa motivasyon, çalışanları organizasyon amaçlarına yaklaştıran, onları organizasyon amaçlarına inandıran ve özendiren eylemler olarak tanımlanabilir (Miner, 1992).

Bazı araştırmacılara göre motivasyonda üç aşama vardır. İlki, insanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının varlığı, diğeri bu hedefe varmak için yapılan davranışlarla hedefe varma ve sonucusu ise hedefe varmış olmanın verdiği tatmindir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

Motivasyon konusunun daha iyi anlaşılması için bazı kavramların bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramlar ihtiyaç, dürtü, güdü, başarı güdüsü ve hedeftir.

**İhtiyaç:** Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından doğan eksikliklerdir (Güney, 2011). İhtiyaçların tatmin edilmemesi zamanla bireylerde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır. Yiyecek, su, uyku, cinsel arzu gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olarak isimlendirilirken, kişisel takdir, sorumluluk hissetme ihtiyacı şefkat duyma, arkadaşlık gibi ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlar olarak isimlendirilir (Güney, 2000). İhtiyaçlar sadece bedenimizle ilgili olan biyogenik ihtiyaçlar değildir, aynı zamanda sosyojenik ihtiyaçlarımız da vardır. Bunlar sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla edinilir. Örnek olarak, bir kişinin herhangi bir nedenle kendi yatağında yatamadığı zaman uyuyamaması durumu, bunun bir ihtiyaç haline gelmesine neden olur (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

**Dürtü:** Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı hareket ettirmesine dürtü denir (Güney, 2011). Diğer yandan dürtü, organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güç olarak da tanımlanmaktadır. Organizmanın harekete geçip geçmemesi dürtünün ne derece güçlü olduğunun yanı sıra ihtiyacı tatmin eden şeyin de ne derece ulaşılabilir olduğu ile ilgilidir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

**Güdü:** Bireyi bir amaca ulaştırmak için harekete geçiren, yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güçtür (Güney, 2011). Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk aşamayı içine alan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012). Kimi araştırmacılar güdüyü öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren itici bir güç olarak tanımlarken, dürtü kavramını fizyolojik ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren bir güç olarak tanımlamaktadırlar (Davidoff, 1981). Güdü, kendini verme, zaman ayırma, hoşlanma vb. birçok duyguyu içeren karmaşık yapıli bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (Açıkgöz, 2003).

**Başarı Güdüsü:** Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır (McClelland, 1985). Diğer bir deyişle, güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusu olarak ifade edilebilir (Güney, 2011). Başarı güdüsü, iyi iş yapma, ya da kusursuzluk standartlarıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak da tanımlanabilir. Başarı güdüsüne sahip bireyler kendilerine orta zorlukta, başarabilecekleri amaçlar saptarlar (Can, 1985).

**Hedef:** Hedefler, ihtiyaçları tatmin ederek dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012). Birey hedefine ya da doyumuna ulaşmadığı takdirde, kendisinde bir boşluk hisseder. Bunun sonucunda bireyde istek ve dengesizlik baş gösterir. İhtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve böylece birey doyumuna ulaşır. Fakat bireyi sürekli mutlu ve tatmin olmasını sağlayan bir doyum noktası yoktur. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci tekrar eder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

## 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon kuramları, Kapsam ve Süreç Kuramları olmak üzere 2 temel ayrım içinde ele alınmaktadır. İnsanın fizyolojik ve psikolojik açıdan sürekli gelişen bir varlık olduğu dikkate alındığında, kişinin gelişmesi, içsel

yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve duygusal yönleri üzerinde durulmaktadır. Kişiyi anlamayı, kişinin sahip olduğu bu unsurlara hitap ederek kişiyi motive etmeyi amaçlayan bu kuramlar Kapsam (Content) Kuramları olarak isimlendirilmektedir. Kişinin sahip olduğu içsel unsurlardan çok, kişinin dışında gelişen unsurlara ağırlık veren kuramlar ise Süreç (Process) Kuramları olarak isimlendirilmektedirler. Bu yaklaşım kişilerin davranışlarının dış unsurlar tarafından kontrol edildiği varsayımından hareket etmektedir. Özetle Süreç Kuramları kişinin içindeki saikleri anlamak yerine, çevresinde bulunan dış unsurları anlamak ve kullanmak amacındadır (Koçel, 2013).

İlk olarak Frederick Herzberg'in 1959 tarihli "Motivation to Work" isimli kitabında bahsedilen bu kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının ardından en çok bilinen kuramdır. Bu çalışmada Herzberg, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmayı hangi koşullarda arzu edilemez bulduğunu ve ondan kaçınmak istediklerini saptamak istemiştir. Herzberg toplamda 200'e ulaşan muhasebeci ve mühendis arasında yapmış olduğu araştırmasında hangi faktörlerin çalışma sırasında hoşnutsuzluk derecesini arttırdığını veya azalttığını tespit etmek istemiştir. Bundan hareketle bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanın tam anlamı ile motive olmadığını ileri sürmüştür. İş koşullarının güdüleyici olmadığını, fakat olmasının da gerekliliğini belirtmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Herzberg çalışması sonrasında olumlu ve olumsuz duyguların farklı boyutlardan kaynaklandığı sonucuna varmıştır. Olumlu duygular iş içeriğine (job content) bağlanırken olumsuz duygular iş ortamına (job context) bağlanmıştır. Yani olumlu duygular insanın ne yaptığına, olumsuz duygular ise hangi şartlar altında yaptığı ile ilgilidir. Herzberg bunlardan ilkinde Güdüleyiciler (Motivators) diğerine Hijyen Faktörler (Hygiene Factors) adını vermiştir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

Maslow ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırılması yapıldığında, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesine kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow'a göre fiziksel gereksinmeler içinde yer alan ekonomik gereksinmeler karşılanmadan doyuma geçilmez. Ancak Herzberg, Maslow'a göre ekonomik gereksinmelerden biri olan ücreti ancak 6. sırada motive eden faktörler içine almıştır. Herzberg, iş ortamında doyum sağlamanın en geçerli yolu olarak başarılı olmayı ve sorumluluk almayı vurgularken, Maslow, ilk olarak ekonomik faaliyetlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Hakkında bir çok çalışma yapılmış bir kuram olarak bu kurama bir takım eleştiriler getirilmektedir. En yoğun eleştiri ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret konusunun geri plana alınmış olmasıdır. Bir diğer eleştiri de bu kuramın gelişmiş ülkelerin toplumsal yapıları göz önüne alınarak geliştirilmesi nedeniyle farklı toplumsal yapılara sahip ülkelerde farklı sonuçlar ortaya çıkarması durumudur. Ek olarak, çalışmanın yapıldığı toplumun yüksek satın alma gücü nedeni ile bu faktörün geri planda kalması doğal karşılanmakla beraber araştırmanın tüm toplumları içeren evrensel bir çalışma olmadığını göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Eren, 2012). Bir diğer eleştiri de kuramın kişiler arası farklılıkları dikkate almaması olarak gösterilmektedir. İzlenen kurum politikası bir bireyde motivasyon sağlarken başka bir bireyde sorumluluk alma konusu güdüleyici olabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Herzberg'in çift faktör kuramı, motivasyonu bir ders kitabı açıklaması kadar açık anlatsa da akademik perspektif açısından bakıldığında işteki motivasyonu oldukça hafife almaktadır. Araştırmacılar Herzberg'in kullandığı metodolojiden biraz saptıklarında belirtilen iki faktöre ulaşamamaktadırlar. Bu durumda iş faktörleri hem tatmine hem de tatminsizliğe sebep olmaktadır. Bu bulgular bize bu kuramın motivasyon konusunda net bir açıklamayı garanti etmediğini göstermektedir. Herzberg'in modeli sadece iş motivasyonundaki bazı durumları açıklamakta ancak organizasyon çalışanlarının karmaşık motivasyon süreçlerini tam manasıyla açıklamamaktadır (Luthans, 1992).

Tüm bu eleştirilere rağmen Herzberg'in kuramı, daha önce ihmal edilen ve dikkate alınmayan işin içeriği (Job Content) konusunu ön plana çıkarmıştır. İşin zenginleştirilmesi (Job Enrichment) tekniğinin geliştirilmesinde de bu kuramın katkısı büyüktür (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).



### 2.3. Güven

Güven kelimesi Türkçede "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu" olarak tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük). Hosmer'in (1995) yaptığı tanıma göre güven, bir kişi, grup veya kurumun ahlaken meşru davranışının diğer bir kişi, grup veya kurum ile ilgili olan beklentisidir. Araştırmacı, ahlaken meşru davranışı, ahlaki olarak doğru kabul edilen ve ahlaki prensipleri temel alan davranış şekli olarak ifade etmektedir. Diğer yandan, üzerinde anlaşılan bir tanım olmamasına rağmen tanım içinde "savunmasızlık", "belirsizlik" ve "risk" ifadelerinin bulunmasına dair görüş birliği vardır. "Savunmasızlık" kişiler ya da örgütler arasında karşılıklı bağımlılık ya da iş bölümünün gerektiği karmaşık işlerde daha fazla gözlemlenir. Buna göre güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ya da izlemeyi gerektirmeyecek şekilde gerçekleştirdiği ve güvenen için önemli sayılabilecek, beklentiye dayalı davranışlarına karşı savunmasız kalma isteğidir (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Güven kavramının sosyal ilişkilerdeki önemi konusunda hemfikir olunmasına rağmen pek çok yerde gerek bireyler arası gerekse de birey-yapı (sistem) arası güvenin zayıf olduğu bilinir ve söylenir. Güven oluşumunun ve sağlanmasının olmazsa olmaz olduğunu düşünen kişiler dahi kendilerinin dış dünyaya duydukları güvene şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Araştırmacılara göre güven kavramının yakın tarihlerde önem kazanmasının nedeni bireyselleşme eğilimli, bireylerin yalnızlaştığı, faydacı (pragmatic) değerlerin ön plana geçtiği toplumsal değişimdir. Toplumsal bazda belirsizlik ve karmaşıklık gittikçe artmakta, değişim ihtiyacı, risk alma gereksinimi, yenilik ve öğrenme ihtiyaçları önemli birer olgu haline gelmektedirler. Yapılan çalışmalara göre güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda neredeyse tüm araştırmacılar hemfikirdir. Bireylerin başkalarına güvenmeye hazır olması ile ilgili olarak kişiliğe bağlı olan farklılıkların, güvenin gerekliliği ve güvenmeyi sağlayan nedenler olarak da sosyal faktörlerin üzerinde durmuşlardır. Ekonomistler ve sosyologlar ise güvenin belirsizlikten kaçınma için bir araç olarak görmüşlerdir. Sosyal psikologlar ise güveni birey ve grup düzeyinde ele almış, güveni oluşturan veya güvensizliğe neden olan unsurları da bireylerarası değişkenlerle incelemişlerdir (Arı, 2003).

İşletme ve yönetim bilimi açısından ise güven farklı düzeylerde güven, kurum içi ve kurumlar arası güven, nedenleri, sonuçları ve örgütsel değişime olan etkisi, güven biçimleri ve güvenin unsurları gibi konularda ele alınmıştır (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

#### 2.3.1. Kuruma Güven

Kurumlarda güven hem kurum hem de birey düzeyinde oluşmaktadır ancak kuruma güven birey düzeyinde güvenden farklı olarak kurum odaklıdır. Örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin veya yöneticinin sözünde duracağına inancı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde güven, dikey ve yatay anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelindedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Kuruma güven, kurum içindeki ilişkiler ve davranışlardan beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000). Bir başka tanımda ise kuruma güven, bireyin kurumdan kendi yararına olacak ya da en azından kendisine zarar vermeyecek eylemler hakkındaki inancıdır (Polat, 2009).

Tan ve Tan'ın (2000) yapmış oldukları çalışmalarında, kuruma güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki ortaya çıkarken, personel devir hızı ile olumsuz ilişki ortaya çıkmıştır. Kuruma güvenen çalışanlar, yaptıkları işten zevk alırken aynı zamanda kurum içinde kariyer hedeflemekte ve kurum içi güvenin düşük olduğu çalışma ortamlarındaki çalışanlara oranla kurumdan ayrılmayı daha az düşünmektedirler.

#### 2.3.2. Yöneticiye Güven

Kurum içinde güven kavramı kapsamında yapılan çalışmalarda çoğunlukla yöneticiler üzerine odaklanılmış ve çalışanların yöneticiye duydukları güvenin yöneticilerin davranışlarından kaynaklanacağı ileri sürülmüştür (Özdaşlı & Yücel, 2010). Çalışanlar her şeyden önce yöneticiye güvenilebilirler. Yöneticiye duyulan bu güven duygusu da yöneticinin her türlü söz ve davranışının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar (Erden & Erden, 2009).

Whitener ve arkadaşları (1998), Yönetmel Güvenilirlik Modeli olarak isimlendirdikleri güven modelinde, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan unsurları belirlemiş ve güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiğini vurgulamışlardır. Güven tanımlarında sıkça sözü edilen beklenti burada da ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin, ister yazılı ister sözlü olsun, beyanları yönetici ve çalışan arasındaki güven oluşumunda anahtar rol üstlenmektedir. Karşılıklı güvenin artması ile de işletmelerin önemli amaçlarından biri olan verimlilik artacaktır (Zand, 1972).

Yöneticiye duyulan güven ile kuruma duyulan güven birbirlerinden farklı olgulardır. Çalışanlar yöneticiye güven duydukları halde kurumlarına güven duymayabilir veya kuruma güven duydukları halde yöneticilerine güven duymayabilirler. Bazı durumlarda kuruma duyulan güvenin sağlanması yöneticiye duyulan güven ile sağlanabilir. Çalışanlar yöneticiyi kurumun temsilcisi olarak algıladıklarından yöneticiye duyulan güven sonrasında kuruma karşı bir güven duygusu gelişebilir (Tan & Tan, 2000). Yöneticiler tüm davranış ve uygulamaları ile kurum içinde güveni tesis edebilir veya yok edebilirler (Shaw, 1997). Örgüte güven ve yöneticiye güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, yani yöneticiye güvenin olduğu çalışma ortamlarında kuruma güvenin de olduğu söylenebilir (Erdem, 2003; Arslan, 2009).

### *2.3.3. Çalışma Arkadaşına Güven*

Çalışma arkadaşına güven, onun yetkinliğine, adaletli ahlaklı ve güvenilir olduğuna inanmak olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşına güvenen birey, ondan bir zarar gelmeyeceğine ve kendisini su istimal etmeyeceğine emindir (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2012). Araştırmalar çalışanların birbirlerine duydukları güven ile takım çalışmasına bağlılık, sorunları dile getirme ve çözme, kuruma bağlılık gibi konularda olumlu bir tavır sergilediklerini göstermektedir (Derin, 2011).

Güven tanımı itibari ile karşılıklı bir olgudur. İki kişi arasında başlayan güven birbirlerinin güvenilir davranışlarını gördükçe artar. Birbirini takip eden bu tür davranışlar sonucunda güven davranışı yükselen bir ivme ile hareket eder ve böylece kişiler arasındaki güven de pekişmiş olur (Butler, 1991).

Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin kurumlar içinde örgüt gelişimi, kişisel ve kurumsal etkililik gibi konulardaki rolü birçok araştırma tarafından desteklenmiştir. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvene bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, ekip başarısının arttığı ve işe ve kuruma adanmışlığı artırdığı da gözlenmiştir (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2012).

### *2.4. Örgütsel Güven ve Motivasyon Arasındaki İlişki*

Örgütsel Güven; yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşına güven şeklinde çalışanların birçok iş tutumunu etkileyen etkileşimli, 3 temele dayanan bir faktör olarak düşünülebilir. İş tutumları, işten ayrılma motivasyon, işe veya kuruma bağlılık, adalet algısı, iş tatmini, vatandaşlık davranışı gibi birçok dikkate değer değişken ile örgütsel güven arasında ilişki bulunmaktadır.

Kimi araştırmacılar güveni bir süreç, özellik ya da davranıştan çok bir çıktı olarak değerlendirmektedirler. Yönetimin etkinliği kişiler arası güvenin var olması koşuluna bağlıdır. Üst yönetim ve orta kademe yöneticiler arasındaki güven ile organizasyonun performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Dürüstlük, tutarlılık ve profesyonellik, kişiler arası yardımseverlik ve iletişime açıklık sergileyen yöneticiler çalışanları ile daha etkili organizasyonlar ortaya koymaktadırlar (Cho & Ringquist, 2011).

Güven, çalışanın gelecekteki davranışları hakkında, diğer çalışanın beklentilerini etkileyerek işyeri davranışları ve sonuçları üzerine motive edici kavramlarının etkisini kolaylaştırır (Dirks & Ferrin, 2001). Muchinsky (1977) ve Driscoll (1978) güvenin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Yöneticiye duyulan güven, yönetici ile çalışanlar arasında güven tesis etmek suretiyle çalışan tatmini ve işten ayrılma düşüncesi gibi davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir. (Mayer et, al., 1995; Kramer, 1999; Dirks & Ferrin, 2001). Dirks ve Scarlicki (2009) güvenilir çalışanların çalışma arkadaşlarından daha çok fayda elde ettiklerini

belirterek, güvenilir çalışanların daha iyi bir performans gösterdiklerini ifade etmektedirler. Grant ve Sumath'ın çalışması (2009) olumlu sosyal motivasyon ve iş performansı arasındaki bağın güvenilir bir yönetici altında çalışırken daha güçlü olduğunu göstermektedir. Yöneticiler güvenilirse ve hedefleri açık bir şekilde bildirirlerse, çalışanların içsel motivasyonları ve tatminleri daha güçlü olmaktadır. Öte yandan, içsel motivasyon ve yöneticiye güven, çalışanların tatmin olmasında 2 ana dürtü/güdü (drive) olarak görünmektedir. Yüksek güvenilirliğe sahip yöneticiler altında çalışanların içsel motivasyonları da daha güçlü olmaktadır (Cho & Perry, 2012).

