

ISSN:2528-9705

# Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi

## Journal of Organizational Behavior Research

<http://odad.org>



Cilt / Vol. : 2

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2017



**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
**THE JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH**

**Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2017**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Sema POLATCI

**ISSN: 2528-9705**

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363 / 2388

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: [info@odad.org](mailto:info@odad.org)

Kapak fotoğrafı için Sayın Andian LUTFI'ye teşekkürler...

Special Thanks to Mr. Andian LUTFI for cover photo...

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(ODAD)

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR RESEARCHES  
(JOOBR)

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış, insan kaynakları ve çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik gelişim ve paylaşım katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Organizational Behavior Researches (JOOBR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published bianually. JOOBR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of organizational behavior, human resources and business envorinment. In JOOBR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, should be preapared according to guideline of JOOBR. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOOBR. Copyrights for all articles published in JOOBR reserved. For quotation, JOOBR must be cited



*Bilim Kurulu*

*Members of the Science Board*

*Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*

*Erciyes Üniversitesi*

*Prof. Dr. H. Nejat BASIM*

*Başkent Üniversitesi*

*Prof. Dr. Adnan ÇELİK*

*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nurullah GENÇ*

*T.C. Merkez Bankası*

*Prof. Dr. Asep HERMAWAN*

*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

*Prof. Dr. Himmet KARADAL*

*Aksaray Üniversitesi*

*Prof. Dr. Çiğdem KIREL*

*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Enver ÖZKALP*

*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Suna TEVRUZ*

*Marmara Üniversitesi*

*Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN*

*Marmara Üniversitesi*

*Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR*

*Hitit Üniversitesi*

*Prof. Dr. Azize ERGENELİ*

*Hacettepe Üniversitesi*

*Prof. Dr. Semra GÜNEY*

*Hacettepe Üniversitesi*

*Prof. Dr. Farzand Ali JAN*

*Comsats University, Pakistan*

*Prof. Dr. Aşkın KEŞER*

*Uludağ Üniversitesi*

*Prof. Dr. Şevki ÖZGENER*

*Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mahmut PAKSOY*

*Kültür Üniversitesi*

*Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN*

*Trisakti Üniversitesi Endonezya*



*Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler*  
*Reviewers List of This Issue*

*Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU*

*Hacettepe Üniversitesi*

*Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL*

*Fırat Üniversitesi*

*Doç. Dr. Aysun KANBUR*

*Kastamonu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Kubilay ÖZYER*

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Doç. Dr. Hasan TAĞRAF*

*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN*

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN*

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Engin KANBUR*

*Kastamonu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Adem BALTAÇI*

*Medeniyet Üniversitesi*

*Doç. Dr. Hasan GÜL*

*Ondokuzmayıs Üniversitesi*

*Doç. Dr. Onur KÖKSAL*

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*

*Doç. Dr. Sema POLATCI*

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ*

*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Mehmet Durdu BİÇKES*

*Nevşehir Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEİN*

*Çankırı Karatekin Üniversitesi*

*Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARACA*

*İnönü Üniversitesi*



<i>İçindekiler</i> <i>Table of Contents</i>	<i>Sayfa No.</i> <i>Page</i> <i>Num.</i>
<b>1. Stratejik Girişimcilerin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Neo – FFI Kişilik Envanteri Uygulaması</b> A Research to Define the Personality Traits of Strategic Entrepreneurs': The Application With Neo – FFI Personality Inventory <b>Mustafa KARACA.....</b>	<b>1 – 19</b>
<b>2. Hemşirelerde İş Tatmininin Motivasyon Düzeyine Etkisi</b> The Effect of Job Satisfaction of Nurses on Motivation <b>Türker BAŞ, Özgün ÜNAL, Mustafa AMARAT, Deniz SAĞLIK.....</b>	<b>20 – 39</b>
<b>3. Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderator Etkisi</b> The Moderating Effect of Collective Gratitude on the Overqualification-Turnover Intention Relationship <b>Bora YILDIZ, Fırat ÖZDEMİR, Elif HABİP, Neşe ÇAKI.....</b>	<b>40 – 61</b>
<b>4. Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış</b> A Brief Overview of Metacognitive Improvement on the Treatment and Prevention of Toxic Leadership <b>Onur KAZANCI.....</b>	<b>62 – 84</b>
<b>5. Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk Ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma</b> A Research on Exploration The Reasons of Bank Employees' Happiness and Unhappiness in the Workplace <b>Feriştah GÜNER, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT.....</b>	<b>85 - 105</b>
<b>6. Mantar Yönetim Yaklaşımı</b> Mushroom Management Approach <b>Taşkın KILIÇ, Hatun OLGUN.....</b>	<b>106 - 113</b>
<b>7. Management Style and Collectivism at Turkish SMEs: An Exploratory Study</b> Türk Kobi'lerinde Yönetim Şekli ve Kollektivizm: Keşifsel Bir Çalışma <b>Ahmet Murat ÖZKAN, Ali Oğuz BAYRAKÇIL, Hasan TAĞRAF.....</b>	<b>114 - 134</b>
<b>8. Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma</b> The Relationship Between the Perception of Learning Organization and Internal Entrepreneurship: A Research in the Banking Sector <b>Sedat SEYMEN, Erdoğan KAYGIN.....</b>	<b>135 - 151</b>



