



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt/Volume 4 | Sayı/Issue 1 | Nisan/April 2017





İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume:4	Sayı Issue:1	Nisan April 2017
------------------------	-----------------------	---------------------------

e-ISSN 2148-967X

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

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

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

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

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

Yayın Kurulu | *Editorial Board*
Doç. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi*
Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Uçak, *Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi*

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

Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*
Arş. Gör. Sümeyra Babacan, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Arş. Gör. Özgür Ayhan, *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*

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

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

Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

The journal is listed / abstracted in

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

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

İletişim Bilgileri Contact Information

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi
48300, Fethiye, Muğla, Türkiye

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

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

sgurbuz@kho.edu.tr (Editör | Editor)

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

ayhanozzzgur@gmail.com (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

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

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık <i>Title</i> Yazar/lar <i>Author/s</i>	Sayfa <i>Pages</i>
Araştırma Makaleleri <i>Research Articles</i>	
Strateji Tipolojilerinin Firmaların Kurumsal Girişimcilik Davranışları ile Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma <i>Impact of Strategy Typologies on Corporate Entrepreneurship Behavior and Financial Performance of Firms: An Empirical Research in Turkish Industry Firms</i> Metin Ocak, Gökhan Peker & Aslan Onur Nacak	1-16
Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü <i>Mediating Role of Organizational Support on the Effect of Psychological Capital on Work Alienation</i> Abdullah Çalışkan & Nazmiye Ülkü Pekkan	17-33
Problemlerle Başa Çıkmak: Huzurevinde Çalışan Birim Yöneticileri İçin Vaka Tabanlı Çıkarıma Yaklaşımı <i>Dealing with Problems: A Case Based Reasoning Model for Nursing Home Unit Supervisors</i> Serkan Erebak	35-46
The Relationship between Mentoring Functions Received and Psychological Empowerment: The Role of Trust and Political Skill <i>Alınan Mentorluk Fonksiyonları ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki: Güven ve Politik Yeteneğin Gücü</i> Elmira Kabdulova & Engin Bağış Öztürk	47-60
İç Grup Her Zaman İyi Asker Midir? Dönüşümcü Liderlik - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Rolü <i>Is In-Group Always the Good Soldier? The Role of Leader Member Exchange on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour</i> Özgür Ayhan & Faruk Şahin	61-71



Araştırma Makalesi

Strateji Tipolojilerinin Firmaların Kurumsal Girişimcilik Davranışları ile Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma

The Impact of Strategy Typologies on Corporate Entrepreneurship Behavior and Financial Performance of Firms: An Empirical Research in Turkish Industry Firms

Metin Ocak^{*,a}, Gökhan Peker^b, Aslan Onur Nacak^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Strateji tipleri, Kurumsal girişimcilik, Finansal performans, İmalat sanayii firmaları, Hiyerarşik regresyon analizi

Tarihler :
Geliş 13 Ocak 2017
Düzeltilme geliş 13 Mart 2017
Kabul 16 Mart 2017

ARTICLE INFO

Keywords:
Strategy types, Corporate entrepreneurship, Financial performance, Manufacturing industry firms, Hierarchical regression analysis

Article history:
Received 13 January 2017
Received in revised form 13 March 2017
Accepted 16 March 2017

ÖZ

Bu çalışma, örgütlerin stratejileri ve kurumsal girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi ve her ikisinin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla Türkiye’de faaliyet gösteren bazı imalat sanayi firmalarından çeşitli kademelerde çalışan 121 yöneticiden anket tekniği ile toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütlerin strateji tiplerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları ile finansal performansı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca, kurumsal girişimcilik davranışlarının örgütlerin finansal performans değişkenini yordadığı ortaya konulmuştur. Bu kapsamda kurumsal gerekçeler ışığında ortaya konulan ilişkiler genel olarak desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen tüm sonuçlar alan yazını bulguları ışığında tartışılmıştır.

ABSTRACT

This study was conducted in order to determine the relationship between organizational strategies and corporate entrepreneurial behaviors and the effects of both on organizational performance. For this purpose, a hierarchical regression analysis was executed on the data collected from 121 managers who work in some manufacturing industry firms operating in Turkey. Results of the hierarchical regression analysis showed that organizations' strategy types have effects on corporate entrepreneurship behaviors and financial performance. In addition to this, it was found that corporate entrepreneurship behaviors had significant effects on financial performance. In this context, the relations revealed in the light of theoretical background are generally supported. All these results were discussed in the light of the findings in the literature.

^{*,a} İletişim Kurulacak Yazar, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Gelibolu Ordu Evi, Çanakkale, Türkiye. metinocak@hotmail.com

^b Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Ankara, Türkiye.

^c Adil Işık Group, İstanbul, Türkiye.

1. GİRİŞ

Kurumsal girişimcilik; örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları, üst düzey performansa ulaşmaları amacıyla yürütülen yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimi başlatma davranışlarının toplamını ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik örgütler için son derece kritik bir süreçtir ve bugüne kadar girişimcilik, stratejik yönetim ve ekonomi yazınında merkezi bir konu olarak ele alınmıştır (Dess, Lumpkin & Jeffrey, 1999).

Kurumsal girişimcilik ile benzer şekilde örgüt stratejisi rakiplerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, işletmenin yaşamını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek adına belirlenmiş, nihai sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2004). Her iki tanımdan görüleceği üzere kurumsal girişimcilik ve örgüt stratejisinin temel bağımlı değişkenini örgüt performansı oluşturmaktadır.

Kurumsal girişimcilik ve örgüt stratejisi arasındaki ilişkiye yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda (Antoncic, 2006; Moreno & Casillas, 2008; Peltola, 2012; Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013; Crawford & Kreiser, 2015) kurumsal girişimcilik örgütlerin bir stratejisi olarak ele alınırken bazı çalışmalarda (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Özdemirci, 2011) örgüt stratejisinin örgütlerin kurumsal girişimcilik sürecinin gerçekleştirilmesi için temel oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda bazı yazarlar (Zahra, Randersonk & Fayolle, 2013; Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015) kurumsal girişimcilik alanında günümüzdeki en önemli tartışmanın strateji ve kurumsal girişimcilik etkileşimi üzerinde yoğunlaştığını ifade etmekte ve aralarındaki bağlantıyı ortaya çıkarmanın önemine vurgu yapmaktadırlar.

Bu bağlamda araştırmanın amacı örgütlerin stratejileri ve kurumsal girişimcilik davranışları arasındaki ilişkinin ve her ikisinin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren imalat sanayi firmalarından elde edilen verilerin test edilmesidir. Bu amaca yönelik olarak içerikte öncelikle kurumsal girişimcilik ve strateji arasındaki farklılıklar ve ortak yönler birleştirici bir yaklaşımla ele alınacak ve örgüt performansına etkileri tartışılacaktır. Müteakiben söz konusu imalat sanayi firmalarından elde edilen verilerle stratejinin kurumsal girişimcilik ve her ikisinin

örgüt performansı üzerindeki etkisi test edilecektir. Böylece kurumsal girişimcilik ve strateji ilişkisine yönelik kurumsal katkılar sağlanması, ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimlerin ortaya konulması ile Türkiye’de faaliyet gösteren imalat sanayi firmalarına yönelik öneriler getirilmesi hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geliştirilecek hipotezlere kuramsal gerekçe oluşturmak amacıyla çalışmada ele alınan kurumsal girişimcilik, örgüt stratejisi ve örgüt performansı konuları aşağıda tartışılmıştır.

2.1. Kurumsal Girişimcilik

Son 40 yılda gelişen kurumsal girişimcilik; örgütsel ve ekonomik gelişmenin, performans ve zenginlik yaratmanın önemli bir ögesi olarak kabul edilmektedir (Kuratko, vd., 2015). Başlangıçta bireysel girişimci için birçok fırsatların olduğu ekonomik düzen son yıllarda güçlü kurulu örgütlerin varlığı, hatta bu örgütlerin birbiriyle ittifaklar oluşturduğu pazarlara küçük oyuncuların giremediği bir düzene dönüşmüştür. Kurumsal girişimcilik örgütlerde belli bir elit girişimci gruptan ziyade tüm personelin günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak görülmektedir (Theresa, Chan, Susan, Tai & David, 2010). Bu bağlamda kurumsal girişimcilik örgüt düzeyinde resmi veya gayri resmi olarak yeni iş fırsatlarının takip edilmesi ve keşfedilmesi için stratejik yenilenme, yenilikçilik ile yeni iş girişimi başlatma gayretlerinin toplamını ifade etmektedir (Morris, Kuratko & Jeffrey, 2011; Bierwerth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015).

Zahra ve Garvis (2000) yenilikçiliği, bir örgütün yeni ürün yaratması, başarılı bir şekilde pazara sunması veya örgütsel yenilikleri ile ilgili taahhüdü olarak ifade etmektedirler. Bloodgood, Hornsby, Burkemper ve Sarooghi (2015) ise yenilikçiliğin yeni bir ürün ve hizmet olabileceği gibi yönetsel bir sistem, yeni bir plan veya programda olabileceğini belirtmektedirler. Yeni iş girişimi başlatma boyutu özerk veya yarı özerk varlıklar, bölüm ve örgütlerin oluşturulması üzerine yoğunlaşmaktadır (Zehir & Eren, 2007). Bazen örgütler gerekli kaynaklara sahip değil ise bir fırsattan yararlanmak ve kaynaklara erişmek için başka örgütler ile ittifaklar kurabilmektedirler (Sánchez, Criado & Martinez, 2009). Stratejik yenilenme ise örgütlerin üzerine inşa edildiği fikirlerin tekrar yenilenmesi suretiyle örgütün dönüştürülmesi, stratejilerinin tekrar oluşturulması, yeniden örgütlenme ve örgütsel değişim üzerinde odaklanmaktadır (Zahra, 1993).

Diğer bir deyişle stratejik yenilenme aralıklı stratejik dönüşüm veya adımsal yenilenmeyi içermektedir (Agarwal & Helfat, 2009). Bierwerth ve arkadaşları (2015) firmanın düşük maliyet stratejisinden farklılaşma stratejisine geçmesini bir stratejik yenilenme örneği olarak vermektedirler. Söz konusu üç boyut ile ilgili gayretler örgütlerde her seviyede ortaya çıkmakta ve örgütlerin performansına katkı sağlamaktadır (Guth & Ginsberg, 1990; Covin & Slevin, 1991; Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic & Hisrich, 2004).

Kurumsal girişimcilik ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılan çalışmalarda birçok öncül değişken üzerinde odaklanılmıştır. (Zahra, 1993; Jauhari, 2005; Zehir & Eren 2007; Antoncic, 2007; Bulut, Fiş, Aktan, & Yılmaz, 2008; Fiş, 2009; Şanal, 2011; Özdemirci, 2011; Karacaoğlu, Bayrakdaroğlu & San, 2013; Kurtuldu, 2014; Üstün, 2015). Bunlar; çevre, ödüllendirmenin doğru kullanılması, üst yönetim desteği, kaynak mevcudiyeti, destekleyici örgüt yapısı, risk alma, hataya hoşgörü, örgüt büyüklüğü, teknoloji, örgüt amaçları, öğrenen örgüt seviyesi, liderlik vb. değişkenlerdir. Genel olarak bu değişkenler örgütün çevresi ve örgütün iç faktörleri olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütlerin iç faktörlerinden birisi de örgütlerin stratejileridir (Özdemirci, 2011). Konuya ilişkin Zahra ve arkadaşları (2013) kurumsal girişimcilik alanında günümüzdeki en önemli tartışmanın strateji ve kurumsal girişimcilik etkileşimi üzerinde yoğunlaştığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde Kuratko ve arkadaşları (2015) kurumsal girişimcilik alanında yeni yönelimin strateji ve kurumsal girişimcilik arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmak olduğunu belirtmektedirler.

2.2. Strateji

Strateji kelimesi günümüze kadar çeşitli safhalardan geçerek birçok anlamda kullanılmış, ancak anlamsal köklerini kaybetmemiştir (Mainardes, Ferreira & Raposa, 2014). Strateji, eski Yunan'da "Strategos" yani orduya komuta eden general anlamında kullanılan kelimedenden gelmektedir. Strateji aynı zamanda kaynakların etkin kullanımı ile düşmanın yok edilmesi için yapılan bir plan ve savaş sanatı olarak tanımlanmaktadır (Steiner & Miner, 1977). Strateji kavramı İkinci Dünya Savaşı müttekip iş dünyasında yaşanan hacimsel genişlemeden ve iş örgütlerinin takip edecekleri bir kılavuza ihtiyaç duymalarından dolayı iş dünyasına girmiştir (Bracker, 1980). Strateji terimi birçok alanda kullanılmasından dolayı politika, taktikler, hedefler, amaçlar ve programlar gibi birçok anlama gelebilmektedir. Stratejinin kapsayıcı bir tanımının yapılması maksadıyla 2008 yılında yapılan bir çalışmada, 1962-2008 yılları arasında yayımlanan makale ve kitaplarda yer alan 91 strateji tanımı

çeşitli tekniklerle incelenerek ortak bir tanıma varılmaya çalışılmıştır. Söz konusu çalışmada stratejinin "Kaynakların rasyonel kullanılmasıyla firmanın performansını artırması ve/veya hedeflerini elde etmesi için gerekli eylemlerinde ihtiyaç duyduğu çevresi ile ilişkilerdeki dinamikler" olarak ifade edilebileceği önerisi yapılmıştır (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2010).

Strateji kelimesi stratejik yönetim alanının ana kavramıdır. Stratejinin iş dünyasına girmesiyle gelişen stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra, işletme içi (Yönetim biçimi, yapısı, kültürü ve davranış gibi) unsurları, karar verme yöntemleri, değişim araçları, strateji oluşturma, uygulama ve kontrol gibi işlevleri de ilgi alanına dâhil etmiştir (Altuntaş, 2010). Stratejik yönetimi diğer yönetim bilimlerinden ayıran temel fark, örgütsel performans üzerine araştırmaları konu edinmesidir (Ketchen, Thomas, James & McDaniel, 1996). Bu fark alanda, süreç ve içerik olarak ayrışmaya yol açmıştır (Summer, 1980; Chakravarthy & Doz, 1992; Herrmann, 2005). Strateji sürecine ilişkin araştırmalar örgütlerin hedeflerine nasıl ulaşacağına ilişkin karar verme ve yönetim sistemleri üzerine odaklanırken, stratejinin içeriğine ilişkin çalışmalar ise örgütlerin faaliyet gösterdiği sektör, firmanın sektörde konumlanması, rekabetçi davranışlar ve örgüt hedeflerine odaklanmaktadır. Süreç ve içerik araştırmaları birbirini tamamlayarak stratejik yönetim alanının temelleşmesine katkı sağlamaktadır (Herrmann, 2005).

Diğer taraftan stratejik yönetim alanında etkili olduğu kabul edilen on okul bulunmaktadır. Bunlardan üçü (Tasarım okulu, planlama okulu ve konumlandırma okulu) strateji sürecini öngörücü bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı (Girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu) betimleyici bir nitelik taşımakta, biçimselleşme okulu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçevede sunmaktadır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir & İçgen, 2003).

Ayrıca strateji örgütlerin farklı seviyelerinde mevcuttur. Bunlar; yukarıdan aşağıya doğru kurumsal, iş yönetim, işlevsel stratejiler olarak ele alınmaktadır (Ülgen & Mirze, 2004). Stratejinin oluşturulması hiyerarşik yapının en üst seviyesinden başlamakta ve aşağıya doğru inmektedir. Aşağıya doğru akış ile birlikte stratejinin oluşturulması ve tamamlanması oranları arasında değişim yaşanmaktadır (Dollinger, 2008). Kurumsal stratejiler iş setinin seçimi ve kaynakların bunlara tahsisi, iş stratejileri ise bir endüstride nasıl rekabet edileceği ile ilgilidir (Hofer & Schendel, 1978). İşlevsel stratejiler ise pazarlama, satış, servis vb. bölümler sorumluluğunda hazırlanan iş yönetim

stratejilerini destekleyen stratejilerdir (Rodrigues, 2002).

Stratejiyi içerik olarak ele alan ve bir biçimselleşme okulu çalışması olarak kabul gören Miles ve Snow'un (1978) tipolojisi aynı zamanda kurumsal stratejiyi de temsil etmektedir. Söz konusu tipoloji örgütleri bütüncül bir sistem olarak gören tek tipolojidir ve farklı birçok stratejinin çalışılması konusunda uygun formata sahiptir (Jennings & Hindle, 2004). Miles ve Snow'un (1978) dört strateji tipi (Savunmacı, öncü, analizci ve tepkici) örgütlerin tümünün stratejik yönelimini karakterize etmektedir (Doğan, 2008). Miles ve Snow (1978) başlangıçta tepkici tipi dört tip ideal strateji tipi arasında saymıştır, fakat daha sonraları bu strateji tipini artık tip davranış olarak ifade etmiştir (Wang, 2008). Söz konusu tipoloji işletmenin üç problem alanına nasıl yanıt verdiğiyle dayandırılmaktadır. Bunlar; örgütün ürün pazar alanını ifade eden girişim, odaklanılan üretim ve dağıtım süreci ile kullanılan teknolojiyi ifade eden mühendislik, örgüt yapısının ve politikasının oluşturulması, rasyonelleştirilmesi ve yenilenmesini ifade eden yönetimidir (Isoherranen & Kess, 2011).

Savunmacı strateji izleyen örgütler sabit ürün ve hizmetlere sahiptirler. Rakipleri ile fiyat, kalite ve hizmet üzerinden rekabet etmektedirler. Girişim problemi ile sabit bir pazar payının nasıl sürdürüleceği konusunda karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden sabit bir çevrede iyi faaliyet göstermektedirler (Akbolat, 2009). Çözüm olarak maliyet liderliği, belirli alanlarda uzmanlaşma, düşük maliyeti sürdürmek için standart teknik süreçleri kullanmayı ve yüksek kaliteyi tercih etmektedirler (Khani & Ahmadi, 2012). Yönetim problemlerini aşmak için verimliliği sürdürmeye ve bu bağlamda merkezileşme, resmi süreçler ve ayrı fonksiyon alanları üzerinde odaklanmaktadırlar. Çevreleri yavaş değiştiğinden uzun dönemli planlamaya önem vermektedirler. Yeni pazarlara yönelmekten ziyade mevcut pazarı tamamen kapatmaya ve rakipleri mevcut pazara sokmamaya çalışmaktadırlar (Isoherranen & Kess, 2011).

Öncü stratejiyi uygulayan örgütler pazarda ilk olan veya geniş bir ürün-pazar yelpazesi olan örgütlerdir. Meydana gelebilecek beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdırlar ve rakiplerinin cevap vermesi gereken yenilikleri yapmaktadırlar (Khani & Ahmadi, 2012). Girişim problemi ile yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulma ve yararlanma konusunda karşılaşmaktadırlar. Değişen, öngörülemeyen ve başarının yeni fırsatların araştırılmasına bağlı olduğu bir iş çevresi içerisinde faaliyet göstermektedirler. Geniş ürün ve hizmet hatlarına sahiptirler ve verimlilikten ziyade yaratıcılığa odaklanmaktadırlar. Tek bir teknolojiye bağlı

değillerdir (Sihvonen, 2010). Yönetim problemleri farklı iş eylemlerini koordine etmek ve yeniliği ortaya çıkarmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu problemler yapının yataylaştırılması, kültürlü ve bilgili kişilerin görevlendirilmesi, yönetim kademelerinin azaltılması, bölümler arası koordinasyon ve ortak iş yapma yöntemleri ile çözülmektedir (Isoherranen & Kess, 2011). Yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek gibi yüksek risk almaktan hoşlanmaktadırlar (Doğan, 2008).

Analizciler hem savunmacı hem de öncü stratejilerin özelliklerini taşımakta, sabit ve değişkenlik arasında denge aramaktadırlar. Girişim problemi ile mevcut pazarlarda paylarını nasıl sürdürebilecekleri, yeni pazar ve ürün fırsatlarından nasıl yararlanabilecekleri şeklinde karşılaşmaktadırlar (Sihvonen, 2010). Analizci örgütler yeni bir mal veya hizmet piyasasına ilk giren olmamaktadırlar. Dikkatli bir şekilde yeni bir alana giren rakibini incelemekte, sonra mamulün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girmektedirler (Doğan, 2008). Mevcut ürünlerde verimliliği sürdürürken yeni işleri takip etmek için esnek olmaya çalışmaktadırlar. Düşük maliyetler için teknik verimlilik, değişen pazarda rekabet edebilmek için yeni ürün ve hizmetler üzerine odaklanmaktadırlar. Yönetim problemi her iki durumun nasıl yönetileceği ile ilgilidir. Dolayısıyla stratejiyi uygulayanlar bölümler arası ortak iş yapmayı desteklemekte, riski minimize, kâr için fırsatları maksimize etmeye çalışmaktadırlar (Isoherranen & Kess, 2011).

Tepkici örgütlerin sistematik bir stratejileri, işlevsel yapı ve tutarlı eylemleri yoktur (Sihvonen, 2010). Çevrelerinde karşılaşacakları değişimlere karşı hazırlıklı değillerdir. Bu tür örgütler çevrede kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışmaktadırlar (Doğan, 2008). Dolayısıyla proaktif bir stratejileri yoktur, değişimlere tepkisel cevap vermektedirler (Isoherranen & Kess, 2011). Tepkici strateji farklı zaman aralıkları ile ortaya çıktığından ve duruma göre diğer stratejilerinde özelliklerini taşıyabileceğinden gerçek bir strateji sayılmamaktadır (Khani & Ahmadi, 2012).

2.3. Örgüt Performansı

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçların nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir (Akman, Özkan & Eriş, 2008). Performans değerlendirme ise yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyeti olarak birey ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. Birey düzeyinde performans değerlendirme insan kaynakları uygulamaları açısından geri bildirim sağlarken örgüt performansının ölçülmesi örgütlerin

etkili yönetimi için kritik önem arz etmektedir. Ayrıca örgüt performansı günümüzde müşterileri örgüte cezbeden en önemli göstergedir (Al-Swidi & Fadzil, 2014).

Geçmiş yıllarda örgüt performansının ölçülmesinde genel olarak; kârlılık, finansal yapı (borç/toplam sermaye oranı), Tobin's Q (piyasa değeri/defter değeri oranı), aktif kârlılık değişimi, özsermaye değişimi, hisse senedi fiyat getirisi, şirketin üretkenliği, nakit akım değişimi, özsermaye kârlılığı gibi finansal ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir (Meydan & Basım, 2007).

Günümüzde ise örgütlerde maddi ve fiziksel varlıkların öneminin maddi olmayan ve entelektüel varlıklara doğru kayması nedeniyle örgüt performansının ölçülmesinde sadece finansal göstergelere odaklanılmasına ciddi eleştiriler yapılmaktadır (Erkuş, 2004). Bu nedenle Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1996) gibi çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Ancak ister geleneksel isterse çok boyutlu ölçüm yöntemleri kullanılsın finansal performans tüm varlıkların odak noktasını oluşturmaktadır.

Finansal performans kurumsal girişimcilik alanında yapılan araştırmalarda birçok boyut ile ölçülmüştür. Bu kapsamda Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından büyüme ve kârlılık; Luo, Zhou ve Liu (2005) tarafından satış büyüklüğü ve pazar payı; Aabo, Lindelöf, Koch ve Löfsten (2006) tarafından istihdam/satış büyümesi ve kârlılık; Sueyoshi, Goto ve Omi (2010) tarafından toplam gelir, satılan malların maliyeti, toplam çalışan sayısı ve maddi varlıkların defter değeri olarak ele alınmıştır. Genel olarak bakıldığında kurumsal girişimcilik araştırmalarında çoğunlukla büyüme ve kârlılık boyutlarının kullanıldığı görülmektedir (Lumpkin & Dess, 1996; Antoncic & Hisrich, 2003; Rutherford & Holt, 2004; Ağca & Kandemir, 2008; Ocak & Basım, 2015). Brinckman, Grichnik ve Kapsa da (2010) yaptıkları meta analizinde performans boyutları olarak genellikle kârlılık ve büyümenin kullanıldığını tespit etmişlerdir.

2.4. Kurumsal Girişimcilik ve Strateji ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler

Kurumsal girişimcilik ve örgüt stratejisi arasındaki ilişkiye yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda (Antoncic, 2006; Moreno & Casillas, 2008; Peltola, 2012; Hornsby vd., 2013; Crawford & Kreiser, 2015) kurumsal girişimcilik örgütlerin kurumsal bir stratejisi olarak ele alınırken bazı çalışmalarda (Hornsby vd., 2002; Ireland vd., 2009; Özdemirci, 2011) örgüt stratejisinin örgütlerin kurumsal girişimcilik sürecinin gerçekleştirilmesi için temel oluşturduğu ifade edilmektedir. Meyer ve

Heppard (2000) her ikisinin birbirinin tamamlayıcısı olduğunu ifade etmektedir. Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001) ise strateji ve girişimci eylemlerin bütünleştirilmesinin maksimum ilerleme ve sonuçlar için önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda bazı yazarlar (Zahra vd., 2013; Kuratko vd., 2015) kurumsal girişimcilik alanında günümüzdeki en önemli tartışmanın strateji ve kurumsal girişimcilik etkileşimi üzerinde yoğunlaştığını ifade etmekte ve aralarındaki bağlantıyı ortaya çıkarmanın önemine vurgu yapmaktadırlar. Altuntaş (2010) ise girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik çalışmaların gerekçesini, iki alanın bağımlı değişkenini, örgütsel performans olgusunun oluşturması ve stratejik yönetim düşüncesinin odak noktasının, girişimcilik olgusuna doğru kaymasına bağlamaktadır.

Ogot (2012) stratejinin başarısının birçok faaliyeti iyi yapmak ve bunları bütünleştirmekten geçtiğini belirtmektedir. Bu bağlamda strateji örgütlerin içsel kaynak yapısı ile çevrenin uyumlaştırılmasını sağlamak amacıyla verilen kararlar bütününe ifade etmektedir. Kararlar bütünü hem stratejinin oluşturulması hem de tamamlanmasını kapsamaktadır (Dollinger, 2008). Stratejinin oluşturulması planlama ve analiz safhalarını, tamamlanma safhası ise stratejiyi gerçekleştirmek için yapılan eylemlerin yürütülmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç stratejik yönetim olarak adlandırılmaktadır. Stratejik yönetim konseptinin kalbinde ise girişimcilik yer almaktadır (Kraus & Kauranen, 2009).

Kurumsal girişimcilik ise örgütlerin ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, orijinal çözümler üretilmesi, yeni örgütlerin yaratılması ve stratejik yenilenme eylemlerini ifade etmektedir (Bouchard, 2001). Dolayısıyla kurumsal girişimcilik yenilik odaklı iken stratejik yönetim yapılan işlerin daha iyi yapılması üzerinde durmaktadır. Diğer taraftan girişimcilik sürecinin temelinde birey varken strateji yönetici merkezlidir. Sebor, Theerapatvong ve Lee (2010) yöneticilerin başarılı kurumsal girişimcilik uygulamalarına neden olan faktörleri anlaması ve uzun süreli firma başarısını sağlamak için girişimci ruhu cesaretlendiren yönetim stratejilerine geçiş yapmalarının önemine vurgu yapmaktadırlar.

Martins ve Kato (2010) örgütlerin başarısını iç öğeler (Strateji, yapı, süreç ve ideoloji) ve dış çevrenin uyumuna bağlamaktadırlar. Bu kapsamda girişimcilik kurumsal stratejinin önemli bir elemanıdır (Ireland vd., 2009). Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, (2002) girişimciliği strateji perspektifinde icra edilen eylemler olarak tarif

Tablo 1: Örneklem e Ait Demografik Bilgiler

Demografik Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Firma Büyüklüğü	Küçük Boy (1-49 personel)	56	% 46
	Orta Boy (50-249 personel)	33	% 27
	Büyük Boy (>250 personel)	32	% 27
Firma Yaşı	1-10 yıl	25	% 21
	11-20 yıl	8	% 7
	21-30 yıl	64	% 53
	31 yıl üzeri	24	% 20
Yöneticilerin Görevi	Yönetim Krl. Bşk./Genel	48	% 40
	Başkan Yard./GenelMüdür	40	% 33
	Yard./Direktör vb.		
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari	17	% 14
	İşler Müdürü vb.		
Cinsiyet	Diğer Müdür	16	% 13
	Erkek	105	% 87
	Kadın	16	% 13
Mevcut Pozisyonda Görev Süresi	1-4 yıl	40	% 33
	5-10 yıl	33	% 27
	11-20 yıl	32	% 27
	21 yıl üzeri	15	% 13

etmektedirler. Hornsby vd. (2002) işletme stratejisinin örgütlerin kurumsal girişimcilik aktivitelerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması konusunda temel oluşturduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla karar verilmiş işletme stratejisi örgütteki girişimci eylemlere önemli bir girdi sağlamaktadır (Zahra, Neubaum & Morten, 2000).

Literatür Miles ve Snow'un (1978) tipolojisinin örgütlerin girişimci eylemlerini etkilediğini belirtmektedir (Moreno & Casillas, 2008; Raman, 2015). Bu bağlamda örgütlerin öncü stratejiye odaklanması arttıkça girişimcilik davranışı artmaktadır (Moreno & Casillas, 2008). Lekmat ve Chelliah (2011) ise yaptıkları çalışmada analizci stratejinin, öncü stratejilere göre kurumsal girişimcilik üzerinde biraz daha fazla etkisi olduğunu, savunmacı stratejinin kurumsal girişimcilik üzerinde bir etkisi olmadığını belirlemişlerdir. Jennings ve Seaman (1990) yaptıkları çalışmada öncü stratejinin savunmacı stratejiye nazaran daha yüksek seviyede girişimci eylemlere neden olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca öncü stratejinin yenilikçilik, risk alma ve yeni fırsatların takibini sağlarken, savunmacı stratejinin durağanlık ve örgüt içi verimlilik üzerinde odaklandığını belirtmektedirler. Raman (2015) örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarının

savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerden etkilendiğini belirtmektedir. Yapılan bir bibliometrik analizde kurumsal strateji, örgüt yapısı, kurum kültürü, insan kaynakları yönetimi ve çevre, kurumsal girişimciliğin etkililiği için önemli olarak görülmektedir (Ireland vd., 2009). Dinçer, Yıldırım ve Dil (2012) yaptıkları çalışmada girişimciliğin firma stratejisinden etkilendiğini belirtmektedirler.