Katou'ya (2013) göre, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti güvenilirlik ve dürüstlük ile daha çok bağlantı göstermektedir. Prosedür adaleti, çalışanların motivasyon, bağlılık, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda dağıtım adaletinden daha iyi bir yordayıcıdır. Dağıtım ve prosedür adaleti kurum içindeki güven ile bağlantı göstermektedir. Özellikle prosedür adaleti, motivasyon gibi çalışan tepkilerini daha iyi yordamaktadır. Çalışanların prosedürel adaletsizlik ile ilgili tatminsizlik duyguları çalıştıkları kuruma yönelik olmasına rağmen, çalışanların kararlara katılmaları ile giderilebilir. Çalışanların etkileşimsel adaletsizlik ile ilgili tatminsizlik duyguları ise yöneticilerine yöneliktir. Kurumsal bağlılık kuruma güven ile ilişkili iken, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tepkileri bireysel düzeyde güven ile ilişkilidir. İnsan kaynakları uygulamalarının kapsam ve süreçleri, motivasyon, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tepkilerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Motivasyon, hizmet ve alım-satım sektörlerinde daha yüksektir. Yine motivasyon, kadınlar, yaşlılar, uzun süre aynı kurumda çalışanlar ve alt pozisyonlardaki çalışanlarda daha yüksektir.

Güven duygusal ve devamlı bağlılığı etkilemektedir. Değişime karşı tutumlar da güvenin çıktılarıdır. Güven örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini daha işlevsel hale getirir. Bir çalışanın algıladığı örgütsel destek onun kuruma olan bağlılığının devamlılığına, işten ayrılma düşüncesinin düşmesine ve daha yüksek lider üye etkileşimine destek olur. Çalışma arkadaşına güven, algılanan örgütsel desteğe olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. İşten ayrılma düşüncesini azalttığı gibi duygusal bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Ferres, Connell & Traraglione, 2004).

Güneşer (2002), güvenin kurumlarda birçok olumlu etkisinden söz etmektedir. Güven, çalışanların moralini yükseltmekte, formaliteyi azaltmakta, iletişimi artırarak değişime karşı olarak direnci düşürmekte ve örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların sadece karlılığı değil, her alanda kurumun menfaatini düşünmelerini sağlamaktadır. Bütün bunlar bir araya geldiğinde ise maliyetler düşmekte, verimlilik artmakta ve işletmelerin en önemli amaçları arasında yer alan karlılık artmaktadır. Kurumlarda güvenin var olmasının bir takım sonuçları da bulunmaktadır. Güvenin var olduğu kurumlarda iş tatmini yükselecek, kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların gönüllü olarak gösterecekleri olumlu davranışlar artacaktır (Güneşer, 2002). Günümüz çalışanları, daha çok sorumluluk alma ve yaptıkları işlerde gösterdikleri performansları üzerinde tasarruf haklarının olduğu beklentisi içindedirler. Yöneticiler çalışanlarını desteklemekle onların motivasyonlarını da arttırmaktadırlar (Huang, 2012). Bireyler keyifli zaman geçirmeyi, ilgi göstermeyi, meraklarını gidermeyi, kendilerini ifade etmeyi ya da çalıştıkları yerde kişisel mücadeleyi gözeterek içsel bir şekilde motive olmaktadır (Amabile, 1993). Jo ve Lee (2012), yüksek stres ve düşük stres altında çalışan iki grup üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, organizasyon içindeki güvenin içsel motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Akhlaq ve Ahmed (2013), düşük gelirli ülkelerde motivasyonun güven üzerinde dikkate değer bir etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Mallin, O'Donnell ve Hu (2010), satış personelleri üzerinde yaptıkları çalışmada, daha uzun süredir birlikte çalışan satış müdürü ile satış personeli arasındaki güvenin, geçmişe dayanan bir ilişkileri olmayan satış müdürü ve satış personeline göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yine, ortaklaşa uygun bir satış hedefi belirleyen satış müdürü ve personeli arasında da yüksek bir güven tesis edilmektedir. Yöneticinin çalışan ile arasındaki arkadaşlık gibi kişisel yakınlığı da belirsizliği düşürerek yöneticiye olan güveni arttırmaktadır.

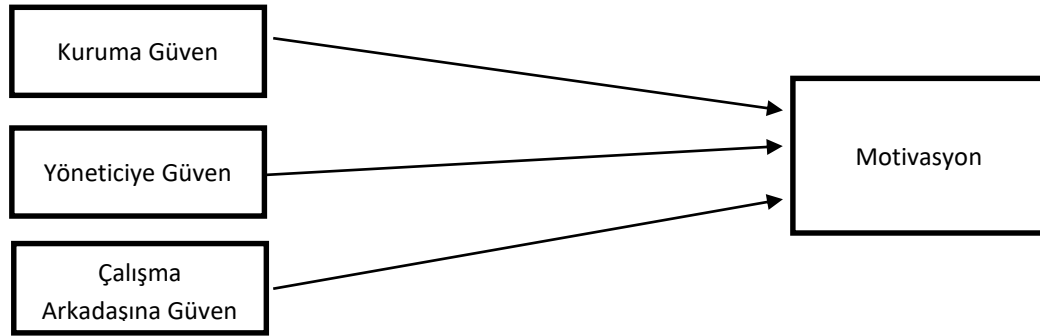
Güven sadece işyeri performansını etkilememekte, aynı zamanda yüksek seviyede beraber çalışma ve işe karşı olumlu tutum gibi tavır ve davranışlar üzerinde de önemli bir etkisi bulunmaktadır (Dirks & Ferrin, 2001). İçsel iş motivasyonunun, yönetim değerleri, psikolojik destek ve yönetime güven ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır.

Küskü (1999), yöneticilerin çalışanlarına yönelik düşüncelerinde yaşlarına göre bir farklılık olmadığını bulmuştur. Çalışanların, yöneticilerin yaşlarına bağlı olarak güven seviyeleri kimi durumlarda etkilenmektedir. Yine aynı çalışmada cinsiyet, eğitim durumu ve kıdemın güven konusunda farklılığa neden olmadığı bulunmuştur. Ancak, başka çalışmalarda ise güvenin belli deneyim sürecinden geçtikten ve tecrübe edinildikten sonra ortaya çıktığı da vurgulanmaktadır (Zucker, 1986; Hosmer, 1995). İster yönetici konumunda olsun, ister çalışan konumunda olsun, çalışanların asta ve ya üste güven duyması konusunda bir fark bulunmamaktadır. Moorman, Zaltman ve Deshpandé (1992), güvenin karşılıklı olduğunu belirterek iki yönde de oluşmadığı durumda güvenin ortaya çıkmayacağını belirtmektedirler. Yani, yöneticilerin çalışanlarına güvendiği kadar çalışanlar da yöneticilerine güvenmektedirler (Küskü, 1999). Büte (2011), yöneticiye güven ve kuruma güven boyutlarının bireysel performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu, ancak çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeline uymaktadır. "Tanımlayıcı araştırma modelinde temel amaç, inceleme konusu olan olayın, bu olayın değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir" (Kurtuluş, 2010). Bu araştırma örgütsel güvenin boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşına güven bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan motivasyonla ilişkisini saptamaya yönelik düzenlenmiştir. Buna göre araştırma modeli Şekil 11'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1.** Kuruma güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

**Hipotez 2.** Yöneticiye güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

**Hipotez 3.** Çalışma arkadaşına güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu: Örgütsel Güven ile Motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma Sorusu: Motivasyon ve örgütsel güven arasındaki ilişki, cinsiyet, eğitim durumu, iş hayatında çalışılan toplam süre, bu kurumda çalışılan toplam süre demografik faktörlerine göre farklılık göstermekte midir?

### 3.3. Araştırmanın Anakütlesi (Evren) ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi Türkiye'deki tüm zincir mağaza çalışanlarından oluşmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet faktörleri açısından olanaklı olmadığından örnek kitlemiz sınırlandırılmıştır. Buna göre Türkiye çapında tekstil alanında faaliyet gösteren bir zincir mağazanın İstanbul ili Avrupa yakasındaki 10 şubesinde çalışan 181 kişi elverişli örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Katılımcıların yaş durumuna bakıldığında %16,6'sının 19 yaş ve altında, %49,7'sinin 20-22 yaş aralığında, %19,3'ünün 23-24 yaş aralığında ve %14,4'ünün de 25 yaş ve üzerinde olduğu bulunmuştur. Cinsiyet dağılımına bakıldığında ankete katılanların %67'si kadın iken %33'ü erkektir. İş hayatında çalışılan toplam süre değerlendirildiğinde ise ankete katılanların %17'si 6 aydan az bir süredir iş hayatında olduğunu, %29'u 1 yıldır iş hayatında olduğunu, %20'si 2 yıldır iş hayatında olduğunu, %14'ü 3 yıldır iş hayatında olduğunu ve son olarak %19'u 4 yıl ve üzeri bir süredir iş hayatında olduğunu ifade etmiştir. Bu kurumda çalışılan toplam süre ile ilgili değerlendirme dikkate alındığında, %38'i 1 aydan az, %23'ü altı aydan az, %34'ü 1 yıldır, %13'ü 2 yıldır, %12'si kişi 3 yıldır ve %3'ü 4 yıl ve üzeri bir süredir bu kurumda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların %89'u Satış Danışmanı, %10'u 18'i Kasa Personeli ve %1'i Reyon Yöneticisi'dir. Katılımcıların %34'ü Lise mezunu, %64'ü Önlisans ve Lisans mezunu, %2'si ise Yüksek Lisans mezunudur. Araştırma sonucunda anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun bekar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, katılımcıların %96'ı Medeni Durumu'nu Bekar olarak belirtmiştir. %3'ü evli, %1'i Dul ve Boşanmış olarak Medeni Durumlarını belirtmişlerdir. Ayrıca sadece %2'si çocuk sahibidir. Çalışanların %98'inin çocuğu yoktur.

### 3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Öncelikle araştırma değişkenlerine yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatürde örgütsel güven ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılmış olan ölçekler incelenmiştir. Buna göre güvenilirliği kanıtlanmış olan (Yöneticiye Güven: (0,9633), Çalışma Arkadaşlarına Güven: (0,9506) ve Kuruma Güven: (0,9538)) İslamoğlu, Birsal & Börü'nün (2007) Kurum İçinde Güven Ölçeği için yapmış oldukları faktör analizi sonrasında ortaya çıkan her bir faktör soru haline getirilerek Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ölçülmüştür (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007). Örgütsel Güven anketinde 10 soru Kuruma Güven'i, 9 soru Çalışma Arkadaşlarına Güven'i ve 10 soru da Yöneticiye Güven'i ölçmektedir.

Motivasyon Ölçeği olarak da Teck-Hong ve Waheed tarafından zincir mağaza çalışanları arasında motivasyon ve hijyen teorisi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılmış olan Motivasyon Anketi kullanılmıştır (Teck-Hong & Waheed, 2011). İlgili anket İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve alanında uzman kişilerin önerileriyle Türkçe olarak katılımcılara sunulmuştur. Bu ankette ilk 14 soru motivasyon faktörlerini ölçmekte, 16 soru da hijyen faktörlerini ölçmektedir.

Anketin son bölümünde yer alan son yedi soru ise sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, iş hayatında çalışılan toplam süre, bu kurumda çalışılan toplam süre, pozisyon, eğitim durumu ve medeni durum olarak belirlenmiştir. Ankette, son yedi soru hariç, soruların tamamında 1, Tamamen katılıyorum – 6 Hiç Katılmıyorum'dan oluşan 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma sürecinde toplanmış olan veriler kullanılan ölçeklerin tüm değişkenlerinin birbirleri ile tutarlılığını ve iç uyumunu ifade eden güvenilirlik analizini ortaya koyan Cronbach alfa katsayıları Kuruma Güven değişkeni için 0,915; Çalışma Arkadaşlarına Güven değişkeni için 0,936; Yöneticiye Güven değişkeni için 0,957; Motivasyon değişkeni için 0,966 olarak bulunmuştur. Faktör analizi öncesinde yapılan bu güvenilirlik analizinde Cronbach alfa katsayıları her iki ölçekte de (örgütsel güven boyutları ve motivasyon) %80'i geçtiğinden, ölçek yüksek güvenilirliktedir ve ölçek içerisindeki değişkenlerin içsel tutarlılığı yüksektir sonucuna varılabilir.

Motivasyon ve güven kavramları birbirlerine benzer kavramlar oldukları ve benzer maddelerle ölçüldükleri için tüm maddeler arası bir korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonuçlarında güven anketi ve motivasyon anketi soruları arasında yüksek düzeyde (>,70) bir korelasyon bulunmamıştır.

#### *4.2. Kurum İçinde Güven Anketi Faktör Analizi*

Kurum içinde güvenin ölçülmesinde kullanılan anketin alt boyutlarının tespit edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,942, Bartlett p=0,000).

KMO değeri ile her ne kadar Faktör analizine uygunluğu tespit edilmiş olsa da her bir sorunun toplam çözüme katkı sağlayıp sağlamadığının incelenmesi için Anti-image Korelasyon matrisi de yapılmış ve değerlerin tamamının 0,5 ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylece, bu tablo nedeni ile analizden çıkarılması gereken bir soru olmadığı anlaşılmıştır.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Faktör altında tek kalan soru bulunmamaktadır ancak Kurum İçinde Güven anketinde kullanılan ve kuruma güveni test eden "Çalıştığım kurum yüksek mali güce sahip bir kurumdur" ifadesinin faktör ağırlığı 0,336 olduğundan analizden çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan bu soru analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde toplam 28 sorudan oluşan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans % 67,60 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Çalıştığı Kuruma Güven olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler sırasıyla 0,957; 0,936 ve 0,915'tir.

#### *4.3. Motivasyon Anketi Faktör Analizi*

Motivasyon anketinin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla bu ankete de KMO-Bartlett testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri bir Kurum İçinde Güven Anketinde olduğu gibi 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,942, Bartlett p=0,000).

Bu anket için de Anti-image korelasyon matrisi hazırlanmış ve bütün değerlerin 0,5'ten yüksek olması nedeni ile bu aşamada herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Faktör altında tek kalan soru bu ankette de bulunmamakla birlikte ankette kullanılan ve motivasyonu test eden "İşim heyecan verici ve zorlayıcıdır." ifadesinin faktör ağırlığı 0,466 olması nedeni ile analizden çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan bu soru analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde olduğu bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde toplam 29 sorudan oluşan 4 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan Varyans %70,79 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. Bu değer sırasıyla 0,936; 0,943; 0,901 ve 0,838'dir.