2528-9705

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi  
Journal Of Organizational Behavior Research  
Cilt / Vol.: 2, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2017, Sayfa / Pages: 1-19



Geliş tarihi/Received: 17.04.2017 – Kabul tarihi/Accepted: 12.06.2017 – Yayın tarihi/Published: 30.09.2017

## STRATEJİK GİRİŞİMCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: NEO – FFI KİŞİLİK ENVANTERİ UYGULAMASI

Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARACA<sup>1</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmanın temel amacı stratejik girişimcilerin kişilik özelliklerini neo-ffi kişilik envanteri aracılığıyla tespit etmektir. Bu çerçevede teorik alt yapının oluşturulmasının ardından Türkiye'nin en büyük ilk 500 işletmesinin kurulu olduğu iller arasında yer alan Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa ve Kocaeli'de faaliyet gösteren stratejik girişimciler tespit edilmiştir. Tarafımızca oluşturulan anket formlarının uygulanmasıyla elde edilen 105 anket formu değerlendirmeye alınarak yapılan istatistikî analizler sonucunda stratejik girişimcilerin kişilik özelliklerinin tespiti sağlanmıştır. Araştırmanın ana hipotezi kısmen doğrulanmış ve oluşturulan 5 alt hipotezden ikisi kabul ve üçü reddedilmiştir. Çalışmada literatüre katkı sağlaması amacıyla Neo - FFI kişilik envanteri kullanılmış ve kişiliğin daha hassas ölçümü hedeflenmiştir. Ölçeklerin ve alt ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları ise istatistikî açıdan kabul edilebilir düzeydedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Stratejik Girişimcilik, Stratejik Girişimci, Beş Faktör Kişilik, Kişilik, Neo - Ffi Kişilik Envanteri*

### A RESEARCH TO DEFINE THE PERSONALITY TRAITS OF STRATEGIC ENTREPRENEURS': THE APPLICATION WITH NEO – FFI PERSONALITY INVENTORY

#### ABSTRACT:

*The main aim of this study is to define the personality traits of strategic entrepreneurs'. Due to this aim there have been established 1 main and 5 sub-hypothesis in this study. The sample of strategic entrepreneurs' is created from the biggest 500 firms' list in Turkey. The companies are choosen from Kocaeli, İstanbul, İzmir, Ankara and Bursa. The survey is applied on 105 strategic entrepreneurs. After collecting data it is examined in SPSS so the main hypethesis is verified partially. And the sub- hypothesises are verified partially too. In this study, Neo - FFI personality inventory is used to measure personality for a responsive result.*

**Keywords:** *Strategic Entreprenurship, Strategic Entrepreneurs, Five Factor Personality Modal, Personality, Neo - Ffi Personality Inventory*

<sup>1</sup> İnönü Üniversitesi, İletişim Fakültesi, mustafakaraca38@gmail.com

## GİRİŞ

Girişimcilik kısmen stratejik bir süreçtir. Bütün girişimleri stratejik olarak ifade etmek doğru olmamakla birlikte özellikle rekabet yoğun sektörlerde yapılan yatırımların stratejik bakış açısına sahip olması önemlidir. Bu noktadan hareketle stratejik girişimcilik, girişimcilik ile stratejik yönetimin kesişim noktası olarak ifade edilmektedir. Sürecin stratejik planlama ve stratejik eyleme sahip olması yatırımcıların vizyonu ve sektörün içinde bulunduğu genel ekonomik dengeden etkilenmektedir. Stratejik girişimciler sahip oldukları ve diğer girişimcilerden farklı olarak uygulamaya koydukları girişimci akıl seti ve stratejik bakış açısı ile girişimlerini tesis etmekte ve uygulamaya koymaktadırlar. Kişilik ise içinde insan olan her yerde önem arzeden ve bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının sentezi olarak ifade edilen ayırt edici bir özelliktir. Hiçbir bireyin kişiliği bir başka bireyinkine benzememektedir. Kişilik davranış kalıpları ve bireylerin tutumları ile gözlenebilen, kolay kolay değişmeyen bir özelliktir. Örgütsel yaşamda bireylerin kişilik yapılarının bilinmesi onların günlük olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerinin tahmin edilebilmesi anlamına gelmektedir. Birey nasıl mutlu olur, nasıl motive olur, etkiler karşısında nasıl tepki verir eğer bilinebilirse bireylerin içinde bulunduğu örgütsel yaşamı ve çalışma barışının inşası da kolaylaşacaktır. Bu çalışmada bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin onların stratejik girişimciliğine olan etkisi tespit edilmeye çalışılmakta ve stratejik girişimcilerin baskın olan kişilik özelliklerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu amaçla oluşturulan anket formları ile stratejik faaliyette bulunan stratejik girişimcilerin kişilik özelliklerine ilişkin veriler toplanmakta ve yapılan istatistiki analizler sonucunda araştırmanın hipotezleri test edilmektedir. Kişiliğin girişimcilik üzerindeki etkilerini konu alan bir çok araştırma bulunmakla birlikte özelde stratejik girişimcilerin kişilik özelliklerine ilişkin uygulamalı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yönü ile araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