Strateji ve örgüt performansına yönelik yapılan bazı çalışmalarda her ikisinin birbiriyle bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Ittner & Larckner, 1998; Banker, Potter & Srinivasan, 2000; Kraus & Kauranen, 2009). Moreno ve Casillas (2008) yaptıkları çalışmada analizci stratejinin performans ile ilişkili olduğunu, savunmacı ve tepkici stratejinin ise çok ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir. Khani ve Ahmadi'nin (2012) 62 sanayi işletmesi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda analizci strateji ile çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan BSC'nin tüm alt boyutları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Öncü strateji ile BSC boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmezken, savunmacı strateji ile BSC boyutları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca analizci stratejinin finansal ve müşteri boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Tablo 2: Ölçeklerin DFA Sonuçları

MODEL	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
KGÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	93,6*	56	1,67	0,053	0,920	0,917
STÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	137,60*	64	2,15	0,049	0,97	0,96
FPÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	52,14*	18	2,89	0,051	0,94	0,94

*p<0,01

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi.

Bierwerth ve arkadaşları (2015) tarafından kurumsal girişimcilik ve örgüt performansı arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak amacıyla toplamda 13237 firma üzerinde yapılan 43 bağımsız çalışmayı kapsayan bir meta analizi sonucunda stratejik yenilenme, yenilikçilik ve yeni iş girişimi başlatma boyutlarının sübjektif ve objektif örgüt performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yukarıda sunulan kuramsal gerekçeler ışığında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Örgütlerin strateji tiplerinin finansal performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarının finansal performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütlerin strateji tiplerinin kurumsal girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, geçerlilik ve güvenilirlik ile kullanılan istatistikî yöntemler çalışmanın yöntemi bağlamında açıklanmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren ve elektronik posta adresine ulaşılabilen 44530 farklı imalat sanayi firmasıdır. Araştırmanın imalat sanayi firmaları üzerinde yapılmasının nedeni bu firmaların üretimden satışa kadar birçok ölçüt doğrultusunda Türkiye’de üstün performans göstermiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Böyle

bir yapı içerisinde örgütlerin başarılı olabilmesi ise uygun stratejilerin oluşturulması ve stratejiye uygun kurumsal girişimcilik davranışlarından geçmektedir. Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil edecek nitelikte 44530 üye firmadan rastlantısal olarak seçilen 121 farklı firmadır. Araştırmada, bu firmalarda çalışan ve firma adına cevap veren 121 yöneticiden elektronik anket formu ile toplanan veriler kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın örnekleme yöntemi kolayda örnekleme yöntemidir. Verilerin toplanmasında yöntem olarak anketler belirli zaman aralıkları ile tüm firmalara gönderilmiş, gönderilen elektronik anket formunun 128 adedi geri alınmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 7 yöneticiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 121 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. 0,95 güvenilirlik ve 0,10 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklüklerine göre 96 kişiden oluşan bir örneklemin yaklaşık 50.000 kişilik bir evreni temsil edebileceği belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Buradan hareketle, araştırma örnekleminin (121>96) yeterli olduğu söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan firmalar ve sorulara cevap veren yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Araştırmaya katılan firmalar ve yöneticilere ilişkin tüm oranlar genel olarak dikkate alındığında, örneklemin Türkiye’de faaliyet gösteren imalat sanayi firmalarını dengeli bir şekilde temsil ettiği değerlendirilmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda örgütlerin son üç yıl içindeki kurumsal girişimcilik davranışlarını ölçmek üzere Zahra (1996) tarafından kullanılan üç boyutlu

(yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma ve strateji yenileme) 14 maddelik 5'li Likert tipi Kurumsal Girişimcilik Ölçeği (KGÖ), strateji tiplerinin ölçülmesinde öncü, analizci ve tepkici boyutları Doğan (2008) ile savunmacı boyutu Taşgit (2013) tarafından kullanılan ve iki ölçeğin birleşiminden oluşan dört boyutlu 19 maddelik 5'li Likert tipi Strateji Tipleri Ölçeği (STÖ) kullanılmıştır. Örgüt performansını ölçmek amacıyla ise Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından kullanılan iki boyutlu (kârlılık ve büyüme) 6 maddelik 5'li Likert tipi Finansal Performans Ölçeği (FPÖ) kullanılmıştır.

3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışmamızda ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenilirliği için ise güvenilirlik analizi yapılmıştır. DFA'da dört ayrı model test edilmiştir. Her üç ölçekte de birinci düzey çok faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Modelin iyi uyum göstermesi için Ki-kare değerinin anlamlı olmaması beklenmektedir (Meydan & Şeşen, 2011). Çalışmamızda Ki-kare değerinin anlamlı çıkmasının ise örneklemin büyüklüğünden kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Ayyıldız & Cengiz, 2006). Söz konusu dört değişkenin DFA sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

KGÖ'nün yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,92; 0,79 ve 0,85 toplam için ise 0,93 bulunmuştur. STÖ'nün güvenilirlik

değerleri de alt boyutlar için sırasıyla 0,93; 0,78; 0,78 ve 0,92 ölçeğin toplamı için ise 0,95 olarak hesaplanmıştır. FPÖ'nün güvenilirlik değerleri alt boyutlar için sırasıyla 0,95 ve 0,76 ölçeğin toplamı için ise 0,91 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Veriler, IBM SPSS (21.0) ve AMOS (21.0) programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Öncelikle tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyonu hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama gücünü bulmak için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Hiç şüphesiz yapılan araştırmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bunların başında toplanan verilerin kesitsel olarak tek bir zamanda ve tek bir anket formu ile toplanmasının getirebileceği sınırlamalar sayılabilir. Ayrıca araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren 121 imalat sanayi firmasıdır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı 121 imalat sanayi firması ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan

Tablo 3: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Strateji Tipi					
Öncü Strateji	121	1	5	4,37	0,69
Analizci Strateji	121	1	5	3,07	0,64
Tepkici Strateji	121	1	5	2,97	0,78
Savunmacı Strateji	121	1	5	3,56	0,53
Kurumsal Girişimcilik					
Yenilikçilik	121	1	5	3,34	0,99
Yeni İş Girişimi Başlatma	121	1	5	2,68	0,63
Stratejik Yenilenme	121	1	5	3,42	0,96
Örgüt Performansı					
Kârlılık	121	1	5	2,93	0,79
Büyüme	121	1	5	3,20	0,72

ölçekler, örgütlerdeki yöneticilere yöneltilen firmalarına yönelik değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda yöneticilerin algısına dayanmaktadır. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken tüm değişkenlerin aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından cevaplandırıldığı göz önüne alınarak sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği dikkate alınmalıdır.

4. BULGULAR

Araştırmada strateji tipleri, kurumsal girişimcilik ve örgüt performansına ait betimleyici istatistikler Tablo 3'te sunulmuştur.

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, hesaplanan Pearson korelasyon bulguları Tablo 4'te görülmektedir. Korelasyonlar hesaplanmadan önce yöneticilerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her örgüt için bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda öncü strateji tipi ile analizci ve savunmacı strateji tipleri arasında aynı yönde ve orta düzeyde, tepkici strateji tipi ile aynı yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Analizci strateji tipi ile tepkici ve

savunmacı strateji tipleri arasında aynı yönlü orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Strateji tipleri ile kurumsal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında öncü strateji tipi ile yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutları arasında aynı yönlü ve orta düzeyde, analizci ve tepkici strateji tipleri ile yenilikçilik arasında ters yönlü orta düzeyde, savunmacı strateji tipi ile stratejik yenilenme arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Strateji tipleri ile finansal performans arasındaki ilişkilere bakıldığında öncü strateji ile kârlılık arasında aynı yönlü düşük düzeyde, büyüme ile aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Tepkici strateji tipi ile kârlılık ve büyüme arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca finansal performans boyutlarından kârlılık ile kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde, stratejik yenilenme boyutu ile aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde finansal performansın büyüme boyutu ile yenilikçilik arasında aynı yönlü ve orta düzeyde, stratejik yenilenme boyutu ile aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki görülmüştür.

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tüm

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Boyut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Öncü Strateji	1								
2. Analizci Strateji	0,44**	1							
3. Tepkici Strateji	0,21*	0,54**	1						
4. Savunmacı Strateji	0,64**	0,57**	0,72**	1					
5. Yenilikçilik	0,66**	-0,40**	-0,40**	0,02	1				
6. Yeni İş Girişimi Başlatma	0,06	0,09	-0,10	0,12	0,14	1			
7. Stratejik Yenilenme	0,63**	0,05	-0,06	0,20*	0,58**	0,22*	1		
8. Kârlılık	0,19**	0,16	-0,21**	0,09	0,39**	0,15	0,22*	1	
9. Büyüme	0,33**	0,02	-0,29**	0,00	0,59**	0,01	0,39**	0,62**	1

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

analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi amacıyla, yöneticilerin örgütteki pozisyonu, cinsiyetleri, çalışma süreleri hiyerarşik regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmiştir. Böylelikle demografik değişkenler kontrol altına alınarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Regresyon analizinde öncelikle finansal performans boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış; birinci grupta demografik değişkenler, ikinci grupta kurumsal girişimcilik boyutları, üçüncü grupta strateji boyutları analize dâhil edilmiştir. Müteakiben kurumsal girişimcilik boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış; birinci grupta demografik değişkenler, ikinci grupta strateji boyutları analize dâhil edilmiştir.

Regresyon analizleri yapılmadan önce bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık olup olmadığı araştırılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2014). Bu maksatla korelasyon tablosu incelenerek, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayılarının 0,80'i geçmediği, değişkenlerin tolerans değerlerinin tümünün (1-R²) değerinden büyük olduğu görülmüştür. Finansal performans boyutlarının açıklanmasında

kurumsal girişimcilik ve strateji boyutlarının bağımsız etkilerini gösteren hiyerarşik regresyon analizi bulguları Tablo 5'te verilmiştir.

Bulgular incelendiğinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ($\beta=0,532$; $p<0,01$) ve yeni iş girişimi başlatma ($\beta=0,241$; $p<0,01$) boyutlarının birlikte kârlılık üzerindeki varyansın % 19,6'sının açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer taraftan kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunun ($\beta=0,588$; $p<0,01$) büyüme üzerindeki varyansın % 36'sının açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kârlılık üzerindeki varyansın % 14,8'inn açıklanmasında öncü ($\beta=-0,667$; $p<0,01$) ve tepkici ($\beta=-0,399$; $p<0,01$) strateji tiplerinin birlikte anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken, büyüme üzerindeki varyansın % 4,2'sinin açıklanmasında sadece analizci ($\beta=0,360$; $p<0,01$) strateji tipinin anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5'te elde edilen bulgular özetlenecek olursa kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve yeni iş girişimi başlatma davranışlarının kârlılık üzerinde olumlu, strateji tiplerinden öncü ve tepkici strateji tiplerinin ise olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Diğer taraftan kurumsal girişimciliğin yenilikçilik

Tablo 5: Finansal Performans Boyutlarını Yordayan Bağımsız Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Kârlılık		Büyüme	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		0,104		0,304
Örgütteki Pozisyon	0,151		0,434**	
Cinsiyet	0,007		0,047	
Çalışma Süresi	-0,217*		-0,179	
ΔF		4,533**		17,073**
2. Kurumsal Girişimcilik		0,196		0,361
Yenilikçilik	0,532**		0,588**	
Yeni İş Girişimi Başlatma	0,241**		0,106	
Stratejik Yenilenme	-0,252		-0,002	
ΔF		10,669**		40,920**
3. Strateji Tipi		0,148		0,042
Öncü Strateji	-0,667**		-0,230	
Analizci Strateji	0,340		0,360**	
Tepkici Strateji	-0,399**		-0,117	
Savunmacı Strateji	0,489		-0,149	
ΔF		7,349**		3,965**

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

davranışlarının büyüme üzerinde olumlu, strateji tiplerinden sadece analizci stratejinin olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Tablo 5’te elde edilen hiyerarşik regresyon analiz sonuçları dikkate alındığında 1 ve 2’nci hipotezler değişkenlerin sadece alt boyutları kapsamında etkileşim tespit edildiğinden kısmen desteklenmiştir. Kurumsal girişimcilik boyutlarının açıklanmasında strateji boyutlarının bağımsız etkilerini gösteren hiyerarşik regresyon analizi bulguları Tablo 6’da verilmiştir.

Bulgular incelendiğinde öncü ($\beta=0,579$; $p<0,01$), tepkici ($\beta=-0,338$; $p<0,01$) ve savunmacı ($\beta=-0,509$; $p<0,01$) strateji tiplerinin birlikte kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerindeki varyansın % 74,4’ünün açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Strateji tiplerinin kurumsal girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkilerinin olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme boyutu üzerindeki varyansın % 31’inin açıklanmasında ise öncü ($\beta=0,512$; $p<0,01$) ve tepkici ($\beta=-0,360$; $p<0,01$) strateji tiplerinin birlikte anlamlı bir etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6’da elde edilen bulgular özetlenecek olursa kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerinde strateji tiplerinden öncü ve tepkici strateji tiplerinin olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Diğer taraftan kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme boyutu

üzerinde strateji tiplerinden öncü stratejinin olumlu, tepkici stratejinin ise olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Tablo 6’da elde edilen hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre strateji tipleri ile kurumsal girişimcilik değişkenleri arasında sadece bazı alt boyutlar kapsamında etkileşim tespit edildiğinden 3’üncü hipotez kısmen desteklenmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmamız kapsamında verilerinden yararlandığımız 121 imalat sanayi firmasının araştırmanın ana değişkenlerinden biri olan strateji tiplerinin dördünü de son üç yılda ortalamının üzerinde öncü, savunmacı, analizci ve tepkici strateji tipleri sırasıyla uyguladıkları görülmüştür. Kurumsal girişimcilik davranışları konusunda ise; öncelikle stratejilerini, örgütlerini gözden geçirdikleri ve örgütsel değişime odaklandıkları, ikinci sırada ortalamının üzerinde yenilikçiliğe ve müteakiben yeni iş girişimi başlatma davranışlarına yöneldikleri tespit edilmiştir. Söz konusu firmalar son üç yılda kârlılık ve büyüme boyutlarında ortalamının üzerinde performans sergilemişler ancak kârlılıktan ziyade büyümeye yönelmişlerdir.

Örgütlerin strateji tipleri ve kurumsal girişimcilik davranışlarının örgüt performansı üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla

Tablo 6: Kurumsal Girişimcilik Boyutlarını Yordayan Bağımsız Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Yenilikçilik		Yeni İş Girişimi Başlatma		Stratejik Yenilenme	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		0,038		0,144		0,451
Örgütteki Pozisyon	-0,128*		-0,431**		0,175*	
Cinsiyet	0,013		-0,046		0,645**	
Çalışma Süresi	0,015		-0,139		0,372**	
	ΔF	1,543		6,543**		31,976**
2. Strateji Tipi		0,744		0,031		0,310
Öncü Strateji	0,579**		0,183		0,512**	
Analizci Strateji	0,177		0,123		0,127	
Tepkici Strateji	-0,338**		-0,040		-0,360**	
Savunmacı Strateji	-0,509**		-0,101		-0,079	
	ΔF	96,368**		1,060**		36,506**

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

yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve yeni iş girişimi başlatma davranışlarının kârlılık üzerinde olumlu, strateji tiplerinden öncü ve tepkici strateji tipinin ise olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme boyutu ile analizci ve savunmacı strateji tiplerinin firmaların kârlılık performansı üzerinde bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Firmaların son üç yıldaki büyüme performansı üzerinde kurumsal girişimciliğin sadece yenilikçilik davranışlarının olumlu, strateji tiplerinden sadece analizci stratejinin olumlu etkisi olduğu, diğer üç strateji tipinin bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular Moreno ve Casillas'ın (2008) bulguları ile uyumludur.

Örgütlerin strateji tiplerinin kurumsal girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda örgütlerin öncü stratejilerinin kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutlarını olumlu etkilediği görülmüştür. Analizci stratejinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları üzerine bir etkisi görülmemiştir. Savunmacı stratejiler kurumsal girişimciliğin yenilikçilik davranışlarını olumsuz etkilemiştir. Tepkici stratejilerin ise kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve stratejik yenilenme davranışlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Yeni iş girişimi başlatma ile strateji tipleri arasında bir etkileşim görülmemiştir.

Öncü strateji örgütlerde yenilikçilik, risk alma ve yeni fırsatların takibini sağlamaktadır (Jennings & Seaman, 1990). Bu nedenle stratejik yenilenmeyi ifade eden iş alanına rekabetçi odaklanma, pazarlama ve dağıtım yöntemlerinde büyük değişiklikler gerçekleştirme, ürün geliştirmeyi yeniden ele alma, süreçleri yeniden düzenlemeyi gerçekleştirmektedirler (Christensen, 2004). Savunmacı ve tepkici stratejiler ise durağanlık ve örgüt içi verimlilik üzerinde odaklanmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin öncü stratejiye odaklanmaları ile yenilikçiliğin ve stratejik yenilenme davranışlarının artması, savunmacı ve tepkici stratejilere odaklanmaları ile azalması yazın ile uyumludur (Zahra & Garvis, 2000; Moreno & Casillas, 2008; Akbolat, 2009). Ortalamanın hemen üzerinde bulunan söz konusu firmaların yeni iş girişimi başlatma davranışlarının örgütlerin stratejilerinden ziyade araştırmamız kapsamında olmayan çevre, örgüt yapısı gibi değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkmış olabileceği değerlendirilmiştir (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zehir & Eren, 2007).

Sonuç olarak imalat sanayi firmaları üzerinde yapılan araştırmamızda elde edilen bulgular

ışığında; kuramsal olarak örgütlerdeki strateji tiplerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları ve örgüt performansı için temel oluşturduğu, strateji tipleri ile kurumsal girişimcilik davranışlarının birbirinin tamamlayıcısı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda örgütlerdeki sorumlu yöneticilerin seçecekleri strateji tipiyle uyumlu kurumsal girişimcilik davranışlarına örgütlerini yönlentmeleri olumlu örgüt performansına katkı sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgüt stratejisi ile çevre, örgüt yapısı gibi değişkenlerin birlikte kurumsal girişimcilik davranışları ve örgüt performansı üzerine etkisinin ele alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaboen, L., Lindelöf, P., Koch, C.V. & Löfsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, 26, 955–968.
- Agarwal, R. & Helfat, C.E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20, 2, 281–293.
- Ağca, V. & Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 3.
- Akbolat, M. (2009). Türk sağlık sektöründe Miles ve Snow’un stratejik tipolojisi: Hastaneler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Akman, G., Özkan, C. & Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-115.
- Al-Swidi, A.K. & Fadzil, F.H.B. (2014). The measurements of firm performance’s dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24-49.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB Ulusal-100 endeksinde işlem gören işletmeler üzerinde testi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship and performance: Testing a normative model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 3.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Antoncic, B. (2006). Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normative model. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), 49-63.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Ayyıldız, H. & Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılacak yapısal eşitlik modeli üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 63-84.
- Banker, R.D., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *Account Rev.*, 75(1), 65-92.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R. & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Bloodgood, J.M., Hornsby, J.S., Burkemper, A.C. & Sarooghi, H. (2015). A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45, 383-402.
- Bouchard, V. (2001). Exploring corporate entrepreneurship: A corporate strategy perspective. *European Entrepreneurial Learning*, 12, 1-23.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brinckman J., Grichnik D. & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.
- Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B. & Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3, 1389-1416.
- Chakravarthy, B.S. & Doz, Y. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 5-14.
- Christensen, K.S. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives. *International Journal Management Enterprise Development*, 1(4), 301-315.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Crawford C. & Kreiser, P.M. (2015). Corporate entrepreneurship strategy: Extending the integrative framework through the lens of complexity science. *Small Business Economics*, 45, 403-423.
- Dess G.G., Lumpkin, G.T. & McGee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 85-102.
- Diñçer, M.A.M., Yıldırım, M. & Dil, E. (2012). Firmanın tercih ettiği stratejinin belirlenmesinde girişimci tipinin etkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi İİBF Dergisi*, 7(2), 241-261.

- Doğan, T. (2008). *Strateji tipleri ve stratejik yönetim süreçlerinin firma performansına etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dollinger, M.J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and resources* (4. Baskı). Illinois, USA: Marsh Publication
- Erkuş, H. (2004). Geleneksel raporlama yöntemlerinin yeni ekonomi karşısındaki durumunun irdelenmesi ve entelektüel sermayenin raporlanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 303-324.
- Fiş, A.M. (2009). *Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp S.M. & Sexton, D.L. (2002). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford, UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St.Paul., MN: West Publishing Co.
- Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Holt, D.T. & Wales, W.J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Ireland R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. The Academy of Management Executive (1993-2005). *Creating Wealth in Organizations*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-46.
- Isoherranen, V. & Kess, P. (2011). Analysis of strategy by strategy typology and orientation framework. *Modern Economy*, 2, 575-583.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Jauhari, V. (2005). *Corporate entrepreneurship—A framework for competitiveness*. Institute for International Management & Technology. 3rd International Conference on Globalization & Competitiveness, India.
- Jennings, D.F. & Seaman, S.L. (1990). Aggressiveness of response to new business opportunities following deregulation: An empirical study of established financial firms. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 177-189.
- Jennings D.F. & Hindle, K. (2004). Corporate entrepreneurship and equifinality: An empirical analysis of strategy-structure-performance. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-8.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karacaoğlu, K., Bayrakdaroğlu, A. & San, F.B. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul stock exchange firms. *International Business Research*, 6.
- Ketchen, D.J., Thomas, Jr., James B. Jr. & McDaniel, R.R. (1996). Process, content and context: Synergistic effects on organizational performance. *Journal of Management*, 22(2), 231-257.
- Khani, A. & Ahmadi, M. (2012). Performance measurement using balanced scorecard measures and strategy based on Miles and Snow's typology in Iran. *African Journal of Business Management*, 6(46), 11391-11400.
- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4, 1.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, 245-253.
- Kurtuldu, A. (2014). *Sağlık işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve performansa etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Lekmat, L. & Chelliah, J. (2011). Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs. *Journal of International Management Studies*, 6(3), 18-35.

- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(2), 135-172.
- Luo, X., Zhou, L. & Liu, S.S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: An integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58, 277-284.
- Mainardes, E., Ferreira J. & Raposo, M. (2014). Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students? *E & M Ökonomie and Management*, 17(1), 43-61.
- Martins, T.S. & Kato, H.T. (2010). An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. *Encontro da Anpad*, 1-14.
- Meydan C.H. & Basım, H.N. (2007). Kurumsal Yönetim-Şirket Performansı İlişkisi: Kuramsal Bir Analiz. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 48-67.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011) *Yapısal eşitlik modellemesi uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (2000). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York: Mcgraw Hill.
- Moreno, A.M. & Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morris, M.H., Kuratko, D.H. & Jeffrey, G.C. (2011). *Corporate entrepreneurship & Innovation*. Cengage Learning.
- Ocak, M. & Basım, H.N. (2015). Kurumsal Girişimciliğin Örgüt Performansı ile Etkileşimi. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III (11-13 Haziran), Malatya, 8-23.
- Ogot, M.M. (2012). A generic competitive business strategies typology for micro-enterprises. *European Journal of Business and Management*, 4(20), 98-110.
- Özdemirci, A. (2011). Corporate entrepreneurship and strategy process: A performance based research on Istanbul Market. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 611-626.
- Peltola, S. (2012). Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, 55, 43-51.
- Raman, A. (2015). Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(9), 131-133.
- Ronda-Pupo, G.A., & Guerras-Martín, L.Á. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980-2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85(3), 821-848.
- Rodrigues, S.C.S.F. (2002). *Business strategy and organizational performance: An analysis of the Portuguese Mould Industry* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Wolverhampton.
- Rutherford, M.W. & Holt, D.T. (2004). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Sánchez, A.M., Criado, M.O.U & Martinez, A.M.R. (2009). The decision to use alliances as corporate entrepreneurship: The role of resources and skills. *Group Decision Negotiation*, 18, 431-448.
- Sarvan, F., Arıcı, E.D., Özen, J., Özdemir, B. & İçigen, E.T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 73-122.
- Sebora, T.C., Theerapatvong, T. & Lee, S.M. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition. A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453-470.
- Sihvonen, A. (2010). *Success strategies in declining industries-A case survey* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). AALTO University School of Economics Department of Marketing and Management.
- Steiner, G. & Miner, J. (1977). *Management policy and strategy: Text, readings and cases*. New York: Macmillan.
- Sueyoshi, T., Goto, M. & Omi, Y. (2010). Corporate governance and firm performance: Evidence from Japanese manufacturing industries after the lost decade. *European Journal of Operational Research*, 203, 724-736.
- Summer, C.E. (1980). *Strategic behavior in business and government*. Boston: Little Brown.
- Şanal, M. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Taşgıt, Y.E. (2013). *İş çevresi, kurum kültürü ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiler: Otel işletmeleri üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora

- tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Theresa, L., Chan, K.F., Susan, H.C., Tai, H.C. & David, K.C. (2010). Corporate entrepreneurship of IJVs in China. *Management Research Review*, 33(1), 6-22.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-656.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S.A. & Garvis, D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. & Morten, H. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zahra, S.A., Randersonk, K. & Fayolle, A. (2013). Corporate entrepreneurship: Where are we? Where can we go from here? *M@n@gement*, 16(4), 357-432.
- Zehir, C. & Eren, M.Ş. (2007). Örgütsel faktörlerin kurumsal girişimcilik ve iş performansı üzerine etkileri: Türk otomotiv sektörü üzerine bir alan araştırması. *Journal of American Academy of Business*, 10, 2.



Araştırma Makalesi

Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Mediating Role of Organizational Support on the Effect of Psychological Capital on Work Alienation

Abdullah Çalışkan^a, Nazmiye Ülkü Pekkan^{*,b}

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Psikolojik sermaye, İşe yabancılaşma, Örgütsel destek, Aracılık etkisi

Tarihler :
Geliş 09 Ekim 2016
Düzeltilme geliş 02 Mart 2017
Kabul 02 Mart 2017

ARTICLE INFO

Keywords:
Psychological capital, Work alienation, Organizational support, Mediating effect.

Article history:
Received 09 October 2016
Received in revised form 02 March 2017
Accepted 02 March 2017

ÖZ

Bu çalışmada, psikolojik sermayenin ve örgütsel desteğin işe yabancılaşma üzerine etkileri araştırılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasında örgütsel desteğin aracılık rolüne bakılmıştır. Bu amaçla, Ankara ilinde savunma sanayi sektöründe görev yapan 396 çalışandan anket yolu ile elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin ve örgütsel desteğin işe yabancılaşma üzerine etkilerinin bulunduğu, psikolojik sermayenin alt boyutlarının, çalışanların örgütsel destek algılarını pozitif ve anlamlı olarak, işe yabancılaşmayı ise negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sermaye alt boyutları ve işe yabancılaşma düzeyleri üzerine etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

In this study, the effects of psychological capital and organizational support on work alienation has been researched. Also mediation role of organizational support has been examined between work alienation and psychological capital. For this purpose, the data that obtained via survey from a participant employee at defence industry sector at Ankara city has been used. The relations and effects between variables are presented by correlation and regression analyses. With this study, it has been identified that psychological capital and organizational support have effects on work alienation, and the sub-dimensions of psychological capital is affecting all variable factors that used positively and significantly; but affecting work alienation negatively. Perceived organizational support has a partial mediating role on psychological capital and employees` work alienation level has been identified.

^a Toros Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü, Mersin, Türkiye.

^{*,b} İletişim Kurulacak Yazar. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye, Türkiye. nazmiyeulku.pekkan@gmail.com

1. GİRİŞ

Globalleşmeyle birlikte rekabet şartlarının oldukça zorlu olduğu günümüz iş yaşamında faaliyet gösteren örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmek için çok çeşitli çabalarla etkinliklerini arttırmaları gerekmektedir. İş örgütlerinin etkili olması öncelikle verimli çalışmalarına bağlıdır. Sağlıklı ve verimli çalışan bir örgütte amaçlar bireylerin istek ve beklentilerine de uygun olarak işler. Bu gibi örgütlerin çabalarının temelinde örgütü ayakta tutan en önemli unsurlardan biri olan “insan kaynağı” yer almaktadır. İnsan kaynağının önemi arttıkça insan sermayesi ve psikolojik sermaye gibi kavramlar da öne çıkmaya başlamış ve bu sayede bu değişkenler teori ve uygulamalarda araştırma konusu olarak karşımıza çıkmıştır (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010; Topçu & Ocak, 2012). Örgütlerin faaliyetlerini sürdürüp etkili ve verimli bir şekilde gelişmelerinde örgüt içerisinde bulunan çalışanların katkıları oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içerisinde faaliyette bulunurken sergiledikleri tutum ve davranışların örgütsel başarıya ulaşmada etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütsel başarıya ulaşmak amacıyla çalışan performansını etkileyebilecek faktörlerin belirlenmesi, sonrasında bu faktörlerin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada faydalı olabilecektir. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını arttıracaktır. Fikirlerine değer verilmediğini hisseden, yaptığı işin değersiz olduğunu düşünen, kendini bağlı bulunduğu örgüte ait hissetmeyen çalışanlar bir süre sonra işe yabancılaşmaya başlamaktadır. Bu durum ise örgütler açısından en sıkıntılı durumlardan birisini oluşturmaktadır. Yabancılaşma sorunu yaşayan çalışanların zaman içerisinde iş yerine aidiyet duygusunu tamamen kaybederek iş yerinden ayrılmak için farklı arayışlara yönelmesi örgüt ve çalışan açısından beklenen olumsuz sonuçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdoğan, 2014: 60).