**Tablo 1.***Kurum İçin de Güven Anketi Faktör Analizi*

	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör1: Yöneticiye Güven		25,767	.957
Çalışanlara güven verir.	,823		
İşinde yetkindir.	,809		
Olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.	,806		
Bilgi paylaşımına önem verir.	,791		
İyi bir takım lideridir.	,756		
Kurum içinde gerginlik yaratmaz	,730		
Yetki verir ve altında çalışanları önemser.	,724		
Kendine güvenir.	,703		
Çalışanları destekler.	,702		
Dürüst ve adildir.	,685		
Faktör2: Çalışma Arkadaşlarına Güven		22,797	.936
Hoşgörülüdürler.	,850		
Dürüst ve açıktırlar.	,831		
Politik ve içten pazarlıklı değildirler.	,819		
Çalışma arkadaşlarını istismar etmezler	,798		
Sorumluluk sahibi kişilerdir.	,785		
Çalışma arkadaşlarına karşı sevecendirler.	,723		
Kendilerini geliştirirler.	,683		
Bilgi ve çabası ile başarmak isteyen kişilerdir.	,671		
Çalışma ortamına kolayca uyum sağlarlar.	,595		
Faktör 3: Çalıştığı Kuruma Güven		19,035	.915
Çalışanlarında bağlılık yaratır.	,693		
Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	,691		
Huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.	,687		
İşe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.	,662		
Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	,641		
Toplumda pozitif imaja sahiptir.	,638		
Uzun süreli istihdam sağlar.	,635		
Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	,629		
Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	,603		
KMO Ölçek Geçerliliği: P:,000 (Bartlet Testi)	,942	67,60%	

**Tablo 2.**  
Motivasyon Anketi Faktör Analizi

	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör 1: Sosyal Yakınlık ve Güvenlik		21,466	.936
Çalışma arkadaşlarım benim için önemlidir.	,795		
İşimin güvenli olduğuna inanıyorum.	,793		
İşyerimde emniyetle çalışıldığını inanıyorum.	,780		
Çalışma arkadaşlarımla anlaşmak kolaydır.	,766		
Çalışma arkadaşlarım yardımsever ve arkadaş canlısıdır.	,762		
İş yerimin lokasyon olarak bulunduğu yerde kendimi rahat hissedirim.	,682		
Kurumumun misyonunu tam olarak anlıyorum.	,590		
Yöneticimle olan ast üst ilişkimden dolayı işimden memnunum.	,526		
Yöneticilerim güçlü ve güvenilir liderlerdir.	,523		
Yöneticimin verdiği destekle performansımın geliştiğini hissediyorum.	,521		
Faktör 2: İçsel Motivasyon		21,247	.943
Yaptığım iş heyecan verici ve çeşitliliğe sahip bir iştir.	,754		
İşim kariyerimde ilerlemem için yeni beceriler kazanmama izin verir.	,733		
İşimden memnunum çünkü bana başarıma hissi veriyor.	,715		
İşim, tecrübemin, becerilerimin ve performansımın gelişmesine izin verir.	,714		
Maddi teşviklerden çok kariyerimde ilerlemeyi tercih ederim.	,699		
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,670		
İşim kendimi geliştirmeme ve ilerlememe izin verir.	,659		
Çalıştığım kurumun bana olumlu katkıları olduğunu düşünürüm.	,651		
Başarılarımı takdir ettiği için bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,509		
Bu kurumun politikaları çalışanlardan yana olduğu için burada çalışmaktan gurur duyarım.	,505		
Faktör 3: Takdir Edilme		17,125	.901
Yöneticim, işimi iyi yaptığımda her zaman teşekkür eder.	,852		
İşimi iyi yaptığımda yeterince takdir edilirim.	,836		
İşimi başardığımda veya tamamladığımda takdir edildiğimi hissedirim.	,777		
Çalıştığım kurumda yönetimin tutumu çok uzlaşmacıdır.	,541		
İşimi yapabilmem için yeterince güçlendirildiğimi düşünürüm.	,525		
Faktör 4: Maddi İhtiyaçlar		10,955	.838
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,851		
Çalıştığım yerde sağlanan konfordan dolayı işimden memnunum.	,706		
İyi çalışma koşullarından dolayı bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,653		
Maaşım beni daha çok çalışmaya teşvik eder.	,562		
KMO Ölçek Geçerliliği: ,942 P: ,000 (Bartlet Testi)		70,79%	



## 4.5. Faktörler Arasındaki Korelasyon

Bir değişkenler setine faktör analiz yapılabilmesi için faktörler arasındaki korelasyonun büyük çoğunluğunun 0,30'dan yüksek olması beklenmektedir (Cengiz & Kılınc, 2007). Aşağıdaki tablo incelendiğinde faktörler arasındaki korelasyonun hepsinin bu değerin üstünde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.**

Faktörler arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Kuruma Güven	2,03	0,98								
2 Çalışma Arkadaşına Güven	2,25	1,03	,631**							
3 Yöneticiye Güven	1,90	1,07	,772**	,601**						
4 Güven	1,98	0,87	,903**	,841**	,902**					
5 Sosyal Yakınlık ve Güvenlik	1,88	0,96	,686**	,648**	,761**	,793**				
6 İçsel Motivasyon	2,30	1,13	,725**	,563**	,687**	,745**	,758**			
7 Takdir edilme	2,44	1,28	,688**	,554**	,725**	,745**	,694**	,754**		
8 Maddi İhtiyaçlar	3,06	1,45	,625**	,509**	,554**	,637**	,612**	,687**	,604**	
9 Motivasyon	2,29	1,01	,779**	,652**	,783**	,837**	,894**	,936**	,857**	,797**

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Pearson korelasyon yöntemi kullanılarak sonuçları alınan korelasyon analizi sonrasında, bütün değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurum İçinde Güven'in boyutları olan Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ile Motivasyon boyutları olarak bulduğumuz Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Buna göre zincir mağaza çalışanlarının örgütsel güvenleri ile motivasyonları arasında bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,837$ ). Bu sonuçlara göre, "Örgütsel Güven ile Motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?" sorusuna cevap olarak pozitif ve kuvvetli bir ilişki vardır denilebilir.

## 4.6. Regresyon Analizi

**Tablo 4.**

Örgütsel Güven Boyutlarının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	Sosyal Yakınlık ve Güvenlik			İçsel Motivasyon			Takdir Edilme			Maddi İhtiyaçlar		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Kuruma Güven	0,136	1,813	0,072	0,430*	5,256	0,000	0,271*	3,316	0,001	0,418*	4,381	0,000
Yöneticiye Güven	0,498*	6,842	0,000	0,282*	3,553	0,000	0,447*	5,628	0,000	0,131	1,419	0,158
Çalışma Arkadaşına Güven	0,263*	4,416	0,000	0,123	1,892	0,060	0,114	1,761	0,080	0,166*	2,189	0,030
	R	0,801		R	0,758		R	0,757		R	0,647	
	R <sup>2</sup>	0,642		R <sup>2</sup>	0,574		R <sup>2</sup>	0,574		R <sup>2</sup>	0,419	
	Adj.R <sup>2</sup>	0,636		Adj.R <sup>2</sup>	0,567		Adj.R <sup>2</sup>	0,567		Adj.R <sup>2</sup>	0,409	
	F	105,845		F	79,598		F	79,434		F	42,516	
	p	0,000		p	0,000		p	0,000		p	0,000	

Bağımlı Değişkenler: Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme, Maddi İhtiyaçlar.

Örgütsel güvenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla motivasyonun her bir boyutunun bağımlı değişken olarak incelendiği ve güvenin alt boyutlarından oluşan dört ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre Kuruma Güven İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar boyutlarına katkıda bulunurken Sosyal Yakınlık ve Güvenliğe katkısı bulunmamıştır. Buna göre H1 "Kuruma güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yöneticiye güven kavramının ise Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon ve Takdir Edilme boyutlarına katkıda bulunduğu bulunmuştur. Maddi İhtiyaçlar boyutuna katkısının olmadığı bulunmuştur. Buna göre H2 "Yöneticiye güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır." hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunun ise motivasyon boyutlarından Sosyal Yakınlık ve Güvenlik ve Maddi İhtiyaçlara katkısının olduğu bulunmuşken İçsel Motivasyon ve TAKDİR edilme üzerinde herhangi bir katkısı bulunamamıştır. Buna göre H3 "Çalışma arkadaşına güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyona katkıda bulunmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çoklu regresyon sonuçları göz önüne alındığında Kuruma güven ve yöneticiye güven kavramlarının motivasyon üzerinde çalışma arkadaşlarına güven kavramına göre daha fazla katkısının olduğu bulunmuştur. Zira çalışma arkadaşlarına güven hem yalnızca iki boyuta katkıda bulunurken hem de diğerlerine nazaran bu katkının kuvveti düşük bulunmuştur. Çalışma arkadaşlarına güvenmenin içsel motivasyonu arttırmaması ise ileride yapılacak daha detaylı çalışmalarla ortaya koyulması gereken bir sonuçtur.

## 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada Örgütsel Güven'in Motivasyon üzerindeki etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan Kurum İçinde Güven Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği sonuçlarından elde edilen veriler temel alınarak yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin çalışanların motivasyonu üzerinde kuvvetli ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel güvenin yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarının tümünün motivasyon üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve yöneticiye güvenin, motivasyon üzerindeki etkisinin örgütsel güvenin diğer boyutları üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticiye güvenle motivasyon arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç kurumların yöneticiler ve çalışanlar arasında güveni artırıcı sistemler geliştirerek çalışan motivasyonuna olumlu katkılar sağlayabileceğini göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir (Huang, 2012). Ayrıca, Cho & Perry'nin (2012) güvenilir yöneticilere sahip bireylerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkaran çalışmalarını da desteklemektedir.

Zincir mağaza çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanlar, güven boyutlarından Yöneticiye Güven'i en önemli boyut olarak görmektedirler. Diğer bir deyişle Yöneticiye Güven, güven algılamasında Kuruma Güven ve Çalışma Arkadaşlarına Güven boyutlarından önde gelmektedir. Bunun nedeni olarak, çalışanın mağaza yöneticisini kurumun ilk temsilcisi olarak görmesi gösterilebilir. Yöneticiye duydukları güven daha sonra kuruma güven duygusu gelişmesine neden olabilir. Güven anketi sonuçlarında çalışanların yöneticiye güvenle beraber çalıştığı kuruma da güven duyması uygun sonuçlar vermektedir (Tan & Tan, 2000). Çalışanlar, yöneticiye güveni işinde yetkinliği ve olumlu bir çalışma ortamı sağlaması unsurlarını ön plana alarak tanımlamaktadırlar. Dürüstlük, hem güvenin ana unsurlarından biri olarak (Uzbilek, 2006), hem de yönetici ve çalışanlar arasındaki önemli bir unsur olarak (Gabarro, 1987) bilinmektedir. Bu çalışmanın bulguları da dürüstlüğün hem yöneticiye güvende hem de çalışma arkadaşlarına güvende dikkate değer bir yere sahip olduğunu göstermekte, böylece de literatür ile benzeri sonuçları ortaya koymaktadır. Araştırmada çalışan motivasyonunu sağlayan unsurlar sosyal yakınlık, güvenlik, takdir edilme ve maddi ihtiyaçlardır. Ekonomik gereksinimlerden biri olan ücret Herzberg'e göre çalışanları motive etmekte geri planda kalmaktadır. Araştırmada bu görüşe uygun olarak maddi ihtiyaçlar çalışan motivasyonu üzerinde etkisi en az olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herzberg'in teorisinde bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsü tatmin sağlamada ücret ve diğer maddi unsurlara göre daha önemlidir. Yine Herzberg, iş ortamında başarılı olmayı tatmini sağlayan en önemli faktörlerden saymaktadır. Bu çalışmada, içsel motivasyon faktörleri altında başarıma hissi üst sınırlarda yer almakta, böylece bu görüşle uyumaktadır. Takdir edilme faktörü altındaki en önemli madde, çalışanın yönetici tarafından takdir edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, motivasyon sağlayan bir davranış

olarak karşımıza çıkmakla beraber güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği bulgusu ile de örtüşmektedir (Whitener, et, al., 1998). Böylece çalışan güven duygusu oluşturacak ve motivasyonunu yükseltecektir.

Sonuç olarak, çalışanların güven duygusu motivasyonu etkilemektedir. Eğitim durumu, cinsiyet, kıdem çoğunlukla güven algısını etkilememektedir. Yönetici ve çalışan davranışları, çalışılan kurumun desteği, bireyin güven ve motivasyon davranışı geliştirmesinde en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların motive olmalarında ücret, çalışma koşulları gibi somut desteklerden ziyade takdir edilme, tanınma, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, kişiliğinde ve kariyerinde ilerleme, sorumluluk alma, başarı elde etme gibi soyut desteklerin önemi daha fazladır. Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları, dürüst, adil ve güvenilir olması, yetki vermesi gibi unsurlar çalışanların güven algısı geliştirmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların aynı işyerinde birlikte çalıştıkları arkadaşlarının hoşgörüsü göstermesi, dürüst ve açık davranmaları, birbirlerine karşı politik davranış sergilememeleri, çalışma arkadaşlarını kullanmaya çalışmamaları gibi unsurlar çalışanların birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Çalışılan kurumdaki beklentilerde ise kurumun çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alması, toplumda pozitif bir imaja sahip olması, çalışanları arasında ayırım yapmaması, istihdamın uzun süreli olması öne çıkmaktadır. Bu unsurlar sağlandığında çalışanlar, kuruma karşı güven duygusu geliştirmektedirler.

## 6. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın yapıldığı kurumun yer aldığı sektör tekstil perakendeciliği sektörü olup bir zincir mağazacılık firmasıdır. Başka sektörlerde yapılacak olan çalışmalarda başka sonuçlar çıkması da muhtemeldir. Ayrıca çalışmada yer alan çalışanların tamamı Türkiye'de yaşamakta olup farklı ülkelerdeki farklı koşullarda ve sektörlerde çalışanların güven seviyeleri farklılık gösterebilir. Çalışma zincir marketin İstanbul'da bulunan mağazalarında yapılmıştır. Örneklemin kurumun tüm mağazalarını kapsadığı bir çalışma yapıldığında veya benzeri bir zincir marketin mağazalarında yapılması durumunda çalışmanın daha net sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K.Ü. (2003). Etkili Öğrenme ve Öğretme. İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Akhlaq, A. & Ahmed, E. (2013). The Effect of Motivation on Trust in The Acceptance of Internet Banking in A Low Income Country. *International Journal of Bank Marketing*. 31(2), 115-125.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace. *Human Resource Management Review*. 3, 185-201.
- Arı, G. S. (2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 5(2), 274- 288.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Bateman, T.S. & Zeithaml, C.P. (1990). *Management Function and Strategy*. Boston: Irwin
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 17, 643-663.
- Büte, M. (2011). Etik İklim Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(1), 171-192.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları
- Cengiz, D. & Kılınc, B. (2007). Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(2), 351-370.
- Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. 32(4), 382-406.
- Cho, Y. J. & Ringquist, E. (2011). Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21(1), 53-86.
- Davidoff, L. L. (1981). *Introduction to Psychology (2nd Ed.)*. New York: McGraw-Hill
- Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Demircan N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(2), 139-150
- Derin, N. (2011). İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dessler, G. (1998). *Management Leading People and Organizations in the 21st century*. International Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. 12, 450-467.
- Dirks, K. T. & Skarlicki, D. P. (2009). The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance?. *Journal of Management*. 35, 136-157.
- Driscoll, J. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academic Management Journal*. 21, 44-56.

- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed.). Sosyal Bilimlerde Güven. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erden, A. & Erden, H. (2009). Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools. *Procedi-Social and Behavioral Sciences*. 1, 2180-2190.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım
- Ferres, N., Connell, J. & Traraglione A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitude. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6), 608-622.
- Gabarro, J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*. 94, 927-944.
- Güneşer, A. B. (2002). Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20(2), 379-403.
- Huang, J.T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42(S1), E103-E127.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2012). Trust Scale Development in Turkey. E-proceeding. 14th E-LEADER Berlin. Berlin: Chinese American Scholars Association (CASA).
- Jo, N. Y. & Lee K. C. (2012). The Effect of Organizational Trust, Task Complexity and Intrinsic Motivation on Employee Creativity: Emphasis on Moderating Effect of Stress. *Human Centric Technology and Service in Smart Space*. Lecture Notes in Electrical Engineering. 182, 199-206.
- Katou, A. A. (2013). Justice, Trust and Employee Reactions: An Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*. 36.7, 674 - 699
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. 50, 569-598.
- Kurtuluş, K. (2010). Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Küskü, F. (1999). Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*. 32(1), 135-151.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mallin, M. L., O'Donnell, E. A. & Hu, M. Y. (2010). The Role of Uncertainty and Sales Control in the Development of Sales Manager Trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 25(1), 30-42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20, 709-734.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. 29(3). 314-28.
- Muchinsky, P. (1977). *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*. *Academic Management Journal*. 20, 592-607.
- Özdaşlı, K. & Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11, 67-83.
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Robbins, S. H. & Coulter, M. (2012). *Management*, NJ: Prentice Hall
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3), 393-404.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: ALFA Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management*. 5th Ed. USA: John Wiley and Sons. Inc.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in The Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*. 18(4), 35-48.
- Şakar, A. N. (2012). Örgütsel Güven. D. E. Özler (Ed.). Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 21-40.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *General, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Teck-Hong, T. & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*. 16(1), 73-94.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. & Bozkurt, T. (2012). Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu (2012). Ankara: TOBB Yayınları
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*. 23(3), 513.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. 17, 229-239.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 - 1920, *Research in Organizational Behavior*. 8, 53-111.

<sup>i</sup> Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Melek Birsal danışmanlığında Mustafa Tuysuz'un hazırlamış olduğu yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.



## The Relationship Between Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction<sup>i</sup>

Muhteşem Baran<sup>a\*</sup>, Yasemin Çelik<sup>b</sup>

<sup>a</sup>İstanbul University, <sup>b</sup>HRN Europe

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received  
06.04.2017

Received in revised form  
24.04.2017

Accepted  
27.04.2017

**Key Words:**  
Corporate Social  
Responsibility, Job  
Satisfaction, Employee  
Perception

### ABSTRACT

**Objectives:** This thesis aims to determine the relationship between employees' perception of corporate social responsibility and job satisfaction in a chemical company within the context of white collar workers.

**Methods:** In the process of collecting data, the questionnaire technique has been utilized in order to measure the dimensions of corporate social responsibility regarding employees' perceptions. Job satisfaction of the employees has been measured with the short form of Minnesota Satisfaction Questionnaire. In the process of analyzing the data, the statistical software program "SPSS 20.00" has been used and reasonable results have been reached by using Frequencies, Reliability, Correlation and Regression Analyses.

**Results:** The result indicates that there is a medium level, positive relationship between perceived CSR and job satisfaction. As another outcome of the study reveals that job satisfaction is affected by perceived CSR.

**Originality:** This study contributes to the academic literature in which a few studies have been found about the relation of CSR and Job Satisfaction and also differs from other studies by approaching to the issue with the context of employees' perceptions

## Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Kimya/ Boya Sektöründe Bir Araştırma<sup>i</sup>

Muhteşem Baran<sup>a</sup>, Yasemin Çelik<sup>b</sup>

<sup>a</sup>İstanbul University, <sup>b</sup>HRN Europe

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru  
06.04.2017

Revizyon  
24.04.2017

Kabul  
27.04.2017

**Anahtar Kelimeler:**  
Kurumsal Sosyal  
Sorumluluk, İş Tatmini,  
Çalışan Algısı

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışma, çalışanların işletmenin gerçekleştirmekte olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır.

**Tasarım/Yöntem:** Veri toplama aşamasında, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Çalışanların iş tatminini ölçmek amacıyla ise "Minnesota İş Tatmini" ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde "SPSS 20.00" paket programında yer alan Frekans Dağılım Analizi, Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi testleri kullanılmıştır.