### 1. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

#### 1.1. *Stratejik Girişimcilik*

Girişimcilik üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, yeni ürün ve fırsatların keşfinde ne, ne kadar, nasıl ve kim tarafından etkilenmektedir, bunu açıklamaya yöneliktir. Girişimcilik çalışmalar aynı zamanda keşfedilmemiş fırsatların nasıl keşfedileceğini ve bu fırsatlardan nasıl yararlanılacağını da açıklamaya çalışmaktadır. İşte bu noktada





girişimcilik ve strateji kavramları birbirine yakınlaşmaktadır. Girişimciler yeni fırsatlar yakalayıarak rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Girişimcilerin bu rolü stratejik yönetim ile girişimciliğin arasındaki ilişkiyi de ortaya çıkarmaktadır (Hitt vd. 2001; Shane ve Venkataraman 2000). Özellikle 2000'li yıllardan itibaren gündemde olan yeni bir kavram olup, Mintzberg'in çalışmalarında ilk olarak ifadesini bulmuştur. Mintzberg, 1973 yılında girişimsel strateji oluşturmaktan bahsetmiş, günümüzdeki anlamıyla stratejik girişimcilik kavramının temelini atmıştır. Stratejik girişimcilik, rekabet yoğun bir ortamda yeni fırsatlar tespit edip onlardan faydalanmayı ifade etmektedir.

Stratejik yönetim ve girişimciliğin kesişim noktası olarak ifade edilen stratejik girişimcilik kavramı, stratejik bakış açısıyla gerçekleştirilen girişimsel faaliyetleri ifade etmektedir (Karadal 2013). Strateji kavramı, örgütsel çevredeki yoğun rekabet nedeniyle özellikle 2000'li yıllarda büyük önem kazanmıştır. Yeni teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve çevresel belirsizlikler örgütleri stratejik düşünmeye ve davranmaya sevk etmiştir. Çevresel belirsizlikler beraberinde yüksek riski ve tahmin yapmada zorluğu doğurmuştur. Bu durum stratejik örgüt yapılarının ve yenilikçi yönetim uygulamalarının gerekliliğini artırmıştır (Hitt vd. 2001). Yaşanan yoğun rekabet içindeki işletmeler ve stratejik yönetim, stratejik girişimcilik kavramının doğmasına ve araştırmacılar tarafından ilgi odağı haline gelmesine neden olmuştur (Ireland vd. 2003). Stratejik girişimcilik, ekonomik refahı sağlayacak çevresel fırsatların rekabet avantajı oluşturacak şekilde yenilikçi ve yaratıcı bakış açısıyla yeniden tasarlanması ve uygulanmasını ifade etmektedir (Hitt vd. 2001). Girişimcilik bilgileriyle stratejik yönetim bilgilerinin birbirine entegrasyonu stratejik girişimciliği tanımlamaktadır. Stratejik girişimcilik sürekli fırsat kollamayı ve rekabetçi avantaj sağlamayı buna bağlı olarak da üstün bir firma performansını vurgulamaktadır. Sürekli fırsat arama işin girişimcilik yönünü, rekabet avantajı sağlayacak stratejiler oluşturma ise stratejik yönetim yönünü ifade etmektedir (Ireland vd. 2003). Stratejik perspektiften bakıldığında girişimcilik planlamanın da ötesinde bir düşünme şeklidir. Stratejik düşünme, dışa odaklı, devamlı olarak rekabet avantajına yönelik yeni kaynaklar aramayı vurgular. Girişimcilik perspektifinden bakıldığında ise riske girme, sosyo-ekonomik girdileri organize etme ve liderlik gibi stratejik unsurları içermektedir. Bu bağlamda stratejik girişimcilik, girişimsel ve stratejik eylemler yoluyla, refah sunmak ve yeni pazarlar bulmak çabalarıdır.



Stratejik girişimcilik, stratejik yönetim ile girişimcinin sahip olması gereken dinamik dış çevreye esnek tepkiler verebilme ve pazar gerekliliklerine uyum sağlayabilme gibi nicel özelliklerin birleşimiyle ortaya çıkmaktadır. Girişimsel yöntemle strateji oluşturabilen bir örgüt için çevre şekillendirilebilir ve kontrol edilebilir bir güçtür (Karadal 2013). Stratejik girişimciliğin 4 temel boyutu vardır. Bunlar, girişimci akılseti, girişimci kültür, girişimci liderlik ve kaynakların stratejik yönetimidir. Girişimci akıl seti, örgüt yönetici ve çalışanlarının stratejik davranabilmeleri için gerekli şarttır. Firma insan kaynağı stratejik düşünce ve davranışa sahip girişimci aktivitelerde bulunmak zorundadır. Örgütlerin çevresel belirsizlik ortamında hareket edebilmeleri girişimci akılsetinin varlığıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca rekabet avantajı elde edecek stratejileri belirleyebilmek için de girişimci akılsetine ihtiyaç vardır (Miles vd. 2000). Girişimci kültür ise, örgütte paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Çevresel değişimlere örgütsel adaptasyon girişimci kültür ile gerçekleşmektedir. Firmanın bütün paydaş gruplarının beklentileri ve çalışanların davranış örüntüleri girişimci kültürün etkisi altında şekillenmektedir (Dess ve Picken 1999). Girişimci liderlik, stratejik bakış açısıyla girişimsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde kaynak ve insan gücünü yöneten ve yönlendiren faktördür. Bu noktada, firma çalışanlarının ortak bir amaç doğrultusunda kaynakları stratejik ve etkin kullanabilmeleri girişimci liderliğin fonksiyonudur (Covin ve Slevin 2002). Girişimci lider, çevresel belirsizlik ortamında öngörüleleriyle rekabet avantajı sağlayan kararlar alabilen kişidir. Bu nokta stratejik girişimciliğin ayırt edici özelliklerinden biridir. Kaynakların stratejik yönetimi ise stratejik girişimciliğin son boyutudur. Finansal sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye stratejik girişimcilikte kritik kabul edilen üç temel kaynaktır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki bu 3 sermaye stratejik girişimcilikte performansı etkileyen temel dinamiklerdir. Firmaların sahip olduğu bu sermaye bileşenleri firma performansını firmaların endüstriyel özelliklerinden daha fazla etkilemektedir. Firma performansı ise bir girişimin refah düzeyini gösteren en önemli göstergedir (Barney ve Arıkan 2001). Hitt ve diğerlerinin 2001 yılında yaptığı bir araştırmaya göre insan sermayesi ya da diğer adıyla beşeri sermaye firma performansı üzerinde etkili olan en önemli faktördür. Ayrıca bu dört boyuta ilave olarak yaratıcılık ve yenilikçilik stratejik girişimciliğin diğer önemli bileşenleridir. Yeni bir ürün ortaya koymak ya da mevcut üründe çarpıcı değişiklikler yapmak firmaların refah yaratan rekabet avantajı elde etmelerinde anahtar kriterdir. Yenilikçilik ve yaratıcılık hem sanayi