Bu çalışmanın ilk amacı, yoğun rekabet ortamında önemi her geçen gün artan çalışanların psikolojik sermayelerinin işe yabancılaşmalarını etkileyen bir değişken olup olmadığını belirlemek, ikinci amacı ise, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyleri ile işe yabancılaşma ilişkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını incelemektir. Bunun için araştırmanın kuramsal bağlamına uygun bir örneklemeden elde edilen veriler ışığında çalışma yürütülmüştür. Ulusal yazında psikolojik sermaye – işe yabancılaşma ilişkisini ele alan sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılabildiği görülmüştür (Tokmak, 2014; Beğenirbaş, 2015) ve bu çalışmada üçüncü bir değişken olan örgütsel desteğin aracılık

rolünün araştırılması ile elde edilecek sonuçlar bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Çalışmanın yazına yapacağı katkı dışında çalışanlarından daha etkin faydalanmak isteyen işletmeler için de önemli katkılarının olabileceği düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye kavramı, küreselleşen dünyada gittikçe farklılaşan bir ekonomik çevrede faaliyet göstermek durumunda olan günümüz iş örgütlerinin rekabet içerisinde olduğu rakiplerinden farklılaşarak avantaj sağlaması ve bu avantajın sürdürülmesinde üretim faktörlerinden biri olan “insan”ın en önemli bileşen olarak görülmesi doğrultusunda karşımıza çıkan bir kavramdır.

İş örgütlerinde, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini kişisel özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji bilimi, ürettiği birtakım bilimsel tekniklerle insan kaynağının işletme yönetimine büyük ölçüde yardımcı olmasını sağlamaktadır (Eren, 2014: 3). Psikolojideki pozitif yaklaşım, insan kaynağı yönetimini de etkilemiş, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının ortaya çıkmasına vesile olmuştur (Akçay, 2011: 77). Psikolojik sermaye, pozitif psikolojinin bir çıktısı olarak olayları ve durumları pozitif yönde algılayan bireylerin daha fazla gelişeceği düşüncesiyle teorik altyapısını bulmuştur (Harms & Luthans, 2012: 590). Bu sayede kavram hakkında birçok tanım yapılmıştır. Pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya çıkan psikolojik sermaye, psikologlar tarafından bireysel verimliliği geliştiren kişisel bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Gohel, 2012: 35). Bu yeni yaklaşım, çalışan performansının artırılması ve dolayısıyla örgütsel başarının elde edilmesinde, ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynaklarının pozitif biçimde yönlendirilmiş güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini araştırmaktadır (Turner, Barling & Zaharatos, 2002: 715). Diğer bir ifadeyle örgütte çalışanların gösterdiği davranışlarla örgüt çıktıları arasında bağlantı kurmaktadır (Abbas & Raja, 2010: 8). Psikolojik sermaye kavramı, iş performansı (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008: 233), iş tatmini (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007: 560), iş stres düzeyi (Avey, Luthans & Jensen, 2009: 682), iş devamlılığı, örgütsel bağlılık, sinizm (Avey vd., 2008: 62) gibi örgütsel unsurlarla da ilişkilidir. Kısaca tanımlamak gerekirse; psikolojik sermaye, “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmakta ve psikolojik sermaye bireyde “Ben kimim?” “Kim olacağım?” sorularının cevabını aramaktadır (Luthans, Youssef & Avolio, 2006: 2).

Psikolojik sermaye, örgütlerde önemi gittikçe artan insan kaynakları uygulamalarının anlaşılması ve yönetilmesi konusunda yeni ve farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu bakış açısını diğer yaklaşımlardan ayırt edebilmek için psikolojik sermaye kavramının belli başlı özelliklerini bilmekte yarar vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Nelson & Cooper, 2007: 11 akt. Polatçı, 2014: 116):

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye pozitifdir.
- Psikolojik sermaye eşsizdir.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilir.
- Psikolojik sermaye durum temellidir, bu nedenle geliştirilebilir.
- Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir.

Psikolojik sermaye, araştırma, tartışma ve gelişmeye açık bir kavramdır. Bu sebeple bilişsel boyut içerisinde yer alan yaratıcılık ve bilgelik; duygusal boyutta yer alan mizah, iyi oluş; sosyal boyutta yer alan duygusal zekâ, bağışlayıcılık, minnettarlık ve üst düzey boyutta yer alan spiritüalizm, cesaret, otantiklik gibi çok çeşitli kavramların gelecek çalışmalarda araştırılması psikolojik sermaye kavramını daha da geliştirecektir. Bu çalışmada psikolojik sermayenin Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından geliştirilmiş ve literatürde kabul görmüş dört temel boyutu ele alınmıştır. Bu boyutlar; zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene sahip olmayı ifade eden öz yeterlilik, şimdi ya da gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir atf geliştirmeyi ifade eden iyimserlik, hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulmayı ifade eden umut ve son olarak sorunlar ve zorluklar tarafından kuşatıldığında başarıya ulaşmak için kendini toparlamak ve bu içine düşülen durumu kaldırmayı ifade eden dayanıklılık olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007 :3).

Öz yeterlilik: Öz yeterlilik, kökeni bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki kanaatlerine ve bunun davranışlara etkisi hakkında çalışmalar yapan Bandura'nın "sosyal-biliş teorisi"nde ortaya konan bir kavramdır (Bandura, 2001: 5; Bıkmaz, 2004: 178;

Akçay, 2011: 81). Bandura, bireyin bir davranışı gerçekleştirmesi için gereken motive edici unsurları beklenen sonuç ve bu sonuca verilen değer olarak ifade etmiştir. Bu unsurlara daha sonra öz yeterliliği eklemiştir. Öz yeterliliğin motivasyonu hem olumlu hem de olumsuz yönlerden etkilediğini söylemek mümkündür. Kendine güveni (öz yeterliliği) yüksek olan insanlar hedeflerine ulaşmak için zorluklara karşı motivasyonlarını ve performanslarını yükseltecek zorlayıcı görevler seçerler (Çavuş & Gökçen, 2015: 245).

İyimserlik: Psikolojik sermayenin diğer bir boyutu olan iyimserliği, hedefe ulaşmak için gösterilecek gayret uğruna kişinin karşılaşılabileceği olayların sonuçları hakkında ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde, kişinin hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak tanımlamak mümkündür (Luthans vd., 2007: 87). İyimserliğin beklentiye dayanması sebebiyle gerçek dışı bir değerlendirme olduğu ve henüz kontrolü sağlanmamış bir sürece dayandığını söylemek mümkündür. Özel bir durumda bireyin ne başardığının objektif bir değerlendirmesini ve o süreçte verilmiş uygun kaynakların da değerlendirilmesini içerir (Peterson & Luthans, 2003: 28).

Umut: Psikolojik sermayenin ölçülebilir boyutlarından birisi olarak umut, günlük yaşantımızın hemen hemen her alanında sıkça kullanılan bir kavram olarak öne çıksa da, pozitif psikoloji alanında üzerinde çokça araştırmalar yapılmış, köklü bir teorik alt yapıya sahiptir (Jensen & Luthans, 2006: 261). Umut, amaca yönelik enerji ve birbirinin yerine geçebilecek türde yolların karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkan pozitif motivasyonel bir durumdur (Brandt, Gomes & Boyanova, 2011: 270). Umut, değerli amaçlar belirleme inancıdır (Synder, 2000 akt. Çetin & Basım, 2011: 82). Umut düzeyi yüksek olan bireyler ile düşük umut düzeyine sahip olan bireyler arasında, amaçlara ulaşma bakımından önemli farklılıklar olduğu bilinmektedir (Akman & Korkut, 2003: 194). Bu sebeple, bu durum örgütler açısından incelendiğinde, örgüt içerisinde yer alan çalışanların umut düzeyi yükseldikçe örgütün değerinin de artacağı beklenmektedir (Yıldırım, 2014: 80).

Dayanıklılık: Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan dayanıklılık kavramı olarak, sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz durumlar ile pozitif değişim, ilerleme ve artan sorumluluk gibi olumlu durumlar karşısında adım atma, harekete geçme olarak tanımlanmaktadır. (Avey vd., 2008: 4). Diğer bir tanıma göre ise dayanıklılık, risk veya zorluklarla karşı karşıya kalındığında, bu durumlara pozitif tepki gösterme ve uyum sağlamak olarak belirtilmektedir (Norman, Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010: 381).

Psikolojik sermaye, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getirerek bütünleştiren son derece önemli temel bir yapıdır. Bu nedenle psikolojik sermayenin tüm boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin umut düzeyi yüksek insanlar, zorlukların üstesinden gelme konusunda daha fazla motive olmaları sebebiyle olaylara ve durumlara karşı daha çok direnç göstermektedirler. Öz yeterlikleri yüksek insanlar, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını hayatlarına kolaylıkla uygularlar (Luthans vd, 2006: 19).

2.2. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, Şimşek ve arkadaşları tarafından bir insanın hayatını, insanın özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründürmesi olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşma esasen, insanın kendi yaşamının başrolündeki özne olmaktan çıkıp, yaşamının nesnesi durumuna gelmesi olarak da ifade edilebilir. Yabancılaşma insanın kendini, özünü gerçekleştirilmeye çalışan yaratıcı insan (özne) ile yaşamın karmaşası içinde kendisini kaybeden, yani başkaları tarafından etkilenip kendisinin olmak istediğinin dışında bir yönde yönlendirilen insan (nesne) olarak ikiye ayrılmasıdır (Şimşek, Çelik, Akgemci & Fettahlıoğlu, 2006: 570). En genel anlamda yabancılaşmayı, bireyin gerek topluma gerekse kendisine karşı anlamsız bir hissiyat içerisinde bulunması olarak ifade etmek mümkündür (Gürsoy, 2014: 5).

Yabancılaşma kavramı özellikle iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bugüne dek yapılan çeşitli çalışmalar incelendiğinde, yabancılaşma kavramının, bireyin içinde yaşadığı toplumun koşullarından, sosyal çevresi ve iş çevresinin koşullarından kendi bireysel koşullarına kadar birçok farklı faktörden etkilendiğini söylemek mümkündür. Yabancılaşma olgusu, siyasal ve ekonomik temelli ilişkilerde olduğu gibi bütün ilişkilerde bir bozulmayı ifade etmektedir (Tuna & Yeşiltaş, 2014: 108). Bu bozulma neticesinde, kişiler kendi özüne ve benliğine uygun olmayan biçimde yaşamak zorunda kalarak yaşamın özünden uzaklaşabilirler. Özellikle teknolojinin insanın denetiminden çıkıp insanı denetleme aşamasına gelmesi, iş görenin iş arkadaşlarından uzaklaştırılıp teknolojiyle baş başa kalması, ürettiği ürünü kendi üretimi olarak algılayamaması ve kendi yaşamı, geleceği üzerinde denetim sahibi olamaması insanın yabancılaşmasının nedenleri olarak sıralanmaktadır (Erdem, 2014: 521). Her disiplin yabancılaşmayı kendi açısından ele alarak tanımlayabilmektedir. Sosyoloji alanına göre yabancılaşma farklı, hukuk alanına göre farklı, psikolojiye göre daha farklı bir biçimde tanımlanabilmektedir. Bu çalışmada yabancılaşma,

örgüt açısından işe yabancılaşma konusu olarak ele alınacaktır. Bu kapsamda incelendiğinde çalışanın işe yabancılaşması, iş görenin örgütsel süreçlerdeki kontrolünü kaybetmesi, kendisini ifade edememesi ve işine karşı güçsüzlük hissi duyması sonucunda oluşmaktadır. Bununla birlikte, bireyin işinde otonomiye ve işinin üzerinde kontrol yetkisine sahip olmaması, işe yabancılaşma duygusunun oluşmasına katkı sağlamaktadır (Ceylan & Sulu, 2010: 67). Örgüt içerisinde çalışanın işe yabancılaşması istenmeyen bir durumdur. İşe yabancılaşma çalışanın emeğine yabancılaşmasıyla birlikte başlamaktadır. Emeğe yabancılaşma kavramında, örgüt çalışanın emeğini sanki kendi emeği değilmiş gibi görmesi söz konusudur. Bu kavramı ilk kez Karl Marx kullanmıştır (Başaran, 2008 akt. Erdem, 2014: 521). İşe yabancılaşmanın örgüt içerisinde kaynaklanan nedenler ve örgüt dışı nedenler olmak üzere çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Ancak genel itibarıyla belirtmek gerekirse; herhangi bir şeye içten ve derinden bağlanamama, kişinin yaptığı iş ile kendini ifade edememesi, işin kendi gerçekliğiyle uyuşmaması, çalışanın işinden duygusal anlamda daha fazla soğuması, işe karşı ilgisizlik, iş ile bütünleşememe, işten geri çekilme, ilişkilerin kopukluğu ile işten ve dolayısıyla örgütten izole olma gibi duygular işe yabancılaşmanın belirtileri olarak görülmektedir (Erjem, 2005: 3; Ünsar & Karahan, 2011: 362; Kaya & Serçeoğlu, 2013: 314). İşe yabancılaşma, kişisel bir özellik olmasından ziyade daha çok çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan; bireyin fiziksel ve zihinsel olarak sosyal etkileşim düzeyinden uzaklaşarak ilgisizlik ve bütünleşememe durumunu ifade etmektedir. Bu sebeple, örgüt içerisinde sunulan çalışma şartlarının ve neticede oluşan çalışma ortamının bireylerin işe yabancılaşma düzeylerini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir (Banai, Reise & Probst, 2004: 377; DiPietro & Pizam, 2008: 23). Bu doğrultudan hareketle, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerin çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde şekillendirerek, bireylerin işe yabancılaşma düzeylerini arttırması ya da azaltması beklenmektedir (Kanten & Ülker, 2014: 625).

2.3. Örgütsel Destek

Destek, farklı kaynaklardan gelen faydalı katkıların, takdirin, duyguların, bilgilerin bireylerde algılanan akışı olarak belirtilmektedir (Parasuraman, Greenhaus & Granrose, 1992: 340). Her insan hayatının her evresinde başkaları tarafından desteklendiğini düşünerek kendisini iyi hisseder. Buna bağlı olarak kişinin hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiği düşünülürse, bir örgüt içinde çalışan olarak, çalıştığı yerde desteklendiğini hissetmesi son derece önemlidir. Kişinin çalıştığı kurumdan destek algılaması anlamına gelen örgütsel destek ilgili

yazında çok karşılaşılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Giray & Şahin, 2012: 2). Bireysel performanslarını arttırarak örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlar örgüt içinde destek alma ihtiyacı duyarlar. Örgütsel destek, “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar” olarak açıklanmaktadır (Ring, 2011: 157). Örgütsel destek en genel anlamıyla, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini sağlayacak biçimde ve onların mutluluklarını arttırmaya yönelik nitelik taşımasının algılanması durumudur (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986: 501). Örgütsel destek, belirli bir olayda bir anda ortaya çıkan bir durum değildir. Aksine, çalışanların örgütte buldukları süre boyunca örgüt tarafından gördükleri olumlu muamelenin geçmişi ile ilgilidir. Örgütsel destek, iyileştirilmiş iş metotlarını ve çalışma koşullarını, çalışanların refahına duyulan ilgiyi, ulaşılabilir hedefleri, iş görenlerine anlayış gösteren örgütü, yeterli bilgiyi, iletişimi, cesaretlendirmeyi ve uyumsuzluklara toleransı içine alabilir (Karakurt, 2012: 30).

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında, çabalarının ödüllendirilmesinde organizasyonun gönüllü olduğu kanaatine vardıklarında, mutluluklarının önemsendiği, çabalarının takdir edildiğine dair inançlar oluştururlar. Çalışanlarda oluşan tüm bu inançlar, örgütsel destek olarak adlandırılmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500). Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını arttıracaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, kişilerin örgütte kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir. Bu gibi durumlar çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek inancının azalmasına sebep olabilecektir (Çakır, 2001: 68; Özdevecioğlu, 2003: 117).

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

3.1. Psikolojik Sermaye ve İşe Yabancılaşma İlişkisi

İşe yabancılaşmayı etkileyen unsurların incelendiği çalışmalara bakıldığında (Afrasiabi, Solokloo & Ghodrati, 2013; Nabavi & Shahryari, 2014; Sayü, 2014; Özdoğan, 2014; Yalçın & Koyuncu, 2014; Erdem, 2014; Kanten & Ülker, 2014; Yorulmaz, Altinkurt & Yılmaz, 2015) genel itibarıyla örgütlerdeki iletişim şekli, politika ve prosedürler, algılanan yönetim ve liderlik tarzı, demokratik ve

sosyal bütünleşmenin sağlanamaması, güven duygusu, ılıman olmayan örgüt iklimi, örgüt içi koçluk uygulamaları, çalışanların işlerinde kendilerini ifade edememeleri, gerçek duygu ve düşüncelerini gizlemek durumunda kalmaları, işin gerektirdiği roller gibi çok çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler işe yabancılaşma duygusunun oluşmasında önemli etkiye sahip değişkenler olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarındaki yabancılaşma süreci ve kurumsal değerler doğrultusunda eğitim kurumlarında yapılan çalışma sonucunda; yabancılaşmanın kişilerde zihinsel, fiziksel ve duygusal bir takım gelişmeleri aksattığı belirtilmiştir (Polat & Yavaş, 2012). Birbirinden farklı hizmet sektöründe çalışanların işe yabancılaşma durumları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların faaliyette buldukları işlerde işin gerektirdiği rol ve kendi duyguları arasında kalarak kendilerini ifade edemedikleri ve bu sebeple işe yabancılaştıkları sonucuna ulaşmışlardır (Kaya & Serçeoğlu, 2013). Psikolojik sermaye, umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık boyutları ile açıklanan ve bireylerin pozitif güçlerine odaklanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen ve gelişen dünya düzeninde hayatın büyük bir bölümünün bir organizasyona bağlı olarak iş başında çalışarak geçirildiği göz önüne alındığında insanların işlerinden olan beklentilerinin artması makul karşılanacaktır. Bireyler, umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık gibi psikolojik sermaye unsurları ile bağlı buldukları örgüt içerisinde güven duygusu geliştirerek daha etkin çalışmalar ile örgütsel çıktılara katkıda bulunma isteği içerisinde olacaklardır. Ancak bireylerin bu istek, çalışma azmi ve motivasyonlarının devamlılığının sağlanmasında örgüt desteğinin son derece önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt tarafından yönetim desteği göremeyen, kendisine sorumluluk ve yetki verilmeyen, kendi yetenek ve becerilerini işe aktaramayacak rutin bir çalışma ortamı içerisinde sıkışan, güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitesini genişletemeyen iş gören işinin devamlılığı ve örgütünün istikrarı ve güçlenmesini sağlayacak tutum ve davranışlardan kaçınarak işe yabancılaşacaktır. Psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma kavramsal olarak değerlendirildiğinde aralarında anlamlı ve güçlü bir negatif ilişki olması gerektiği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre işe yabancılaşmalarının daha az olacağı değerlendirilmekle birlikte yapılan alan yazın araştırmasında psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma değişkenlerini bir arada inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Tokmak, 2014; Beğenirbaş, 2015). Bu çalışmalardan biri Tokmak tarafından 2014 yılında müşteri memnuniyetinin lojistik sektöründe yer alan bir işletmenin çalışanlarının katılımı ile duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin

düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, çalışanların duygusal emek yoğunluğundaki artışın, işe yabancılaşmalarını artırdığı ve onların sahip olduğu psikolojik sermayelerinin duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış çalışmaların azlığı, işe yabancılaşmanın önemli öncüllerini inceleme ihtiyacını doğurmaktadır. Bu öncüllerin en önemlilerinden biri olarak yazında sıkça çalışılmış olan tükenmişlik kavramı ve işten ayrılma niyeti ile psikolojik sermaye arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sermayenin tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Topçu & Ocak, 2012, Çetin, Şeşen & Basım, 2013; Hansen, Buitendach & Kanengoni, 2015; Bester, Stander & Zyl, 2015). Psikolojik sermayenin dört boyutu (umut, iyimserlik, öz-yeterlilik, dayanıklılık) ile ilgili değişkenlerin arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ise rastlanmamıştır. Bu bakımdan psikolojik sermayenin dört boyutunun ayrı ayrı ele alınarak çalışma konusu değişkenlerle ilişkilerinin araştırılıyor olması, bu çalışmayı özgün kılan bir özellik olmaktadır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları öz-yeterlilik düzeyi işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları iyimserlik düzeyi işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

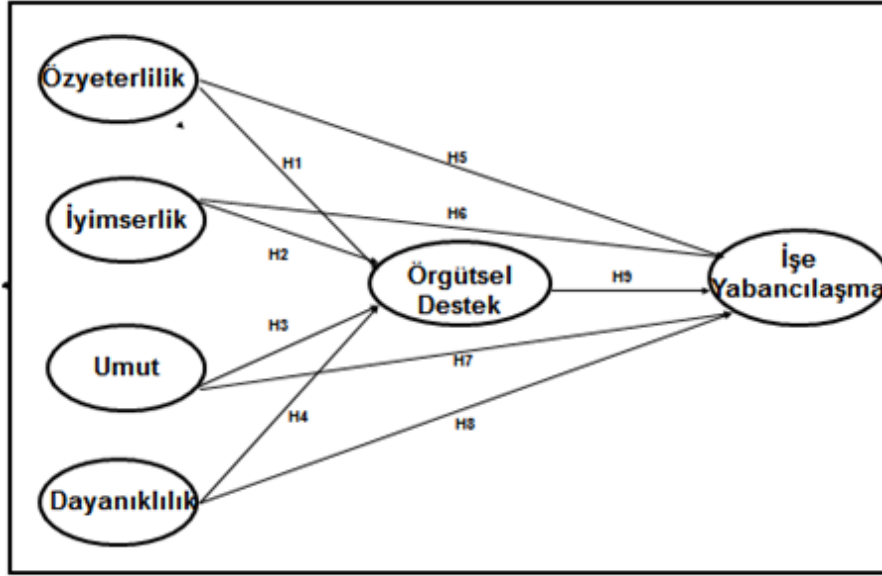
Hipotez 3: Çalışanların algıladıkları umut düzeyi işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Çalışanların algıladıkları dayanıklılık düzeyi işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

3.2. Örgütsel Destek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi

İşe yabancılaşma kavramı, bireyin çevresinden, yaptığı işten ya da benliğinden ayrılma veya uzaklaşma duygusudur. İş örgütlerinde işe yabancılaşma kavramının ortaya çıkardığı birçok olumsuz sonuçlar olduğu ve verimliliği düşürdüğü bilinmektedir. Konu ile ilgili yapılan yerli ve yabancı çalışmalarda işe yabancılaşmayı ortaya çıkaran pek çok öncülün olduğu ve neticede hem örgüt hem de birey açısından olumsuz olabilen sonuçları olduğu belirtilmektedir. Yaptığı işin değersiz olduğunu düşünen, kendini bağlı bulunduğu örgüte ait

hissetmeyen çalışanlar bir süre sonra işe yabancılaşmaya başlamaktadır. Bu durum ise örgütler açısından en sıkıntılı durumlardan birisini oluşturmaktadır. Yabancılaşma sorunu yaşayan çalışanların zaman içerisinde iş yerine aidiyet duygusunu tamamen kaybederek iş yerinden ayrılmak için farklı arayışlara yönelmesi örgüt ve çalışan açısından beklenen olumsuz sonuçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdoğan, 2014: 60). Aksi düşünülecek olursa; çalıştığı örgütte uygun bir çalışma ortamına sahip olan çalışanın, örgüt ile arasında güçlü bir duygusal bağ oluşarak iş performansının artması ve bunlar doğrultusunda yabancılaşma hissinde azalma olması beklenmektedir (Tekingündüz, Kurtuldu & Eğilmez, 2016: 689). Yerli ve yabancı literatürde örgütsel destek ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı az olmakla birlikte bu iki değişkenin öncülleri ya da yakın kavramlarla yapılmış çalışmalar mevcuttur. İşe yabancılaşmanın sonucu olarak gösterilebilecek işten ayrılma niyetinin algılanan örgütsel destek ile ilişkisini araştırmak üzere Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılan çalışma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığı bulgulanmıştır ($r=-,37$ $p<0.01$). Ring (2011) tarafından taşımacılık sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bir diğer çalışmada algılanan örgütsel desteğin personel devir hızı üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, işi bırakma niyeti ile algılanan örgütsel destek arasında ($r=-,51$ $p<0.01$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel desteğin olumsuz sonuçlarından birinin tükenmişlik olduğu (Karacaoğlu & Arslan, 2013: 459) ve tükenmişlik kavramının da işe yabancılaşmanın önemli bir öncülü olduğu bilinmektedir. Bu amaçla yazın araştırmasında öne çıkan bir diğer çalışma Karacaoğlu ve Arslan (2013) tarafından çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin tükenmişlik düzeyleri sanayi etkisini belirlemek üzere Kayseri organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinde çalışan 333 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, çalışanlarca algılanan örgütsel destek ile genel tükenmişlik ve onun boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ($\beta =-,208$) negatif yönlü ve zayıf bir etkileşim, öte yandan düşük kişisel başarı hissi boyutu ($\beta=,303$ $p=0.00$) ile pozitif yönlü ve yine zayıf bir etkileşimin olduğu sonucuna varılmıştır. Tüzün Kalemci, Çetin ve Basım (2014) tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren devlet üniversitelerinde görev yapan 255 akademisyen üzerinde destekleyici örgütsel uygulamaların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen araştırma, algılanan örgütsel destek ve amir desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,53$ $p<0.01$) ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma niyetinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan diğer bir çalışma,



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Türkiye’de yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 570 akademik personel üzerinde Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) tarafından yapılan bir çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-,626$ $p<0.01$). Hastane çalışanlarının algılanan örgütsel desteğinin, işe yabancılaşma ve örgüte bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan özel hastanelerden A sınıfı olarak tanımlanan 2 hastaneden 118 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, örgütsel destek algısının işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde orta düzeyde anlamlı korelasyon gösterdiğini ($r=-0,456$) tespit etmişlerdir. (Taştan, İşçi & Arslan, 2014). Yapılan alan yazın taraması ve görgül araştırmalar neticesinde örgütsel destek ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında kurulan hipotez;

Hipotez 9: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi işe yabancılaşma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulardan, psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü olabileceği düşünülmektedir. Literatürde işletmelerde psikolojik sermayenin bireylerin işe yabancılaşmasının etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak psikolojik sermayenin bireylerin işe yabancılaşmasına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 10: Çalışanların algıladıkları öz-yeterlilik düzeyinin işe yabancılaşmayı etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 11: Çalışanların algıladıkları iyimserlik düzeyinin işe yabancılaşmayı etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 12: Çalışanların algıladıkları umut düzeyinin işe yabancılaşmayı etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 13: Çalışanların algıladıkları dayanıklılık düzeyinin işe yabancılaşmayı etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’de sunulmuştur:

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Psikolojik sermayenin (PS) dört boyutunun, işe yabancılaşma (İYB) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemde elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
1. Özyeterlilik (ÖZY)	2.8	.98	.98	.99	.98	.99	.04
2. İyimserlik (İYM)	3.1	.99	.98	.99	.98	.99	.05
3. Umut (UMT)	3.3	.96	.98	.97	.98	.98	.06
4. Dayanıklılık (DYN)	1.3	.96	.96	.95	.97	.96	.02
5. Örg. Des. (ÖD)	3.1	.97	.96	.98	.98	.97	.06
6. İşe Yab. (İYB)	4.1	.98	.97	.99	.97	.98	.03

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara’da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletme ve bu işletme ile iş yapan taşeron savunma sanayi işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 25000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 378 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen işletmelerden toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 402’si geri dönmüş, 396’sı analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların % 64,9’u erkek (n=257), % 76’sı (n=301) evlidir. Çalışanların % 31,1’i (n=123) lise, %58,3’ü (n=231) üniversite, % 6,8’i de (n=27) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, % 16,9’u (n=67) 18-24 yaş, % 31,8’i (n=126) 25-32 yaş, % 29,8’i (n=118) 33-40 yaş ve % 21,5’i de (n=85) 41 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %31,7’si (n=125) 3 yıldan az, %35,8’i (n=142) 4-9 yıl arası, % 9,5’i (n=48) 10-15 yıl arası, % 13,3’ü (n=53) 16-21 yıl arası ve %7’si de (n=28) de 22 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Psikolojik sermayenin (PS) dört boyutunun, işe yabancılaşma (İYB) üzerine etkisini ve bu etkiye örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

3.2.1. Psikolojik Sermaye (PS) Ölçeği

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile ilgili algılarını ölçmek üzere Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan dört boyutlu (öz-yeterlilik,

iyimserlik, umut ve dayanıklılık) ölçek kullanılmıştır. Ölçek, her bir boyut altışar ifade olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler, “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim”, “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır”, “İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim”, “Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının öz-yeterlilik için .85, iyimserlik için .67, umut için .81 ve dayanıklılık için .68 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin KMO analiz sonucu sırasıyla .88, .83, .86 ve .87 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin dört boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin öz-yeterlilik için .65 ile .78, iyimserlik için .74-.85, umut için .76-.83 ve dayanıklılık için .73-.90 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .90 .84, .89 ve .81 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Örgütsel Destek (ÖD) Ölçeği

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini belirlemek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılarak 10 maddeli hale getirilen ve Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan ve yerli literatüre kazandırılan ölçek kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinde sorular “Çalıştığım işletmenin çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir” ve “Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve

Tablo 2. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	ÖZY	İYM	UMT	DYN	ÖD	İYB
1. ÖZY	3.67	1.23	(.90)					
2. İYM	3.21	1.24	.69**	(.84)				
3. UMT	3.89	1.25	.48*	.67**	(.89)			
4. DYN	3.23	1.22	.21*	.44*	.39*	(.81)		
5. ÖD	3.67	1.19	.61**	.78**	.76**	.53*	(.87)	
6. İYB	2.37	1.20	-.43**	-.55**	-.48**	-.58*	-.74**	(.82)

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

Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

mutlu olmama önem verir" şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Akkoç vd. (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve ölçeğin faktör yüklerinin .78 ile .87 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

3.2.3. İşe Yabancılaşma Ölçeği (İYB)

Çalışanların işe yabancılaşmasının belirlenmesinde Hirschfeld ve Hubert (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özbek (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; "İş yaşamının çoğu anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır", "İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir", "Ne kadar sıkı çalıştığının bir önemi yok, nasıl olsa istediklerini elde edemeyeceksin" şeklinde toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Özbek (2011) tarafından yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .75 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .84 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör

analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .72 ile .79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

5. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri (CFA) yapılmıştır. CFA sonuçları Tablo 1'de toplu halde sunulmuştur.

İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutları ile örgütsel destek ve işe yabancılaşmalarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2'de sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 2'de de görüldüğü gibi **araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.** Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10).

Tablo 3. Aracılık Testi Sonuçları (ÖZY-ÖD-İYB)

	β ÖD	İYB
Test 1		
Yaş		-.01
Çal. Süresi		.01
ÖZY		-.43*** ($F=370***$)
Test 2		ÖD→İYB
Yaş	-.03	.001
Çal. Süresi	.02	-.02
ÖZY	.61*** ($F=396***$)	-.74** ($F=514**$)
Test 3		
Yaş		-.005
Çal. Süresi		-.01
ÖZY		-.21***
ÖD		.52*** ($F=309***$)
<i>Sobel Test(z)</i>	6.3***	

*** p<.001

Analizin ikinci aşamasında ise psikolojik sermayenin öz-yeterlilik (ÖZY), iyimserlik (İYM), umut (UMT) ve dayanıklılık (DYN) boyutlarının işe yabancılaşma (İYB) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İYB) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÖD düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖZY-ÖD, İYB; İYM-ÖD, İYB; UMT-ÖD, İYB ve DYN-ÖD, İYB arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken öz-yeterlilik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ÖZY' nin İYB' yi** ($\beta = -.43$, $p < .001$) **anlamlı ve negatif olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ÖZY' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ÖZY' nin ÖD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .61$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖD' nin İYB' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **ÖD' nin İYB' yi** ($\beta = -.74$, $p < .001$) **anlamlı ve negatif olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise ÖZY ve aracılığı

araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İYB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ÖZY' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İYB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = -.21$, $p < .001$), **ÖD' nin de İYB üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .52$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.3$, $p < .001$). Bu bulgu **ÖZY'nin İYB'ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5, H9 ve aracılık hipotezi olan H10'un desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken iyimserlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **İYM' in İYB' yi** ($\beta = -.55$, $p < .001$) **anlamlı ve negatif olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda İYM' in aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İYM' in ÖD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .78$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise İYM ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İYB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **İYM' in ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İYB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = -.36$, $p < .001$), **ÖD' nin de İYB üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .48$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.5$, $p < .001$). Bu bulgu da **İYM' in İYB'ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm**

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları (İYM-ÖD-İYB)

	β ÖD	İYB
İYM	Test 1	
	Yaş	-.02
	Çal. Süresi	.01
	İYM	-.55*** (<i>F</i> =378***)
	Test 2	
	Yaş	-.04
	Çal. Süresi	.02
	İYM	.78*** (<i>F</i> =387.2***)
	Test 3	
	Yaş	-.002
	Çal. Süresi	.004
	İYM	-.36***
ÖD	.48*** (<i>F</i> =315.6***)	
<i>Sobel Test(z)</i>	6.5***	

*** p< .001

analizleri sonucunda H2, H6 ve aracılık hipotezi olan H11' in desteklendiği görülmektedir.

Üçüncü adımda bağımsız değişken umut ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında UMT' nin İYB' yi ($\beta = -.48$, $p < .001$) anlamlı ve negatif olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda UMT' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz

sonucunda UMT' nin ÖD' yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .76$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise UMT ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İYB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda UMT' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İYB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = -.27$, $p < .001$), ÖD' nin de İYB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .52$, $p < .001$). Bu şartların

Tablo 5. Aracılık Testi Sonuçları (UMT-ÖD-İYB)

	β ÖD	İYB
UMT	Test 1	
	Yaş	-.02
	Çal. Süresi	.01
	UMT	-.48*** (<i>F</i> =344***)
	Test 2	
	Yaş	-.04
	Çal. Süresi	.02
	UMT	.76*** (<i>F</i> =356.92***)
	Test 3	
	Yaş	-.002
	Çal. Süresi	.004
	UMT	-.27***
ÖD	.52*** (<i>F</i> =307.6***)	
<i>Sobel Test(z)</i>	7.1***	

*** p< .001

Tablo 6. Aracılık Testi Sonuçları (DYN-ÖD-İYB)

	β ÖD	İYB
Test 1		
Yaş		-.02
Çal. Süresi		.01
DYN		-.58*** ($F=378.6***$)
Test 2		
Yaş	-.04	
Çal. Süresi	.02	
DYN	.53*** ($F=362.3***$)	
Test 3		
Yaş		-.002
Çal. Süresi		.004
DYN		-.22***
ÖD		.41*** ($F=323.2***$)
<i>Sobel Test(z)</i>	6.2***	

*** p< .001

sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=7.1$, $p<.001$). Bu bulgu **UMT'nin İYB' ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H7 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklediği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken dayanıklılık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **DYN' nin İYB' yi** ($\beta= -.58$, $p<.001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda DYN' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **DYN' nin ÖD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta= .53$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DYN ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İYB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **DYN' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İYB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta= -.22$, $p<.001$), **ÖD' nin de İYB üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta= .41$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=6.2$, $p<.001$). Bu bulgu **DYN' nin İYB' ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H8 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklediği görülmektedir.** Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen **toplam 13 hipotezin tamamı destek bulunmuştur.**

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 7'de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi

regresyon analizlerine göre tüm hipotezler destek bulunmuştur. Bu kapsamda test edilen toplam 13 hipotezin tamamı destek bulunmuştur.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile psikolojik sermayenin dört boyutu olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın çalışanların işe yabancılaşmasına etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren savunma sanayi sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin işe yabancılaşma üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile savunma sanayi sektörüne ilişkin psikolojik sermaye – işe yabancılaşma ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde psikolojik sermayenin alt boyutlarının (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) tamamının örgütsel destek ve işe yabancılaşma ile ilişkili olduğu ve bu boyutların örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak artırdığı, işe yabancılaşmayı ise negatif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgulardan psikolojik sermaye ve örgütsel destekle ilgili olanlar, Özdevecioğlu (2003) ile Çetin ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı yönde etkilediği sonucu ise; Beğenirbaş'ın

Tablo 7. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	β	Sonuç
ÖZY → İYB	-0.43	Desteklendi
İYM → İYB	-0.55	Desteklendi
UMT → İYB	-0.48	Desteklendi
DYN → İYB	-0.58	Desteklendi
ÖZY → ÖD	0.61	Desteklendi
İYM → ÖD	0.78	Desteklendi
UMT → ÖD	0.76	Desteklendi
DYN → ÖD	0.57	Desteklendi
ÖD → İYB	-0.74	Desteklendi
ÖZY'nin İYB'ye etkisinde ÖD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
İYM'nin İYB'ye etkisinde ÖD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
UMT'nin İYB'ye etkisinde ÖD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
DYN'nin İYB'ye etkisinde ÖD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi

(2015) çalışmasını desteklemektedir. Buradan yola çıkılarak psikolojik sermayesi düşük olanların, işlerine karşı bir bağ hissetmemesi, yaptıkları işte kendilerini yeterli ve söz sahibi görmeyerek, işlerine yabancılaşmaları daha muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel desteğin psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma ile ilişkili olduğu ve psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu benzer çalışmalarla (Bitmiş, 2015; Tüzün Kalemci vd, 2014) uyumludur.

Çalışan davranışlarına birçok değişkenin etkisinin olabildiği, psikolojik sermaye ve örgütsel desteğin de bazı değişkenler aracılığı ile çıktı değişkenlere yansıtıldığı düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya olan etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte elde edilen diğer bulgulardan çalışanların algıladıkları psikolojik sermaye alt boyutlarından umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık düzeyinin işe yabancılaşmayı etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş performanslarının günümüz dünyasının zorlu rekabet koşullarının gerektirdiği zorlukların üzerinden gelebilecek düzeyde artması için çalışanın işe katılımına önem verilmesi, fikirlerinin önemsenmesi ve onların yaratıcılıklarının geliştirilmesine destek verilmesi konularına odaklanması gerektiği düşünülmektedir.

Bu sonuçtan hareketle, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar; daha iyimser atfetmeler yaparak olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bu durumu dışsal, duruma özgü ve geçici olarak nitelendirecek ve amaçlarını gerçekleştirebilme adına üstlendikleri görevleri tamamlama konusunda kendilerine daha fazla güvenerek daha inançlı ve azimli vizyon geliştirebileceklerdir (Luthans vd., 2008 akt. Bitmiş, 2015: 239).

Bu kapsamda organizasyonlarda çalışanların psikolojik sermayeleri ve algıladıkları örgütsel desteğin işe yabancılaşma duygusunun azaltılmasında ya da ortadan kaldırılmasında önemli değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Son yıllarda gittikçe artan rekabet koşulları organizasyonlara daha yüksek düzeyde örgütüne bağlı, örgüte karşı güven duyan, örgütten destek bekleyen ve gördüğü destek ile birlikte performansı yükselen örgüte ve işine karşı yabancılaşma hissetmeyen çalışanlar gerektirdiğini göstermektedir. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların örgüte artı değer kazandıracığı bunun yanı sıra örgütsel destek gibi aracı değerlerin de eklenmesi ile işe yabancılaşmanın ortadan kaldırılabilmesinin ortaya konulması bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Böylelikle yöneticilere, psikolojik sermayenin çalışan tarafından algılanması aynı zamanda örgütsel destek gibi önemli bir örgütsel tutumun oluşturulması durumunda çalışanların işe yabancılaşma duygularının azalabileceği tavsiyesinde bulunulabilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların, günümüzde önemi gittikçe artan örgütsel davranış çabalarının belirlenmesi ve bir organizasyonun en önemli unsuru

olan insana dair bilinmezlerin keşfedilmesi adına önem arz ettiği düşünülmektedir. Organizasyonların her kademesinde bulunan yöneticiler tarafından bu çalışma kapsamında değinilmiş olan kavramların etraflıca anlaşılması aralarındaki ilişkilerin çözümlenebilmesi ile birlikte önemli yönetsel ayrıcalıklar yaratılabileceği değerlendirilmektedir. Örgüt yönetiminin sahip olduğu insan kaynağına durağan bir kaynak olarak değil de pek çok boyutuyla geliştirilebilir bireyler topluluğu olarak bakabilmesi önem arz eden bir husustur.

Araştırmanın sadece savunma sanayi sektöründe ve bir bölgede yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Dolayısıyla diğer sektörlerde ve bölgelerde yapılacak araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılabilir. Araştırmanın önemli bir diğer kısıtı da boylamsal olmamasıdır. Periyodik zaman aralıkları ile elde edilecek bulguların daha genel ve açıklayıcı niteliğe haiz olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt.2, ss. 267-299). New York: Academic Press.
- Abbas, M. & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: Evidence from Pakistan. *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), 1-34.
- Afrasiabi, H., Solokloo, B.J. & Ghodrati, H. (2013). A study of job satisfaction in relation to participation and alienation. *Journal of Applied Sociology*, 49(1), 45-48.
- Akçay, V.H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Akman, Y. & Korkut, F. (2003). Umut ölçeği üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 193-202.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J.M., Luthans, F. & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Banai, M., Reisel, W.D. & Probst, T.M. (2004). Managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Beğenirbaş, M. (2015). Psikolojik sermayenin çalışanların

- duygu gösterimleri ve işe yabancılaşmalarına etkileri: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 249-263.
- Beste, J., Stander, M.W. & Zyl, L.E.V. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organizational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.
- Bıkmaz, H.F. (2004). Sınıf öğretmenlerinin fen öğretiminde öz yeterlik inancı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 31(161), 172-180.
- Bitmiş, M.G. (2015). Algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik kapasiteler üzerindeki etkisi: Hemşireler üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 236-247.
- Brandt, T., Gomes, J.F.S. & Boyanova, D. (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success?. *LTA*, 3(11), 263-289.
- Büyükyılmaz, O. & Çakmak, A.F. (2014). ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(4), 583-596.
- Ceylan, A. & Sulu, S. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship of procedural injustice to job stress. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 65-74.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin.
- Çavuş, M.F. & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects, *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244-255.
- Çelik, M. & Bilginer, F.G. (2015). Psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü: Turizm sektöründe bir araştırma. *14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7- 9 Mayıs 2015, Aksaray, 530-536.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Bilgin, N. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: Çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 559-585.
- Çetin, F. & Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, F. & Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Şeşen, H. & Basım, H.N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Dipietro, R.B. & Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 7, 500-507.
- Erdem, H., Gökmen, Y. & Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 38-62.
- Erdem, M. (2014). İş yaşamı kalitesinin işe yabancılaşmayı yordama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 519-544.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (14. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erjem, Y. (2005). Eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen: Lise öğretmenleri üzerinde sosyolojik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(3), 1-22.
- Giray, M.D. & Şahin, D.N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gohel, K. (2012). Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.
- Gürsoy, F. (2014). *Sağlık işletmeleri personelinin işe yabancılaşma düzeyi: Van ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hansen, A., Buitendach, J.H. & Kanengoni, H. (2015). Psychological capital, subjective well-being, burnout and job satisfaction amongst educators in the Umlazi region in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9.
- Harms, P.D. & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behaviour: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behaviour*, (33), 589-594.
- Hirschfeld, R.R. & Hubert S.F. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Jensen, S.M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.

- Kanten, P. & Ülker, P. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Karacaoğlu, K. & Arslan, F. (2013). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Kayseri imalat sanayi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 457-476.
- Karakurt, A. (2012). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık düzeyinin örgütsel destek ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmeddin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kaya, U. & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, 311-346.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. USA: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Nabavi, S.A. & Shahryari, M. (2014). Reasons and outcomes of work-family conflict and work alienation as one of its outcomes. *Security and Social Order Strategic Studies Journal*, 7(1), 13-15.
- Nelson, D. & Cooper, C.L. (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage Publication.
- Norman, S.M., Avey, J., Nimmicht, J.L. & Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Özbek, M F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdoğan, B. (2014). *İşe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkileri üzerine istanbul ilinde ampirik bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., & Granrose, C.S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.
- Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Polat, M. & Yavaş, T. (2012). Yabancılaşma, kurumsal değerler ve duygu yönetimi denklemi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 218-224.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 115-124.
- Ring, J.K. (2011). The effect of perceived organizational support and safety climate on voluntary turnover in the transportation industry. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 156-168.
- Rodoplu Şahin, D., Çubuk, D. & Uslu, T. (2014). The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 1-17.
- Sayü, P. (2014). *The relationship between organizational justice and work alienation* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures and applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Süral Özer, P., Topaloğlu, T. & Timurcanday Özmen, Ö.N. (2013). Destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(4), 437-447.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Taştan, S., İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler*

- Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. & Eğilmez, Ç. (2016). Sosyal destek, işe yabancılaşma ve iş stresinin iş gören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Topçu, M.K. & Ocak, M. (2012). Psikolojik sermayenin tükenmişlik algısı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek sağlık çalışanları örneği. *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, İzmir, 685-690.
- Tuna, M. & Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turner, N., Barling, J. & Zaharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In, C.R. Snyder & S.J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (715-728). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tüzün Kalemci, İ., Çetin, F. & Basım, H.N. (2014). The role of psychological capital and supportive organizational practices in the turnover process. *METU Studies in Development*, 41, 85-103.
- Ünsar, A.S. & Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 361-378.
- Yalçın, İ. & Koyuncu, S.C. (2014). Örgütsel yabancılaşma olgusunun iş tatmini üzerine etkisi: Niğde ilinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 86-94.
- Yıldırım Bozkurt, H. (2014). *Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya.
- Yorulmaz, Y.İ., Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2015). The relationship between teachers' occupational professionalism and organizational alienation. *Educational Process: International Journal*, 4(1-2), 31-44.



Araştırma Makalesi

**Problemlerle Başa Çıkmak: Huzurevinde Çalışan Birim Yöneticileri İçin
Vaka Tabanlı Çıkarsama Yaklaşımı**

*Dealing with Problems: A Case Based Reasoning Model for
Nursing Home Unit Supervisors*

Serkan Erebak^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Vaka tabanlı çıkarsama,
Problem çözme, Eğitim,
Huzurevi

Tarihler :
Geliş 24 Ocak 2017
Düzeltilme geliş 03 Mart 2017
Kabul 03 Mart 2017

ÖZ

Yaşlı nüfusunda gün geçtikçe yaşanan artış aynı zamanda huzurevleri gibi yaşlılara hizmet veren kuruluşların sayısının da artmasına sebep olmaktadır. Bu kuruluşlarda kalan yaşlılarla birlikte, bu kişilere hizmet veren çeşitli meslek dallarından çalışanlar da mevcuttur. Bu kurumda çalışan yönetici pozisyonundaki kişilerse hem kurum sakinlerinin problemlerinin çözülmesinden hem de kurumun çalışma düzeninin sağlanmasından sorumludurlar. Bundan dolayı, bu çalışmada yaklaşık 800 sakine hizmet veren bir huzurevinin birim yöneticilerinin problem çözme becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda da vaka tabanlı öğrenme modeli kapsamında, yarı deneysel bir yöntem izlenerek 4 haftalık bir eğitim verilmiştir. Ön-test ve son-test uygulanan katılımcıların nicel verilerinin sonuçlarına göre önemli bir fark bulunamazken, nitel veriler katılımcıların eğitimi faydalı bulduklarını göstermiştir. Sonuçlar, vaka tabanlı çıkarsama öğretilerinin bu tip kurumlarda oldukça kabul görebileceğini göstermiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Case-based reasoning,
Problem solving, Training,
Nursing home

Article history:
Received 24 January 2017
Received in revised form 03
March 2017
Accepted 03 March 2017

ABSTRACT

The increase in aged population leads an increase in the number of elder care facilities at the same time. With the elderly people who reside in these facilities, there are also people from a variety of professions who serve to the elderly. People who work in these facilities as managers are responsible for both solving problems of the residents and keeping the work routine of the facility. So, in this study, it is aimed to improve unit supervisors' problem solving skills who work in a nursing home which serves to about 800 residents. In line with this purpose, with case based learning model, 4-week training was carried on through a quasi-experimental style. According to the results of quantitative data of the participants who filled a pre-test and post-test, there were found no differences; however, the results of qualitative data indicated that participants find the training beneficial. These results showed that case based teaching could be quite acceptable in these types of facilities.

^a Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye. serkan.erebak@gmail.com.

1. GİRİŞ

Yaşlı nüfusuna hizmet veren kuruluşların artmasıyla, bu sektörde çalışan sayısı da artmıştır. Gerek hizmet alan yaşlılar gerekse de hizmeti sağlayan çalışanlar düşünüldüğünde, her iki tarafın da memnuniyetini sağlayabilecek etkin ve verimli çözüm üretimleri, hizmette kaliteyi de yükseltecektir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmeleri için çeşitli eğitim modelleri araştırılmış ve uygulamaya da konulmuştur. Tecrübelerin yeni problemlerin çözümünde kullanılmasının önünü açan vaka tabanlı öğreti de bu modeller arasındadır. Bu modelin uygulamaları ise vakaların farklılığı dolayısıyla kurumdan kuruma değişebilmektedir. Ancak, huzurevlerine yönelik bu tip yaklaşıma sahip araştırmalar bilindiği kadarıyla pek yoktur. Bundan dolayı, bu çalışmada da huzurevinde yönetici olarak çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmek için vaka tabanlı çıkarsama yöntemi aracı olarak kullanılmış ve bu yöntemin geliştirilmesine yönelik yeni uygulama faktörleri eklenmiştir.

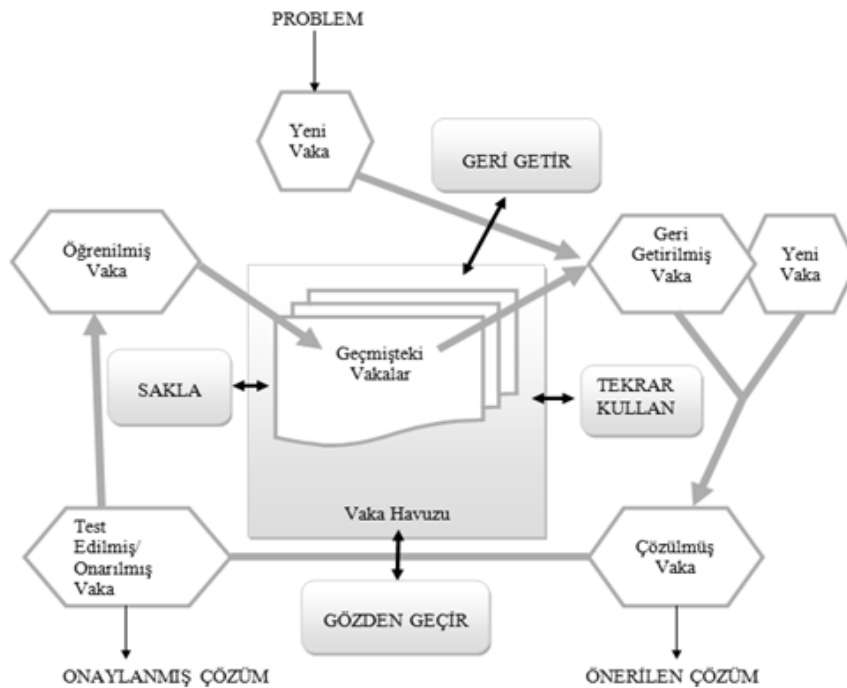
2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Vaka tabanlı öğrenme modeli uzun yıllardır uygulanan bir eğitim modelidir (Thistlethwaite vd.,

2012). İlk olarak James Lorrain Smith tarafından patoloji öğretiminde vaka metodu olarak 1912 yılında tanıtılmıştır (Sturdy, 2007). Smith'e göre öğrenciler, hastalarında bulunan hastalık belirtilerini incelerken, geçmişteki hastalarının klinik geçmişini kullanırlarsa oldukça verimli sonuçlar elde edebilirlerdi. Yakın tarihlerde dünyanın önde gelen bazı üniversiteleri de (örn: Harvard Üniversitesi) vaka tabanlı öğrenme metodolojisini kullanmaya başlamıştır (Thistlethwaite vd., 2012). Giderek yaygınlaşan vaka tabanlı çıkarsamayı kullanan bu öğrenme modeli hem üniversitelerde hem de hizmet sektöründen çeşitli işletmelerde uygulamaya konmaktadır.

Vaka tabanlı çıkarsama nasıl kurulur? Öncelikle belirtmek gerekir ki, vaka tabanlı düşünme biçimindeki "vaka" çoğunlukla "problemin olduğu durumu" ifade etmek için kullanılır (Aamodt & Plaza, 1994). Geçmişteki benzer durumlar hatırlanır ve hatırlanan bu durumlardan elde edilmiş bilgiler tekrar kullanılarak yeni bir problem çözülür. Vaka tabanlı çıkarsama biçiminde, bir problem hakkında genel olarak düşünmek veya problemlerin genel özellikleri arasında bağlantılar kurmak yerine, önceden tecrübe edilmiş bir problem çözme sürecine dair elde edilmiş bilgiler kullanılmaktadır (Aamodt & Plaza, 1994). Yani, yeni bir problemi çözmek için geçmişte yaşanmış benzer bir durum ele alınır ve bu amaç doğrultusunda kullanılır. Sonuçta, vaka tabanlı çıkarsama biçiminde temel olarak bazı yollar izlenmektedir (bkz. Şekil-1). En

Şekil 1. Vaka Tabanlı Çıkarsama Döngüsü (Aamodt & Plaza, 1994)



başta yeni problemin ne olduğu belirlenir. İkinci olarak, bu yeni probleme dair eskiden yaşanmış benzer bir durum bulunur. Eski durumdan yola çıkarak yeni problemin nasıl çözüleceğine dair çözüm yöntemi geliştirilir. Bu geliştirilen yöntem değerlendirilmeye alınır ve vaka tabanlı çözüm yöntemlerinin toplandığı havuza yenisi eklenir.

Vaka tabanlı çıkarsamanın kalitesi dört nokta ile yakından bağlantılıdır. Bunlar geçmişteki tecrübeler, yeni durumun eski tecrübeler ışığında anlayabilme yetisi, uyarılma ve değerlendirme yaparken sahip olunan uzmanlıktır (Kolodner, 1992). Geçmişte ne kadar tecrübe kazanılmışsa kişinin vaka havuzu daha büyük olacaktır. Bu da çıkarsama yapacağı zaman daha büyük bir kaynaktan yararlanacağı anlamına gelir. Ancak yine de, daha çok tecrübesi olan kişinin daha az tecrübesi olan kişiye göre daha iyi cevaplar bulmasının bir garantisi yoktur (Kolodner, 1992). Çünkü bu durum kişinin daha çok olayın içeriğini ve yeni probleme nasıl uyarlayacağını kavramasıyla alakalı da olabilir. Yine de, yeni problemi çözmek için geçmişteki bir vakayı geri getirme vaka tabanlı çıkarsama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Tekrar kullanma sürecinde yeni durum eski deneyimlerle karşılaştırılır. Benzer ve zıt yönleri ortaya çıkartılır. Böylece yeni durum daha iyi tanımlanmış ve anlamlandırılmış olur. Bu da çıkarsama yapan kişinin izlenecek çözüm yolunun olumlu ve olumsuz etkileriyle tartmasına yardımcı olur. Bu aşama karşılaşılan problemin iyi şekilde kavranabilmesi için önemli bir adımdır. Gözden geçirme sürecinde ise uyarılma ön plandadır. Buradaki amaç geçmişteki vakanın çözümünün yeni vakanın çözümünün gerektirdiklerine adapte etmektir. Bunun yanında bulunan çözümün değerlendirilmesi ve geri bildirimlerin yapılması da sonraki çıkarsama süreçlerine yardımcı olmaktadır. Vaka tabanlı çıkarsama yöntemini uygulayan bir huzurevi yöneticisi, huzurevinde aynı odada kalan sakinlerin TV izleme vakti konusundaki anlaşmazlıklarını, önceden buna benzer olayları nasıl çözdüğünü hatırlayarak ve önceki tecrübeleri kullanarak çözebilir. Bu örnekte de görüldüğü üzere, bu çıkarsama biçimine iş hayatında, özellikle huzurevlerinde sıkça karşılaşılabılır. Örneğin, huzurevinde çalışan bir doktor, benzer hastalık belirtilerini gördüğü yaşlı hastaya eskiden başka birine uyguladığı benzer bir tedavi yöntemi kullanarak yardımcı olabilir. Bu durumda da doktor vaka tabanlı düşünme biçimini uygulamış olur. Benzer şekilde, bir hasta bakıcı, Alzheimer ve benzeri hastalığı olan huzurevi sakininin banyoyu reddetmesi durumunu, geçmişteki yaşadığı benzer durumları hatırlayarak ve hatırladığı yöntemi bu hastaya uyarlayıp uygulayarak çözebilir. Verilen örneklerden de tahmin edilebileceği üzere, problem

çözümünde geçmiş olayların kullanılması oldukça etkin ve sık uygulanabilen bir yöntemdir.

Anderson'a (1993) göre, bir amaç uğruna bir dizi bilişsel işlemler yürütmeye problem çözme denir. Ancak, burada problemin iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Problem kavramının tanımlanmasında genellikle iki bakış öne çıkmaktadır (Jonassen, 2000). Bunlardan biri içinde bulunulan durum ile olmak istenen durum arasındaki farkı problem olarak tanımlamaktadır. Bu bir matematik problemi ya da sosyal bir problem olabilir. İkincisi ise, bilinmeyeninin bulunması veya çözülmesinin sosyal, kültürel veya entelektüel bir değerinin olması gerekliliğidir. Yani birinin bahsi olan bilinmeyeninin bulunması gerektiğini önemsemesi gerekiyor. Çünkü eğer kimse bir bilinmeyeni algılamazsa veya bilinmeyeni ortaya çıkarmak için bir ihtiyaç duymazsa algılanan bir problem yok demektir. Elbette, hiçbir algı olmadan da bir problem var olabilir, ancak bu durum bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Sonuç olarak bu bilinmeyeni bulma sürecine ise problem çözme süreci denir.

Vaka tabanlı öğrenme biçimi genellikle problem tabanlı öğrenme biçimiyle karşılaştırılmaktadır; ancak bu iki metot arasındaki fark çok net değildir (Thistlethwaite vd., 2012). Bir görüşe göre, problem tabanlı öğrenme metodunda, bir problemin çözüm sürecinin kavranmasıyla öğrenme gerçekleşir (Barrows & Tamblyn, 1980). Yani öğrenme sürecinde kişilere ilk olarak problem gösterilir. Ancak vaka tabanlı öğrenme metodu ise rehber eşliğinde yürütülen bir soruşturmadır, ne öğrenileceği bellidir ve problem tabanlı öğrenme metoduna göre daha yapılandırılmış şekildedir (Srinivasan, Wilkes, Stevenson, Nguyen & Slavin, 2007). Örneğin, vaka tabanlı çıkarsamanın iki yöntemi mevcuttur (Kolodner, 1992). Bunlarda ilki olan problem çözme yönteminde, yeni vakalara çözüm aranırken eski vakaların çözümleri bir rehber olarak kullanılır. Böylece hem çözümler görülmüş olur hem de olası bir hatadan kaçınılmış olur. Diğer yöntem olan yorumlayıcı yaklaşımda, yeni vakalar geçmişteki vakalar şartlarında değerlendirilir. Yani mesela, bir avukat öne sürdüğü iddiayı desteklemek için geçmişteki vakaları kullanarak vaka tabanlı çıkarsamaya yorumlayıcı yaklaşmaktadır (Kolodner, 1992). İki yöntemde de, vaka havuzuna biriktirilen vakalar yeri geldiği zaman kullanılmak üzere ortaya çıkarılır ve çözümlenen vakalar bu depoya eklenir. Problem çözme yönteminde çözüm üretmek için ağırlıklı olarak yeni vakanın eski vakaya uyarlanması kullanılmaktadır. Ancak, üretilen çözümü değerlendirirken kesin bir yöntem yoksa veya belirsizlik mevcutsa, bulunan çözümü gerekçelendirmek için yorumlayıcı yöntem kullanılır.