**Sonuçlar:** Araştırma sonucunda, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatminleri arasında pozitif yönde, orta dereceli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmenin çalışanlarına yönelik uyguladığı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların iş tatminlerine etkisi olduğu görülmüştür.

**Özgün Değer:** Çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk algısının paydaşlar içerisinde çalışanlar cephesinden ele alınması ve iş tatmini kavramıyla ilişkilendirilmesi yönünden konuyla ilgili yapılmış az sayıda akademik çalışmaya içerik yönünden katkı sağlamaktadır.

\*Corresponding Author: E-mail: muhtesem@gmail.com

## 1. Giriş

Kurumsal sosyal sorumluluğun modern şirket yönetiminin ve ardından modern pazarlamanın bir parçası haline dönüşmesi yirminci yüzyılın ikinci yarısında karşımıza çıkmaktadır. Sadece ekonomik karlılığın ve gücün yeterli olmadığı günümüzde kurumsal olma niteliği taşıyan çoğu işletme, iş planlarına sosyal sorumluluk başlığını mutlaka dâhil etmekte, bu alanda çeşitli stratejiler geliştirip uygulamakta, doğanın korunması, çevreye verilen zararın azaltılması ve telafi edilmesi için kalıcı adımlar atmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışının örgüt kültürünün bir parçası olduğu düşünüldüğünde, yönetimin uyguladığı sorumluluk anlayışının etkilediği ilk gruplardan biri kendi çalışanlarıdır. İşletmeler sorumlulukları kapsamında çalışanlarının refahını sağlamalı, beklentilerini dikkate almalıdır. Bu noktada çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk hakkındaki anlayışına, adaletine ve faaliyetlerine inanıp inanmaması ve bu konudaki algıları, çalışanların verimlilikleri ve iş tatminleri açısından önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmalar, çalışanların iş ve işletmelerine karşı olumlu yönde geliştirdikleri tutumların, çalışanları daha verimli çalışmaya yönelttiğini göstermiştir. Literatürde bu ilişki genel olarak örgüt kültürü / iş etiği ve iş tatmini ilişkisi olarak incelenmiş ve özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ve iş tatmini ilişkisi üzerine az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada, çalışanların işletmenin uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve faaliyetlere yönelik algıları ve iş tatminleriyle olan ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

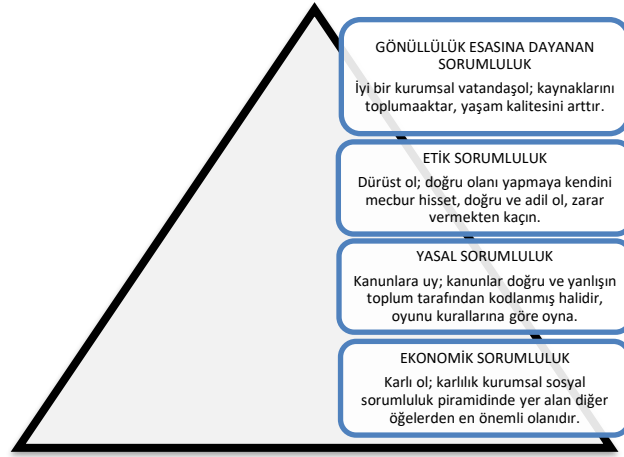
### 2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, "Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir" olarak tanımlanmıştır (Eren, 2000, s.99). Sosyal sorumluluk uygulamaları, kurumun benimsediği ve yürüttüğü toplumun refahını iyileştirme ve çevreyi koruma, sosyal konularını destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımları olup, toplum kavramı içerisinde kurum çalışanlarını, tedarikçileri, dağıtıcıları, kâr amacı gütmeyenler ve kamu sektör ortaklarının yanı sıra genel toplum üyelerini içermektedir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk uygulamaları refah, sağlık ve emniyetin yanı sıra psikolojik ve duygusal ihtiyaçlara da gönderme yapmaktadır (Kotler & Lee, 2006,s.201). Günümüzde işletmeler, organizasyonel amaçlarına ulaşmak için kurumsal sosyal sorumluluğun temel bir araç olduğunu belirtmiştir (Lee, 2008,s.53-73).

### 2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının kapsamına yönelik akademik yazında en fazla kabul gören çalışmalardan biri, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun boyutlarına ilişkin bir yaklaşım ortaya koyan Archie B. Carroll tarafından gerçekleştirilmiştir (Gürol, Büyükbacı, Bal & Ertemsir, 2010, s.138). Carroll'a göre, Kurumsal Sosyal Sorumluluk; "Ekonomik Sorumluluk", "Yasal Sorumluluk", " Etik Sorumluluk" ve "Gönüllülük Esasına Dayanan Sorumluluk" olmak üzere, dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidinde gösterilmektedir:

Piramidin ilk iki basamağı olan Ekonomik Sorumluluk ve Yasal Sorumluluk, işletmenin toplum yararına mal ve hizmet üretmesini ve bu mal ve hizmetlerden yasal şartlara uygun olarak kar elde etmesini öngörür. Diğer son iki basamakta yer alan sorumluluklar ise yasalara uymanın çok ötesine geçmektedir. Etik Sorumluluk işletmelerin toplum tarafından desteklenen ve etik açıdan normlaşmış davranış kalıplarına uyarak faaliyetlerini sürdürmesiyle ilgiliyken, en son basamak olan Gönüllülük Esasına Dayanan Sorumluluk ise işletmelerin önce kendi çevrelerine, topluma, ülkelerine ve sonunda tüm dünyaya yararlı olacak faaliyetlerde bulunmasını içerir (Moura-Leite & Padgett, 2011, s.531).



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991, s.42)

### 2. 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Ölçülmesi

Çalışanların işletmeyle olan yakın bağları düşünüldüğünde, işletmelerin ortaya koydukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ilk etapta kendi çalışanlarını etkilediği söylenebilir. Bu noktada çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk projelerine ne kadar inandıkları ve bu çalışmalarını ne kadar benimsedikleri oldukça hassas bir konudur (McShabe & Cunningham, 2012, 81-82). Bu nedenle araştırmada, öncelikle çalışanların bu uygulamalar hakkındaki algılarının ölçülmesine karar verilmiştir. Araştırmada, 2008 yılında Türker tarafından geliştirilen, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeyi hedefleyen 18 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışma Türkiye’den 209 profesyonel çalışan ile gerçekleştirilmiş, sonuç olarak çalışanların KSS algısına yönelik dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar işletmelerin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara (genel olarak tüm topluma, gelecek nesillere, doğal çevreye ve STK'lara), çalışanlara, tüketicilere ve hükümet/devlete yönelik sosyal sorumlulukları olarak belirtilmektedir (Türker, 2009, s.421).

### 2.4. İş Tatmini

İş tatmini genel anlamda, çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluğu, mutluluğu ifade etmektedir. Literatürde farklı farklı tanımlamalar olsa da akademik yazında genel kabul gören tanıma göre iş tatmini, çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı mukayese sonrasında işine karşı sahip olduğu hissiyat ya da duygusal tepkidir (Pinar, Kamaşak & Bulutlar, 2008, s.152-153).

Fred Luthans’a (Luthans, 1995, s.3) göre iş tatmininin üç önemli özelliği vardır:

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş tatmini, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok diğer faktörü de beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları... vb. faktörlerdir.

İş tatminine sosyal açıdan yaklaşıldığında çalışanların eşit ve adil davranılmayı hak ettiği ve çalışanların iş tatmin veya tatminsizlik seviyelerinin organizasyon içerisindeki örgütsel davranışlara bağlı olduğu görülür. İş tatminine faydacı yaklaşımla bakıldığında ise, çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliklerinin çalışanları organizasyonun fonksiyonlarını etkileyecek davranışlara yönlendirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Udechukwu, 2009, s.73).

### 2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler: Çalışanın kişilik özellikleri, eğitimi, ailesi, değer yargıları, yetişmiş olduğu sosyal çevre gibi bireysel faktörler çalışanların iş hayatlarında ve dolayısıyla iş tatminleri üzerinde büyük rol oynarlar. Bu bireysel

faktörler her çalışanı diğer çalışandan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini etkileyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın işletmeye karşı geliştireceği tutumlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Örücü & Esenkal, 2005, s.147).

**Örgütsel Faktörler:** Çalışanlarda iş tatmini oluşabilmesi için işletmelerin çalışanlarına her anlamda motive edici bir ortam oluşturmaları gerekmektedir. İş tatminini etkileyen örgütsel faaliyetleri genel olarak işin kendisi/niteliği, ücret, terfi ve ilerleme olanakları, yönetim tarzı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve iletişim olarak saymak mümkündür.

## 2.6. İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin önemi; bireysel açıdan, örgütsel açıdan ve yönetici açısından olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilir.

**Bireysel Açıdan:** İş tatmininin yüksek olmasının çalışanın işinden hoşnut olmasını sağlayacağı, iş tatmininin düşük olmasının ise çalışanın işinden soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon eksikliğine dolayısıyla hata yapma olasılığının yükselmesine yol açacağı düşünülmektedir.

**Örgütsel Açıdan:** Çalışanlarının iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden biridir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012, s.108). Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut iş görenlerin de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Yılmaz & Karahan, 2009, s.201).

**Yönetici Açısından:** Yöneticilerin başarısı, personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim iş yerini çalışanlarına iş tatmini sağlayacak hale getirmelidir. Bu yöneticiler için sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gerekliliktir (Sevimli & İşcan, 2005, s. 55).

## 3. Yöntem

### 3.1.Örneklem

Araştırma için yerli sermayeli, kimya sektöründe faaliyet gösteren bir boya firmasının seçilmesi uygun görülmüştür. İncelenen firmalar arasında, ISO 9001 Kalite, ISO 14001 Çevre ve ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği belgelerine sahip ve ürettiği ürünlerde insan sağlığına önem veren, uyguladığı sosyal projelerle ( 100.000 Ağaç Projesi ) çevreci ve yenilikçi kimliğe sahip bir boya firması seçilmiştir. Araştırma, firmanın Kocaeli ilinde bulunan fabrikasında beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Firma tarafından verilen bilgilere göre fabrika bünyesinde çalışan beyaz yakalı sayısı (tepe yönetim hariç) 120 kişidir. Anket, Ocak – Şubat 2013 tarihleri arasında web tabanlı anket formu olarak fabrika içerisinde 120 çalışana ulaştırılmıştır. Bu formlardan 104 tanesi eksiksiz olarak veri tabanımıza ulaşmıştır. Bu 104 kişi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır (anketin geri dönüş oranı: %86).

### 3.2. Prosedür

Araştırmada, "Web Tabanlı Anket Yöntemi" ve anketlerin incelenmesinde ve analizlerin yapılmasında "IBM SPSS 20.00" programı kullanılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı anket formu üç bölümden, toplam 43 sorudan oluşmaktadır ve çalışanlara Türkçe olarak uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçen sorular, ikinci bölümünde çalışanların iş tatminini ölçen sorular ve son bölümde ise çalışanların sosyo-demografik özelliklerini inceleyen sorular yer almaktadır.



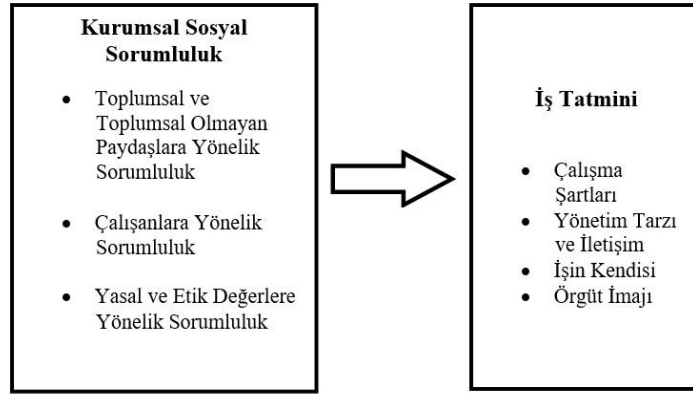
Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin Alfa katsayısından (Cronbach's Alpha) yararlanılarak güvenilirlikleri ölçülmüştür. Ardından ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca veriler test edilmeden önce normal dağılım gösterip göstermediklerine de bakılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin bulgularda frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasında anlamlı ilişki çıkması sonucu değişkenlerin birbirlerine olan etkisi çoklu regresyon analizi kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Son olarak ankete katılan 104 çalışanın ölçülen iki değişkene ve alt boyutlarına ait ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılarak işletme içerisinde konuyla ilgili genel bir sonuca ulaşılmıştır.

### 3.3 Ölçekler

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek amacıyla Duygu Türker'in 2008 yılında geliştirmiş olduğu 18 soruluk "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş tatminini ölçmek amacıyla R.V Dawis, D.J. Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" nin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Anketin birinci ve ikinci bölümleri beş basamaklı Likert tipi ölçekle cevaplanmaktadır. Anket sorularının güvenilirliği ve geçerliliği daha önce yapılan akademik çalışmalarda kanıtlanmıştır. ( Türker, 2009, s. 189-204; Türker, 2009, s. 411-427; Schriesheim, 1993, s. 385-417; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967, s. 23-25; Sydney-Agbor, Ebeh, Nwankwo & Agu, 2014, 86-89.)

### 3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan model ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni, çalışanların iş tatmini, bağımsız değişkeni ise çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarıdır.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

#### Ana Hipotez:

**Hipotez<sub>1</sub>:** Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### Alt Hipotezler

**H<sub>1a</sub>:** Çalışan algısı açısından, işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Çalışan algısı açısından, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>1c</sub>: Çalışan algısı açısından, işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1d</sub>: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma şartları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1e</sub>: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından yönetim tarzı ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1f</sub>: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından işin kendisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1g</sub>: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından örgüt imajı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

#### 4. Bulgular

##### 4.1 Demografik değişkenlerle ilgili istatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların 54'ü (% 51.9) erkek, 50'si (% 48.1) kadındır. Araştırmaya katılan 104 çalışanın 68'i (% 65.4) 21-30 yaş grubunda, 33'ü (% 31.7) 31-40 yaş grubunda, 3'ü (% 2.9) 41-50 yaş grubunda yer almaktadır. Örneklem grubunun eğitim durumu ile ilgili istatistikleri incelendiğinde 6'sının (% 5.8) lise, 10'unun (%9.6) yüksekokul, 69'unun (% 66.3) üniversite, 19'unun (% 18.3) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında doktora mezunu bulunmamaktadır. Araştırmaya katılanların firmadaki pozisyonları incelendiğinde 3'ünün (%2.9) üst kademe yönetimde, 22'sinin (%21.2) orta kademe yönetimde ve 20'sinin (%19.2) ilk kademe yönetimde görev aldığı görülmüştür. Yönetimsel olmayan kademe çalışanlar ise 44 kişiyle (%42.3) örneklem grubunun en büyük kısmını oluşturmaktadır. Geriye kalan 15 kişi ise "diğer" seçeneğiyle araştırmaya katılanların %14.4' ünü oluşturmaktadır. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında 59'u (% 56.7) 1-5 yıl arası, 18'i (% 17.3) 6-10 yıl arası, 12'si (% 11.5) 11-15 yıl arası, 14'ü (% 13.5) 16-20 yıl arası ve 1'i (%1) de 21 yıl ve üzeri süre boyunca buldukları şirkette görev yaptığı görülmektedir.

##### 4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek amacıyla Duygu Türker'in 2008 yılında geliştirdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısının  $\alpha = 0.942$  olduğu görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1.**  
*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi*

Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
,942	18

Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleriyle incelenmiştir. Yapılan analiz sonrasında KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere 0.859 sahip olduğu görülmektedir. Bu değer veri setinin faktör analizini yapmak için "çok iyi" derecede bir uygunluğa sahip olduğunu gösterir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2010, s.322).

**Tablo 1a.**  
KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,859
	Approx. Chi-Square	1645,544
Bartlett's Test of Sphericity	Df	153
	Sig.	,000

Araştırmada faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 71.804'ünü açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 2.**  
KSS Ölçeği Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde
1	9,200	51,110	51,110	9,200	51,110	51,110	4,989	27,716	27,716
2	2,108	11,710	62,819	2,108	11,710	62,819	4,159	23,103	50,819
3	1,617	8,984	71,804	1,617	8,984	71,804	3,777	20,984	71,804
4	,929	5,161	76,964						
5	,696	3,865	80,829						
6	,647	3,594	84,424						
7	,507	2,816	87,240						
8	,424	2,357	89,597						
9	,357	1,983	91,580						
10	,266	1,476	93,056						
11	,243	1,350	94,406						
12	,226	1,257	95,663						
13	,208	1,158	96,821						
14	,196	1,087	97,907						
15	,131	,729	98,637						
16	,110	,609	99,245						
17	,086	,476	99,722						
18	,050	,278	100,000						

**Tablo 3.***Faktör Analizi Soru Dağılımı ve Faktör İsimlendirme Tablosu – Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği*

Maddeler	Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk	Bileşenler	
		Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk
S.16-Şirketimiz gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.	,846		
S.10-Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.	,835		
S.18- Şirketimiz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları çeşitli yollarla destekler.	,798		
S.15- Şirketimiz gelecek nesilleri de gözetken bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.	,718		
S.9- Şirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklara büyük önem verir.	,683		
S.17- Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalarına ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.	,678		
S.14- Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.	,674		
S.13 Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.	,650		
S.4- Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.		,858	
S.5- Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.		,845	
S.3- Şirketimiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.		,783	
S.2- Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.		,732	
S.1- Şirketimiz eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.		,614	
S.11- Şirketimiz her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.			,859
S.12- Şirketimiz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.			,789
S.8- Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.			,696
S.6- Şirketimiz ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.			,636
S.7- Şirketimiz tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.			,584

Alt boyutlara uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, Cronbach Alpha katsayısının tüm faktörler için 0.85 ile 0.95 arasında değer aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.***Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi*

	Cronbach Alpha Katsayısı Soru Sayısı	
Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk	0.928	8
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	0.901	5
Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk	0,886	5

### 4.3 İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada, çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formunun iç, dış ve genel iş tatminini ölçmeye yönelik bir ölçek olduğu geçmişte yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (Schriesheim, 1993, s.385-417). Ancak ölçeğin her araştırmada farklı faktör yapıları içermesinin muhtemel olduğu da yine bu çalışmalarda gözlenmiştir (Hirschfeld, 2000, s.258). Bu nedenle, iş tatmini ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu çıkan faktör yapısı araştırmada değiştirilmeden aynen kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini ölçeği, araştırma kapsamında çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla işletme içerisinde 104 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısının  $\alpha = 0.928$  gibi yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 5.**

*İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi*

Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
,928	20

Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,851 değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, Sig. değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 6.**

*KMO ve Bartlett Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,851
	Approx. Chi-Square	1206,594
Bartlett's Test of Sphericity	Df	190
	Sig.	,000

Yapılan faktör analizine göre iş tatmini; çalışma şartları, yönetim tarzı ve iletişim, işin kendisi ve örgüt imajı olmak 4 faktör altında toplanmıştır. 4 faktörün toplam varyansın % 63,972'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7.