sektöründe hem de hizmet sektöründe firma performansını yakından ilgilendiren ve yoğun bir şekilde etkisi altına alan iki önemli kavramdır (Kluge vd. 2000). Firmaların yenilikçi davranabilmeleri yaratıcılık kapasitelerine bağlıdır. Yaratıcılık yenilikçiliği tetikleyen ve destekleyen parametredir. Kaynakların stratejik yönetimi firmaların yaratıcılığını ve yaratıcılık da firmaların yenilikçi davranışlarını etkilemektedir (Smith ve Di Gregorio 2002).

Ayrıca literatürde bazı araştırmacılar tarafından rekabetçi saldırganlık ve proaktiflik de stratejik girişimciliğin ilave iki temel bileşeni olarak belirtilmektedir (Antoncic ve Hisrich 2003). Proaktiflik gelecek fırsatlara karşı sürekli teyakkuzda olmayı ifade ederken, rekabetçi saldırganlık pazar içerisindeki rakiplere karşı sürekli yenilik ve yaratıcılık ile üstünlük sağlamayı ifade etmektedir. Son olarak risk alma girişimci davranışın temel karakteristiği olarak belirtilmektedir (Harris ve Ogbonna 2001). Stratejik girişimciler, klasik girişimciler gibi risk alan ve aldığı riski avantaja dönüştürebilen kişilerdir.

### **1.2. Kişilik**

Harray tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kişiliği daha fazla anlamak, duygu, düşünce ve davranışları daha iyi anlamak demektir. Bu tespit sosyal bilimlerde kişiliğin anlam ve önemini bir kat daha artırmaktadır. Kişiliğini tanıyan ve karşısındaki bireyin kişiliği hakkında fikir edinen bir birey diğer bireylerin kendisini nasıl algıladığını bilerek onlarla olan etkileşimini güçlendirme fırsatı yakalayabilecek ve bireylerle içine düştüğü çatışmaları engelleyebilecektir (Harray 1994). Psikoloji bilimi açısından kişilik kavramı söz konusu olduğunda anlatılmak istenen bir bireyin bütün özellikleridir. Kişilik birçok bilim dalı tarafından incelenmekle birlikte konusu insan olan her bilim dalının ilgilenme ve geliştirme çabaları da makul karşılanmalıdır.

Kişilik, insanın fiziksel ve sosyal çevresiyle olan etkileşimini ortaya koyan duygu, düşünce ve davranışlarının ayırt edici birleşimidir. Kişiliğin oluşumunda çevre ve kalıtımın etkisi net olarak ifade edilmekte ve kişilik çevre ve genetik faktörlerin sentezi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Atkinson 1999). Bireylerin kendi kişilik ve yeteneklerinin farkında olmaları iş hayatında da başarıyı yakalamalarında temel koşullardan biri olacaktır. Bireylerin karakterleri, tutumları, değer yargıları, davranışları, düşünce yapıları, birçok etken tarafından belirlenmektedir. Biyolojik olarak birbirine benzer yapıda olan bireylerin



çevresel etkiler karşısında farklı tepkilerde bulunmalarının temel açıklayıcısı sahip oldukları kişilik yapısıdır. Kişilik bireylerin içinde buldukları kültür, çevre ve inançların etkisi altındadır. Bireylerin duygu, düşünce ve davranışları, olaylar karşısındaki tutumları birbirinden farklıdır ve buna bireysel farklılık denilmektedir. Bütün bu farklılıklar literatürde kişilik kavramı altında toplanmaktadır (Özkalp ve Kirel 2001). Bireysel farklılıklar iyi yönetildikleri takdirde birer zenginlik halini alırlar. Farklılıkların etkin yönetimi kişiliğin anlaşılma ile yakın etkileşim içerisinde yer alır.