Hakkarainen, Saarelainen ve Ruokamo'ya göre (2007) vaka tabanlı öğrenme iş hayatı ve bilgilenme arasında bir köprü görevi görmektedir. Aynı şekilde, tartışma ve aktif katılım ortamını teşvik etmektedir (Hansen & Krackov, 1994). Bu modelde, kişiler problem çözme sürecinde hem akranlarından hem de uzmanlardan destek alma fırsatı bulurlar (Sutyak, Lebeau, Spotnitz, O'Donnell & Mehne, 1996), işbirlikçi öğrenmeyi (Stewart & Gonzales, 2006) ve grup çalışmasını (Rybarczyk, Baines, McAndy, Thompson & Wilkins, 2007) ön plana çıkarabilirler. Ayrıca bu yöntemde, sürekli şekilde yeni problemlerin tecrübe edilmesi ve çözülmesiyle, bir çeşit vaka havuzu oluşmaktadır, bu birikimle gelecekte karşılaşılabilecek problemler daha hızlı çözülebilmektedir (Aamodt & Plaza, 1994). Geçmiş vakanın ışığında yeni problemin çözülmesinin diğer bir faydası ise geçmişte yapılan hatalardan kaçınılması ve daha uygun çözüm önerileri getirilmesidir (Kolodner, 1992).

Yapılan çalışmalarda elde edilen geri bildirimlere göre katılımcılar oldukça olumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Bunlar arasında, kendine olan güvenin artması (DeMarco, Hayward & Lynch, 2002), derinlemesine öğrenme anlayışının benimsenmesi (Schwartz, Egan & Heath, 1994), öğrenmenin artması (Street vd., 2007) yer almaktadır; ayrıca, katılımcılar benzeri eğitimlere daha fazla katılmak istemişlerdir (Anderson & Helberg, 2007). Geleneksel sunum yöntemlerinin aksine daha çok tercih edilen (Struck & Teasdale, 2008) vaka tabanlı öğrenmenin katılımcılar tarafından bağımsız ve eleştirel düşünmeyi arttırdığı belirtilmiştir (Krockenberger, Bosward & Canfield, 2007). Bunun yanında, grup tartışmaları sayesinde katılımcılar arasındaki iletişim ve etkileşim de gelişmektedir (Chan, Hsu & Hong, 2008). Mayo'ya göre (2002), vaka tabanlı öğrenme pratik çıkarsama becerilerinin gelişmesine oldukça yardımcı olmaktadır. Zaten, insanlar genel olarak karşılaştığı problemleri çözerken geçmiş durumları model alırlar, özellikle öğrenmenin ilk dönemlerinde bu sıkça kullanılmaktadır (Anderson, 1993). Vaka tabanlı çıkarsama biçiminde geçmiş tecrübelerden bir şeyler öğrenmek oldukça belirgin bir amaçtır; çünkü bu düşünce biçimine göre eskiden yaşanmış bir durumun çözümünü hatırlayıp yeni problemin çözümünde uygulamak, problem kavramı üzerinden yola çıkıp genellemeler yoluyla çözüme ulaşmaktan daha kolaydır. Bunun yanında, özellikle insanların birbirleriyle sosyal etkileşim içinde bulunduğu, işbirliği içerisinde problemleri çözdüğü öğrenme ortamı etkili olmaktadır (Dochy, Segers, Van den Bossche, & Gijbels, 2003).

Gagne'ye (1980) göre eğitimin en önemli noktası insanlara düşünmeyi ve mantıklarını kullanmayı

öğretmek daha etkili problem çözebilen insanlar olmasını sağlamaktır. Bunun yanında, yetişkinler özerk bireylerdir ve öğrenme süreçlerinde öğretmenlerin daha çok bu sürecin kolaylaşmasına yardım eden kişiler olması gerekmektedir (Holton & Swanson, 1998). Problem çözme sürecinin etkenlerinden bir tanesi de işbirliğidir (Barrows, 1994). Hornby'e (2000) göre işbirliği bir grupta birkaç kişinin beraber işin içine girmesidir. İşbirliğinin kullanıldığı öğrenme süreçlerinde bireysel öğrenmeler yükselmektedir (Thorley, Gregory, & Gregory, 1994). Çünkü fikirlerin değiş tokuş edilmesiyle, işlenen konular daha iyi anlaşılacaktır.

Huzurevlerinin yöneticileri ve çalışanlarının eğitilmesi özellikle bu kurumlarda kalan yaşlıların bakımının kaliteli olarak sürdürülmesi için çok önemlidir (Domke & Murphy, 1959). Bu personellerin iyi şekilde koordine olması, çatışma çözümü yöntemlerine hakim olması gibi özelliklere sahip olması bakım kalitesini yüksek derecede etkilemektedir (Flood, Zinn, Shortell, & Scott, 2000; Miller & Luft, 1994; Flood, 1994). Bunun yanında huzurevi yöneticilerinin kurumda yaşlılara sağlanan hizmetler üstünde önemli ölçüde etki payı mevcuttur (Hofmann, 1977).

Huzurevleri gibi sakin memnuniyetinin sağlandığı, çeşitli mesleklerden insanların görev yaptığı, gönüllülerin ve genel ziyaretçilerin sıkça bulunduğu kuruluşlarda farklı konularda birçok problemle karşılaşmaktadır. Problemler çözüldükçe kurumda kalan sakinlerin yararlanması ve kurumda çalışan personelin de çalışma ortamının iyiliği hesaba katılmaktadır. Bunlar göz önüne alındığında bu kuruluşlarda görev yapan yöneticilerin yöneticilik becerilerinin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi verilen hizmetin kalitesi bu becerilerle yakından alakalıdır. Bundan dolayı, çeşitli çalışmalarda etkililiği ve verimliliği kanıtlanmış olan vaka tabanlı çıkarsama eğitimlerinin, bu tip kurumlarda karşılaşılabilecek farklı problemlerin çözümünde etkin olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temelinde, her problemin aynı olmadığı ve aynı yolu izleyerek çözülemeyeceği varsayımı yer almaktadır. Bundan dolayı vaka tabanlı öğrenme modeli uygulanmak istenmiştir. Bu model aracılığıyla katılımcıların huzurevinde gerçekleşmiş vakalara daha çok aşina olmalarının ve bu vakaların farklı bakış açılarına sunulmasının katılımcıların problem çözme becerilerine etki edeceği düşünülmektedir. Böylece, vaka tabanlı çıkarsamanın problem çözme yöntemi kullanılarak, yeni vakalara çözüm aranırken eski vakaların çözümleri bir rehber olarak kullanılırsa

katılımcıların problem çözme becerileri geliştirilmiş olur. Bundan dolayı şu hipotez kurulmuştur:

Hipotez: Vaka tabanlı çıkarsama eğitimi huzurevi yöneticilerinin problem çözme becerisini arttırmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Örneklem

Araştırmanın katılımcıları İstanbul'daki yaklaşık 800 yaşlıya hizmet veren en büyük huzurevlerinden birinde çalışan 26 birim sorumlusundan oluşmaktadır. Bu huzurevi, kampusu içinde yaşlıların gereksinimlerine ve cinsiyetlerine göre ayrılmış 10 siteden ve ek olarak kendisine bağlı kampus dışında da 2 siteden, yani toplam da 12 siteden oluşmaktadır. Ayrıca huzurevinin bünyesinde İstanbul'un çeşitli semtlerine yayılmış yaşlıların kaldığı iki kişilik 25 ev mevcuttur. Bunun dışında genel olarak bu birimlere hizmet eden manevi destek, sosyal servis, teknik işler, bilgi işlem, yemekhane işleri ve benzeri gibi birimler de mevcuttur. Siteler ve diğer birimlerin her birinin tek sorumlusu vardır. Bu sorumlular da Huzurevi müdürüne bağlıdır. Katılımcıların yarısını site sorumluları (13 kişi), diğer yarısını ise diğer birimlerin sorumluları (13 kişi) oluşturmaktadır. Katılımcılar cinsiyetlerine göre ise 10 kadın (% 39), 16 erkek (% 61) olarak dağılmaktadır. Katılımcıların her biri yüksekokul veya üstü eğitim seviyesine sahiptirler.

3.2. Prosedür

Vaka tabanlı çıkarsama eğitimi için bir ön-test ve bir son-testten oluşan yarı deneysel yöntem kullanılmıştır. Çalışma öncesinde katılımcıların problem çözme becerilerini ölçen bir test kullanılmıştır. Çalışma sonrasında ise tekrar katılımcıların problem çözme becerilerini ölçen bir test ve çalışmanın kendisine dair görüşlerinin sorulduğu niteliksel ve niceliksel bir anket uygulanmıştır. Ancak bu çalışmada bir kontrol grubu olmadığı için iç geçerliliği azaltabilecek olası tarih, olgunlaşma ve test etkisi kontrol edilememiştir.

Eğitim başlamadan katılımcılar, her biri 6 site sorumlusu ve 6 da diğer sorumludan oluşmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu gruplara kontenjanları dolduracak şekilde rastgele dağılım yapılmıştır. Kalan bir site sorumlusu ve bir diğer birim sorumlusu da aynı şekilde rastgele gruplara yerleştirilmiştir. Ancak eğitim süresince yıllık izin, acil müdahalesi gereken işler, hastalık ve benzeri sebeplerden dolayı tam katılım sağlanamamış, toplamda 16 kişilik (7 kişi site sorumlusu, 9 kişi diğer sorumlular) bir katılımcı grubuyla (1. Grup 7 kişi, 2. Grup 9 kişi) ile eğitim tamamlanmıştır.

İlk hafta belirlenen saatte tüm katılımcılar eğitimin verileceği toplantı odasına toplanmıştır. İlk önce tüm katılımcılara problem çözme becerilerini ölçen bir test uygulanmıştır. Ardından eğitici tarafından eğitimin içeriği ve seansların yapılandırılmış süreci anlatılmış (bkz. Tablo 1) ve sorular cevaplanmıştır. Katılımcılara ait oldukları gruplar bildirilmiştir. Katılımcılara geçmişte tecrübe ettikleri bir vakayı hatırlamalarını ve bu vakanın çözümüyle birlikte anlattıkları bir yazıyı eğitimciye

Tablo 1. Eğitim Seanslarının Yapılandırılmış Süreci

1. Katılımcılar eğiticiye vakaları gönderir.
2. Eğitici vakaları eğitime uygunluğuna ve konularına göre değerlendirir, sınıflandırır.
3. Seçilen vakalar katılımcılar tarafından çözümleri dile getirilmeden hikâye şeklinde sunulur.
4. Katılımcılar kendi aralarında vakayı tüm yönleriyle tartışır ve çözümlerini dile getirir.
5. Vakayı sunan katılımcı kendi çözümünü ifade eder.
6. Tüm çözümler değerlendirilir ve genel kabul gören çözümün vaka tabanlı çıkarsamaya uygun olarak analizi yapılır, çözüm sürecindeki basamaklar eğitici tarafından anlatılır.
7. Vaka ve çözümü vaka havuzuna eklenir.

1 hafta içinde mail atmaları söylenmiştir. Ayrıca her hafta eğitimci tarafından seçilecek iki kişinin eğitimciye yazılı olarak gönderdiği vakası hakkında kısa bir sunum yapacağı belirtilmiştir. Böylece, her bir katılımcının eski vakası diğer katılımcılara yeni vaka olarak sunulmuştur. Yeni vakalara çözüm aranırken de eski vakaların çözümleri bir rehber olarak kullanılmıştır. Yani, vaka tabanlı çıkarsama modelinin problem çözme yöntemi uygulanmıştır.

Tanıtım haftasından eğitimin başlayacağı sonraki hafta arasında eğitimciye gönderilen vakalar eğitimci tarafından değerlendirilmiş ve vakalar personelle ilgili, huzurevi sakinleriyle ilgili ve diğer konular olmak üzere 3 başlığa ayrılmıştır. Tanıtım haftası haricinde 4 hafta 1'er saat ardışık seanslarla sürecek olan eğitimin ilk haftası personellerle ilgili vakalara, ikinci haftası sakinlerle ilgili vakalara, üçüncü haftası ise diğer vakalara ayrılmıştır. Son hafta ise vaka tabanlı çıkarsamaya alakalı genel olarak değerlendirmeler yapılmış, problem çözme becerilerini ölçen bir test uygulanmış; ayrıca, eğitim hakkındaki değerlendirmelerinin sorulduğu bir anket doldurulmuştur. Her bir seansta eğitimci tarafından uygun bulunan vakanın (bir problemi ve çözümü olan, başka vakalara uyarlanabilme potansiyeli mevcut olan) kısaca sunumu (nasıl çözüm getirildiği bahsedilmeden) gerçekleştirilmiştir. Sonra katılımcılara kendi tecrübelerinden yola çıkarak benzer vakaları özellikleriyle birlikte hatırlamalarını ve sunulan vakayı kendi tecrübe ettiği vakalar ışığında nasıl çözebileceğini düşünmeleri istenmiştir. Ardından, katılımcılar ikili gruplar halinde kendi analizlerini başka bir katılımcıyla paylaşmış, yine ardından sırayla tüm katılımcılar bütün grupla kendi uyarlamasını paylaşmıştır. Sonrasında, sunumu yapan kişi kendi çözüm yolunu anlatmıştır. En sonunda ise, katılımcılar kendi aralarında çözümler hakkında değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Her bir sunum ve tartışma süreci toplamda yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Vaka tabanlı çıkarsama yöntemleri ise eğitimci tarafından vakanın genel tartışması sırasında vaka üzerinden kısaca anlatılmış, katılımcılar bu konuda yönlendirilmiştir.

Genel olarak, problem tabanlı öğrenme modelinde uyulması gereken kuralların (Barrows, 1994) birçoğu vaka tabanlı çıkarsama konulu bu eğitimde de uygulanmıştır. Öncelikle, öğrenme ortamının katılımcı merkezli olması; yani, klasikleşen, öğreticinin konuyu anlattığı katılımcıların ise pasif olarak dinlediği bir öğrenme ortamının aksine katılımcıların konuyu anlamlandırıp tartıştığı bir oturum düzenlenmiştir. İkinci olarak oturumlarda etkili ve verimli bir tartışma ortamının sağlanabilmesi için katılımcı sayısı düşük tutulmuştur. Üçüncüsü, öğretici pozisyonundaki kişi daha çok oturumu yönlendirici bir yaklaşım

sergilemiştir. Dördüncü olarak, vakalar problem çözme becerilerinin geliştirilmesi için bir araç olarak kullanılmıştır.

3.3. Ölçekler

Problem Çözme Becerileri Ölçeği. Kişinin kendi problem çözme becerisine dair algısını ölçen bu ölçek Heppner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilmiş ve iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuş; sonrasında ise Şahin, Şahin ve Heppner (1993) tarafından Türkçe sürümü oluşturulmuştur. Bu ölçek toplamda 35 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde kesinlikle katılıyorum (1 puan) ve kesinlikle katılmıyorum (6 puan) iki ucu arasında Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçeğin problem çözmeye kendine güvenme (*problem solving confidence*), girişimci-kaçınmacı stil (*approach avoidance style*) ve kişisel kontrol (*personal control*) başlıklarında 3 alt boyutu mevcuttur. Testin Türkçe sürümüyle yapılan bir araştırma da ise iç tutarlılık katsayısı .79 olarak bulunmuştur (Karataş, 2011). Bu çalışmada ise testin iç tutarlılık katsayısı .848 çıkmıştır. İç tutarlılığı düşüren 2 madde çıkarılmıştır. Çalışma da testten alınabilecek en düşük puan 33 en yüksek puan ise 198'dir. Orijinal ölçekte puanların yüksekliği katılımcının problem çözme becerisinin düşüklüğüne işaret etmektedir. Ancak bu çalışmada, madde puanları tersine kodlanmıştır, dolayısıyla yüksek puanlar kişinin problem çözme becerisinin yüksekliğini göstermektedir.

Geri Bildirim. Katılımcıların eğitim hakkındaki görüşleri ise hiç (1 puan) ve çok (6 puan) iki ucu arasında Likert tipi değerlendirmenin yapıldığı 4 soru ve eğitimin faydalı ve geliştirilmesi gereken yönlerinin sorulduğu açık uçlu 2 soruyla edinilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizlerinde SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Ön test ve son testler arasındaki farkı anlamak için bağımlı grup t testi analizi kullanılmıştır. Geri bildirimler ise tanımlayıcı istatistik ile incelenmiştir. Yapılan Kruskal-Wallis testinde grupların normal dağıldığı bulunmuştur.

4. BULGULAR VE SONUÇ

4.1. Problem Çözme Becerileri

Vaka tabanlı çıkarsama eğitimi alan 16 katılımcının problem çözme becerilerindeki değişim bağımlı grup t testi yöntemiyle ölçülmüştür. Öncelikle,

Tablo 2. Ön-Test Son-Test Farklılığını gösteren Bağımlı Grup T Testi Sonuçları

Ölçümler	Ön-Test		Son-Test		Bağımlı Grup T Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Problem Çözme Becerisi	155.69	11.49	154.25	19.21	.242	.812
Problem Çözmede Kendine Güven	46.44	2.55	44.19	7.32	1.164	.263
Girişimci-Kaçınmacı Stil	71.50	10.47	73.31	9.99	-.498	.626
Kişisel Kontrol	24.69	2.18	23.00	3.86	1.861	.083

*p<.05. S.S.: Standart Sapma; Ort.: Ortalama. N=16

testten elde edilen ön-test ve son-test toplam puanları karşılaştırılmıştır. Sonrada, testin 3 alt boyutu arasındaki ön-test ve son-test farklılıkları incelenmiştir. Tablo 2’de görüleceği üzere eğitimi tamamlayan katılımcıların hem problem çözme

becerilerindeki toplam puanda, hem de testin alt boyutları olan problem çözmede kendine güvenme, girişimci-kaçınmacı stil ve kişisel kontrolde herhangi bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçtan dolayı bu çalışmada kurulan hipotez reddedilmiştir.

Tablo 3. Geri Bildirimden Elde Edilen Nicel Veriler

Yanıtlar	Bu eğitimi ne kadar kullanış buldunuz?		Bu eğitim problem çözüme bakış açımıza herhangi bir katkı sağladı mı?		Sizce bu eğitimde kazanılanlar pratikte uygulanabilir mi?		Bu eğitimi başka sorumlulara önerir misiniz?	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1 (hiç)	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	6.25	0	0	0	0
3	1	6.25	1	6.25	2	12.5	1	6.25
4	5	31.25	8	50	3	18.75	5	31.25
5	6	37.5	3	18.75	7	43.75	5	31.25
6 (çok)	4	25	3	18.75	5	31.25	5	31.25
Toplam	16	100	16	100	16	100	16	100

Bu sonuçlara göre eğitime katılan 16 katılımcının problem çözme beceri düzeyleri eğitimin öncesinden sonrasına kadar önemli farklılık göstermemiştir.

4.2. Katılımcıların Değerlendirmeleri

Eğitim son seansında katılımcılar son-testi doldurduktan sonra geri bildirimde bulunmaları için yeni bir form doldurmuşlardır. Bu formlardan elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik yöntemiyle Tablo 3'te sunulmuştur.

Bu sonuçlar genel olarak incelendiğinde, katılımcıların vaka tabanlı çıkarsama öğrenme modelinden memnun oldukları çıkarılabilir. Katılımcıların yaklaşık yüzde 90'ı eğitimi kullanışlı bulmuş, eğitimin problem çözümüne bakış açısına katkı sağladığını belirtmiş, pratikte de uygulanabilecek edinimleri olduğunu ve başka meslektaşlarına bu eğitimi önereceğini belirtmiştir. Eğitimin son seansında katılımcıların değerlendirmelerini daha iyi anlamak için katılımcıların eğitimde faydalı buldukları ve eğitim kapsamında geliştirilmesini düşündükleri noktaları belirtecekleri yapılandırılmış açık uçlu iki soru

verilmiştir. Eğitimin faydalı yönlerine dair verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla vakaların farklı bakış açılarıyla çözülebileceğine ve grup çalışmasının yarattığı işbirlikçi ortamın verimliliğine dair farkındalık yaşadıkları anlaşılmaktadır. Eğitimin geliştirilmesi gereken yönlerine dair ise en çok katılımcıların devamlılığının sağlanabilmesi konusunda geri bildirim alınmıştır. Ayrıca vakaların çözülme biçimlerinin daha da teknik hale getirilmesi önerilmiştir. Tablo 4'te katılımcıların açık uçlu sorulara verdiği cevaplardan örnekler bulunmaktadır.

Genel olarak katılımcılardan elde edilen bu geri bildirimler, vaka tabanlı çıkarsama yöntemlerinin olumlu karşılandığı ve verimli olarak algılandığı yönündedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu eğitimi kullanışlı, pratiğe uygun, bakış açısını genişleten ve diğer meslektaşlara önerilebilecek şekilde değerlendirmiştir. Bunun yanında, eğitim süresince gerçek olaylardan yola çıkarak tartışma ortamının sağlanmış olduğu farklı bakış açılarını görme durumu katılımcılar tarafından oldukça faydalı bulunmuştur.

Tablo 4. Geri Bildirimden Elde Edilen Nitel Veriler

Eğitimin size göre en faydalı yönü neydi?

- “Problemleri çözmeye farklı çözümlerin de olabileceğini öğrendim. Bana göre doğru olan çözümün başkasına göre yanlış olabileceğini daha net anladım.” (4)
- “Problemleri çözerken işin önemini daha iyi kavradım.” (3)
- “Bana özgü olarak düşündüğüm problemlerin benzerini başkalarının da yaşadığını farkına vardım. Ayrıca onların bu olaylara bakış açısını görmek güzel oldu.” (2)
- “Çalışma arkadaşlarımla bir araya gelip onları daha iyi tanıdım, haklarında biraz daha fazla fikir sahibi oldum.” (2)
- “Grup sinerjisinin problemi çözme sürecinde önemli olduğunu söyleyebilirim.”
- “Paylaşımın olması.”
- “Bana etkin teknikler üretebilirim inancını kazandırdı.”
- “Vakaları daha dikkatli ve sabırla incelemek gerektiğini öğretmesi.”

Sizce, eğitimin hangi yönü geliştirilmeli?

- “Katılımdaki düşüklük önlenmeli.” (4)
- “Eğitime isteksiz gelenler eğitimden çıkarılmalıdır.”
- “Bir katılımcının sözü alıp çok uzatmasının engellenmesi için her bir konuşmacıya zaman kısıdı getirilmelidir.”
- “Daha fazla bilgi içeriği olmalı.”
- “Vaka başlıkları çoğaltılmalı.”
- “Problem çözme sürecine daha sistematik yaklaşılmalı.”

Not: Tekrarlanan benzer cevaplar dâhil edilmemiş, sıklıkları yanlarına eklenen sayılarla belirtilmiştir.

5. TARTIŞMA

Vaka tabanlı çıkarsama yaklaşımıyla çalışanlar tecrübelerinden faydalanarak karşılaştığı problemleri daha rahat çözebilmektedir. Ayrıca, yeni problemlere bu mantık ışığında yaklaşabilmektedir ve potansiyel hatalardan kaçınabilmektedir. Giderek çoğalan yaşlı nüfusunun talebiyle doğru orantılı olarak arz edilen yaşlı bakım kuruluşları ve huzurevleri gibi örgütlerde vaka tabanlı çıkarsamayla birlikte problemler daha etkin çözülebilir ve daha kaliteli hizmetler sağlanabilir. Çünkü bu kurumların kendine özgü özelliklerinin eklenmesiyle, karşılaşılan problemler de kısmen bu kurumların karakteristiğine özgün olabilmektedir. Böylece kurumun hafızasına yerleşen vakaların ışığında, kurumun kendisine özgün problemlerle daha kolay baş edilebilir.

Önceden de belirtildiği gibi İstanbul'da bulunan büyük bir huzurevi yerleşkesinde çalışan birim sorumlularına, vaka tabanlı çıkarsamanın problem çözüme yönteminin uygulandığı bir eğitim verilmiş; böylece, bu yöneticilerin problem çözüme becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda diğer benzer vaka tabanlı çıkarsama eğitimlerine ek olarak, katılımcı odaklılığı artırılmış, vakalar katılımcıların yaşadığı vakaların diğer katılımcılara yeni bir vakaymış gibi sunulmasıyla aşinalaştırılmıştır. Çalışmanın etkililiği ise problem çözüme becerilerinin eğitim öncesi ve sonrası ölçülmesi ve katılımcıların değerlendirmelerinin elde edilmesiyle anlaşılabilir çalışılmıştır.

Yapılan yarı deneysel çalışmanın ön-test ve son-test verilerinin analizleri sonucunda hedeflenen farka ulaşılamamıştır. Eğitim sonunda katılımcılardaki problem çözüme becerileri eğitim başına göre önemli ölçüde değişmemiştir. Ancak, katılımcıların eğitimi değerlendirmeleri göz önüne alındığında, bu eğitimin oldukça dikkat çektiği ve beğenildiği anlaşılmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu eğitimin kullanışlı, pratiğe dönük, bakış açısını genişleten ve önerilebilir olduğunu düşünmüştür. Benzer şekilde, işbirliği içerisinde problemlerin çözülmesi ve bu esnada farklı fikirlerin telaffuzu katılımcıların eğitimi faydalı bulmasını sağlamıştır. Ancak, bazı katılımcıların eğitimin başından sonuna dek devamlılık göstermemesi, devamlılığı bulunan katılımcıları rahatsız etmiş ve bu durum eğitimin en çok geliştirilmesi gereken yönü olarak vurgulanmıştır.

Eğitimde uygulanan problem çözüme becerileri ölçeğinin ön-test ve son-test sonuçları incelendiğinde, iki testin arasında önemli bir fark bulunamamıştır. Bu durum bazı çalışmaların

sonuçlarıyla çatışmaktadır. Örneğin, DeMarco ve arkadaşlarına göre (2002), vaka tabanlı çıkarsama öğretisi kişilerin problem çözüme kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Ancak bu çalışmada problem çözüme becerileri ölçeğinin alt boyutu olan kendine güvenme'de ön-test ve son-test arasında bir fark bulunamamıştır. Ancak dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, iki testinde ortalamalarının çok yüksek olmasıdır. Örneğin, hem ön-test hem son-test esnasında katılımcılarda sosyal arzulanabilirlik duygusu (Edwards, 1957) oluşmuş olabilir. Bundan dolayı da testin neyi ölçtüğünü tahmin ederek kendilerini iyi göstermeye çalışmış olabilirler. Bunun yanında, ön-testte verdikleri cevapları hatırlamış ve tutarlılık göstermeye çalışmış da olabilirler. Katılımcılardan elde edilen geri bildirimler incelendiğinde eğitimin problem çözüme süreçlerine dair farkındalıklarını etkilediği anlaşılabilir. Bu farkındalıktan dolayı, katılımcılar ölçek sorularını daha bilgili ve gerçek potansiyellerini daha çok dikkate alarak doldurmuş olabilirler. Nitekim, Krockenberger, Bosward ve Canfield'e göre (2007), vaka tabanlı çıkarsama eğitimi eleştirel düşünmeyi arttırmaktadır; bu durumun etkisi son-testte ortaya çıkmış olabilir. Olumlu geri bildirimlerin de yüksek derecede olmasına rağmen test sonuçlarının benzer bulgular göstermemesi bu durumun oluşabilme ihtimalini güçlendirmektedir.

Geri bildirimler dikkate alındığında, katılımcıların eğitimi kullanışlı, pratiğe dönük, bakış açısını genişleten ve önerilebilir bir eğitim olduğunu düşünmesi ise geçmiş çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (bkz. Struck & Teasdale, 2008; Chan vd., 2008; Schwartz vd., 1994; Dochy vd., 2003; Stjernquist & Crang-Svalenius, 2007). Bu durum, çalışmaların etkili değerlendirilmesi için nitel verilerin de elde edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Tüm bunların yanında, bu çalışmada not edilmesi gereken önemli bir nokta çalışmanın bir kontrol grubunun olmamasıdır. Bundan dolayı çalışmadan elde edilen olumlu sonuçlar sadece bu eğitime bağlanamayabilir, belki de kurumda eğitimlerin çok sık yapılmamasından dolayı, katılımcılarda kendileriyle ilgilenildiği duygusu oluşmuş ve bu duygudan dolayı olumlu geri bildirimler artmış olabilir. Yine de, katılımcıların tutumlarının pozitif yönde etkilendiği rahatça söylenebilir.

Bu çalışmanın diğer önemli bir noktası ise eğitim esnasında katılımcıların işbirliği içinde vakaları değerlendirip çözüm bulmasına yardımcı olma. Lischner'e (2007) ve Evensen ve Hmelo-Silver'a göre (2000), eğitimlerde işbirliği metodunun kullanılması katılımcıların konuya olan ilgisini arttırmaktadır. Dolayısıyla, katılımcıların farklı bakış açıları hakkındaki olumlu geri bildirimleri

katılımcıların işbirliği yönteminden etkilenilmesinden de kaynaklanabilir. Bu işbirliğinin getirdiği ortak çalışabilme fikrinin kurum içinde eğitim sonrası başka projelerde tekrar hayata geçmesine katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir.