## İş Tatmini Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde
1	8,602	43,009	43,009	8,602	43,009	43,009	3,801	19,006	19,006
2	1,830	9,148	52,157	1,830	9,148	52,157	3,478	17,389	36,395
3	1,312	6,561	58,718	1,312	6,561	58,718	3,300	16,502	52,897
4	1,051	5,255	63,972	1,051	5,255	63,972	2,215	11,075	63,972
5	,987	4,934	68,906						
6	,783	3,914	72,820						
7	,753	3,763	76,583						
8	,623	3,113	79,696						
9	,561	2,806	82,502						
10	,527	2,633	85,135						
11	,489	2,446	87,581						
12	,454	2,270	89,851						
13	,432	2,159	92,010						
14	,383	1,917	93,927						
15	,342	1,711	95,639						
16	,257	1,287	96,925						
17	,243	1,214	98,139						
18	,162	,812	98,952						
19	,107	,536	99,488						
20	,102	,512	100,000						

Tablo 8.

## Faktör Analizi ve Faktör İsimlendirme Tablosu

BİLEŞENLER	Bileşenler			
	Çalışma Şartları	Yönetim Tarzı ve İletişim	İşin Kendisi	Örgüt İmajı
S.13 Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	,791			
S.14 İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	,709			
S.15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,642			
S.17 Çalışma şartları bakımından	,628			
S.19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	,565			
S.20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,564			
S.8 Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	,552			
S.6 Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		,781		
S.5 Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından		,759		
S.18 Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından		,658		
S.2 Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından		,624		
S.7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından		,558		
S.3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından			,744	
S.10 Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından			,706	
S.11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından			,629	
S.16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından			,612	
S.4 Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi açısından				,771
S.9 Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından				,682
S.1 Beni her zaman meşgul etmesi bakımından				,512
S.12 İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından				,510

Alt boyutlara uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, Cronbach Alpha katsayısının tüm faktörler için 0.87 ile 0.78 arasında değer aldığı görülmektedir.

**Tablo 9.**

*Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi*

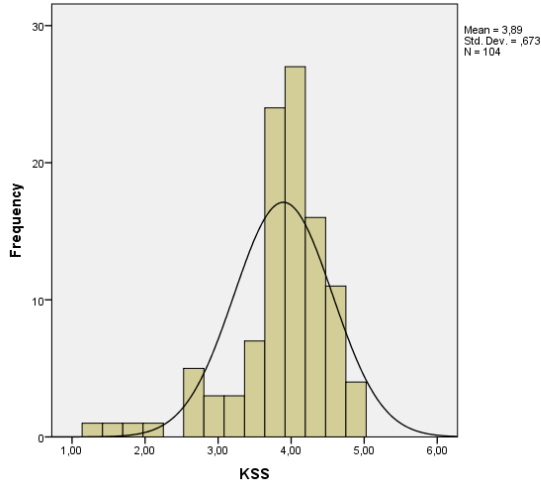
	Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
Çalışma Şartları	,871	7
Yönetim Tarzı ve İletişim	,821	5
İşin Kendisi	,795	4
Örgüt İmajı	,780	4

#### 4.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

Araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal ya da normale yakın olması gerekmektedir (Gegez, 2010, s.238). Bu nedenle öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği ve iş tatmini ölçeği için normal dağılım testi yapılmış ve alt boyutlar da dâhil olmak üzere histogram grafiklerine bakılmıştır.

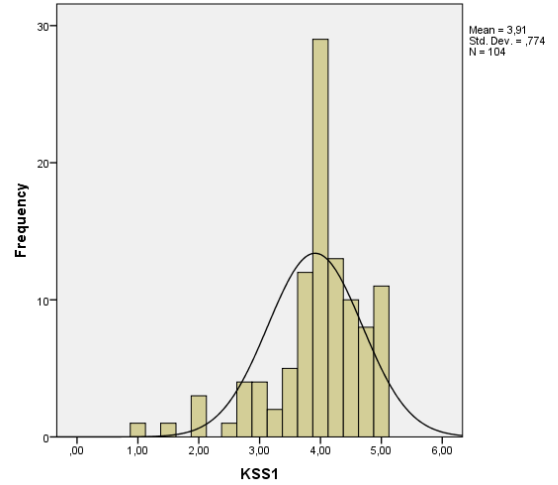
**Grafik 1.**

*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi*



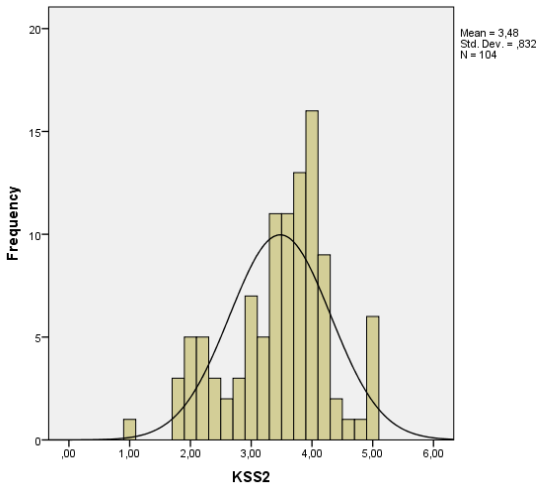
**Grafik 2.**

*Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analiz*



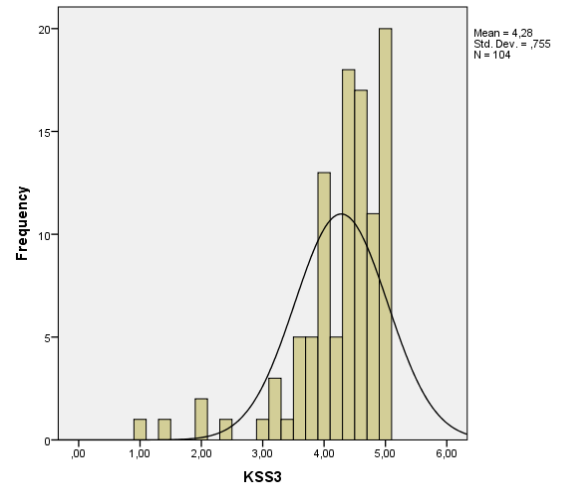
**Grafik 3.**

*Çalışanlara Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi*

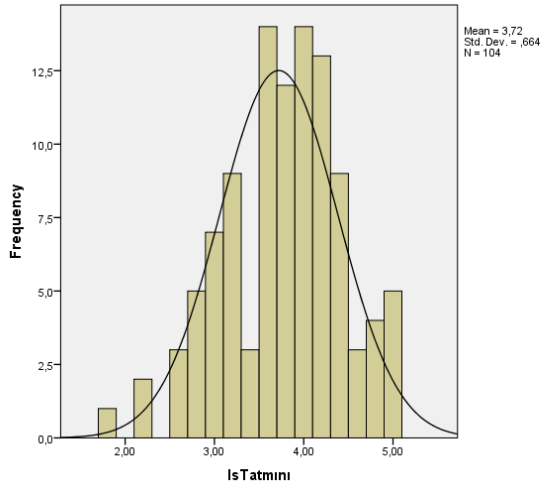


**Grafik 4.**

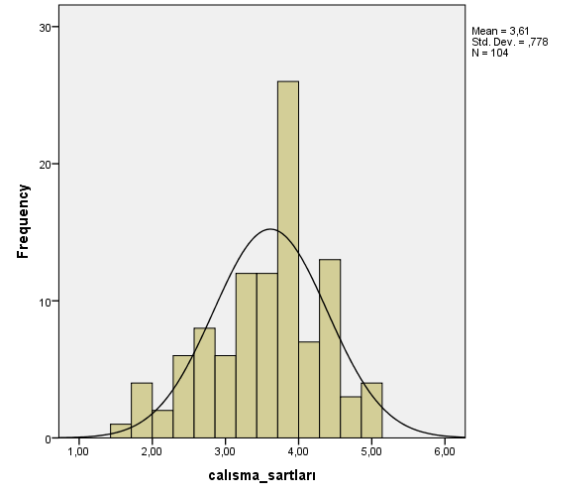
*Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi*



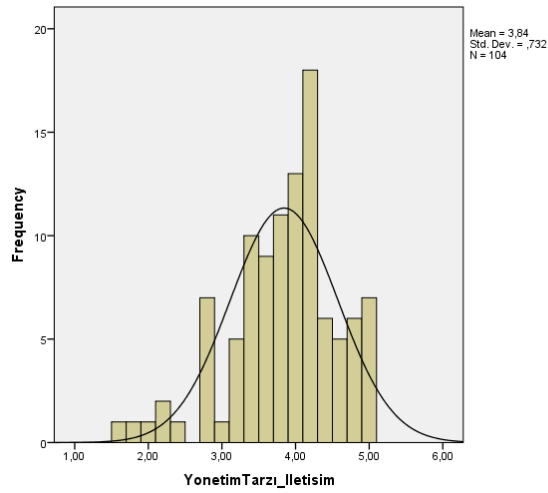
**Grafik 5.**  
İş Tatmini Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi



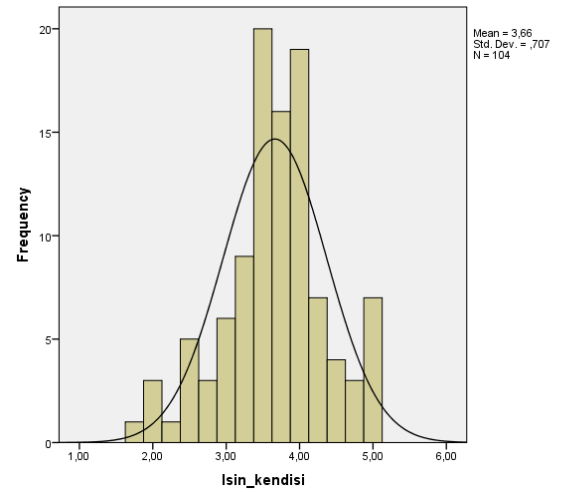
**Grafik 6.**  
Çalışma Şartları Boyutunun Normal Dağılım Analizi



**Grafik 7.**  
Yönetim Tarzı ve İletişim Boyutunun Normal Dağılım Analizi

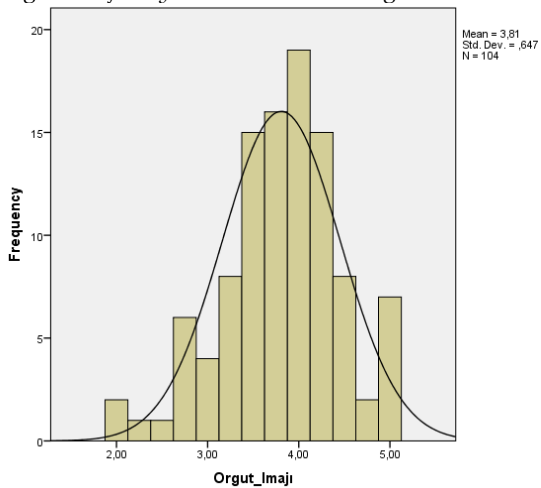


**Grafik 8.**



İşin Kendisi Boyutunun Normal Dağılım Analizi

**Grafik 9.**  
Örgüt İmajı Boyutunun Normal Dağılım Analizi





Değişkenler normal dağılım gösterdiği için değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Korelasyon analizi yapılabilmektedir. Ayrıca iki sürekli değişken arasındaki ilişki inceleneceği için Pearson'un Korelasyon Katsayısı yöntemi ilk sırada tercih edilmektedir. Bu aşamada hipotezlerin test edilmesine geçilebilmektedir.

### Ana Hipotez Testi

**Tablo 10.**

*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi*

		KSS Algısı	İş Tatmini
KSS Algısı	Pearson Correlation	1	,501**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
İş Tatmini	Pearson Correlation	,501**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

\*\* . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. ( Çift taraflı )

Araştırmanın ana hipotezini test ettiğimizde, korelasyon tablosunda görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki Pearson'un Korelasyon Katsayısı 0.501 çıkmıştır. Bu sonuç çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamaları ile İş Tatmini arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu gösterilmektedir (sig.=,000) Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilip, Hipotez<sub>1</sub> "Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır" kabul edilmektedir. Araştırmanın ana hipotezi test edildikten sonra alt boyutların korelasyon analizlerine bakılmıştır:

1) Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının ilk boyutu olan "Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelenmiştir. Tabloda Pearson korelasyon katsayısının 0,328 olduğu görülmektedir. Bu değer, incelenen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, H1 hipotezi kabul edilmektedir.

2) Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının ikinci alt boyutu olan "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" arasındaki ilişki korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analizde Pearson korelasyon katsayısının 0,642 olduğu görülmektedir. Bu değer, incelenen iki değişken arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanlara yönelik sorumluluk uygulamalarının çalışanların iş tatminleriyle ilişkili olduğu bu tablodan hareketle söylenebilir. Bunun yanında iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, H1 hipotezi kabul edilmektedir.

3) Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının üçüncü alt boyutu olan "Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,363 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer iki alt boyutta olduğu gibi bu ilişki de %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlıdır ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan korelasyon analizleri genel bir şekilde değerlendirilecek olursa, araştırmanın ana hipotezi olan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ve "İş Tatmini" ilişkisi arasında pozitif, orta seviyede anlamlı bir ilişki bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmektedir. Aynı şekilde "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Alt Boyutları" ve "İş Tatmini" arasında yapılan korelasyon analizlerinin tümü arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak KSS kavramının alt boyutlarından "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk", "İş Tatmini" ile olan orta seviyedeki ilişkisi bakımından diğer iki alt boyuttan ayrılmaktadır.

4) "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ile iş tatmininin alt boyutlarından olan "Çalışma Şartları" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,443 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki

değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Tüm bu nedenlerle, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

5) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” ile iş tatmininin alt boyutlarından olan “Yönetim Tarzı ve İletişim” arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,452 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

6) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” ile iş tatmininin alt boyutlarından olan “İşin Kendisi” arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,396 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

7) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” ile iş tatmininin alt boyutlarından olan “Örgüt İmajı” arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,393 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, tüm boyutlar ile “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” değişkeni arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Böylece ana hipotezin yanında alt hipotezlerin de sağlandığı görülmüştür.

#### 4.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)

Araştırmanın gerçekleştiği firmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile iş tatminleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucu pozitif ilişki saptanmıştır. Ancak, bağımlı değişken olarak iş tatmini, bağımsız değişken olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutları\* belirtildiğinde bu değişkenler arasındaki ilişkinin denklemi regresyon yoluyla ifade edilmelidir.

\*KSS 1: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk

KSS 2: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk

KSS 3: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk

Doğrusal regresyon analizine bakıldığında bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından sadece KSS2 boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerinin 0,05 değerinden küçük olması KSS2 boyutunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Diğer boyutların ise iş tatmini üzerinde bir etkilerinin olmadığı tabloda görülmektedir.

#### Tablo 11.

##### KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi (Doğrusal Regresyon)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t Değeri	Anlamlılık
	B	Standart Hata			
Sabit	2,189	,289		7,571	,000
KSS1	-,037	,081	-,047	-,459	,647
KSS2	,509	,076	,685	6,716	,000
KSS3	-,022	,086	-,027	-,253	,801

\*Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Araştırmada bağımsız değişkenler birden fazla bulunduğundan analiz için stepwise çok değişkenli regresyon yöntemiyle de analize bakılmıştır. Stepwise yönteminin kullanılmasının nedeni modelde anlamlı olmayan değişkenlerin otomatik olarak model dışında kalmasının sağlanmasıdır. Analiz sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından “Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk” ve “Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk” değişkenlerinin, modelin dışında kaldığı görülmüştür.