Bir örgütün başarısı, başarılı yönetilmesiyle yakından alakalıdır. Başarılı yönetilen örgütlerin ise en önemli özelliği çalışanların kişilik ve davranışlarını anlayıp, yorumlayabilen örgütler olmalarıdır. Bireylerin kişilikleri işyerindeki davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel yaşamda sıkça irdelenen insan faktörü insanın önce kaynak, sonra değer daha sonra ise sermaye olmasıyla daha da önem kazanmıştır. Örgütler sahip oldukları beşeri sermayeyi etkin yönetebilmek için kişilik konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Günümüz yöneticisi bu bağlamda iyi bir psikolog rolü de oynamalıdır. Gerekli gözlemleri yapıp gerekli rehabilitasyonu yönetebilmelidir.

Belli bir durumdaki davranış, bir tek kişilik özelliği ile değil birçok kişilik sıfatı tarafından belirlenmektedir (Somer 2004). Özellikler yaklaşımı adı verilen bu kavram, kişiliği insana özgü sıfatlarla tanımlama ve daha anlaşılır hale getirme çabasıdır. Arnold kişiliği, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koyan eğilimlerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Arnold 1986). Bu eğilimleri nitelemenin en basit yolu insana özgü özellikleri belirleme, onları tasnif etme ve anlaşılır hale getirmedir. Bir bireyin kişiliği, onun sosyal tabakadaki rollerine ve toplumsal statüsüne göre sahip olduğu özellikler ve oynadığı roller (Eren, 2000) olarak tanımlanırken buradaki bakış açısı kişiliğin davranışsal düzlemdeki ifadesini yansıtmaktadır. Kişilik, kişiye özgü, kolay kolay değişmeyen ve belirli bir konuda bireyin nasıl davranacağını tahmin etmeye olanak sağlayan özellikler toplamıdır.

## **2. STRATEJİK GİRİŞİMCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu başlığında stratejik girişimciliği etkileyen kişilik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan saha araştırması yer almaktadır.



### ***2.1. Araştırmanın Amacı***

Stratejik girişimcilerin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmanın ana amacı stratejik girişimcilerde baskın olan kişilik özelliklerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda hedeflenen yan amaçlar ise, özellikle girişimciler üzerinde politika yapıcıların stratejik girişimcilerin kişilik özellikleri ile ilgili bilgi sahibi olması ve stratejik girişimcilerin teşviki ve eğitimi konusunda kişilik yapısı ve kişisel özelliklerin dikkate alınmasına yardımcı olunmasıdır.

### ***2.2. Araştırmanın Önemi***

Araştırmanın hedefleri doğrultusunda stratejik girişimcilik türünde kişiliğin hangi özelliklerinin daha baskın olduğu saptanmakta ve girişimcilerin kişilik özelliklerinin baskın yönlerinin bilinmesi ilgili alanda yapılacak kamusal ve özel sektör yatırımlarının yönlendirilmesinden, girişimci geliştirme programlarının teşekkülüne kadar birçok sosyo-ekonomik konuda aydınlatıcı rol oynayabilecektir.

### ***2.3. Araştırmanın Metodolojisi***

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemleri, tanımlayıcı istatistik bilgileri, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları ve hipotez testlerine ilişkin istatistik ve teknik bilgiler yer almaktadır. Literatüre göre belirlenen stratejik girişimcilik türüne ilişkin dizayn edilmiş ve aşama aşama stratejik girişimcilik türü itibarıyla araştırmanın değişkenleri, modeli ve hipotezleri takdim edilmiştir.

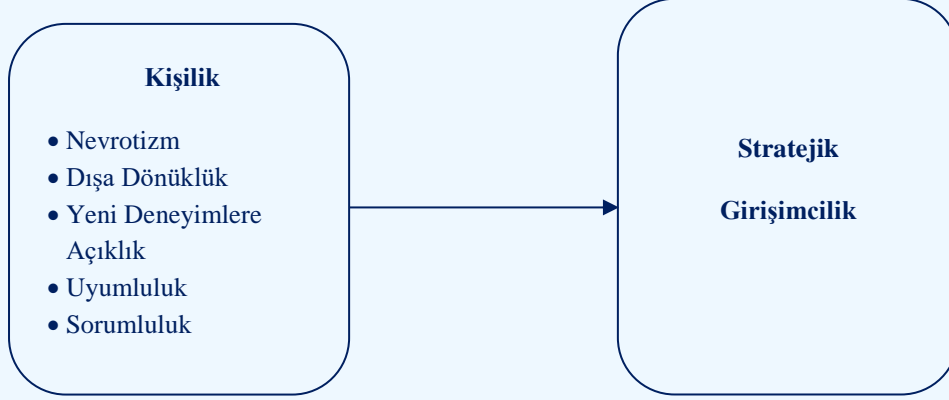
#### ***2.3.1. Araştırmanın Değişkenleri***

Araştırmada kişiliğin stratejik girişimcilik üzerindeki etkileri irdelenmiş ve kişiliğin alt boyutları ile stratejik girişimcilik türü arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin tespitine yönelik olarak korelasyon, etkisini açıklamak için de regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile aynı zamanda araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni kişilik ve kişiliğin alt boyutları, bağımlı değişkeni ise stratejik girişimciliğdir.