Kurumlarda bulunan vaka havuzu gelecekte karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde etkin bir kaynak olarak kullanılabilir. Bu çalışmanın bu duruma en büyük katkılarından birisi de, kurumda çalışan birim sorumlularının hafızalarında yer alan vakaların toplanması, incelenmesi ve yeni çözümlerle zenginleştirilmesidir. Bundan dolayı, eğitimler sonunda elde edilecek vakaların ve çözüm alternatiflerinin yazıya dökülüp kurumun vaka havuzu adı verilen deposunda saklanması, kurum tarafından üretilmiş bir bilgi kaynağına ve bilgi tasarrufuna aracılık etmiş olur. Her yılın sonunda buna benzer bir eğitim düzenlenip, elde edilen verilerin depoda saklanması örgüt içinde bir rutin haline getirilebilir.

Sonuç olarak, vaka tabanlı çıkarsama öğrenme modeli katılımcıların geri bildirimlerine göre problem çözme becerileri üzerinde etkili bulunmuştur. Ancak yine de kontrol gurubu bulundurulmuş, daha bilgi içerikli bir seansında eklendiği ve devamlılığın daha etkin sağlandığı çalışmalarda daha net sonuçlar elde edileceği öngörülmektedir. Özellikle, yaşlı nüfusa hizmet eden kuruluşlarda vaka havuzunun oluşturulması ve yöneticilerine bu tarz çıkarsamanın öğretilmesi problemlerin çözülmesinde hız ve verimlilik kazandırabilir.

KAYNAKÇA

- Aamodt, A., & Plaza, E. (1994). Case-based reasoning: Foundational issues, methodological variations, and system approaches. *AI Communications*, 7(1), 39-59.
- Anderson, J.R. (1993). Problem solving and learning. *American Psychologist*, 48(1), 35.
- Anderson, S.M. & Helberg, S.B. (2007). Chart-based, case-based learning. *South Dakota Medicine: The Journal of the South Dakota State Medical Association*, 60(10), 391-393.
- Barrows, H.S. (1994). *Practice-based Learning: Problem-based Learning Applied to Medical Education*. Southern Illinois University, School of Medicine, PO Box 19230, Springfield, IL 62794-9230.
- Barrows, H.S. & Tamblyn, R.M. (1980). *Problem-based learning: An approach to medical education*. Springer Publishing Company.
- Chan, W.P. Hsu, C.Y. & Hong, C.Y. (2008). Innovative "Case-Based Integrated Teaching" in an undergraduate medical curriculum: Development and teachers' and students' responses. *Annals Academy of Medicine Singapore*, 37(11), 952.
- DeMarco, R., Hayward, L. & Lynch, M. (2002). Nursing students' experiences with and strategic approaches to case-based instruction: a replication and comparison study between two disciplines. *Journal of Nursing Education*, 41(4), 165-174.
- Dochy, F., Segers, M., Van den Bossche, P. & Gijbels, D. (2003). Effects of problem-based learning: A meta-analysis. *Learning and Instruction*, 13(5), 533-568.
- Domke, H.R., & Murphy, J.C. (1959). Training nursing home administrators. *Public Health Reports*, 74(11), 995.
- Edwards, A.L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. Ft Worth, TX, US: Dryden Press.
- Evensen, D.H. & Hmelo-Silver, C.E. (2000). *Problem-based learning: A research perspective on learning interactions*. New York: Routledge.
- Flood, A.B. (1994). The impact of organizational and managerial factors on the quality of care in health care organizations. *Medical Care Research and Review*, 51(4), 381-428.
- Flood, A.B., Zinn, J., Shortell, S. & Scott, W.R. (2000). *Organizational performance: Managing for efficiency and effectiveness*. Health Care Management: Organization Design and Behavior, 4th ed. Albany, NY: Delmar Thomson Learning.

- Gagné, R.M. (1980). Learnable aspects of problem solving. *Educational Psychologist*, 15(2), 84-92.
- Hakkarainen, P., Saarelainen, T. & Ruokamo, H. (2007). Towards meaningful learning through digital video supported, case based teaching. *Australasian Journal of Educational Technology*, 23(1), 87-109.
- Hansen, J.T. & Krackov, S.K. (1994). The use of small group case-based exercises in human gross anatomy: A method for introducing active learning in a traditional course format. *Clinical Anatomy*, 7(6), 357-366.
- Heppner, P.P. & Peterson, C.H. 1982. The development and implications of a personal-problem solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29, 66-75.
- Hofmann, P.B. (1977). The CEO as innovator and catalyst in resources management. *Hospital Progress*, 58(10), 86-87.
- Holton, E.F., & Swanson, R.A. (1998). *The adult learner*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Hornby, A.S. (2000). Oxford advanced learner's dictionary of current English. S. Wehmeier (Ed.). Cornelsen & Oxford.
- Jonassen, D.H. (2000). Toward a design theory of problem solving. *Educational Technology Research and Development*, 48(4), 63-85.
- Karataş, H. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Epistemolojik İnançları, Öğrenme Yaklaşımları ve Problem Çözme Becerilerinin Akademik Motivasyonu Yordama Gücü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kolodner, J.L. (1992). An introduction to case-based reasoning. *Artificial Intelligence Review*, 6(1), 3-34.
- Krockenberger, M.B., Bosward, K.L. & Canfield, P.J. (2007). Integrated case-based applied pathology (icap): a diagnostic-approach model for the learning and teaching of veterinary pathology. *Journal of Veterinary Medical Education*, 34(4), 396-408.
- Lischner, R. (2007). *Collaborative Learning Lite*. Erişim <http://www.tempest-sw.com/collab.html>
- Mayo, J.A. (2002). Case-based instruction: A technique for increasing conceptual application in introductory psychology. *Journal of Constructivist Psychology*, 15(1), 65-74.
- Miller, R.H. & Luft, H.S. (1994). Managed care plan performance since 1980: a literature analysis. *JAMA*, 271(19), 1512-1519.
- Rybarczyk, B.J., Baines, A.T., McVey, M., Thompson, J. T. & Wilkins, H. (2007). A case-based approach increases student learning outcomes and comprehension of cellular respiration concepts. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 35(3), 181-186.
- Şahin, N., Şahin, N.H. & Heppner, P.P. (1993). Psychometric properties of the problem solving inventory in a group of Turkish university students. *Cognitive Therapy and Research*, 4(17), 379-396.
- Schwartz, P.L., Egan, A.G. & Heath, C.J. (1994). Students' perceptions of course outcomes and learning styles in case-based courses in a traditional medical school. *Academic Medicine*, 69(6), 507.
- Srinivasan, M., Wilkes, M., Stevenson, F., Nguyen, T. & Slavin, S. (2007). Comparing problem-based learning with case-based learning: Effects of a major curricular shift at two institutions. *Academic Medicine*, 82(1), 74-82.
- Stewart, S.R. & Gonzalez, L.S. (2006). Instruction in professional issues using a cooperative learning, case study approach. *Communication Disorders Quarterly*, 27(3), 159-172.
- Stjernquist, M. & Crang-Svalenius, E. (2007). Problem based learning and the case method—medical students change preferences during clerkship. *Medical Teacher*, 29(8), 814-820.
- Street, K.N., Eaton, N., Clarke, B., Ellis, M., Young, P. M., Hunt, L. & Emond, A. (2007). Child disability case studies: an inter-professional learning opportunity for medical students and pediatric nursing students. *Medical Education*, 41(8), 771-780.
- Struck, B.D. & Teasdale, T.A. (2008). Development and evaluation, of a longitudinal Case-Based Learning (CBL) experience for a Geriatric Medicine rotation. *Gerontology & Geriatrics Education*, 28(3), 105-114.
- Sturdy, S. (2007). Scientific method for medical practitioners: the case method of teaching pathology in early twentieth-century Edinburgh. *Bulletin of the History of Medicine*, 81(4), 760-792.
- Sutyak, J.P., Lebeau, R.B., Spotnitz, A.J., O'Donnell, A.M. & Mehne, P.R. (1996). Role of case structure and prior experience in a case-based surgical clerkship. *The American Journal of Surgery*, 172(3), 286-290.
- Thistlethwaite, J.E., Davies, D., Ekeocha, S., Kidd, J.M., MacDougall, C., Matthews, P. & Clay, D. (2012). The effectiveness of case-based learning in health professional education. A BEME systematic review: BEME Guide No. 23. *Medical Teacher*, 34(6), 421-444.

Thorley, L., Gregory, R.D. & Gregory, R. (Eds.).
(1994). *Using group-based learning in higher education*. UK: Psychology Press.



Research Paper

The Relationship between Mentoring Functions Received and Psychological Empowerment: The Role of Trust and Political Skill[□]

Alınan Mentorluk Fonksiyonları ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki: Güven ve Politik Yeteneğin Gücü

Elmira Kabdulova^a, Engin Bağış Öztürk^{*,b}

ARTICLE INFO

Keywords:
Mentoring functions, Trust, Political skill, Psychological empowerment

Article History::
Received 22 December 2016
Received in revised form 13 March 2017
Accepted 14 March 2017

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Mentorluk fonksiyonları, Güven, Politik yetenek, Psikolojik güçlendirme

Article history:
Geliş 22 Aralık 2016
Düzeltilme geliş 13 Mart 2017
Kabul 14 Mart 2017

ABSTRACT

There are studies focusing on mentoring functions received and its motivational outcomes, but most of these studies fail to show how and when mentoring relates to these outcomes. In order to fulfill this gap, we investigated the mediating effect of trust in mentor and the moderating role of political skill of the mentor on the relationship between mentoring functions received and psychological empowerment. We collected data from 164 employees who work in public and private organizations in Kazakhstan, and conducted a moderated mediation analysis. Based on the findings, protégés feel psychologically empowered as mentoring functions received instilled trust in mentor. However, it was also revealed that the relationship between mentoring functions received and psychological empowerment was stronger only when the mentor was perceived to have high political skill. Based on these findings, theoretical and practical implications were discussed.

ÖZ

Mentorluğun motivasyonel çıktılarına odaklanan çalışmalar olmakla birlikte bunların birçoğu mentorluğun nasıl ve ne zaman çıktılarla ilişkili olduğunu göstermemektedir. Bu boşluğu doldurmak için çalışmamızda, alınan mentorluk fonksiyonları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide mentora olan güvenin aracılık ve politik yeteneğin biçimlendiricilik rolünü inceledik. Verileri Kazakistan'ın özel ve kamu şirketlerinde çalışan 164 kişiden topladık ve koşullu aracılık analizleri gerçekleştirdik. Bulgularımıza göre, alınan mentorluk fonksiyonları mentora olan güveni arttırdıkça çıkarlar kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmektedir. Bununla birlikte mentora olan güvenin psikolojik güçlendirmeye olan olumlu etkisinin sadece politik yeteneği yüksek algılanan mentorlar için geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara uygun olarak teorik ve pratik uygulamalar tartışılmıştır.

[□] This study was derived from a master thesis which was authored by Elmira Kabdulova and supervised by Engin Bağış Öztürk. The study was also presented as a proceeding at the 24th National Management and Organization Congress at May 2016.

^a Former graduate student of Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences, İzmir, Turkey.

^{*,b} Corresponding author. Dokuz Eylül University, School of Business, İzmir, Turkey. enginozturk@deu.edu.tr

1. INTRODUCTION

Mentoring is one of the oldest training methods that focuses on the development of a less experienced person (protégé) with the help of a more experienced person (mentor). To equip protégés with necessary knowledge, skills and abilities at work, mentors and protégés interact with each other in a way that protégés receive mentoring functions such as psychological support, career development, and role modeling (Kram, 1983; Scandura, 1992). Findings from several meta-analysis studies supported that protégés who receive mentoring functions attain positive attitudinal and behavioral outcomes (Dickson et al., 2014; Eby et al., 2013; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008). In order to regulate and reach positive outcomes of mentoring, work motivation is critical (Orpen, 1997; Scandura & Williams, 2004; Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999). Work motivation is a psychological process influencing the allocation of personal efforts and resources related to work (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). Eby and her colleagues (Eby et al., 2013; Eby, Allen, Evans, Ng & DuBois, 2008) showed that mentoring can significantly increase protégé's work motivation such as hours worked, persistence, or job involvement.

When we consider the effects of mentoring programs on protégés' task and work role motivation (Thomas & Velthouse, 1990), researchers suggest that more nuanced motivational constructs can be also employed (Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999; Seibert, Wang & Courtright, 2011). According to Spreitzer (2007), psychological empowerment is a key and comprehensive construct in assessing ones' tasks and work role. Specifically, psychological empowerment is an intrinsic task motivation expressed in four interrelated cognitions; meaning, competence, self-determination and impact (Spreitzer, 1995). Given that one of the natural purposes of mentoring is to develop a sense of competence, and confidence of the protégés (Kram, 1983), psychological empowerment can be considered as an expected and recognized consequence of mentoring functions (Rhodes, Liang & Spencer, 2009).

Despite the theoretical and empirical support of the relationship between mentoring functions and psychological empowerment, researchers who focus on relational aspects of mentoring (Haggard, Dougherty, Turban & Wilbanks, 2011) still neglects motivational aspects (Scandura & Pellegrini, 2008). To build the bridge between developmental and motivational aspects in a mentoring relationship, we highlighted two issues. First, how do the mentoring

functions affect psychological empowerment? According to both mentoring and psychological empowerment literatures, researchers claim that interpersonal trust has a pivotal role to transmit the effects of mentoring functions on positive outcomes (e.g. Chua, Ingram & Morris, 2008; Ergeneli, Ari & Metin, 2007). Interpersonal trust can be the new avenue for mentoring research (Eby et al., 2013; Kram & Ragins, 2008), because of the relational qualities embedded in a mentoring relationship (Ragins, Cotton & Miller, 2000). However, at many of the studies relationship quality has been conceptualized in terms of relationship satisfaction or relational support (Eby et al., 2008). Considering researchers' call for more nuanced conceptualizations of relationship quality (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004; Eby et al., 2013), we point this gap and claim that interpersonal trust (specifically trust in mentor) can be utilized to translate the mentoring functions' effects on to motivational outcomes, specifically psychological empowerment. Trust is an intention to accept vulnerability based on the positive expectations of the intentions and behavior of another (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). When a party (e.g. protégé) trusts another (e.g. mentor), care and concern, and confidence in a relationship increase, and through these benefits trust becomes an integral part of the relationship quality (Dirks & Ferrin, 2002). We specifically assert that as protégés receive mentoring functions from their mentors, protégés' trust in mentors increases. Protégé's positive orientation towards mentor will reduce uncertainty and increase psychological safety in a relationship. Thus trust will both carryover mentoring function effects and make protégé psychologically empowered. Therefore, the contribution of this study is to evaluate protégé's trust in mentor as a mediating variable in the association of mentoring functions and psychological empowerment.

The second contribution of the study is considering the contextualizing effect of mentor's interpersonal understanding and competence on the quality of mentoring relationship. In other words, mentor's interpersonal skills are very important to exacerbate the positive outcomes of mentoring relationships (Kram & Ragins, 2008). One of the constructs that taps interpersonal skills is the political skill which is "the ability to effectively understand others at work and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and /or organizational objectives" (Ferris et al., 2005). To the best of our knowledge, there is only one study (Sun, Pan & Chow, 2014) showing that perceived political skill of mentor moderates the relationship between mentoring functions and psychological empowerment. However, the moderating role of

perceived political skill of mentor is not examined when protégé's "trust in mentor" is used as a mediating variable. This poses the question of whether perceived political skill still moderates the mediated relationship. We claim that politically skilled mentors can give a sense of comfort to protégé and detect needs and wants of protégé better so that positive effect of trust strengthens. In another respect, the degree of political skill of mentor can moderate the relationship between mentoring functions and psychological empowerment. Consequently, this research shows a more precise way of displaying the moderating effect of political skill on the mediated relationship. Therefore, the aim of the study is to delve into the relationship between mentoring and psychological empowerment, and examine the mediating role of relationship quality (specifically trust) and moderating role of perceived political skill of mentor at the relationship.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Mentoring is a workplace relationship that focuses mainly on protégés' developmental goals in the career and work activities through three main functions; "psychological support", "career development" and "role modeling" (Kram, 1983; Scandura, 1992). Psychological support function includes counseling about uncertainties and anxieties of protégés, gaining acceptance and confirmation from a mentor, and developing friendship ties (Kammeyer-Mueller & Judge, 2008; Kram, 1983). In terms of career development, mentors prepare protégés by giving challenging assignments, appointing exposed and visible tasks, coaching for achievable work objectives, and sponsoring for upcoming career opportunities (Kram, 1983). Role modeling is also an integral part of mentoring functions along with the psychological support and career development (Haggard et al., 2011). As a third function, it refers to the process of respecting and imitating a mentor (Scandura, 1992). Protégés get inspiration from their mentors and try to model mentors' values, attitudes and behaviors (Kram, 1983). The level of mentoring functions is influenced by protégé's demographics (e.g. gender) (Noe, 1988), protégé's personality (e.g. locus of control, self-monitoring), relationship attributes (e.g. relationship formality) (Eby et al., 2013), human capital of mentors and protégés (e.g. education level, tenure) (Kammeyer-Mueller & Judge, 2008).

Kram (1983) implied that one of the advantages of mentoring is to enhance one's task assessments.

Specifically, task related impact, competence, identity and autonomy assessments can be increased through mentoring functions (Bearman, Blake-Beard & Hunt, 2007; Hall & Smith, 2009). These types of task assessments can be conceptualized under psychological empowerment. It focuses on the intrinsic task motivation assessing employee's tasks in four related cognitions; competence (the sense of ability or self-efficacy to perform tasks in a successful way), meaningfulness (the value and purpose of a task and how the employee associate it with him/her belief, values, and behaviors), self-determination (employee's autonomy or choice in initiating or regulations his/her actions), and impact (the extent of significance of the task in terms of organizational outcomes) (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). These interrelated cognitions function additively to indicate the level of psychological empowerment and reflect psychological reactions and active orientation to tasks (Spreitzer, 2007). Therefore, its combined effects is necessary to predict workplace outcomes (Spreitzer, 1995).

Empirical studies also indicate that there is a positive relationship between mentoring functions and psychological empowerment. Fagenson (1988) empirically showed that protégés who receive mentoring functions have increased feelings of impact in the workplace when compared to non-mentored employees. Day and Allen (2004) found that psychological support and career development functions increased self-efficacy of the protégés. Empirical evidence is not only limited to impact and sense of competence aspects but also extended to all aspects of psychological empowerment. For example Sun et al. (2014) showed that psychological empowerment was positively influenced by mentoring functions. It indicated that protégés enjoy autonomy, found their work meaningful, and showed competence to fulfill their tasks after receiving mentoring functions. From these theoretical and empirical connections, we conclude that mentoring functions increase protégé's psychological empowerment.

2.1. The Mediating Role of Protégé's Trust in Mentor

Trust is a psychological state and an aspect of relationship based on the positive expectations and intentions of another (Rousseau et al., 1998). Based on social exchange dynamics, trust develops with repeated economic and social exchanges between two entities; e.g. individuals (Cropanzano, 2005). These exchanges continue as they are reciprocated and create a history-dependent process providing information on which grounds an individual can trust to another (Kramer, 1999). Therefore, trust

becomes one of the key elements in describing high-quality relationships in the workplace (Cropanzano, 2005; Schoorman, Mayer & Davis, 2007), and lead to important outcomes such as increased psychological availability and safety (Li & Tan, 2013), risk-taking behavior in relationships (Colquitt, Scott & LePine, 2007), and reduced uncertainty (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata & Rich, 2012).

In a mentoring relationship trust is a critical factor (Young & Perrewe, 2000), since it can be perceived as an important aspect of the relationship quality (Ragins, 2011). However, prior mentoring studies shed light on constructs such as interpersonal comfort, reciprocity, emotional distance or satisfaction from the relationship but did not delineate the views on trust (Eby et al., 2013; Hezlett & Gibson, 2007). Moreover, among the limited research both on trust and mentoring, many of them report the effects of trust on mentoring functions rather than vice versa (e.g. Chun, Litzky, Sosik, Bechtold & Godshalk, 2010; Erdem & Aytumur, 2008).

Providing that trust is based on the actions of the other party, protégé's perceptions will be depended on mentor's actions, specifically mentoring functions. Consistent with the concepts of relationship quality (Eby et al., 2013), and trust in the leader (Dirks & Ferrin, 2002), we argue that mentoring functions can also serve as an antecedent to develop protégé's trust in mentor. Protégés who receive psychological support positively evaluate the intentions of the mentors and eventually increase the trust level in mentor. According to Young and Perrewe (2000), not only psychological support but also career development help protégés in developing trust to the mentor. Sharing relational networks with protégé through sponsorship, and defending protégé against organizational politics through protection can enhance mentor's positive intentions and ultimately increase protégé's trust in mentor. Furthermore, given that similarity between trustor and trustee can increase trust (McAllister, 1995), role modeling can also increase trust in mentor. Based on these arguments and findings, mentoring functions received by the protégé can increase trust in mentor.

Hypothesis 1: Mentoring functions received by the protégé positively influence protégé's trust in mentor.

Even though psychological empowerment is an intrinsic task motivation concept, perceptions related with a superior (e.g. supervisors/leader) is a precursor condition to ignite psychological empowerment (Conger & Kanungo, 1988). Thomas

and Velthouse (1990) supported a similar argument that sense of empowerment originates not only from individual factors but also from contextual factors such as supervisors, leaders. With regard to leader-related judgments, trust-based relationship is one of the most important aspect of psychological empowerment (Seibert et al., 2011; Spreitzer, 2007). Several studies showed evidence on the relationship between trust in leader and psychological empowerment (Barton & Barton, 2011; Ergeneli et al., 2007; Gomez & Rosen, 2001).

We claim that protégé's trust in mentor is an important source for psychological empowerment. As employees are psychologically empowered, they can engage in persistent, intense and directed behaviors to accomplish their tasks (Sun et al., 2014). However, these tasks are not always predefined due to competition, change and ambiguity. Many of the outcomes and process of tasks can bear the elements of risk (Spreitzer, 1995). At this point an employee who wants to engage in action without fear of negative consequences, (s)he might want to feel psychologically safe which can be mainly provided by trust (Li & Tan, 2013). So trust in mentor can provide protégé feelings of security, safety and protection in the face of risk. Once trust increases, protégé can feel more empowered. Moreover, lack of trust can create uncertainty in the workplace as well. Uncertainty can drain out necessary resources from an employee and it can inhibit task-related behaviors (Kanfer et al., 2008). Mayer and Gavin (2005) supported that lack of trust deteriorated the ability to focus on one's job, and consequently decreased employees' motivation. Given that mentoring is one of the influential relationships in the workplace (Scandura & Pellegrini, 2008), uncertainty emanating from lack of trust in mentor can occupy protégé's physical, emotional, and intelligent resources at hand (Li & Tan, 2013). So trust in mentor can provide protégé psychological availability and ability to focus on the job. Once trust decreases protégés can feel less empowered. Based on these arguments and findings, we state that protégé's trust in mentor has an impact on overall perception of psychological empowerment.

Hypothesis 2: Protégé's trust in mentor positively influences psychological empowerment of the protégé.

Even though prior research, albeit limited, supported the relationship between mentoring functions and trust in mentor relationship (e.g. Young & Perrewe, 2000) and the relationship between trust in mentor and psychological empowerment (e.g. Ergeneli et al., 2007), there is no empirical study linking mentoring functions to

psychological empowerment through trust in mentor. However, protégé's trust in mentor can mediate the relationship between mentoring functions and psychological empowerment. Robbins, Crino, and Fredendall (2002) argued that trust can be an intervening process between training practices and psychological empowerment. So, if we conceive mentoring as a training and development activity, mentoring functions received by the protégé will increase trust in mentor, and this positive orientation towards the mentor will provide necessary grounds for psychological empowerment.

Hypothesis 3: Protégé's trust in mentor mediates the relationships between mentoring functions received and psychological empowerment.

2.2. The Moderating Role of Perceived Political Skill of Mentor

Having said that the relationship between mentoring functions received and psychological empowerment is mediated by protégé's trust in mentor, it is expected that mediation strength can differ according to the perception of mentor's political skill. Since Sun et al. (2014) showed that political skill moderated the relationship between mentoring functions and psychological empowerment. However, there is no study examining the moderating effect of political skill in the association of mentoring functions and psychological empowerment through trust in mentor.

Workplaces are inherently political arenas and people have a tendency to use social and political competencies to reach their objectives (Pfeffer, 1981). Political skill is one of the constructs that taps these social competencies and is the most important predictor of task performance when other social effectiveness constructs are considered (Semadar, Robins & Ferris, 2006). A recent meta-analysis (Munyon, Summers, Thompson & Ferris, 2015) indicates that political skill has important implications as well such as reputation, self-efficacy, job satisfaction and organizational commitment.

While most of the studies focus on the direct effects of political skill (Harris, Kacmar, Zivnuska & Shaw, 2007), we focus on the moderator effect of perceived political skill of mentor. Recent studies show that political skill can also be used as a moderator between superior perceptions and workplace outcomes (Brouer, Duke, Treadway & Ferris, 2009; Brouer, Harris & Kacmar, 2011). These studies generally argue that politically skilled superiors understand their subordinates better, influence them effectively and mobilize their resources and networks if necessary.

From the perspective of mentoring relationships, we assert that protégé's trust in mentor is positively related with psychological empowerment and politically skilled mentors can exacerbate this effect. We claim that politically skilled mentors have the ability to interpret other's motivation and behaviors allowing mentors to read their protégés better. Ferris et al. (2007) support that mentors can use necessary interpersonal influence tactics much more effectively when compared to less political skilled mentors. Therefore, when mentors have high political skill, they can correctly understand how protégé thinks about empowerment and determine which empowerment aspect could be developed better. If mentor is low in political skill, then safety and security atmosphere created by the mentor may not be communicated effectively. Moreover, politically skilled mentors should not be perceived as manipulative (Ferris et al., 2007), therefore information regarding intentions of mentors is important. Given that trust in mentor informs about intentions of another, political skill might interact with trust perceptions. So, this discussion leads to following moderated moderation hypothesis:

Hypothesis 4: The strength of mediation is moderated by perceived political skill of mentor, such that mediation strength will be weaker at less politically skilled condition when compared to high politically skilled condition.

3. METHODOLOGY

3.1. Participants and Procedures

We collected data from a sample of 231 employees in Kazakhstan through an online survey form. In order to invite employees who received mentoring functions, we used snowball sampling, where invited employees fill the survey and redistribute it to their acquaintances. We collected 164 usable responses out of 231 responses.

Sample characteristics showed that participants averaged 29 years of age ($SD = 8.77$) and mainly works in private sector (71%). Women comprised 48 percent of the sample. In our sample, 53% percent of the participants received mentoring functions from a specific mentor and the rest of the sample received it from their supervisors. The specific mentor can be a person outside from the organization as well as a person working in the same organization but having different organizational status. Participants had 3 years of relationship on average with their mentors ($SD = 3.29$) and more than 50% of the participants meet

with their mentors several times in a week or every day.

3.2. Measures

We translated all measures to Kazakh and Russian languages. The translation and back translation procedures were implemented as recommended by Brislin (1970). Except for the demographic variables (gender etc.), all variables were measured on a 7-point Likert scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

Mentoring Functions Received (Cronbach's $\alpha = .88$). We measured mentoring functions by the protégé with 9 items using Mentoring Functions Questionnaire (Castro, Scandura & Williams, 2004).

Trust in Mentor (Cronbach's $\alpha = .90$). We adopted six items from McAllister's (1995) Trust Scale to measure protégé's trust in mentor.

Political Skill of Mentor (Cronbach's $\alpha = .92$). We adopted 15 items from the Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005). Given that we focus on perceived political skill of mentor, the words with "I" in the original scale were changed to "my mentor".

Psychological Empowerment (Cronbach's $\alpha = .87$). We also measured protégé's psychological empowerment by Spreitzer's (1995) Empowerment at Work Scale. The measure contained 12 items, which included 3 items for each sub-dimension;

meaning, confidence, self-determination, and impact.

Control variables. We controlled protégé's gender (male= 0, female=1), because females may encounter more problems in mentoring programs than men (Ragins & Cotton, 1999). We also controlled mentor's supervisory status (no=0, yes=1) because mentors with supervisory status can have advantage due to their positions when compared to mentors without supervisory status (Pan, Sun & Chow, 2011). Relationship formality is also controlled (formal=0, informal=1), because informal mentoring might provide better relational characteristics (Ragins & Cotton, 1999). In addition to these control variables, relationship length (in years), and relationship interaction frequency (never=1, about once a week=3, every day=5) are also controlled, because these might influence relationship quality (Eby et al., 2013).

4. RESULTS

Means, standard deviations, and zero-order correlations among variables are reported in Table 1, which shows that the variables of the study are significantly related with each other.

4.1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

We performed a series of confirmatory factor analyses (CFAs) to assess the discriminant validity of the measures. However, it was not possible to

Table 1: Means, standard deviations, correlations, and reliability estimates for study variables

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Protégé's gender	.48	.50									
2. Mentor's supervisory status	.47	.50	.03								
3. Relationship formality	.13	.34	-.11	.12							
4. Relationship Int. Frequency	4.07	1.11	.00	-.06	-.24*						
5. Relationship Length	3.09	3.29	.15	.03	.31*	-.18					
6. Mentoring Functions Received	4.89	1.17	.11	-.02	.03	.29*	.13	(.88)			
7. Trust in Mentor	5.50	1.08	.10	.05	.14	.21*	.11	.72*	(.90)		
8. Political Skill of Mentor	5.49	0.91	.02	.05	.18	.20	.11	.70*	.74*	(.92)	
9. Psychological Empowerment	5.60	0.78	.08	.02	.18	.00	.25*	.32*	.39*	.44*	(.87)

Note: *p < .01, two tailed. Cronbach's alphas are shown in parentheses on the diagonal.

conduct CFA with individual measurement items, since the number of items to sample size ratio (42 survey items: 164 sample size) was below the desired ratio (1:10). Therefore, we utilized item parceling strategy to overcome the instability of measurement model (Little, Cunningham, Shahar & Widaman, 2002). Following the recommendations of Hall, Snell and Faust (1999), sub-dimensions were chosen as parcels for multidimensional constructs so that parcels would be unidimensional, independent from another parcel to reduce secondary influences or methods effects.