**Tablo 12.***KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi (Stepwise Yöntemi)*

Model	R Değeri	R - Kare	Düzeltilmiş R-Kare	Standart Hata
1	,642 <sup>a</sup>	,412	,406	,47675

Tahmin Değişkeni: KSS 2  
Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 3'teki Düzeltilmiş R-kare değeri modelle ilişkili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını açıkladığını göstermektedir. Tablodaki 0.406 değeri, iş tatmininin % 40.6'lık kısmının KSS kavramının alt boyutu olan "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" tarafından açıklanmakta olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların iş tatmininin %40 oranında bir kısmının, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluk faaliyetlerine bağlı algılamalar olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 13.***KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Varyans Analizi (ANOVA<sup>a</sup> TABLOSU)*

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare Değeri	F Değeri	Anlamlılık
1	Regresyon	16,239	1	16,239	71,448	,000 <sup>b</sup>
	Artan	23,183	102	,227		
	Toplam	39,423	103			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Tahmin Değişkeni: KSS 2

Anova tablosundaki Sig. değerinin 0.05'ten küçük olması (0.00) araştırmanın ana modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, modele göre iş tatmininin açıklanmasında çalışanların KSS algılamalarının katkısı bulunmaktadır.

**Tablo 14.***KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Katsayısı Analizi*

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		T Değeri	Anlamlılık
		B Değeri	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	2,061	,202			10,213	,000
	KSS 2	,477	,056	,642		8,453	,000

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 2,061'dir. Bu durum, KSS kavramı alt boyutu 0 olsa bile işletmede çalışanların 2,061'lik değeri olan iş tatminleri mevcut anlamına gelmektedir. "Çalışanlara yönelik sorumluluk" boyutuna ait parametre değeri 0,477'dir. Bu boyuttaki bir birimlik artış iş tatminini 0,477 birim arttırmaktadır. Elde edilen sonuçları denklem şekline dönüştürürsek aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır:

$$\text{İş Tatmini} = 2,061 + 0,477 \times (\text{İşletmenin Çalışanlara Yönelik Sorumluluğu})$$

#### 4.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İlgili Ortalamalar ve İş Tatmini İlgili Ortalamalar

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan çalışanların kurumlarını, kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini yerine getiren bir kurum olarak algıladığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk boyutları arasında göreceli olarak en düşük puanı 3,47 ortalamayla (1-5 arası) işletmenin çalışanlarına yönelik sorumluluğu boyutu almıştır. Bu değere bakarak işletmenin çalışanlarına yönelik uyguladığı sorumluluk faaliyetlerinin, çalışanların algısında orta bir düzeyde yer aldığı söylenebilmektedir. Boyutlar arasında en yüksek puan ise 4,27 ortalamayla, yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluk boyutunda görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar tüm kurumsal sosyal sorumluluk boyutları arasında firmalarının en fazla yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünmektedir. Toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluk boyutu ise 3,91 ortalamayla çalışanların algısında orta düzeyin biraz üzerinde yer almaktadır. Bu ifade, çalışanların algısında

firmanın gönüllü faaliyetler, çevre, gelecek nesiller gibi toplumsal olan konularda sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermektedir.

Çalışanların işlerinden duydukları tatmini ölçen ifadelerin ortalaması (1-5 arası) incelendiğinde, genel iş tatmin düzeyi ortalamasının 3,72 olduğu görülmektedir. Bu değer orta düzeyin biraz üstünde olup işletme içerisinde araştırmaya katılan çalışanların işlerinden tatmin duyduklarını göstermektedir. İş tatmininin alt boyutları ortalama açısından incelendiğinde; çalışma şartları ile ilgili ifadelerin ortalamasının 3,61; yönetim tarzı ve iletişim alt boyutunun ortalamasının 3,84; işin kendisi alt boyutunun ortalamasının 3,66 ve örgüt imajına ait ortalamasının 3,80 olduğu görülmüştür. Alt boyut ortalamalarının hepsi için orta düzeyin biraz üstünde kaldıkları söylenebilir. Böylece çalışanların genel olarak, çalışma şartlarından, yönetim tarzından ve işletme içi iletişimden, işin kendisinden ve örgüt imajından tatmin duydukları ortaya çıkmaktadır. Ortalamalar genel olarak incelendiğinde en yüksek değer çalışan algısında yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluk boyutunda, en düşük değer ise çalışanlara yönelik sorumluluk boyutunda görülmektedir. Çalışanlar işletmelerini yasal ve etik değerleri önemseyen bir işletme olarak görürken, çalışanlara yönelik sorumlulukları orta seviyenin biraz üstünde bulmaktadır.

## **5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Çalışmanın genel sonucu olarak, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve işletmenin çalışanlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirip getirmemesinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları itibarıyla, literatürü de desteklemektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri çalışanların iş tatminlerini sağlamada büyük rol oynamaktadır. Çalışanların da sorumluluklarını yerine getiren işletmelerde çalışmaktan memnun olduğu gözlenmiştir. Araştırma yapılan kimya işletmesinde, işletmenin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, çalışanların motive olmasını sağlayarak iş tatminlerini de arttırdığı yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Analizler sonucu ortaya çıkan diğer bir unsur çalışanların iş tatminlerinin işletmenin gerçekleştirdiği gönüllü projelerden fazla etkilenmediğidir. Aynı şekilde, işletmenin etik ve yasal görevlerini yerine getirmesiyle çalışanların iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki olmadığı da saptanmıştır. Bunun nedeni olarak Türkiye'nin hala gelişmekte olan bir ülke olması ve sosyo-ekonomik önceliklerinin kurumsal sosyal faaliyetlerdeki sıralamayı etkilediği düşünülebilir. Bunların yanında ortalamalara bakıldığında çalışanlar en fazla işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünmektedir. Ayrıca işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara verdiği önem de çalışanların algısında güzel bir yere sahiptir. Çalışanlar işletmenin çalışanlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirme konusunda iyi olduğunu düşünmektedir ancak ortalamalara bakıldığında diğer boyutlar arasında en düşük seviye bu boyuttadır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların en çok bu boyuta önem verdiği ve işletmenin bu konuda yapılacak iyileştirme çalışmalarıyla çalışan algısında daha iyi bir yere sahip olabileceği söylenebilir. İşletmenin çalışanlarını gönüllü faaliyetlerde daha çok teşvik etmesi çalışanların iş tatminlerine pozitif yönde katkı sağlayacağından dolayı işletme politikası olarak önerilmektedir. Bunun yanında işletmenin yasal ve etik değerlere verdiği önemin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için işletmenin kurum içi iletişimi ve halkla ilişkiler faaliyetlerini desteklemesi önerilmektedir.

Tüm bunların yanında, işletme içerisinde çalışanların genel olarak işlerinden tatmin duydukları görülmektedir. Buradan hareketle işletmenin çalışanlarını önemseyen ve çalışanlarının beklentilerini karşılayan bir insan kaynakları politikası uyguladığı söylenebilir. Ancak yine de işletmenin çalışma şartlarından, yönetime, iletişimden örgüt imajına uzanan yelpazede işletme iç ve dış politikalarını sürekli güncellemesi ve yenilemesi çalışanların memnuniyet seviyelerini korumalarına yardımcı olacaktır.

Araştırma yapılan işletmenin bir kimya işletmesi olduğu göz önünde bulundurulduğunda daha kapsamlı ve genel sonuçlara ulaşmak amacıyla gelecek çalışmalarda, beyaz yakalı çalışanların yanında üretim sürecinde yer alan mavi yakalı çalışanların da araştırmaya dâhil edilmesi önerilmektedir. Bunun yanında çalışanların işletmelerini ne kadar tanıdıklarını ve yaptığı faaliyetler konusunda ne kadar farkında olduklarını ölçmek araştırmanın sonuçlarını iyileştirmesi açısından önerilmektedir.

Bu araştırma çalışanların o anki düşüncelerini yansıtmaktadır, bu nedenle bu araştırmayla kimya sektörü üzerinde bir genelleme yapmak mümkün değildir.

Ayrıca yine gelecek çalışmalarda araştırmanın birden fazla ilde ve işletmede yürütülmesi, elde edilecek sonuçların genelleştirilebilmesi açısından önerilmektedir. Böylece kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve iş tatmini ilişkisi, elde edilen sonuçlar aracılığıyla daha net ve belirgin bir şekilde açıklanabilecektir.

## 6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmaya katılan çalışanlar tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Çalışanların anket sorularını özgür iradeleri ile cevapladığı, sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırma, firmanın Kocaeli ilinde faaliyet gösteren fabrikasında işgören beyaz yakalı çalışanlarla sınırlıdır. Anket, 2013 yılı bilgi ve bulgularıyla sınırlıdır. Araştırmanın, tek bir firmayı belli bir bölgede ele alması ve beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı olması araştırma sonuçlarının genelleştirilememesine neden olmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19 (1), 108.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". Business Horizons, 34(4), 39-48.
- Eren, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gegez, A. E. (2010). Pazarlama Araştırmaları, 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürol, Y., Büyükbacı, P., BAL, Y. & Ertemsir Berk In, E. (2010). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış". İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi İstanbul, 43, 135-162.
- Hirschfeld, R. R. (2000). "Does Revising The Intrinsic and Extrinsic Subscales of The Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?". Educational and Psychological Measurement, 60(2), 255-270.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kotler, P. & Lee, N. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sibel Kaçamak (Çev.). İstanbul,: Mediacat Yayınları.
- Lee, M. P. (2008). "A Review of Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and The Road Ahead". International Journal of Management Review, 10, 53-73.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. McGraw –Hill Inc.
- McShane, L. & Cunningham, P. (2012). "To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program". Journal of Business Ethics, 108(1), June, 81-100.
- Moura Leite, R. C. & Padgett, R. C. (2011). "Historical Background of Corporate Social Responsibility". Social Responsibility Journal, 7(4), 528-539.
- Örücü, E. & Esenkal, F. (2005). "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 141-166.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. & Bulutlar, F. (2008). "İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 151-166.
- Schriesheim, C. A., vd. (1993). "Improving Construct Measurement In Management Research: Comments and a Quantitative Approach For Assessing The Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments". Journal of Management, 19(2), 385-417.
- Sevimli, F. & İşcan Ö.F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". Ege Akademik Bakış Dergisi, 5 (1), 55.
- Sydney-Agbor, N., Ebeh R.E., Nwankwo B. E. & Agu S. A. (2014) "Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local Government Employees". Research in Psychology and Behavioral Sciences, 86-89.
- Türker, D. (2009). "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study". Journal of Business Ethics, 85, 411-427.
- Türker, D. (2009). "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment". Journal of Business Ethics, 89, 189-204.
- Udechukwu, I. I. (2009). "Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory". Public Personnel Management, 38(2), 69-82.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 22, 23-25.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2009). "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3), 201.

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Muhtesem Baran danışmanlığında Yasemin Çelik'in hazırladığı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.



## The Effect of Employee Voice on Time Stealing

Adem Ergül\*, Cihat Kartal, İsmail Gökdeniz  
Kırıkkale University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received  
02.04.2017

Received in revised form

15.04.2017

Accepted

29.04.2017

**Key Words:**  
employee voice, time  
stealing, positive  
psychology

### ABSTRACT

**Objectives:** The purpose of the research is to reveal the relation between time stealing behavior of the employees and employee voice.

**Methods:** Data were collected through convenience sampling method from 189 public employees in Sinop and its districts. After conducting validity and reliability tests, descriptive, correlation and regression analysis were done.

**Results:** According to the results of analysis negative and significance effect of employee voice on employee time stealing is observed ( $R^2=0,078$ ,  $\beta=-0,171$  &  $p < 0.01$ ).

**Originality:** The research of "The Effect of Employee Voice on the Time Stealing" is important with regards to its revealing effects about concrete results of employee voice which is a important subject of positive psychology.

## Çalışanların Ses Çıkarma Davranışının Zaman Hırsızlığına Olan Etkisi

Adem Ergül, Cihat Kartal, İsmail Gökdeniz  
Kırıkkale Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru  
02.04.2017

Revizyon

15.04.2017

Kabul

29.04.2017

**Anahtar Kelimeler:**  
ses çıkartma, zaman  
hırsızlığı, pozitif psikoloji

### ÖZ

**Amaç:** Araştırmanın amacı çalışanların ses çıkartmaları ve zaman hırsızlığı davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

**Tasarım/Yöntem:** Niceliksel araştırma yöntemleriyle kolayda örneklem yoluyla Sinop il ve ilçelerinde kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 189 kamu çalışanı üzerinde yapılmıştır. Toplanan anketler öncelikle geçerlik ve güvenilirlik analizine tabi tutulduktan sonra tanımlayıcı istatistik, korelasyon ve regresyon testleri uygulanmıştır.

**Sonuçlar:** Analiz sonuçlarına göre çalışanların ses çıkartmaları olgusunun zaman hırsızlığını olumsuz ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Özgün Değer:** Ses çıkartma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisinin araştırılması sayesinde literatürde giderek daha fazla önem kazanan pozitif psikolojinin önemli konularından çalışanların ses çıkartmalarının somut sonuçlarını ortaya koyması açısından önemlidir.

\* Corresponding Author Email: ademergul2071@yahoo.com

## 1. Giriş

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet sağlama gayretleri, işletme sürecinde, birçok faktör üzerinde detaylı irdelemeleri gerekli kılmaktadır. Verimlilik ve etkinliğin artırılması için işletme süreçlerindeki iç ve dış birçok faktör araştırmalara konu olurken, geçmişte önemsiz ve mikro seviyede görülen birçok faktörün makro etkilerinin gözardı edilemeyecek kadar büyük olduğu ortaya çıkmaktadır (Foust vd., 2006). Çalışma zamanının çalınması günümüzde performansın belirleyicilerinden bir tanesi olarak görülmektedir. American Payroll örgütünün yaptığı bir araştırmaya göre işgörenler, ortalama her hafta çalışmalarını gereken sürenin 4 saat 5 dakikasını çalmaktadır (EPAY). Bu süre, haftada 40 saat çalışma yükümlülüğü bulunan işgörenin yaklaşık olarak çalışma süresinin %10'nu civarındadır. Bir diğer çalışmada yapı sektöründeki çalışanların günde ortalama 53 dakikalık zaman kaybı tespit edilmiştir. (How much can you save, 2006). Boye ve Slora (1993)'ün çalışmasında ise çalışanların %60'nun işyerinde zaman hırsızlığı yaptığını kabul ettiklerini ortaya konmaktadır. McGee ve Fillon (1995) ise zaman hırsızlığının Amerikan işletmelerine maliyetinin yıllık 177 milyar dolar olduğunu ifade etmektedir. Zaman hırsızlığı kavramı ilk olarak Ketchen vd. (2008) tarafından araştırmaya konu olmuş olup daha sonra Martin vd. (2010) tarafından farklı çalışmalarda kullanılmıştır. Zaman hırsızlığı çalışanların işyerinde kullanmaları gereken zamanı iş dışı amaçlar için kullanmalarını ifade etmektedir. Zaman hırsızlığı davranışları örnek olarak işe geç gelmek, erken çıkmak, iş zamanında sosyal medya ve internette gezinmek, işe göstermesi gereken ilgi ve alakayı göstermemek, işi yavaşlatmak, kapasitesinin ya da olması gerekenin altında çalışmak, olumsuzluklar üretmek işin yürümesini engellemek verilebilir (Chen ve Tang, 2006). Batıda daha kötü senaryoları kurgulayan bazı işletmeler zaman hırsızlığını önlemek veya azaltmak için birçok uygulamayı işletmelerin hizmetine sunmaktadır.

Herhangi bir işletmede zaman hırsızlığının tanımlanabilmesi için öncelikle işin ve çalışanın görev tanımının yapılması gerekmektedir. Çalışanın, bu belirlenen tanımlara göre olması gereken performansını düşüren nedenler, performansın sapsmasına neden olmaktadır (Spector vd., 2006). Performans saptırıcı davranışlar bireylerin görev tanımlarında ifade edilen kriterler ve örgütsel normlara uymayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Publich ve Tourigny, 2004). Performans saptırıcı davranışlara örnek olarak; işte ihmalkârlık, sosyal kaytarma, bedavacılık gösterilebilir (Bennett ve Naumann, 2004). İşletmelerde incelenen bir diğer olumsuz durum üretim amaçlarından saptırıcı davranışlar olup bunun en büyük nedenlerinden bir tanesi olarak zaman hırsızlığı olarak görülmektedir. Zaman hırsızlığı isteyerek yapılabildiği gibi bilmeden ve istemeden de bir işletmeye zarar vermek amacıyla yapılmayabilir. Buna rağmen sonuçlarına bakılırsa işletmelere çok büyük maliyeti olmaktadır. Bunun yanında zaman hırsızlığı gibi görülen bazı davranışların örneğin; mesaide kişilerarası sohbetin çok olması, zaman hırsızlığı gibi görülebilirken diğer yandan takım ruhunu oluşturuyorsa ve takım çıktısını arttırıyorsa üretim arttırıcı davranış olarak görülebilir. Dolayısıyla herhangi bir davranışın zaman hırsızlığı olarak ifade edilmesi, bağlamsal bir süreç olmaktadır. Günümüzde zaman hırsızlığı konulu araştırmaların çerçevesini ise genellikle işyerindeki bilgisayar veya akıllı telefonlarla sosyal paylaşım siteleri, sohbet alanları veya internet sitelerinde zaman harcama davranışları oluşturmaktadır (Zoghni, 2006).

Zaman hırsızlığı, yukarıda ifade edilen performans ve üretim saptırıcı birçok davranış yoluyla gerçekleşmektedir. Zaman hırsızlığının verimlilik ve performans düşürmesinin yanında zaman hırsızlığı yapan çalışanın performans açığını kapatmak için diğer çalışanlar fazla çalışmak zorunda kalmasıyla motivasyonu da olumsuz etkilemektedir (Jamal, 1984). Bunun sonucunda olumsuz motivasyonun etkisiyle diğer çalışanların da performansı zamanla düşmektedir (Koslowsky vd., 1997).