### 2.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



#### Hipotez 1: Bireylerin kişilik özellikleri stratejik girişimciliği etkilemektedir

- Hipotez 1.1.: Bireylerin nevrozizm kişilik özelliği stratejik girişimciliği etkilemektedir.
- Hipotez 1.2.: Bireylerin dışa dönüklük kişilik özelliği stratejik girişimciliği etkilemektedir.
- Hipotez 1.3.: Bireylerin yeni deneyimlere açıklık kişilik özelliği stratejik girişimciliği etkilemektedir.
- Hipotez 1.4.: Bireylerin uyumluluk kişilik özelliği stratejik girişimciliği etkilemektedir.
- Hipotez 1.5.: Bireylerin sorumluluk kişilik özelliği stratejik girişimciliği etkilemektedir.

### 2.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Oluşturulan anket formunun ilk kısmında 60 ifadeden oluşan Neo-FFI Kişilik envanteri bulunmaktadır. Anket formunun ikinci kısmında stratejik girişimcilik türünün bireydeki düzeyini belirlemeye yönelik girişimcilik ifadeleri yer almaktadır.

- *Neo- FFI Beş Faktörlü Kişilik Envanteri*

McCrae ve Costa (1992) tarafından geliştirilen ölçekte toplam 60 ifade ve 5 alt boyut vardır. Her alt boyutta 12'şer ifade bulunmaktadır. Envanterin çevirisi ve pilot uygulaması tarafımızca yapılmış olup alfa katsayısı oldukça yüksek bir ölçektir. Türkçe literatürde

profesyonel olarak çevirisi yapılmış olmakla birlikte kullanım düzeyi Türkiye'de yapılan kişilik çalışmalarında sınırlıdır.

- *Stratejik Girişimcilik Ölçeği*

Kimuli (2011) tarafından geliştirilen ölçekte, 15 ifade bulunmaktadır. Ölçek 5'li likert olarak tasarlanmıştır. Stratejik girişimcilik ölçeğinin kullanım düzeyi dünya genelinde düşüktür. Bu ölçek uzun araştırmalar sonucunda bulunarak tarafımızca Türkçeye çevrilmiş ve pilot uygulaması İzmir ve İstanbullu girişimciler üzerinde yapılmıştır. Ölçeğin çevirisi ile ilgili bir problem yaşanmamış ve araştırmada alfa katsayısı yüksek çıkmıştır.

#### **2.3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem**

TÜİK resmi rakamlarına göre 2014 yılı Mart ayı istatistiklerinde toplam istihdam içerisinde kendi işinin sahibi olanların oranı % 5 olarak açıklanmıştır ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1034](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1034)). Bu bağlamda toplam girişimci sayısı yaklaşık olarak toplam işgücü sayısı olan 29.257.000 kişinin %5'i hesaplandığında 1.462.850 kişi olarak ifade edilmektedir. Bu rakam Türkiye geneli toplam girişimci evrenini oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde anketler için 2013 yılı en büyük ilk 500 sanayi işletmesine sahip illerin sıralamasında ilk 5 sıradaki illerde anket uygulaması yapılmıştır. Bu iller sırasıyla, İstanbul (189), İzmir (36), Kocaeli (33), Ankara (27) ve Bursa (25)'dir. Bu örneklem içerisinde yer alan firmaların girişimcilik faaliyetleri incelenmiş ve literatüre paralel olarak stratejik faaliyette bulunduğu tespit edilen firmalara kolayda örnekleme yöntemiyle dağıtılan toplam 151 stratejik girişimcilik anketinin 105 adedi geri dönmüş ve 96 adet anket geçerli kabul edilmiştir.

**Tablo 1: Stratejik Girişimcilik İtibariyle Örneklem Dağılımı ve Geçerli Anket Sayısı**

Girişimcilik Türü	Elde Edilen Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
Stratejik Girişimcilik	105	96



**2.3.5. Araştırma Verilerinin Analizi**

Stratejik girişimcilik faaliyetinde bulunan girişimcilerden toplam 96 adet anket formundan elde edilen veriler istatistik paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ölçeklere ilişkin frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon bulguları sunulmaktadır. Değişkenler arası ilişkilerin yönü ve kuvveti korelasyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı ve kurulan modelin anlamlılığı ise regresyon analizi ile açıklanmaktadır.

**2.3.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında uygulanan ölçekleri güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışmanın ölçeklerine ilişkin alfa katsayıları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

**Tablo 2: Stratejik Girişimciliği Ölçeği ve Neo-FFI**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa Değeri
Stratejik Girişimcilik Ölçeği	15	0,809
Neo-FFI Nevrotiklik	12	0,904
Neo-FFI Dışa Dönüklük	12	0,917
Neo-FFI Yeni Deneyimlere Açıklık	12	0,908
Neo-FFI Uyumluluk	12	0,913
Neo-FFI Sorumluluk	12	0,883

**2.3.7. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Çalışmanın saha araştırması neticesinde toplanan veri formları istatistik paket programında analize tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlara göre, stratejik girişimcilik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde verilerin 3,25-4,10 aralığında dağıldığı



gözlenmektedir. Verilerin ortalamaya göre dağılımını gösteren standart sapma ise 0,848-1,401 aralığında değerler almıştır. 12. ifadede cevaplar birbirine yakın noktada değerler alırken, 15. ifadede cevaplar farklılık göstermektedir. Neo-FFI ölçeği için ise veri seti incelendiğinde ortalamanın 2,37-3,99 aralığında dağılım gösterdiği görülmekte ve en yüksek standart sapmanın 1,478 ile 1. ifade de en düşük standart sapmanın ise 0,981 ile 37. ifadenin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 37. ifadeye birbirine yakın cevaplar verilmişken, 1. ifadede cevaplar birbirinden farklı noktalarda kümelenmiştir. Veri setindeki dağılımın normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. İstatistiksel anlamda çarpıklığın  $+ \sim 2$ , basıklığın ise  $+ \sim 7$  aralığında olması normal dağılım sınırlarını ifade etmektedir. Her iki ölçeğin de çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir.