Specifically, the hypothesized four factor model involving mentoring functions received, protégé’s trust in mentor, political skill of mentor, and psychological empowerment was entered as separate variables ($\chi^2 = 202.43$, $df = 98$, $\chi^2/df = 2.07$, $TLI = .93$, $CFI = .94$, $RMSEA = .08$), indicating that the measurement model was acceptable owing to good fit indices (Hu & Bentler, 1999). In order to ensure that the hypothesized model was the best representative of data, hypothesized model was compared with a series of alternative models (Brown, 2006). As a result, the hypothesized four factor model had the best fit to the data and chi square difference tests showed that it was significantly different than compared models (three factor model, two factor model and one factor model) (all p 's < .001). These findings supported the discriminant validity of the measures.

4.2. Data Analyses Strategy

We used regression based path analysis framework based on Edwards and Lambert (2007) to show the direct, indirect and total effects. This conditional mediation framework is represented by paths; P_{MX} shows the path from X (mentoring functions) to M (trust in mentor), P_{YM} refers to the path from M (trust in mentor) to Y (psychological empowerment), and P_{YX} is the direct path from X to Y. Indirect effects are shown by the product of two paths ($P_{YM} \times P_{MX}$), and total effect of X on Y is denoted by $P_{YX} + (P_{YM} \times P_{MX})$.

In order to correctly run the path model, we centered all the predictors around their means, which is recommended by Cohen, Cohen, West, and Aiken (2003). In addition, we implemented a bootstrap procedure with 1,000 samples to estimate confidence intervals of indirect and total effects (Efron & Tibshirani, 1994). The theoretical model can be statistically modeled as a “second stage” mediation (Edwards & Lambert, 2007), where mentoring functions on psychological empowerment through trust in mentor to be moderated by different levels of political skills.

4.3. Test of Hypotheses

The regression results (at Table 2) indicated that mentoring functions received positively and

Table 2: Regression results for mentoring functions, trust in mentor, and political skill predicting psychological empowerment

Path Estimated	Trust in Mentor		Psychological Empowerment	
	Beta	SE	Beta	SE
Constant	-3.44***	.31	5.76***	.40
Control Variables				
Protégé’s Gender	.09	.12	.10	.11
Relationship Formality	.42*	.19	.08	.18
Relationship Int. Frequency	.03	.06	-.00	.05
Relationship Length	-.01	.02	.04*	.02
Mentor’s supervisory status	.12	.12	-.04	.11
Independent Variable				
Mentoring Functions	.66***	.05	-.08	.08
Mediating Variable				
Trust in Mentor			.20*	.09
Moderator Variable				
Political Skill of Mentor			.33***	.10
Interaction				
Trust in Mentor x Political Skill of Mentor			.11**	.04
R ² Trust in Mentor	.54			
R ² Psychological Empowerment			.28	

Note: Entries are unstandardized coefficient estimates. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Table 3: Path-analytic results: Direct, indirect and total effects of mentoring functions on psychological empowerment through trust in mentor at low and high levels of political skill

Variable	P_{MX}	P_{YM}	Direct Effects (P_{YX})	Indirect Effects ($P_{YM} \times P_{MX}$)	Total Effects ($P_{YX} + [P_{YM} \times P_{MX}]$)
Simple paths for low political skill	.66***	.06	-.08	.04	-.04
Simple paths for high political skill	.66***	.20*	-.08	.13*	.05*

Note: Tests of differences for the indirect and total effects were based on bias-corrected confidence intervals derived from bootstrap estimates.

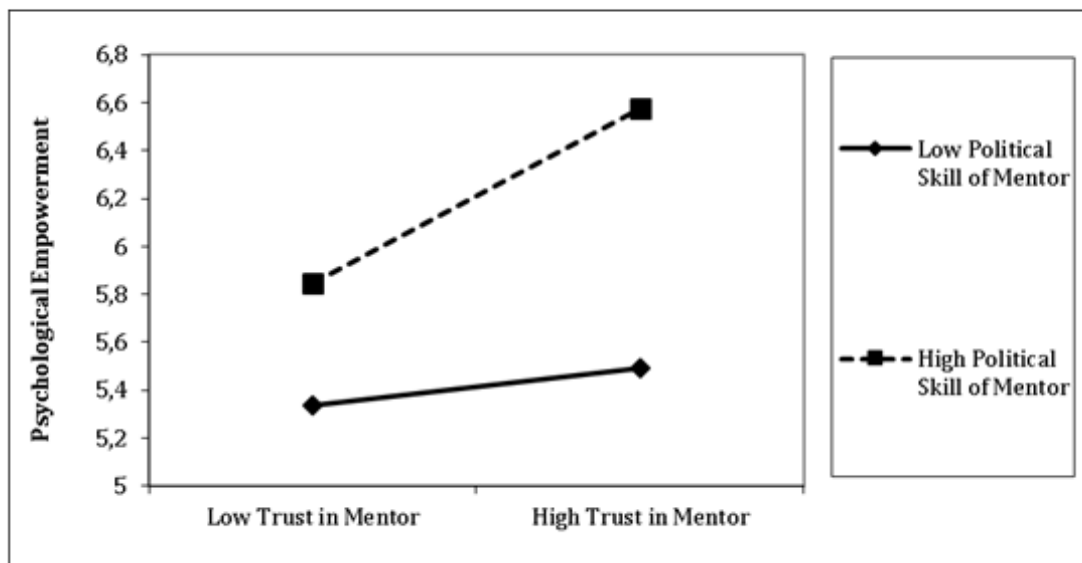
significantly influenced protégé’s trust in mentor ($B = .66, p < .001$), explaining a unique 56 percent of the variance. Consistent with Hypothesis 1, the findings supported that mentoring functions received positively and significantly influenced protégé’s trust in mentor. As it was claimed in Hypothesis 2, trust in mentor also positively and significantly predicted psychological empowerment ($B = .20, p < .01$). In our further analysis, mediation tests were conducted where mentoring functions received was a predictor, trust in mentor was a mediator and psychological empowerment was an outcome variable. Mediation analysis indicated that direct effects of mentoring functions on psychological empowerment was not significant ($B = .05, ns, \text{Confidence Interval}; -.09 \text{ to } .19$), while indirect effects through trust in mentor was significant ($B = .15, p < .01, \text{Confidence Interval}; .03 \text{ to } .28$). This finding supported Hypothesis 3 that protégé’s trust in mentor mediated the relationship between mentoring functions and psychological empowerment.

In Hypothesis 4, it was claimed that the mediation strength would be moderated by political skill of mentor. The second stage of indirect effect was moderated by political skill of mentor ($B = .11, p < .01$). As predicted, when political skill of mentor was high the relationship between trust in mentor and psychological empowerment was high ($B_{highPSI} = .20, SE = .09, 95\% \text{ confidence interval}; .02 \text{ to } .38$), and when political skill of mentor was low the relationship between trust in mentor and psychological empowerment is constant ($B_{lowPSI} = .06, SE = .07, 95\% \text{ confidence interval}; -.08 \text{ to } .21$).

As Table 3 shows, the effects of mentoring functions received on psychological empowerment through protégé’s trust in mentor varied at different levels of political skill of mentor.

When political skill of mentor was low, the indirect effects of mentoring functions on psychological empowerment through trust in mentor ($P_{YM} \times P_{MX} =$

Figure 1: Psychological empowerment as a function of trust in mentor at high and low levels of political skill.



Note: Trust in Mentor Low (-1 SD); Trust in Mentor High (+1 SD)

.04), and total effects of ($P_{YX} + [P_{YM} \times P_{MX}] = -.04$) were not significant. On the other hand, when the political skill of mentor is high, the indirect effects of mentoring functions received on psychological empowerment through trust in mentor ($P_{YM} \times P_{MX} = .13$), and total effects of ($P_{YX} + [P_{YM} \times P_{MX}] = .05$) were significant. These findings were also supported by the index of moderated mediation (Index = .07, SE = .04; 95% confidence interval: 0.02 to 0.15). The graphical representation of the moderation is also presented at Figure 1.

5. DISCUSSION

At the present study, we focused on understanding the process and boundary of conditions of the relationship between mentoring functions and psychological empowerment from the protégé perspective. We showed that mentoring functions received influenced relational quality in terms of trust and this positive orientation influenced sense of empowerment only for protégés who perceive their mentors as politically skilled. In other words, even though mentoring functions received increased protégé's trust in mentor, protégés sense of empowerment increased as a function of trust when they think that their mentors understand their needs and motivations and act accordingly.

The study has several theoretical implications. One of the theoretical implications is showing the mediating role of trust while prior studies generally considered trust as an antecedent (Wang, Tomlinson & Noe, 2010) or as a consequence variable (Young & Perrew, 2000) in mentoring relationships. Protégé's trust in mentor becomes one of the key mechanisms in translating mentoring functions to psychological empowerment, and it captures the dynamics of relational aspects even when relationship attributes such as frequency, length, and formality are considered. Consistent with Eby and her colleagues' (2013) relational quality formulation, the findings suggest that future mentoring studies can consider trust concept as an aspect of relationship, which is an integral part of mentoring processes.

Based on the findings regarding conditional mediation analysis, we suggest that, motivational outcomes of mentoring depend on the quality of the mentoring relationship (e.g. trust). The finding is significant regardless of how the mentoring relationship is initiated. The study supports the view of political skill moderation at the second stage of mediation. Specifically, relational aspects alone may not be translated into empowerment, since it

needs politically skilled mentors to guide this relationship.

The main objective of the mentoring is to adapt and to train the new employee or the protégé in workplaces, so that organizations can develop their competitive capacities (Allen, Smith, Mael, Gavan O'Shea & Eby, 2009). Even though the benefits seem to be directed to protégés and organizations, mentors have a crucial role in reaping these benefits. They might involve in leader developmental programs in which they learn new skills, extend their power and network (Scandura, Tejeda, Werther & Lankau, 1996). So the findings point to a practical contribution by informing how to develop better mentoring programs in workplaces. Similar to Allen et al.'s (2004) meta-analysis findings, we suggest that mentoring programs should value trust building activities to have higher quality relationships. Given that mentors generally have higher organizational status, it is especially important for mentors to initiate trust building activities. This recommendation is also consistent with the findings on managerial trustworthiness that show managers are the main initiators of trust relationships (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). While trust in mentor is an important source to trigger sense of empowerment, even beyond relational attributes, its effects are limited due to mentors' social competencies. The findings also suggest that mentors should be also assessed and trained in terms of political skill which would enhance their networking ability, social astuteness and influence. Once mentors can acquire these skills, mentors with high political skill are capable to help protégés to adapt to working environment, accommodate and use the calibration of behavior depending on the situation.

One of the limitations of the present study is common method variance (CMV) because all study variables are based on self-report measures. To eliminate common method bias, we took several precautions to minimize common method bias. We especially follow Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff's (2003) recommendations. From procedural perspective, anonymity was ensured for participants so as to keep respondents giving socially desirable answers. Item overlap between measurements were checked, even though they are conceptually distinct constructs. From statistical perspective, the potential impact of CMV was examined via Harman single factor test (Podsakoff, 1986). The analysis indicated that one factor solution explains only 36 percent of the covariation which implies that majority of the variation cannot be attributed to common method bias. However, and more importantly, we examined the interactive

effects on dependent variable. Among these studies, CMV generally deflates the interactive effects and it makes harder to find the effects. In other words, interactive effects cannot be artifacts of CMV (Siemsen, Roth & Oliveira, 2010). So the interactive findings are not influenced by CMV. However, it is also recommended that future studies should use other reports to minimize or eliminate CMV effects.

In order to overcome the weakness that can be caused by cross-sectional design of the study, future studies should conduct longitudinal studies to capture nature of causation between study variables. Even though the study is based on valid conceptual grounds, empirical verification of the model will reveal true relationship between variables. Specifically, which perception regarding political skill of mentor or trust in mentor is formed first is an intriguing and necessary point to validate the model. In addition, the study excluded apparent sincerity sub-dimension from perceived political skill of the mentor due to low reliability ($<.70$) in Russia China, Russia and Turkey samples (Lvina et al., 2012), which can be considered not satisfactory according to Nunnally (1978). Since Ferris et al. (2008) showed that Political Skill Inventory can be conceptualized at the level of sub-dimensions owing to second-order structure, so lack of one sub-dimension might deflate but it will not eliminate political skill construct. However, future studies should include this sub-dimension (apparent sincerity) and test the model, as it is possible that political skill perception could lead to strengthened results.

Moreover, sample and mentoring characteristics can be investigated further. Owing to recent trends in work environment (e.g. cross-functional teams, virtual teams), protégés can interact with many people to advance their selves, that might also involve many mentors to provide information and support for a protégé. While this study focuses on one mentor (in terms of number), developmental aspect of network in mentoring research (Higgins & Kram, 2001) might shed light on how multiple mentors affect the mentoring process. Furthermore, not only mentoring but also sample characteristics may be important to consider. Industry characteristics might change the nature of the mentoring relationship. For example, in a health care industry, Fleig-Palmer and Schoorman (2011) showed that trust in mentor moderated rather than mediated the relationship between mentoring functions received and knowledge transfer. So it is possible that in different industries the variables of the study might have different characteristics which needs attention.

6. CONCLUSION

In this study, we verified that mentoring functions and psychological empowerment was positively related. Moreover, we elaborated this relationship by showing that protégé's trust in mentor was a key mediating mechanism to carry over the effects of mentoring functions onto psychological empowerment. Through this finding, this study became one of the few studies connecting mentoring function and psychological empowerment through trust in mentor. Further, we revealed that the mediating link between mentoring functions received and psychological empowerment had a boundary condition which was political skill of the mentor. Specifically, the mediating relationship was reinforced if the mentor was perceived politically skilled. But the relationship was neutralized if the mentor was perceived to have less political skill. Through this finding, we extended the earlier works on mentoring, especially the ones which centralized quality of relationship between antecedents and consequences of mentoring.

While our findings were limited due to cross-sectional nature of the data, we offered a new complement in choosing or developing mentors. In practice, mentors were generally chosen because of their seniority, experience, and/or willingness to mentor protégés. However, we also offered that organizations should choose mentors not only based on their seniority or experience but also according to their political skill as well. Moreover, future studies should employ longitudinal designs to find causal effects between these concepts and use different contextual characteristics to study the limits of mentoring relationships.

KAYNAKÇA

- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T.D., Smith, M.A., Mael, F.A., Gavan O'Shea, P. & Eby, L.T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113–1128. <http://doi.org/10.1177/0149206308329969>
- Barton, H. & Barton, L.C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201–208. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001>
- Bearman, S., Blake-Beard, S. & Hunt, L. (2007). Future mentoring research: Cutting across mentoring themes and contexts. In T.D. Allen & L.T. Eby (Eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach* (pp. 375–397). Oxford: Blackwell Publishing.
- Brislin, R.W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <http://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brouer, R.L., Duke, A., Treadway, D.C. & Ferris, G.R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity — Leader–member exchange quality relationship. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 61–69. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.015>
- Brouer, R.L., Harris, K.J. & Kacmar, K.M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869–885. <http://doi.org/10.1002/job.718>
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press.
- Castro, S.L., Scandura, T.A. & Williams, E.A. (2004). Validity of Scandura and Ragins' (1993) multidimensional mentoring measure: An evaluation and refinement. *Management Faculty Articles and Papers*, 1–39.
- Chua, R.Y.J., Ingram, P. & Morris, M.W. (2008). From the head and the heart: Locating Cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436–452. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625956>
- Chun, J.U.U., Litzky, B.E.E., Sosik, J.J.J., Bechtold, D.C.C., Godshalk, V.M.M., Jae Uk Chun & Godshalk, V. M. M. (2010). Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs. *Group & Organization Management*, 35(4), 421–455. <http://doi.org/10.1177/1059601110378293>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., Piccolo, R.F., Zapata, C.P. & Rich, B.L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. <http://doi.org/10.1037/a0025208>
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <http://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983>
- Cropanzano, R. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <http://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Day, R. & Allen, T.D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72–91. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00036-8](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00036-8)
- Dickson, J., Kirkpatrick-Husk, K., Kendall, D., Longabaugh, J., Patel, A. & Scielzo, S. (2014). Untangling protege self-reports of mentoring functions: Further meta-analytic understanding. *Journal of Career Development*, 41(4), 263–281. <http://doi.org/10.1177/0894845313498302>
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eby, L.T., Allen, T.D., Evans, S.C., Ng, T. & DuBois, D.L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Eby, L.T., Allen, T.D., Hoffman, B.J., Baranik, L.E., Sauer, J.B., Baldwin, S. & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé

- perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476. <http://doi.org/10.1037/a0029279>
- Edwards, J.R. & Lambert, L.S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Efron, B. & Tibshirani, R.J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC Press.
- Erdem, F. & Aytemur, J.Ö. (2008). Mentoring—A relationship based on trust: Qualitative research. *Public Personnel Management*, 37(1), 55–65. <http://doi.org/10.1177/009102600803700104>
- Ergeneli, A., Arı, G.S. & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41–49. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012>
- Fagenson, E.A. (1988). The power of a mentor: proteges' and nonproteges' perceptions of their own power in organizations. *Group & Organization Management*, 13(2), 182–194. <http://doi.org/10.1177/105960118801300205>
- Ferris, G.R., Blickle, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. & Meurs, J.A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744–771. <http://doi.org/10.1108/02683940810896321>
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <http://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320. <http://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Fleig-Palmer, M.M. & Schoorman, F.D. (2011). Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 334–343. <http://doi.org/10.1177/1548051811408615>
- Gomez, C. & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53–69. <http://doi.org/10.1177/1059601101261004>
- Haggard, D.L., Dougherty, T.W., Turban, D.B. & Wilbanks, J.E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304. <http://doi.org/10.1177/0149206310386227>
- Hall, M. & Smith, D. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 695–704. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.003>
- Hall, R.J., Snell, A.F. & Foust, M.S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233–256. <http://doi.org/10.1177/109442819923002>
- Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S. & Shaw, J.D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>
- Hezlett, S.A. & Gibson, S.K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384–411. <http://doi.org/10.1177/1523422307304102>
- Higgins, M.C. & Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288. <http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378023>
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <http://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Judge, T.A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 269–283. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.09.006>
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 1–17). New York: Routledge.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71–91. <http://doi.org/10.1177/1059601199241005>
- Kram, K.E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <http://doi.org/10.2307/255910>
- Kram, K.E. & Ragins, B.R. (2008). *The landscape of mentoring in the 21st century*. (B. R. Ragins & K. E. Kram, Eds.) *The Handbook of Mentoring at Work:*

- Theory, Research, and Practice*. California: SAGE Publications, Inc.
<http://doi.org/10.4135/9781412976619>
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
<http://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Li, A.N. & Tan, H.H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407–425.
<http://doi.org/10.1002/job.1812>
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G. & Widaman, K.F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151–173.
http://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D.C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J. & Ferris, G.R. (2012). Measure invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 171–191.
<http://doi.org/10.1177/1470595812439870>
- Mayer, R.C. & Gavin, M.B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
<http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
<http://doi.org/10.2307/256727>
- Munyon, T.P., Summers, J.K., Thompson, K.M. & Ferris, G.R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184.
<http://doi.org/10.1111/peps.12066>
- Noe, R.A. (1988). An investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457–479.
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. USA: McGraw-Hill.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4(2), 53–60.
<http://doi.org/10.1108/09696479710160906>
- Pan, W., Sun, L.Y. & Chow, I.H.S. (2011). The impact of supervisory mentoring on personal learning and career outcomes: The dual moderating effect of self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 264–273.
<http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.001>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Podsakoff, P.M. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
<http://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ragins, B.R. (2011). *Relational mentoring. The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
<http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0039>
- Ragins, B.R. & Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>
- Ragins, B.R., Cotton, J.L. & Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177–1194.
<http://doi.org/10.2307/1556344>
- Rhodes, J., Liang, B. & Spencer, R. (2009). First do no harm: Ethical principles for youth mentoring relationships. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(5), 452–458.
<http://doi.org/10.1037/a0015073>
- Robbins, T., Crino, M. & Fredendall, L. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419–443.
[http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00068-2](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2)
- 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.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Scandura, T.A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169–174.
<http://doi.org/10.1002/job.4030130206>
- Scandura, T.A. & Pellegrini, E.K. (2008). Trust and leader-member exchange: A Closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101–110.
<http://doi.org/10.1177/1548051808320986>

- Scandura, T.A., Tejada, M.J., Werther, W.B. & Lankau, M.J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 50–56. <http://doi.org/10.1108/01437739610117019>
- Scandura, T.A. & Williams, E.A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448–468. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.003>
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <http://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Seibert, S.E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <http://doi.org/10.1037/a0022676>
- Semadar, A., Robins, C. & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443–461. <http://doi.org/10.1002/job.385>
- Siemsen, E., Roth, A. & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456–476. <http://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <http://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G.M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 54–72). London: SAGE Publications, Inc.
- Sun, L.Y., Pan, W. & Chow, I.H.S. (2014). The role of supervisor political skill in mentoring: Dual motivational perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 213–233. <http://doi.org/10.1002/job.1865>
- Thomas, K.W. & Velthouse, B. a. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <http://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310926>
- Wang, S., Tomlinson, E.C. & Noe, R.A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358–367. <http://doi.org/10.1037/a0017663>
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.L. & Graf, I.K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595. [http://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199909\)20:5<577::aid-job958>3.0.co;2-0](http://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199909)20:5<577::aid-job958>3.0.co;2-0)
- 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. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.926624>
- Young, A.M. & Perrewe, P.L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and proteges. *Journal of Management*, 26(4), 611–632. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00049-0](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00049-0)



Araştırma Makalesi

İç Grup Her Zaman İyi Asker Midir? Dönüşümcü Liderlik - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Rolü

Is In-Group Always the Good Soldier? The Role of Leader Member Exchange on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour

Özgür Ayhan^{*, a}, Faruk Şahin^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Dönüşümcü liderlik, Lider üye etkileşimi, Örgütsel vatandaşlık davranışı

Tarihler :
Geliş 05 Ocak 2017
Kabul 03 Mart 2017

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olup olmadığını test etmektir. Araştırmanın hipotezleri, Ankara'da faaliyette bulunan iki farklı kamu kurumundan 50 lider ve bunların takipçisi 235 işgörenen elde edilen çok kaynaklı veriler üzerinden, yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin örgüte karşı sergilenen vatandaşlık davranışlarını, bireye karşı sergilenen vatandaşlık davranışlarından daha güçlü şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte söz konusu ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü de etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik öncelikle takipçiler ile kaliteli etkileşimi etkilemekte, kaliteli etkileşimin neticesi olarak da takipçiler vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin vatandaşlık davranışı sergilemelerinin yolunun kendilerini iç grupta hissetmelerine bağlı olduğu görülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:
Transformational leadership, Leader member exchange, Organizational citizenship behaviour

Article history:
Received 05 January 2017
Accepted 03 March 2017

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior and mediating effect of leader member exchange on that relationship. Research hypotheses were tested with a sample of 50 leaders and 235 of their followers in two different public sector institutions from Ankara using structural equation model. As a result of this study, it was found that transformational leadership has significant effect on organizational citizenship behavior. It is found that transformational leadership behavior had more powerful impact on organizational citizenship behavior toward organization than toward individual. Moreover, leader member exchange had mediating role on transformational leadership-organizational citizenship behavior. The results indicate that transformational leadership affects exchange quality between leader and follower, then followers' citizenship behavior is affected by exchange quality. In order to promote citizenship behavior, followers feel themselves as an in-group member of their transformational leader.

^{*,a} İletişim Kurulacak Yazar, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye. ayhanazzgur@gmail.com

^b Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Fethiye, Muğla, Türkiye. fsahin@mu.edu.tr

1. GİRİŞ

Burns (1978) tarafından ortaya atıldığı ilk günden bu güne liderlik yazınında en çok çalışılan konu olan dönüşümcü liderlik, ortak vizyon ve paylaşılan değerler vurgusu ile örgütsel çıkarların şahsi çıkarların önüne geçirilmesinin sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985). Batı bağlamında ortaya çıkan dönüşümcü liderlik ve etkilerinin bu kadar çok çalışılmasında (örn., Bass & Avolio, 1993; Casimir, Waldman, Bartman & Yang, 2006; Kouzes & Posner, 2002; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011) dönüşümcü liderliğin ve etkilerinin her kültür ve bağlamda geçerli olduğu iddiası yatmaktadır (Bass, 1997). Öte yandan liderlik yazını incelendiğinde dönüşümcü liderliğin etkileri noktasında tam bir fikir birliği olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Casimir ve arkadaşları (2006), doğu ve batı bağlamından iki farklı örneklem üzerine yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin batı bağlamında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, ancak doğu bağlamında etkinin anlamsız olduğunu raporlamışlardır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş çıktıları arasındaki ilişkinin farklı bağlamlarda test edilmesine ihtiyaç vardır.

Ayrıca dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde ağırlıklı olarak tutumlara ve davranışlara odaklanıldığı ve ast ve üst arasındaki ilişkinin kalitesinin göz ardı edildiği görülmektedir. Dolayısıyla lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesinin dönüşümcü liderlik-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki rolünün ortaya konulması önem arz etmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin doğu bağlamında ve Globe çalışmasında Türk-Arap kümesinde yer alan Türkiye bağlamında araştırılmasıdır. Ayrıca söz konusu ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın alan yazına üç temel katkısının olacağı düşünülmektedir. Birincisi, dinamik iç grupların önemli yer tuttuğu Türk kültüründe (Sargut, 2010) dönüşümcü liderliğin ve lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilerinin ortaya konularak değişkenler arasındaki ilişkilerin daha anlaşılır kılınmasının alan yazına mütevazı bir katkı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde, değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin göz ardı edildiği görülmektedir. Bu çalışmayla birlikte lider üye etkileşiminin

değişkenler arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olup olmadığı ortaya konulmuştur. Üçüncüsü, dönüşümcü liderlik - örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan aracı değişkenlere dair yapılan çalışmalarda daha çok tutum ve davranışlara odaklanılırken, ast ve üst gibi örgütsel aktör arasındaki ilişkiye odaklanılması çalışmaya değer katmaktadır. Dördüncüsü, alan yazında yapılmış çalışmalarda önemli bir kısım olarak zikredilen ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik etkilerinin önüne geçmek amacıyla bu çalışmada çok kaynaktan veri toplanarak liderlerin dönüşümcü liderlik davranışı astlar tarafından, astların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ise liderler tarafından değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik (DL) takipçilerin davranışlarına önemli değişiklikler yaparak, onları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1999). Alan yazında ilk olarak Burns (1978) tarafından kullanılan DL, takipçilerinin potansiyelini geliştirmek için onlara ilham olmakta ve onları yönlendirmektedir (Bass & Avolio, 1990). Bass (1985) dönüşümcü liderleri görevin önemine ve örgütün değerlerine vurgu yapan, örgütsel çıkarların şahsi çıkarların önüne koyulmasını sağlayan ve takipçilerinin her birine bir birey olarak yaklaşarak onlara değer veren liderler olarak tanımlamaktadır. DL, astların dönüşümünün sağlandığı bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Bu sürecin sonunda takipçilerin beklenenin ötesinde performans sergilemeleri ve olumlu iş tutum ve davranışları geliştirmeleri ve kişisel çıkarlarını, örgütsel çıkarların gerisinde konumlandıklarını beklenmektedir (Bass & Avolio, 1990). Robbins ve Coulter (2007) dönüşümcü lideri, takipçilerine ilham veren ve beklentilerin ötesine taşıyan kişi olarak tanımlamaktadır.

DL, karizma ve ideal etki, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutlarından oluşmaktadır (Bass & Avolio, 1990). Karizma ve ideal etki, dönüşümcü liderin hayranlık uyandıran bir karizmaya sahip olmasını ifade eder. Ayrıca ideal etki ortak vizyon ve ortak amaca işaret etmektedir (Bass & Avolio, 1995). Karizma ve ideal etki boyutu dönüşümcü liderin karizmasını kullanarak takipçilerini ortak misyon ve vizyon etrafında toplamayı gerektirmektedir (Bass & Avolio, 1990). Bununla birlikte karizma ve ideal etkinin bir gerekliliği olarak dönüşümcü liderler kendi çıkarlarını astlarının çıkarlarının gerisinde tutarlar (Bass & Avolio, 2003). Entelektüel teşvik

boyutu, dönüşümcü liderlerin yeni çözüm yollarına açıklığını ifade etmektedir (Bass & Avolio, 1990). Dönüşümcü liderler, problemler karşısında takipçilerinin yeni çözüm yolları denemelerini teşvik ederek onların gelişmelerini sağlarlar (Bass & Riggio, 2006). İlham verici motivasyon boyutu ise dönüşümcü liderin takipçileri için çizdiği yolu ifade etmektedir (Bass & Avolio, 1990). Dönüşümcü liderler, takipçilerin kişisel beklentileri ile örgütsel beklentileri uyumlu hale getirerek, takipçileri ortak amaç doğrultusunda hareket ettirirler (Hinkin & Tracey, 1999). Son olarak bireysel ilgi boyutu, dönüşümcü liderlerin her bir takipçisine birey olarak yaklaşmasını ve onların ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassas oluşunu ifade etmektedir (Bass & Avolio, 1990). DL'de takipçilerin bireysel farklılıkları bir problem olarak değil bir değer olarak görülmektedir (Bass & Riggio, 2006). Dönüşümcü liderin takipçilerini desteklemesi ve onları geliştirmeye çalışması bireysel ilgi boyutunda değerlendirilmektedir (Yukl, 1999).