Konuyla ilişkili olan bir diğer kavram çalışanların ses çıkartmaları ise; çalışanların işe yönelik önaktif davranışları, önerileri, gayretlerini ifade etmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Pozitif psikolojinin alt konularından bir tanesi olarak çalışılan çalışanların ses çıkartmaları, güven, hoşgörü, inisiyatif olgularını ihtiva etmektedir (Yener, 2015). Çalışanların ses çıkartmaları, alan yazında Hirschman (1970)'ün kaçma-konuşma-sadakât kuramına dayandırılmaktadır.

Araştırmamızda çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri etkileşimli iletişim iklimi sağlayan örgütlerde lider ve örgütü olumsuz etkileyecek zaman hırsızlığı gibi davranışlardan sakınacağı önerilmektedir. Bu düşünceyle çalışanların ses çıkartmalarının zaman hırsızlığını olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkileyebileceği önerilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### *2.1. Zaman Hırsızlığı Davranışı ve Nedenleri*

Zaman hırsızlığı, bazı toplumlarda işyerindeki sapkın davranışlardan (etik olmayan) olan hırsızlık davranışının çeşitlerinden biri olarak ifade edilmektedir (Moorthy vd., 2009). Hırsızlık davranışlarından olan mal ve mamül hırsızlığı, masraflardan çalma, zamandan çalma genel olarak etik ve ahlaki değerlerin düşüklüğünü göstermektedir. Bu davranışların yaygın olarak görülmesi ise düşük motivasyon, memnuniyetsizlik, mutsuzluk ve performansa yol açmaktadır (Mishra ve Prasad, 2006). Moorthy vd. (2009) çalışanları herhangi bir şekilde işyerinden çalma davranışına iten nedenlerin başında örgütsel adalet olgusu olduğunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet olgusuyla doğrudan ya da dolaylı olabilecek birçok faktörün çalma davranışına etkisi olabileceğini ifade etmektedir. Genellikle işletmelerin iç kontrol sistemlerinin zayıf olması, nezaret eksikliği, çalma davranışının cezalandırılmaması, düşük ve adaletsiz ücret dağılımı, işlerin statülerinin düşük olması, işgörenlere güvenilmemesi ve değer verilmemesi çalma davranışının yordayıcı faktörleri olarak görülmektedir (Greenberg, 2002; Simon ve Houghton, 2003; Fikes, 2009). Bunun yanında kültürümüze özgü fakat olumsuz görülmeyen bazı davranışlar da batılı toplumlarda zaman hırsızlığı olarak görülebilir. Örneğin çalışanın sabah yanında kahvaltı için simit getirip mesaide yemesi, gün içinde diğer çalışanlarla iş dışında konuşması, mesai saatleri içinde iş dışı telefon görüşmeleri yapma kültürümüzde zaman hırsızlığı olarak görülmemesine rağmen batılı toplumlarda zaman hırsızlığı davranışları içinde yer almaktadır.

Zaman hırsızlığı, günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte iş ve özel hayat sınırlarının muğlaklaşmasıyla kavramsal olarak daha zor tanımlanırken, zaman hırsızlığı davranışı ilk olarak fark edilmeye başlandığı 1980'li yıllarda çalışanların özel sorumluluklarının göz önüne alınmasını gerekli kılmaktaydı. 1983 yılında Robert Half örgütünün yayınlamış olduğu bir rapora göre çalışanlar, haftada 15 dakika mesaiden çalmaktaydı (Watt, 2010). Aynı örgütün 2005 yılında yayınlamış olduğu başka bir rapora göre işgörenler sadece kişisel e-mail ve mesajlarını kontrol etmek için iş saatinden ortalama 1 saatten fazla çalmaktaydı. Örgütün ilk araştırmasını yaptığı 1983 yılında işgücünün çoğunu "baby boomer" kuşağı oluşturmaktaydı. Bu kuşağın bakmakla sorumlu oldukları yaşlı ebeveynleri ve küçük çocukları olduğundan özel hayatlarına ilişkin sorumluluklarının iş zamanına sığması zaruri görülebilirdi. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte bu tür sorumluluklardan ziyade teknoloji bağımlılığı ve iş-özel hayat sınırlarının muğlaklaşması nedeniyle zaman hırsızlığının şekilleri ve boyutları da değişmektedir. Y nesli (Y-Generation) teknolojiyle daha iç içe olan çalışan grubunu oluştururken iş konseptlerinin de değişmesiyle birlikte hızlı veri akışına daha fazla bağımlı olmaya başladılar. Bilginin hızlı dolaşımıyla birlikte daha sabırsız bir çalışan nesli oluşmakta ve bu nesil bilgi dolaşım araçlarını kişisel amaçlar için kullanmakta bir sakınca görmemektedir. Çalışanlar işlerini yürütmek için kullandıkları verilerin gelmesini beklerken kişisel mail ve diğer mesajlarını kontrol etmeyi işyerindeki sapkın davranışlardan biri olarak görmemektedir. Bazı işletmelerin ise çalışanların bu davranışını engellemek için kontrol mekanizmaları kullanmaları işyerinde strese yol açmaktadır. Bunun yanında internet tabanlı büyük işletmelerin çalışanlarda süreçten çok sonuca odaklanmaları çalışanların iş ve kişisel zaman algılarının değişmesine yol açmıştır. Esnek çalışma saatleri ve ortak platformlarda çalışma takımlarının internet tabanlı çalışmaları diğer çalışanlara da karşılaştırma maksatlı model olmaktadır. Lukacs vd. (2009) zaman hırsızlığı da dahil olmak üzere işyerindeki sapkın davranışların nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Çalışanların yaptıkları işle uyumlu olmaması veya yetenek ve kabiliyetinin yetersiz olması çalışanları içten içe rahatsız ederek yetersiz algısına yol açar. Sonuçta çalışanın işe karşı motivasyonunun azalmasıyla birlikte iş zamanında kendini iyi hissedecek farklı uğraşlarla vakit geçirir,
- Çalışanların görev tanımlarının belirlenmemiş olması veya görev tanımlarına uymayan işlerin çalışanlardan beklenmesi durumunda çalışanların güven algısı ve iş güvencesi kaybolur. Çalışanın



rolüne ilişkin algısının belirsiz olması çalışanın sürekli olarak görev ve sorumluluklarında hata yapma endişesini doğurmaktadır,

- Çalışana işyerinde ihtiyaç duyacağı fiziksel veya duygusal desteğin sağlanmaması çalışanın problemleriyle baş başa bırakılması çalışanın sürekli şikâyet etmesine, olumsuz psikolojik iklim oluşturmaya ve motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Ayrıca çalışanların ihtiyaç duydukları desteği alamamasının bir diğer sonucu ise çalışanların tepki verme ihtiyacı duymalarıdır. Çalışanlar “Bana ne verdiler ki ne istiyorlar” şeklinde bir düşünceyle işyerinde sapma davranışlarına yönelebilirler,
- Çalışanların görev yapmış oldukları örgütlerde beklentiye güdümlü çalışmaktadırlar. Diğer çalışanlar arasında yaptığı işin değerli görülmesi, takdir edilmesi, ödüllendirilmesi genellikle çalışanların beklentisidir. Fakat birçok örgütte liderlerin bu şekilde çalışanlara olumlu tepkileri çok rastlanılmayan durum olduğundan çalışanlar kendilerine sürekli çalışmak zorunda olan değersiz bireyler olarak görmektedirler. Değersizlik algısıyla çalışanların örgüte karşı güvenleri sarsılmakta bazen iş arkadaşlarının benzer sebeplerden dolayı işten atılmalarına da tanık olduklarında iş güvence algıları da azalmaktadır. Bu durumda çalışanlarda işe yönelik güven ve sadakat azalmakta, düşük motivasyon oluşmakta, örgütte ise olumsuz psikolojik iklim oluşmaktadır,
- Çalışanlar işlerinin kendilerini ifade ettiğini yani işleriyle özdeşleştiğini düşündüklerinde daha yüksek motivasyona sahip olurlar. Çalışanların yaptıkları işin patronun gözünde sadece para kazanma aracı olduğunu düşünmeye başlaması motivasyonunun da düşmeye başladığı an olmaktadır. Bunun yanında çalışanların işiyle özdeşleşmesi, otonom çalışabilmesi, sorumluluk ve yetki alabilmesi çalışanda sinik davranışlar ve düşük çalışma motivasyonunu engelleyebilir.

Yukarıda ifade edildiği gibi çalışanların isteyerek ya da istemeyerek zaman hırsızlığına yönelmesinin en büyük nedenleri lider ve örgüt kültürünün çalışana ve işe bakış açısı olmaktadır. Liderin çalışanla iletişiminin düzgün olması ve çalışandan beklentilerin açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmesiyle ortaya çıkan iş gerekleri ve sorumluluklarının, çalışana değer verilmesi ve emeğinin hakkının verilmesinin, çalışanın yaptığı işin takdir edilmesinin, çalışanın karar alma mekanizmasına dahil edilmesinin ve en önemlisi şimdiye kadar değinilen en yaygın neden olarak örgütsel adaletin sağlanmasının işyerindeki zaman hırsızlığını azaltabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan liderin etkileşimli ve güvene dayalı bir ilişkiyle çalışanın lider ve örgüt hakkındaki düşüncelerini netleştirilmesi çalışanın davranışlarını daha belirgin hale getirebilir. Çalışanın yaptığı davranışların sonucunu tahmine edebilmesi çalışanın sürece, örgüte ve lidere güven duymasını sağlayabilir. Duyduğu güvenle aklındaki olumsuz düşünceleri bir kenara bırakan çalışanın örgütün faydası için görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirme çabasında olacağı düşünülebilir.

## 2.2. Çalışanların Ses Çıkartma Davranışları

Çalışanların ses çıkartmaları, son yıllarda popüler bir alan olan pozitif psikolojinin altında araştırmalara konu olan bir olgudur. Çalışanların ses çıkartmaları örgütlerde çalışanların yaptıkları işe yönelik veya örgüt içindeki uygulamalara yönelik verimlilik ve etkinliğin artırılması yoluyla performansı arttıracak öneri, geri besleme, konuşma, karar alma seviyesini ifade etmektedir (Arslan ve Yener, 2016). Çalışanların ses çıkartmaları akademik literatüre ilk olarak Van Dyne ve LePine (1998) tarafından kazandırılmıştır. Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan çalışanların ses çıkartmaları olgusunun ulusal anlamdaki ilk araştırmaya konu oluşu Yener (2015b) tarafından olmuştur. Hirschman'ın (1970) kaçma-konuşma-sadakât kuramına dayandırılan olgu çalışanların düşüncelerine ve sözlerine değer verildiğinde çalışanların işletmeye bağlılık ve sadakat duyarak performanslarını arttıracakları aksi durumda ise çalışanların farklı yollarla ve düzeylerle kendilerini işletmeden çekeceğini ifade etmektedir. Çalışanın kaçma davranışı maruz kaldığı adaletsiz duruma ve değersizleştirme davranışına karşı öncelikle hata ve olumsuzluklarda susmasını, daha sonra kendi adaletini sağlama çerçevesinde örgütün aleyhine davranmasına ve son olarak işten ayrılmasını ifade etmektedir. Çalışan bu süreçte öncelikle lider ve örgütün kendisine yönelik güvenini keşfedip daha sonra bu güvene karşılık verme davranışını sergilemektedir.

Çalışan dışındaki faktörlerden kaynaklanan nedenlerle güven seviyesinin olumsuz olması durumunda çalışanın da tepkisinin olumsuz olacağı değerlendirilmektedir. Örgüt ve liderin çalışana olan güven seviyesinin olumlu olması durumunda çalışandan kaynaklanan bir faktör olmadıkça çalışanın tepkisinin olumlu olacağı değerlendirilmektedir (Ikonen, 2013).

Çalışan sessizliği; işgörenlerin maruz kaldıkları olumsuz örgütsel süreçlerde örneğin kendilerine ve düşüncelerine saygı duyulmadığında, örgüt içinde adaletli davranılmadıklarında, fiziksel ve psikolojik destek görmediklerinde çalışanların kendilerini geri çekmesi ve/veya işletme aleyhine davranması olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin bunun tersi durumda yani değer verilmesi, saygı duyulması, adaletli davranılması vb. süreçlerde işletmede daha fazla sorumluluk alarak sadakat, bağlılık ve yüksek performans göstereceği düşünülür. İşgören sessizliğinin örgütsel adaleti, sadakati ve bağlılığı azalttığı (Barçın, 2012) göz önüne alınırsa, çalışanların ses çıkartmalarının bu davranışları arttırabileceği düşünülebilir. Literatürde her ne kadar Hirschman'ın (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramına dayandırılrsa da çalışanların ses çıkartmaları, sosyal mübadele (Social Exchange) kuramına, beklenti kuramına da dayandırılabilir (Arslan ve Yener, 2016). Sosyal mübadele kuramına bireyler nasıl bir etkiye maruz kalıyorlarsa benze şekilde tepkiyle karşılık vermektedirler. Beklenti kuramına göre bireylerin verdiklerine ilişkin beklentileri doğmaktadır. Buna göre beklentileri karşılanmayan bireyler verme düzeylerini ve şekillerini değiştirebilir. Bu çerçevede bireyler içinde bulunduğu topluluk ve örgütlerde ilişkilerin açık, etki ve tepkilerin tahmin edilebilir seviyede olmasını arzularlar (Spangenberg, 2010). Bu şekilde davranışlarının sonuçlarını açıkça tahmin edebilen bireyler özellikle destekleyici ve güven faktörünün hâkim olduğu örgüt iklimlerinde önyargısız bir şekilde kendilerine doğru gelen veya sürece göre olması gereken davranışları gösterme gayretinde olabilirler (Savolainen, 2009). Ortaya çıkan davranış ve söylemlerin ise örgüt ve diğer çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülür. Sadece olumlu davranışları göstermenin yanında olumsuz davranışlardan kaçınmak ta bunun diğer bir yönüdür. Çalışanlarına tam anlamıyla güven veren bir psikolojik iklimde, bireylerin örgüt için olumsuz veya sapkın davranışlar olarak ifade edilen dedikodu, çalma, sabote etme vb. davranışları göstermeyeceği düşünülür.

Saks (2006) örgütlerde çalışanları fiziki ve duygusal olarak tamamlayabilecek destek ikliminin var olmasıyla birlikte çalışanların örgütlere bağlılık duymaya başlayabileceği bunun sonucunda performanslarını arttırabilecekleri ifade edilmektedir. İşgören bağlılığı kuramı (Saks, 2006) çerçevesinde açıklanan bu modelde işverenin desteğini hisseden çalışanın işverenin aleyhine herhangi şekilde davranmayacağı varsayılmaktadır. Özellikle liderin çalışanların kişiliklerine saygı gösterip değer vermesi, onları işlerinde bazen de kişisel durumlarında desteklemesi, karar alma mekanizmalarına dahil etmesiyle çalışanda güven, adalet ve sadakat algılarının oluşabileceği ifade edilmektedir. Bu durumda çalışan karşılaştığı işletme sürecinde işletmenin aleyhine olan durumları ortadan kaldırmak için fedakârlık yaparken lehine olan durumları ve fırsatları ise değerlendirmeye çalışacaktır (Farndale vd., 2011). Aynı zamanda Yener (2015a)'in yapmış olduğu bir çalışmada; liderlerin çalışanlarını iyi tanıyarak ihtiyaçlarını tam olarak tespit etmesiyle birlikte bu ihtiyaçlarını giderecek şekilde örgütsel iklim oluşturması, çalışanların yetenek ve kabiliyetlerine göre görevlendirmesi, çalışanların ihtiyaç duyacağı yardımı sağlayacak yardımsever ve şefkatli bir örgütün oluşturmasıyla birlikte çalışanların ise bağlılıklarının artacağı işten ayrılma davranışının düşeceği ifade edilmektedir. Zaman hırsızlığını bilerek yapan bir çalışanın genellikle davranışı örgütsel adalet arayışından kaynaklanmaktadır (Moorthy vd., 2009). Çalışanın örgütsel adaletten mahrum olduğu işyerinde uğradığını düşündüğü mağduriyeti gidermek için başvurduğu zaman hırsızlığı çalışan için bir tazmin aracı olarak görülmektedir.

Araştırmamızda; örgütlerde liderlerin kuracağı yüksek etkileşim ortamına sahip bir iklimde, çalışanların fiziksel ve duygusal desteklenmeleri, kişiliklerine değer verilmeleri, adil davranılmaları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde veya gerekli olduğu durumlarda karar alma mekanizmalarına dahil edilmeleri ve güven duyulmaları durumunda çalışanların işletme lehine fedakarlıklarının artacağı, yeni fikir ve önerilerle işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına katkıda bulunacakları ve olumsuz davranışlardan kaçınacakları önerilmektedir. Yukarıda ifade edilen davranışlar çerçevesinde, örgütlerde çalışanların ses çıkartmalarının olması durumunda olumsuz olarak görülen zaman hırsızlığı davranışının azalacağı ifade edilmektedir.