### 2.3.8. Bireylerin Kişilik Özellikleri İle Stratejik Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 3: Stratejik Girişimcilik ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	Stratejik Girişimcilik
Neo-FFI Nevrotiklik	1					
Neo-FFI Dışa Dönüklük	-0,186	1				
Neo-FFI Yeni Deneyimlere Açıklık	-0,149	0,641**	1			
Neo-FFI Uyumluluk	-0,076	0,601**	0,639**	1		
Neo-FFI Sorumluluk	-0,038	0,604**	0,589**	0,670**	1	
Stratejik Girişimcilik	-0,130	0,147	0,320**	0,306**	0,239*	1

\*\*Korelasyon  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

\*Korelasyon  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Neo- FFI kişilik envanterinin kendi alt boyutları arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler çıkmasına rağmen nevrotiklik alt boyutu diğer alt boyutlarla hiçbir şekilde ilişkili çıkmamıştır. Stratejik girişimcilik ile nevrotiklik ve dışa dönüklük alt boyutları arasında da



anlamli ilişkiler bulunamamıştır. Buna karşın stratejik girişimcilik ile yeni deneyimlere açıklık ( $r= 0,320$ ) ve uyumluluk ( $r= 0,306$ ) arasında %1 anlam düzeyinde pozitif yönlü nispeten az zayıf ilişkiler bulunmuştur. Son alt boyut olan sorumluluk ( $r=0,239$ ) ile arasında ise pozitif yönlü ve %5 anlam düzeyinde zayıf bir ilişki mevcuttur.

### 2.3.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Aşağıda modelin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden F testi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4: Stratejik Girişimcilik ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
Regresyon Modeli: $Y_{\text{(Stratejik Girişimcilik)}} = 2,958 + 0,191(\text{Yeni Deneyimlere Açıklık}) + 0,145(\text{Uyumluluk}) - 0,078(\text{Nevrotiklik}) - 0,142(\text{Dışa Dönüklük}) + 0,052(\text{Sorumluluk})$								
Sabit	2,952	8,276	,000					
Nevrotiklik	-0,078	-1,167	0,246					
Dışa dönüklük	-0,142	-1,563	0,121					
Yeni Deneyimlere Açıklık	0,191	1,963	0,032					
Uyumluluk	0,145	1,510	0,044					
Sorumluluk	0,052	0,474	0,637					
				0,385	0,148	3,444	0,007	Kabul

İlk olarak regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modelin geçerlilik ve anlamlılıklarını test eden F testi

sonuçlarına bakıldığında, F değerinin 3,444 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri olan p değerinin ise  $p=0,007$  olduğu görülmektedir. F testi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri  $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değeri modelde 0,05 ten küçük olduğu için modelin anlamlı ve geçerli bir model olduğu görülmektedir.

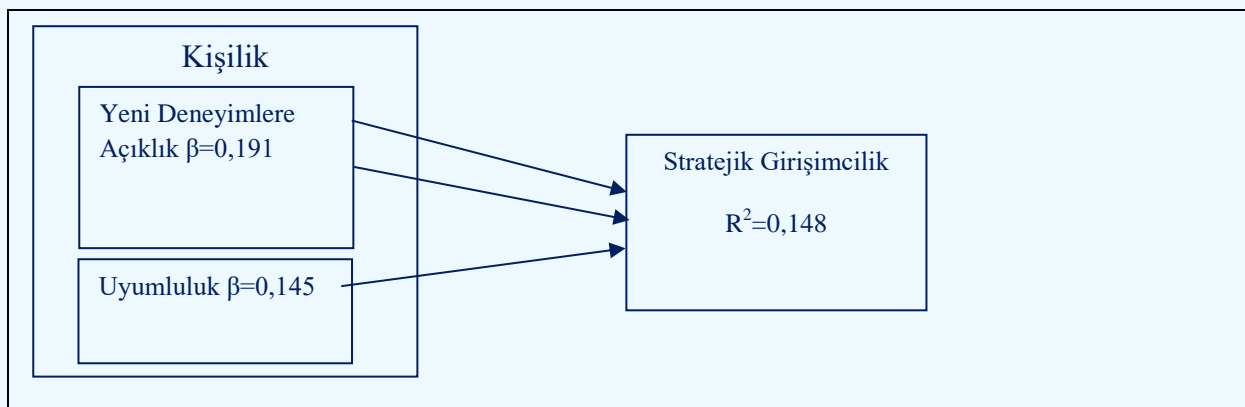
Bu regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin geçerliliği analiz edildikten sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. Bu model için R değeri 0,385 ve  $R^2$  değeri 0,148 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi vardır. Çünkü  $R^2$  değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir.  $R^2$  değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Bu sonuca bağımsız değişkenlerin Sig. değerleri incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde H1.3ve H1.4 hipotezleri kabul edilmiş ve H1 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir. H1.1, H1.2ve H1.5 hipotezleri reddedilmiştir.