DL ve iş çıktılarına yönelik yapılmış olan görgül çalışmalarda DL'nin düşük iş devir hızı, yüksek üretkenlik, iş tatmini, lider üye etkileşimi, ekstra rol davranışı ve takipçilerin refahı gibi değişkenler üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. (Deluga, 1992; Keller, 1992; Piccolo & Colquitt, 2006).

2.2. Lider Üye Etkileşimi

DL'nin yordadığı düşünülen en önemli değişkenlerden biri olan lider üye etkileşimi (LÜE) liderlerin her bir takipçisiyle farklı ilişkilere sahip olduğunu ileri sürmektedir. (Harris, Kacmar & Carlson, 2006). LÜE, kuramsal olarak rol yapma (Graen, 1976) ve ikili mübadele (Graen & Uhl-Bien, 1995) teorilerine dayanmaktadır. Graen, Dansereau ve Minami (1972) liderin etkileşimde bulunduğu tüm grup üyeleri ile aynı kalitede etkileşim kurmadığını belirtmektedir. Bazı takipçilerin lideri ile olan ilişkisi daha sıcak iken bazılarının daha resmidir. Lider ile yakın ilişki içerisinde bulunan takipçiler iç grup olarak sınıflandırılırken, lider ile ilişkisi görece zayıf olan takipçiler dış grup olarak sınıflandırılmaktadır. Yüksek kaliteli etkileşimin bir sonucu olarak iç grupta yer alan takipçilerin resmi ve gayri resmi ödüllere, kaliteli iletişime, üste kolay erişim gibi avantajlara daha kolay ulaşılacağı ileri sürülmektedir (Dienesch & Liden, 1986). İç gruptakilerin elde ettiği bu avantajların aksine dış grupta yer alan takipçiler herhangi bir avantajdan faydalanamazlar. Dış grup gruptaki takipçiler ile lider arasındaki ilişki iş tanımında yer alan resmi tanım çerçevesinde şekillenmektedir (Liden & Graen, 1980). Lider ve iç gruptaki takipçiler

arasındaki ilişki ikili mübadele teorisi etrafında şekillenirken, dış gruptaki takipçiler ile olan etkileşim daha çok rol yapma teorisi temelinde şekillenmektedir.

Alan yazında LÜE'nin iş çıktıları üzerindeki etkisine dair çalışmalar bulunmaktadır. Gerstner & Day (1997) alan yazında yapılmış olan çalışmaları toplayarak yaptıkları meta analiz de LÜE'nin olumlu iş çıktıları ile olan ilişkisini ortaya koymuştur. Lider ve takipçi arasındaki yüksek kaliteli etkileşimin iş performansı (Özutku, Ağca & Cevrioğlu, 2008) ve iş tatmini (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982) gibi çıktılar üzerinde etkili olması beklenmektedir.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

DL'nin en önemli çıktılarından olan ve işgörenlerin sergiledikleri ekstra çabaları ifade eden Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kuramsal temellerini Barnard (1968) ve Katz'ın (1964) çalışmalarından almaktadır. İlk olarak Organ (1988) tarafından kavramsallaştırılan ÖVD örgütün yer aldığı sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Organ, 1988). ÖVD, işgören ve işveren arasında yapılan sözleşmede yer alamayan, işgörenin tamamıyla gönüllülüğüne bağlı ortaya koyduğu davranışları kapsamaktadır (Gürbüz, 2007). Ortaya atıldığı ilk günden bugüne alan yazında en çok çalışılan örgütsel çıktıların başında gelen ÖVD'nin alt boyutlarına dair pek çok sınıflandırma mevcuttur. Araştırmacılar arasında yaygın şekilde kabul gören ve diğer sınıflandırma çalışmalarına dayanak teşkil eden Organ'ın (1988) sınıflandırmasına göre ÖVD beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; diğerkâmlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenliktir. Organ (1988) bu sınıflandırmayı yaparken sergilenen davranışa odaklanmıştır. Williams ve Anderson (1991) ise davranışın yönüne ve davranıştan etkilenenlere göre bir sınıflandırma yaparak ÖVD'yi iki alt boyuta ayırmıştır. Yazarlar bireye yönelik sergilenen davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı-birey (ÖVD-birey), örgüte yönelik sergilenen davranışları ise örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt (ÖVD-örgüt) olarak adlandırmışlardır (Williams & Anderson, 1991). ÖVD-birey Organ (1988)'in beşli sınıflandırmasında yer alan diğerkâmlık ve nezaket boyutundan beslenirken, ÖVD-örgüt sivil erdem vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarından beslenmektedir.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

DL ile ÖVD arasındaki ilişkinin anlamlandırılmasında sosyal mübadele kuramının (Blau, 1964) açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Dönüşümcü lider kendi çıkarlarını takipçilerinin

çıkarlarının gerisinde konumlandırılan ve onların kişisel ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass & Avolio, 1990). Sosyal mübadele kuramı gereği takipçilerin harcayacakları çabanın elde ettikleri kazanımlar ile orantılı olması gerekmektedir. Dolayısıyla liderin sergileyeceği bu tip davranışlar, takipçilerin beklentilerin ötesine geçmelerine ve daha çok gönüllü davranış sergilemelerine sonuç vermesi beklenmektedir. Şahsi ihtiyaçları karşısında duyarlı olunması ve gelişimi için çaba sarf edilmesi takipçilerin örgüt çıktıları doğrultusunda gönüllü çaba sarf etmesini gerektirmektedir. Kendileri için ekstra davranışlar sergilenen takipçilerin ÖVD sergilemeleri beklenmektedir.

Öte yandan alan yazında yapılmış olan çalışmalarda da DL'nin ÖVD üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur (örn., Bass & Avolio, 1993; Casimir vd., 2006; Kouzes & Posner, 2002; Wang vd., 2011). Ancak Casimir ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada DL'nin ÖVD üzerindeki etkisinin kültüre göre değişebileceğini ortaya koymuştur. Çin örneklemini üzerinde DL'nin ÖVD üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş, ancak Avustralya örneklemini üzerinde yapılan çalışmada yazarlar olumlu etki raporlamışlardır (Casimir vd., 2006). Ayrıca DL-ÖVD ilişkisinin farklı bağlamlarda farklı düzeylerde çıkmış olması, söz konusu ilişkiye dair fikir birliğini engellemektedir. Alan yazında yapılmış olan çalışmalar, sosyal mübadele teorisi ve DL'nin tanımında yer alan takipçilerin dönüşerek örgütün amacı doğrultusunda hareket etmesi (Yukl, 1999) dikkate alınarak oluşturulan hipotez şu şekildedir;

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik astların bireye (H1a) ve örgüte yönelik (H1b) sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.

Gerstner ve Day'in (1997) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında kaliteli LÜE ile olumlu iş çıktıları arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Yüksek kalitede bir LÜE iş tatmini (Graen vd., 1982) ve performansı (Özutku vd., 2008) etkilerken, liderlik tarzından etkilenmektedir (Deluga, 1992). LÜE'nin en önemli öncüllerinden biri olarak DL görülmektedir (Deluga, 1992; Howell & Hall-Merenda, 1999; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). Deluga (1992) DL'nin LÜE için bir katalizör görevi gördüğünü iddia etmektedir. Bireysel ilgi boyutunun lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesini yükseltmesi beklenmektedir. Ancak Deluga (1992) yapmış olduğu çalışmada sadece karizma ve ideal etki boyutunun LÜE üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu raporlamıştır. Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012)

yaptıkları çalışmada DL ve LÜE arasında orta düzeyde anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Dolayısıyla DL'nin LÜE'yi etkilemesi beklenmektedir.

LÜE teorisine göre iç grupta yer alan takipçilerin gönüllü davranışlar sergilemeleri olan bir durum iken, dış grupta yer alan takipçilerin ÖVD sergilemeleri beklenmemektedir. Dış grupta yer alan takipçiler ile lider arasındaki ilişkinin, iş tanımının ötesine geçmemesi sebebiyle, takipçilerin iş tanımının ötesine geçmesi beklenmemektedir. Ayrıca eşitlik teorisi (Adams, 1965) gereği, iç grupta yer alan takipçiler elde ettikleri kazanımlar ile iç gruptakilerin elde ettikleri kazanımları karşılaştırarak, söz konusu adaletsiz durum sebebiyle örgüte veya kişiye yönelik herhangi bir gönüllü çaba içerisinde bulunmayacaktır. Dolayısıyla öncelikle DL'nin kaliteli LÜE'ye sonuç vermesi, kaliteli LÜE'nin de ÖVD'yi yükseltmesi beklenmektedir. Howell ve Hall-Merenda (1999) yaptıkları çalışmada DL-ÖVD ilişkisine yönelik ortaya konulan regresyon modeline LÜE'yi de dahil ederek değişkenler arasındaki ilişkileri test etmişlerdir. Modele LÜE'nin dahil edilmesi ile DL'nin ÖVD üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsızlaştığı görülmüştür. Dolayısıyla LÜE'nin DL-ÖVD ilişkisinde aracı role sahip olabileceği düşünülmektedir. Alan yazında yapılmış olan çalışmalar ile LÜE teorisi ve eşitlik teorisi çerçevesinde oluşturulan araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir;

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik – örgütsel vatandaşlık davranışı- birey (H2a) ve örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt (H2b) ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Örneklem

Bu çalışmanın araştırma evrenini kamu da çalışan liderler ve onların takipçileri oluşturmaktadır. Sargut 'un (2010) Türk kültüründe iç grupların etkili pek çok karar üzerinde etkili olduğu vurgusundan hareketle çalışma iki farklı kamu kuruluşunun Ankara birimlerinde çalışan 272 kişi çalışmaya dâhil edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 50 lider ve bunların takipçisi 272 kişilik bir örnekleme ölçeklerin yer aldığı anketler ayrı ayrı dağıtılmıştır. Liderlerin tamamı ile görüşülerek anketlere %100 geri dönüş sağlanmıştır. Takipçilere uygulanan anketlerin 251'i geri toplanmıştır. Aşırı uç değerler ve eksik değerlendirmeler çıkarıldıktan sonra 235 kişiye ait kullanılabilir veriye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılardan liderlerin yaş ortalaması

36.43 yıl iken takipçilerin 33.80 yıldır. Liderlerin ortalama iş tecrübesi 15.2 yıl olarak hesaplanırken takipçilerin ortalama iş tecrübeleri 11.1 yıl olarak hesaplanmıştır. Lider ve takipçilerinin amir ve memur olarak birlikte çalışma sürelerinin ortalaması 1.82 yıldır. Ayrıca liderlerin 25'i erkek iken araştırmaya katılan takipçilerin 190'ı erkektir. Araştırmaya katılan kadın katılımcıların sayısı ise liderler için 25, takipçiler için 45'tir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Lider ve takipçileri için ayrı ayrı oluşturulan anketlerin birinci bölümünde demografik veriler yer alırken ikinci bölümde araştırmanın değişkenlerine yönelik ölçekler yer almaktadır. Bu kapsamda liderler, takipçilerinin ÖVD'lerini değerlendirirken, takipçiler ise liderin DL özelliğini ve LÜE'lerinin kalitesini değerlendirmişlerdir. Ölçeklerin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach α katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin tamamının alan yazında eşik değer olarak kabul edilen .70 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm ölçeklerin geçerliliğine ayrı ayrı bakmak yerine ölçüm modeli test edilmiştir. Analiz neticesinde ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin alan yazında kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2(344, N=235)= 646.71$; $\chi^2/df=1.879$, RMSEA= .061, CFI= .97).

3.2.1. Küresel Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Liderlerin sergiledikleri DL, Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Takipçiler tarafından değerlendirilen ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Küresel dönüşümcü liderlik ölçeği, DL'nin küresel ölçeği olarak kullanılmaktadır. Örnek madde "Benim liderim personeline birey gibi davranır, onların gelişimlerini destekler ve teşvik eder". Ölçek 5li likert formatında uygulanmıştır. Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik katsayısının .87'in olduğu görülmüştür.

3.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesi Graen ve Scandura'nın (1987) geliştirdiği yedi maddeden oluşan LÜE ölçeği ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçek takipçilere yöneltilerek, takipçiler gözündeki etkileşimin kalitesini ölçmeyi hedeflemiştir. Beşli likert formatında hazırlanan ölçekte 3'ün üzerinde elde edilen skorlar kaliteli etkileşime işaret etmektedir. Örnek madde:

"Amirimle olan iş ilişkilerim çok etkindir.". Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Özutku ve arkadaşları (2008) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .93 olduğu tespit edilmiştir.

3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Takipçilerin sergiledikleri vatandaşlık davranışını ölçmek için Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 14 maddelik ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 7 soruluk ÖVD-birey ve 7 soruluk ÖVD-örgüt olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. Takipçilerin sergiledikleri vatandaşlık davranışı lider tarafından değerlendirilerek daha doğru sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ölçeğin tamamının Cronbach α değeri .89 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların güvenilirlik analizi sonuçları ise ÖVD-birey için .85, ÖVD-örgüt için .80 olarak hesaplanmıştır.

3.3. İşlem

Hipotez testlerine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ölçüm modelinin testi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesinde 3 ayrı model oluşturulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Aracılık hipotezini test etmek için kurulan 2. ve 3. modelde öncelikle bağımsız değişkenin aracı değişken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. 3. Modelde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine de bakılmıştır. LÜE'nin aracılığının anlamlılığını test etmek için χ^2 farklılık testi (Anderson & Gerbing 1988; Hui, Law & Chen. 1999) yapılmıştır.

4. BULGULAR

Hipotez testlerine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ölçüm modelinin testi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesinde üç ayrı model oluşturulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Aracılık hipotezini test etmek için kurulan 2. ve 3. modelde öncelikle bağımsız değişkenin aracı değişken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. 3.

Tablo 1: Yapısal Modellerin Karşılaştırması

Model ve Yapı	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	CFI
Model-1: Dönüşümcü Liderlik → ÖVD-birey, ÖVD-örgüt	467.63	187	-	2.500	.080	.94
Model-2: Dönüşümcü Liderlik → Lider Üye etkileşimi → ÖVD-birey, ÖVD-örgüt	718.22	347	-	2.069	.068	.96
Model-3: Dönüşümcü Liderlik → Lider Üye etkileşimi → ÖVD-birey, ÖVD-örgüt; Dönüşümcü Liderlik → ÖVD-birey, ÖVD-örgüt	719.66	345	1.44	2.085	.068	.96

modelde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine de bakılmıştır. LÜE'nin aracılığının anlamlılığını test etmek için χ^2 farklılık testi (Anderson & Gerbing 1988; Hui, Law & Chen. 1999) yapılmıştır.

Aracılığı test etmek için ikinci modele ilave bir yol eklenerek üçüncü model oluşturulmuştur. Üçüncü modelde ikinci modeldeki ilişkilere ilave olarak bağımsız değişken olan DL'nin bağımlı değişken olan ÖVD-birey ve ÖVD-örgüt üzerindeki etkisine bakılmıştır. İki modelin uyum iyiliği değerlerinin karşılaştırması Tablo 1'de verilmiştir. Analiz neticesinde DL'nin ve LÜE'nin ÖVD-birey üzerindeki etkisi sırasıyla -.09 ($p > .05$) ve .49 ($p < .01$) olarak tespit edilmiştir. Bağımsız ve aracı değişkenin ÖVD-örgüt üzerindeki etkisi ise sırasıyla -.07 ($p > .05$) ve .50 ($p < .01$) olarak hesaplanmıştır. DL'nin LÜE üzerindeki etkisi de .82 ($p < .01$) olarak bulunmuştur. Model-3'de ÖVD-birey ve ÖVD-örgüte ait açıklanan varyans ise sırasıyla .17 ve .20 olarak hesaplanmıştır. Aracılık etkisinden söz edilebilmesi için yeni modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması ve iki modelin χ^2 farklılık testi, sonuçlarının anlamsız olması gerekmektedir (Anderson & Gerbing, 1988; Hui vd., 1999). Model -2 ve Model -3'e χ^2 farklılık testi uygulanmış ve anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($\Delta\chi^2 = 1.44$, $df = 2$, $p = 0.486$). χ^2 farklılık testinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması LÜE'nin, DL, ÖVD-birey ve ÖVD-örgüt ilişkisinde tam aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İkinci modelin de uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2(345, N=235) = 719.66$; $\chi^2/df=2.085$, $RMSEA = .068$, $CFI = .96$) birinci modelle hemen hemen aynı olduğu görülmüştür. Model karşılaştırmalarında, modellerin uyum iyiliği istatistikleri aynı ise, teorik açıdan en tutarlı modelin, araştırma modeli olarak kabul edileceği iddiasından hareketle (Kelloway, 1998) bu çalışmada ikinci model kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında H2ave H2bh hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada kurulan modellerin yol katsayıları ve açıkladıkları varyanslar Şekil 1'de gösterilmiştir.

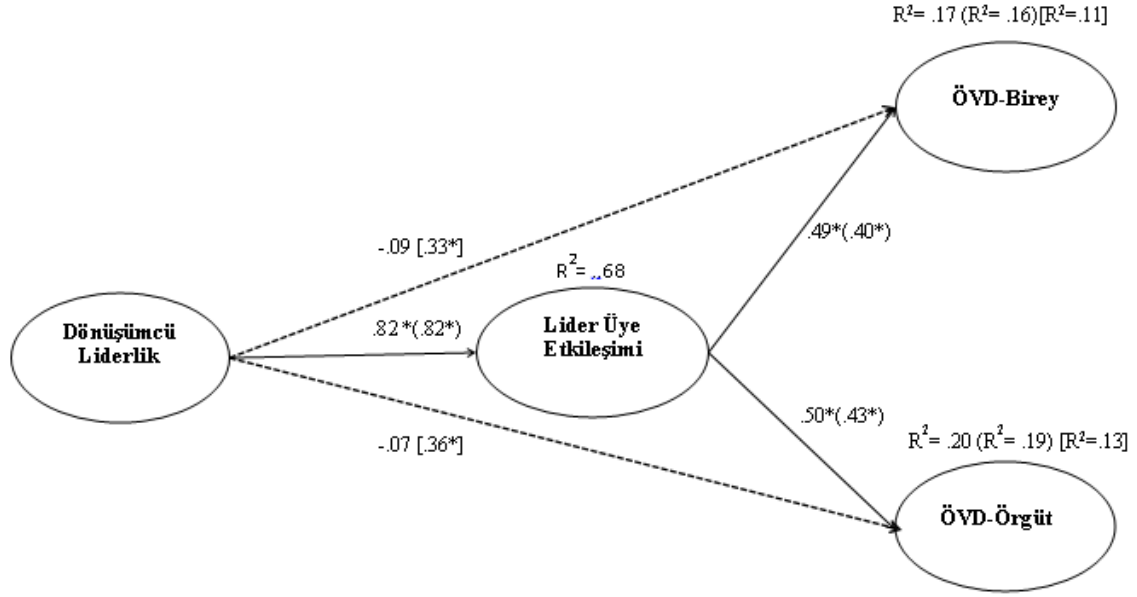
Yapısal eşitlik modellemesinde maksimum olasılıklar yöntemiyle yapılan hesaplamalar neticesinde araştırmada kullanılan örneklem için kurulan H1a ve H1b ile H2a ve H2b hipotezlerinin kabul edildiği bulunmuştur.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada; DL'nin ÖVD'ye etkisi ve bu etkide LÜE'nin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezleri iki farklı kamu kurumunun Ankara biriminde çalışan 235 kamu çalışanı üzerinde test edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde dönüşümcü liderliğin hem ÖVD-birey üzerinde hem de ÖVD-örgüt üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahip olduğuna dair kurulan H1a ve H1b hipotezleri desteklenmiştir. Bu bulgu, DL-ÖVD ilişkisine dair alan yazında var olan bulgularla tutarlılık göstermektedir. Ayrıca LÜE'nin DL-ÖVD ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğuna dair ortaya konulan hipotez de beklendiği şekilde desteklenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular neticesinde teorik beklenti ve daha önce yapılan çalışmalarla paralel şekilde DL'nin ÖVD üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan Casimir ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada DL'nin ÖVD üzerindeki etkisinin batı bağlamında anlamlıyken doğu bağlamında anlamlı olmadığını raporlayarak, doğu bağlamında ÖVD'nin DL'den



Not: Köşeli [] parantez Model 1'e ait yol katsayıları ve R^2 değerleridir. Parantez () içindekiler Model 2'e ait yol katsayıları ve R^2 değerleridir. Parantez dışında yazılan değerler Model 3'e aittir. Kesik çizgi Model 1 deki yolu ve Model-2 de eklenen yolu göstermektedir.

* $p < .01$

Şekil 1: Yapısal Model ve Yol Katsayıları

etkilenmediğini raporlamışlardır. Yazarlar söz konusu bulguyu kültür ile açıklayarak doğu bağlamında vatandaşlık davranışının liderlik tarzından bağımsız bir gereklilik olabileceğini iddia etmişlerdir. Bu çalışmada Casimir ve arkadaşlarından (2006) farklı olarak Türkiye bağlamında DL'nin ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonucun altında, Türkiye her ne kadar doğu bağlamında yer alsada, GLOBE çalışmasında Ortadoğu grubunda yer almasının olduğu düşünülmektedir. Öte yandan Casimir ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmada seçtiği örneklem, GLOBE çalışmasında Türkiye'den farklı bir grupta değerlendirilen Çin bağlamında yapılmış olduğu için DL'nin ÖVD üzerinde farklı bir etkiye sahip olması normal bir durum olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular alan yazında DL'nin olumlu iş çıktılarını üzerinde olumlu etkiye sahip olacağı iddiasının genellenmesine katkıda bulunmuştur (örn., Bass & Avolio, 1993; Kouzes & Posner, 2002; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Dönüşümcü liderler takipçilerini etkileyerek ve onlara örnek olarak, örgütsel kazanımları kişisel kazanımların önünde konumlandırmasını sağlayan liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass & Avolio, 1990). DL teorisine uygun olarak bu çalışmada DL'nin ÖVD-örgüt üzerindeki etkisinin, ÖVD-birey üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu

tespit edilmiştir. Ayrıca DL tarafından açıklanan varyansın ÖVD-örgüt için .13, ÖVD-birey için .11 olduğu görülmüştür. Kamuda lider pozisyonunda çalışan işgörenler lider ve yönetici oldukları kadar çalıştıkları kurumu da temsil etmektedir. Dolayısıyla liderlerin sergileyecekleri DL davranışının, astların kuruma karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemesi, sergileyecekleri davranışta kurumu ön plana alması beklenmektedir. Dolayısıyla ÖVD-örgüt'ün DL'den daha çok etkilenmesinde ve az da olsa daha yüksek açıklanan varyansa sahip olmasında, takipçilerin liderlerini kurumun temsilcisi olarak görmesinin ve örgütsel kazanımları daha şahsi kazanımların önünde konumlandırmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

LÜE'nin aracılık rolüne dair elde edilen bulgu takipçilerin sergileyecekleri vatandaşlık davranışını arttırmada lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin kalitesinin önemine işaret etmektedir. Bu bulgu, daha önce yapılmış çalışmalar da dikkate alındığında (Deluga, 1992; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Howell & Hall-Merenda, 1999) LÜE'nin önemli bir aracı değişken olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderler ile takipçileri arasında öncelikle kaliteli etkileşim tesis edilmektedir. Kaliteli etkileşimin tesis edilmediği durumlarda takipçilerin ekstra rol davranışlarına yönelmesi

beklenmemektedir. Araştırmada elde edilen bulgularda DL'nin LÜE üzerinde açıkladığı yüksek varyans ve güçlü etkiyle, DL'nin lider ve takipçi arasındaki kaliteli etkileşimin temel kaynağı olduğu görülmektedir. Ancak bu sonucun çıkmasında liderlerin iç grubunda yer alan takipçilerini değerlendirmiş olabileceği ihtimalinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, lider ve takipçilerden ayrı ayrı veri toplanmış olması, liderin tüm takipçilerine ulaşılmasını zorlaştırdığı için liderlerin yoğunluğu dikkate alınarak belirli sayıdaki takipçilerini değerlendirmesi istenmiştir. Bununla birlikte, liderlerin kendilerine yakın olmayan takipçilerini değerlendirmeme eğiliminde olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örnekleme söz konusu durumlardan dolayı hipotezlerin birbiriyle uyumlu çalışma grupları üzerinde test edilmiş olabilir. Sonuç olarak elde edilen bulgular neticesinde takipçilerin sergileyecekleri vatandaşlık davranışını belirleyicisinin liderleri ile aralarındaki ilişkinin kalitesi olduğu ortaya konulmuştur.

5.1. Çalışmanın Yazına ve Uygulamaya Katkısı

Bu çalışmanın alan yazına üç temel katkısı olmuştur. Birincisi, bu araştırmayla birlikte batı bağlamında ortaya çıkan DL, LÜE ve ÖVD gibi değişkenlerin Türk kültüründe ele alınarak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere dair geçmişte elde edilen bulguların genellenmesine mütevazı bir katkı sağlanmıştır. Hali hazırda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin bağlama göre değişebileceğine dair araştırma bulguları dikkate alındığında, bu çalışmada elde edilen bulguların doğu bağlamına dair yapılacak genellemelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İkincisi, DL-ÖVD ilişkisi daha önce çalışılmış olmasına rağmen söz konusu ilişkide aracı etkiye sahip olan değişkenlerin daha çok işgören tutumları olduğu görülmektedir. Bu çalışmada lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin kalitesinin aracılık rolünün ortaya konulmasının alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Etkileşim kalitesinin aracı etkisine dair daha önce yapılmış çalışmaların (örn., Deluga, 1992; Dvir vd., 2002; Howell & Hall-Merenda, 1999) batı bağlamında yapıldığı, ulusal yazında bu konuda bir boşluğun doldurulduğu düşünülmektedir.

Son olarak bu çalışmada liderlerin DL davranışları takipçileri tarafından, takipçilerin sergiledikleri vatandaşlık davranışı ise liderler tarafından değerlendirilerek veriler çok kaynaktan toplanmıştır. Bu yolla daha önceki çalışmalarda önemli bir kısım olarak zikredilen ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik etkisini asgariye indirerek (Gürbüz & Şahin, 2015) değişkenler arasındaki ilişkilerin daha

doğru şekilde test edilmesi ve değerlendirilmesi sağlamıştır.

Bu çalışma uygulamacılar için de önemli katkılar barındırmaktadır. Öncelikle DL davranışı sergileyen liderlerin takipçileri üzerindeki etkisinin ortaya konulmuş olması, takipçilerinin daha çok gönüllü davranışlar sergilemesini isteyen liderlere DL davranışlarının önemini göstermektedir. Takipçilerini motive eden, onları teşvik eden ve onların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı liderlerin, takipçileri üzerinde daha etkili olacağı, takipçileri ile arasında yüksek kaliteli etkileşimin tesis edilmesine olanak sağlayacağı ve onların gönüllü davranışlar sergilemesini sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla takipçilerinin işe yönelik olumlu davranışlar içerisinde olmasını isteyen liderlerin DL davranışı sergilemeleri tavsiye edilmektedir.

Bununla birlikte işveren pozisyonunda bulunan veya örgütlerin insan kaynakları eğitim pozisyonlarına yer alanların, lider pozisyonunda istihdam edilen işgörelere yönelik DL eğitimleri planlamalarının örgütsel çıktılar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu sayede dönüşümcü olamayan liderlerin de DL davranışları edinmeleri sağlanarak, örgütteki tüm çalışanlar üzerinde etkiye sahip olunacağı düşünülmektedir.

5.2. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırmanın örnekleme ilk kısıt olarak değerlendirilmektedir. Zaman ve maliyet gibi etmenler sebebiyle araştırmaya konu örneklemin Ankara'dan ve tek sektörden seçilmiş olması ve belli bir sayıda kalması araştırmanın genellenebilmesi için bir kısıt teşkil etmektedir. Bununla birlikte katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden oluşması da değişkenler arası ilişkileri anlamada kısıt oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerden katılımcı cinsiyetinin yakın oranlarda seçilerek yapılmasının daha doğru sonuçlara ulaşma noktasında önemli sonuçların elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

İkincisi, her liderin tüm takipçilerinin araştırmaya dahil edilmemiş olmasının, elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, liderlerin sadece iç grubunda yer alan takipçilerini değerlendirilmesinin olabileceği ihtimali, dış grupta yer alan takipçilerin araştırmaya dahil edilmemiş olmasının olabileceği ihtimali örneklem hatası olabileceğine işaret etmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda her lidere bağlı tüm takipçilerin dahil edilmesi ast sayısı en az üç tutularak bu kısıtın giderileceği düşünülmektedir.

Son olarak bu çalışmada kesitsel olarak toplanan veri kullanılmıştır. Kesitsel veriden kaynaklı olarak lider ve takipçilerin davranışının yanlış değerlendirilmiş olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda boylamsal veri toplanarak bu kısıtın giderilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha doğru değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışmada DL'nin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve bu ilişkide LÜE'nin aracı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt.2, ss. 267-299). New York: Academic Press.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended tow-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Barnard, C.I. (1968). *The Functions of the Executive* (2.Baskı). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional – transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 22, 130-142.
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2003). *Multifactor leadership questionnaire feedback report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, M.P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S.A., Wearing, A.J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T. & Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 68-84.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye

- etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Deluga, R.J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. İçinde K.E. Clark, M.B. Clark, & D.R. Campbell (Ed.), *Impact of leadership* (s.237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. İçinde M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G.B., Dansereau, F. & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216-236.
- Graen, G.B., Novak M.A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. İçinde L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (ss. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 25, 219-247.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi; İstanbul.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*, Ankara: Seçkin.
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. & Carlson, D.S. (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organizational Management*, 31(6), 677-700.
- Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Howell, J.M. & Hall-Merenda, K.E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-69.
- Hui, C., Law, K.S. & Chen, Z.X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133.
- Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the development of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489 – 501.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modelling: A researcher's guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.J. (2002). *Leadership challenge* (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Liden, R.C. & Graen, G.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327 – 340.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader,

- satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2007). *Management* (9. Baskı.). London: Prentice- Hall.
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R., Wang, D. & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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