**Hipotez 1:** Çalışanların ses çıkartmalarının zaman hırsızlığı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Sinop merkez ve ilçelerinde çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 189 kamu personeli oluşturmaktadır. Toplam olarak uygulanan 210 anketin hatalı ve eksik olanlarının çıkartılmasıyla elde edilen 189 anket analize tabi tutulmuştur. Örneklemin; %63'ü kadın (119), %37'si erkek (70)'tir. Örneklemin %13'ü (25 kişi) 18-25 yaş grubu, %53'ü (100 kişi) 26-33 yaş grubu, %33'ü (63 kişi) 34-41 yaş grubundan oluşmaktadır. Örneklemin %44'ü (84 kişi) Yüksekokul-Lise, %53'ü (101) Lisans, %1,6'sı (3 kişi) yüksek lisans, %5'i (1 kişi) doktora mezundur. Örneklemin %2,6'sı (5 kişi) Yönetici ve Yönetici Yardımcısı, %97,4'ü çalışan pozisyonunda çalışmaktadır. Örneklemin; %35'i evli, %65'i bekar olup %54,5'i (103 kişi) 0-5 yıl, %45'i (85 kişi) 6-10 yıl, %5'i (1 kişi) 16-25 yıldır kamu personeli olarak çalışmaktadır.

#### 3.2. Süreç

Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 21 programıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere müteakip güvenirlik ve geçerlik testleri yapılmış olup değişkenlerin arasındaki korelasyon ilişkisi ortaya koyularak, değişkenler arasındaki regresyon testlerine bağlı olarak sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada örneklemin zaman hırsızlığı davranışını ölçmek için Brock vd. (2013)'nin geliştirmiş olduğu 31 madde ve 3 faktörden oluşan zaman hırsızlığı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, klasik olarak adlandırılan uzun molalar ve yemek araları, hastalık izinleri gibi zaman hırsızlığı davranışlarından oluşan klasik zaman hırsızlığı faktörü, işyerinde kişisel amaçlı internet veya telefon kullanma davranışlarından oluşan teknoloji faktörü ve iş saatlerinde kişisel konulu sohbetlerden oluşan sosyal faktörden oluşmaktadır. Ölçekte 19, 21, 25, 28, 29. sorular ters kodlanmıştır. Zaman hırsızlığı ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,788 (Croanbach Alpha) çıkmıştır.

Çalışan Ses Çıkartma ölçmek için orijinali Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş olup Türkiye uyarlaması Arslan ve Yener (2015) tarafından yapılan 6 madde ve tek faktörden oluşan ses çıkartma ölçeği kullanılmıştır. Çalışan Ses Çıkartma ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,767 (Croanbach Alpha) çıkmıştır. Çalışan Ses Çıkartma ölçeği orijinaline uygun bir şekilde tek faktörlü bir yapı göstermiştir. Her iki ölçekte 5'li likert tipi sorular sorulmuştur.

### 4. Bulgular

#### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışan Ses Çıkartma ve Zaman Hırsızlığı olgularının en yüksek ve en düşük değerleri, ortalama değerleri ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 1 'de verilmiş olup en küçük değerleri 1-Tamamen katılıyorum ve 2-Katılıyorum (Çalışan Ses Çıkartma, 1,67; Zaman Hırsızlığı, 2,45, ) şeklinde; en yüksek değerleri ise 5-Tamamen Katılmıyorum (Çalışan Ses Çıkartma, 4,50; Zaman Hırsızlığı, 4,26) şeklinde gözlenmiştir. Ortalamaları ise Çalışan Ses Çıkartma için 3,08 (Kararsızım) ve Zaman Hırsızlığı için 3,35 (Kararsızım) şeklinde gözlenmiştir.

**Tablo 1.**

*Çalışan Ses Çıkartma ve Zaman Hırsızlığı ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri*

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Çalışan Ses Çıkartma	189	1,67	4,50	3,0882	,65403
Zaman Hırsızlığı	189	2,45	4,26	3,3501	,40052
Valid N (listwise)	189				

Ortalamalara bakıldığında her iki ölçeğin ortalamasının da kararsızım (Çalışan Ses Çıkartma için 3,08 ve Zaman Hırsızlığı için 3,35) aralığında çıkması örneklem grubunun kamu çalışanı olması ve kamu çalışanlarının cevap verirken önyargı oluşturmuş olabileceğini akla getirmektedir. Zaman hırsızlığı davranışının ölçeklerde ifade şekliyle hırsızlık olarak değerlendirilmesine rağmen Türkiye toplumunun kültüründen dolayı birçok davranışı hırsızlık olarak görmeyişi cevap vericileri ikilemede bırakmış olabilir.

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişki yönünü ve derecesini belirlemek üzere kullanılan korelasyon analizinde Korelasyon değeri -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ( $-1 \leq r \leq +1$ ). Korelasyon değeri değişkenler arasında ilişki olmadığı durumlarda "0", tam ve aynı yönlü bir ilişki varsa "1", tam ve ters yönlü bir ilişki varsa "-1" değerini alır (Altunışık vd., 2010). Çok fazla örneklem sayısına ve çok sorulu ölçeklere dayanan değerlendirmelerde 0.25'e kadar düşmüş bir korelasyon katsayısı bile anlamlı sayılabilmektedir (Yılmaz,2006).

**Tablo 2.**  
Korelasyon Analizi

		Çalışan Ses Çıkartma	Zaman Hırsızlığı
Çalışan Ses Çıkartma	Pearson Korelasyon	1	-,279**
	Anlamlılık		,000
	N	189	189
Zaman Hırsızlığı	Pearson Korelasyon	-,279**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	189	189

\*\* Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Olgulara ilişkin korelasyon test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiş olup Çalışan ses çıkartma ve Zaman hırsızlığı arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlı şekilde -,279 olarak gözlenmiştir. Korelasyon sonuçlarına bakıldığında çalışan ses çıkartma ve zaman hırsızlığı arasında negatif yönde ve %28'lik anlamlı bir ilişki seviyesi bulunmaktadır.

#### 4.3. Regresyon Analizi

Saha çalışmasında herhangi bir uygulama ile toplanan veriler düzenlenerek toplanan veriyi modelleyen bir fonksiyon bulunmaya çalışılır. Bir veri gurubuna uyan en uygun fonksiyonu bulma regresyon analizi olarak ifade edilir (Altunışık vd.,2010). Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve seviyesi bulunduktan sonra regresyon analizinde bağımsız değişkendirdeki bir birimlik değişiminin bağımlı değişkende yol açacağı değişim miktarı ortaya konulur.

Model özeti ve etki seviyesini gösteren sonuçlar aşağıda verilmiş olup ses çıkartma zaman hırsızlığını anlamlı olarak standart katsayılar göre % 27,9 standart olmayan değerlere göre % 17,1 azaltmakta olup zaman hırsızlığının % 8'inin ses çıkartma tarafından açıklanabildiği gözlenmiştir ( $R^2=0,078$ ,  $\beta=-0,171$  ve  $p < 0.01$ ).

**Tablo 3.**  
Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyumlanmış R <sup>2</sup>	Std. Tahmin Hatası
1	,279 <sup>a</sup>	,078	,073	,38563

<sup>a</sup>. Bağımsız Değişken: (Sabit), Ses Çıkartma

Model özetine bakıldığında ses çıkartma ve zaman hırsızlığı arasında bir ilişkinin olabileceğini düşündüren bir model sonucu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizinde % 28 civarında çıkan ilişki seviyesi Tablo 4'te görüleceği üzere %7'lik bir açıklama seviyesi ortaya koyarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklayabileceğini göstermiştir.

**Tablo 4.**  
*Regresyon Analizi*

Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	Sabit Katsayı	3,878	,136		28,570	,000
	Çalışan Ses	-,171	,043	-,279	-3,974	,000

a. Bağımlı Değişken: Zaman Hırsızlığı Davranışı; B: Standart Olmayan Katsayıları; Beta: Standardize Edilmiş Katsayı

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etki seviyesini gösteren sonuçlar Tablo 5 'te verilmiş olup ses çıkartma zaman hırsızlığını anlamlı olarak standart katsayıları göre % 27,9 standart olmayan değerlere göre % 17,1 azaltmakta olup zaman hırsızlığının % 8'inin ses çıkartma davranışı tarafından açıklanabildiği gözlenmiştir ( $R^2=0,078$ ,  $\beta=-0,171$  ve  $p < 0.01$ ).

## 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

İşletmelerin verim ve etkinliğini azaltan davranışların aynı zamanda işletmenin psikolojik iklimini de bozan davranışlar olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır (Einarsen vd., 2003). Lukacs vd. (2009) ifade ettiği gibi işletmelerde çalışanları olumsuz veya sapkın davranışlara (eşya çalma, zaman hırsızlığı, dedikodu vb.) iten nedenler çalışan ve görev uyumsuzluğu, çalışanın yetki ve sorumluluklarının belirsizliği, çalışanın her anlamda desteklenmemesi, çalışana değer verilmemesi ve güvenilmemesi ve çalışandaki motivasyon eksikliği olarak görülmektedir. Bunun yanında liderlerin bu gibi olumsuz davranışlarda etkin tepkiler verememesinin nedenleri olarak ta liderlerin çalışanlara herhangi bir nedenden dolayı bağımlı olması, liderlerin gördükleri olumsuzlukları sadece cezayla çözme yoluna gitmesi, liderlerin çalışana acıması, liderlerin problemin ortaya çıkışından itibaren üst yönetimi konuyla ilgili bilgilendirmemesi, liderlerin çalışanın bu olumsuz davranışından dolayı kendisini sorumlu tutması olarak görülmektedir. Çalışan ve liderin problemin ortaya çıkışından çözümüne kadar etkileşimli iletişim seviyesi olumsuz ve sapkın davranışların nedenleri ve sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Etkileşimli iletişim literatür taramasında ifade edildiği gibi kişilerarası güven faktörüne bağlı olmaktadır. Hirschman (1970)'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramında ifade ettiği gibi çalışanın etkileşimli iletişimle bütünleşebildiği lider veya örgüte fayda sağlayacağı bunun tersi durumunda ise öncelikle psikolojik kaçış devam eden süreçte olumsuz fiziki davranışlarla kaçış davranışı göstereceği düşünülmektedir. Araştırma sonuçları Hirschman (1970)'ın kuramını da teyit etmiştir. İletişimin taraflarının birbirlerinin davranış ve sonuçlarını tahmin edebildiği ve çalışanların örgüt lehine davranışlarının sonuçlarından zarar görmeyeceğini öngörebildiği durumlarda olumsuz davranışlardan kaçınabileceği gibi diğer çalışanlara da model olabileceği düşünülebilir. Zaman hırsızlığının engellenmesi konusunda batılı ülkelerde kullanılan kontrol tedbirleri gösteriyor ki çalışanın irade ve düşüncesini etkilemedikçe hiçbir zaman olumsuz ve sapkın davranışların önüne geçilememektedir. Zaman hırsızlığına verilen tepkiler ele alındığında sert ve olumsuz cezalar sonucunda maaş kesintisi, işe son verme vb. tedbirlerin sonucunda yeni çalışanın işe alınması, uyum süreci ve sorunlarının üstesinden gelme maliyetlerinin beklenenden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu durumda ses çıkartmanın dayanmış olduğu kaçma-konuşma-sadakat kuramının (Hirschman, 1970) ifade ettiği gibi çalışanın örgüt lehine davranması öncelikle lider ve örgütün çalışanla kuracağı etkileşimli iletişim, güven ve saygıya bağlı olmaktadır. Liderlerin öncelikle birlikte çalıştığı çalışana güven duyması, açık ilişkiler, görev ve sorumluluk açıklamalarıyla örgüt sürecine şeffaflık kazandırması, karşılaşılan hata ve engellerde veya olumsuz sonuçlarda doğrudan cezalandırma davranışına gitmeden önce sebep ve sonuçların irdelenmesi yoluyla hatalardan öğrenme davranışının yerleştirmesi yoluyla olumlu psikolojik iklimin kurulacağı önerilmektedir (Yener, 2015a).

Buradan hareketle liderlerin örgütlerde verimlilik ve etkinliği arttırmak için iletişim formlarını gözden geçirerek etkileşimi kurmaları zaruret olarak görülmektedir.

Diğer yandan bireylerin düşünce ve iradesinin somut yasa ve uygulamalarla kontrol edilemeyeceği her geçen gün daha fazla açığa çıkmaktadır. Bireylerin düşünce ve iradesi ancak liderin veya örgütün rol model davranışları sayesinde etkilenebilir Liderin öncelikle kendisinin tutarlı davranışlar sergileyerek örgütten beklentilerini bu yolla ifade etmesi örgütün bu yolla dönüştürülmesi stratejik açıdan daha kabul edilebilir ve daha az maliyetli bir yol olarak görülmektedir. Bu çerçevede çalışanların psikolojisini olumlu etkileyebilecek farklı pozitif psikoloji olgularının zaman hırsızlığı davranışıyla ele alındığı araştırmalar ilerisi için araştırmacılara önerilebilir. Kısıtlar bölümünde de ele alındığı gibi Zaman hırsızlığı davranışının ölçeğinin ölçeğin orijinal kültürü ve hedef kültürün farklılığından dolayı Türkçe geçerlik ve güvenilirliğinin farklı iş kollarında kültüre özgü ifadelerle yapılması gerekli görülmektedir. Sonraki çalışmalar için zaman hırsızlığı olgusunun Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması uygun bir çalışma olabilir.

## 6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtı olarak görülebilecek örneklem sayısı örneklemin niteliği göz önüne alındığında normal olarak düşünülebilir. Örneklemin kamu çalışanı olması ve zaman hırsızlığının ülkemizde yasal işveren-iş akdine göre suç sayılması örneklem sayısını olumsuz olarak etkilemiştir. Diğer bir kısıt ise zaman hırsızlığı ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmamış olmasıdır. Zaman hırsızlığı olgusunun hassas bir olgu olmasından dolayı ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının da farklı iş kollarından oluşan bir örneklem grubunda yapılması daha verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir. Kültürel farklılıklardan dolayı batılı toplumlarda zaman hırsızlığı çerçevesinde olumsuz ve sapkın davranış olarak görülen birçok davranışın ülkemizde normal görülmesi cevap vericilerde beklenen etkiyi oluşturmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Arslan, A. & Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,14 (1), 173-191.
- Altunışık, R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım,E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,Sakarya.Sakarya Kitabevi.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi üzerine bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012.
- Bennett, N., & Naumann, S. E. (2004). Withholding effort at work: Understanding and preventing shirking, job neglect, social loafing and free riding. In R. E. Kidwell Jr & C. L. Martin (Eds.), Managing organizational deviance (pp. 113– 126). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. R. (2013). Time theft in organizations: The development of the time banditry questionnaire. International Journal of Selection and Assessment, 21, 309-321. doi:10.1111/ijsa.12040
- Boye, Michael W. & Karen B. Slora (1993). The Severity and Prevalence of Deviant Employee Activity within Supermarkets. Journal of Business and Psychology, 8 245-53.
- Chen, Y. J., & Tang, T. L. P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among university students. Journal of Business Ethics, 69, 77-93.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (Eds) (2003). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice, Taylor & Francis, London, 2003
- EPAY, What Is Time Theft Costing You?, <http://www.epaysystems.com/time-theft-facts-and-stats/>. Erişim tarihi 10 Ocak 2017.
- Farndale, E., Van Ruiten, J, Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The Influence of Perceived Employee Voice on Organisational Commitment: an Exchange Perspective. Human Resource Management, 50 (1):113-29.
- Fikes, E. M. (2009). Dishonest associates in the workplace: The correlation between motivations and opportunity in retail among employee theft.
- Foust, M. S., J. D. Elicker & P. E. Levy: (2006). Development and Validation of a Measure of an Individual's Lateness Attitude. Journal of Vocational Behavior, 69, 119-133.
- Greenberg, J. & Scott, K. (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. Eds.) Research in Organizational Behavior, 18, 111-155, Greenwich, CT: JAI Press.
- Henle, C. A., Reeve, C. L., & Pitts, V. E. (2009). Stealing time at work: Attitudes, social pressure, and perceived control as predictors of time theft. Journal of Business Ethics, 94, 53-67.

- Hirschman, A. (1970) "Exit, Voice and Loyalty", Harvard University Press, Cambridge.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62, 398-418.
- Ikonen, M. (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader- Follower Relationships. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No. 53*. Joensuu: University of Easter Finland.
- Jamal, M. (1984). Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment. *Organizational Behavior & Human Performance* 33, 1-21.
- Lukacs, E., Negoescu, G. & David, S. (2009). Employees isbehavior: Formes, Causes and What Management Should do to Handle with. *The Annals of " Dunarea De Jos" University of Galati Fascicle I - 2009, Economics and Applied Informatics*.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20, 26- 34.
- McGee, M. K. & M. Fillon (1995). Honesty is Still the Best Policy. *Information Week* 519, 156.
- Moorthy, K. M., Seetharaman, A., Somasundaram, N. R., & Gopalan, M. (2009). Preventing employee theft and fraud. *European Journal of Social Sciences*, 12(2), 259-268.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Savolainen, T. (2009). Trust development in leader-follower relationships. Conference paper. the Scientific International Conference on Economics and Management, Kaunas.
- Spangenburg, J.M. (2012). Organizational commitment in the wake of downsizing. *Journal of American Academy of Business* 17 (2), 30-36.
- Van Dyne L. & LePine, J. A.(1998). Helping and Voice Extra-role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Watt, M. (2010). Time Theft- A Timeless Workplace Concern, Integrity Management Consulting Group Report., 2010.
- Yener, S. (2015a). Paylaşılan Liderlik Davranışının İşten Ayrılmaya Etkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken Rolü. Haliç Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yener, S. (2015b). Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 280-305.
- Yılmaz, İ. (2006). Verilerin Çözümlemesi ve İlişki Korelasyonu. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Zoghbi, P. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? *Journal of Managerial Psychology*, 2, 580-592.