### 3. SONUÇ

Araştırma kapsamında kurulan model ve geliştirilen hipotezler, yapılan istatistiki analizler neticesinde yorum aşamasına gelmiştir. Bu başlıkta çalışmanın hipotezler ve modeller başlığında verilmiş olan bilgiler ışığında analiz sonuçları özet olarak okuyucunun daha rahat istifade edebilmesi açısından şematize edilerek verilmektedir.

**Şekil 2: Kişilik Özellikleri ile Stratejik Girişimcilik Arasındaki İlişki**



### Hipotez 1.3: Bireylerin Yeni Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği Stratejik Girişimcilik Düzeyini Etkilemektedir

Bireylerin yeni deneyimlere açıklık kişilik özelliği stratejik girişimciliği 0,05 anlam düzeyinde etkilemektedir. Bu durumda H1.3 olarak tanımlı hipotez kabul edilmiştir. Buradan çıkan sonuca ilişkin değerlendirme şu şekilde yapılabilmektedir: Yeni deneyimlere açıklık faktörü genel itibariyle gelişmiş entelektüel özellikler, dünyayı ve kendisini gözlemlene ve farkında olma becerisi, derin algısalık, duygusal yaşamda zenginlik ve yaratıcılık gibi özellikleri kapsamaktadır. Deneyime açıklık boyutu, kişilerarası ilişkilerde açık ve anlaşılır olmaktan ziyade, yeni deneyimlere karşı hevesli ve istekli olmayı ifade etmektedir. Bu faktörde bulunan özelliklerin hayal gücüne sahip olma, yeni fikirleri kabul etme, analitik düşünme ve meraklılık olduğu ifade edilmektedir. Açıklık, özellikle, yaratıcılığa katkıda bulunan aykırı düşünme gibi zeka boyutlarıyla ilişkilidir. Fakat açıklık, zekaya eş değer değildir. Bazı çok zeki insanlar deneyime kapalı olan insanlar olabilirken bazı çok açık insanlar, idrak kapasiteleri sınırlı insanlar olabilirler. Bu boyutta yüksek puan alan bireylerin gelenek dışı ve bağımsız hareket kapasitesine sahip kimseler olduğu düşünülmektedir. Bu kişilik özelliğini stratejik girişimcilik özelinde alt boyutlar itibariyle incelemek doğru olacaktır.

#### • Analitik Düşünme

Bu alt boyuttan yüksek puan alan bireyler, araştırmacı, inceleme yapmaktan hoşlanan, düşünme yeteneği yüksek, eleştirel, kendini geliştirmeyi seven, entelektüel, idealist, somut ve karmaşık düşünen, statik yapılı bireylerdir. Bu bireyler saldırganlık eğilimi düşük, saygılı bireylerdir

#### • Duyarlılık

Bu alt boyuttan yüksek puan alan bireyler, duygusal, hassas, düşünmeyi seven, nazik, ince düşünen kimselerdir. Kendilerinden ziyade toplulukçu bir yapıları vardır. Romantik yapıdırlar. Agresif tavırları ve saldırgan yapılı bireyleri çok sevmezler. Sakin ve rahattırlar. Stratejistlerin temel özelliklerinden bazıları hassaslık ve sakinliktir. Fevri hareket etmektan hoşlanmadıkları bilinir.



- *Yenilikçiliğe Açıklık*

Bu alt boyuttan yüksek puan alan bireylerin yaşamında farklı ve ilginç deneyimlere yer veren, olaylara farklı açılardan yaklaşabilen, tekdüzelikten sıkılan, ilgi alanları geniş, yeniliklere açık kişiler olması beklenilmektedir. Bu alt boyut girişimciliğin en temel niteliği durumundadır.

#### **Hipotez 1.4: Bireylerin Uyumluluk Kişilik Özelliği Stratejik Girişimcilik Düzeyini Etkilemektedir**

Uyumluluk faktörünün 0,05 anlam düzeyinde stratejik girişimciliği etkilediği sonucunda ise H1.4 hipotezi kabul edilmiştir. Uyumluluk kişiler arası eğilimlerin başlıca bir boyutudur. Bu sonuca göre uyumluluk ölçütünde yüksek skorlar kaydeden bir insan temelde fedakâr ve özgecil bir insandır. Bu kişi, diğerlerini anlar ve onlara yardım etmek ister. Ayrıca bu kişi, diğerlerinin karşılığında aynı derecede yardımcı olacaklarına inanmaktadır. Olumlu ucunda nazik, ince, saygılı, güvenli, esnek, açık yürekli, merhametli ve sevecen gibi özelliklerin bulunduğu bu faktör, uzlaşılabilirlik gibi isimlerle de ifade edilebilmektedir. Yumuşak başlılık kişilerarası ilişkilerde önemli olmasının yanı sıra bireyin kendilik algısını da etkilemektedir. Ayrıca bireylerde sosyal tutum ve yaşam felsefesi geliştirmede de etkili olduğu belirtilmektedir (Somer vd., 2011). Literatürde bu faktör, güven, dürüstlük, alturizm, itaat, alçakgönüllülük ve merhametlilik alt boyutlarıyla tanımlanmaktadır. İş hayatı açısından önemli bulgulardan bir tanesi bu faktörde düşük puan alan bireylerin genellikle klinik özellikler gösterdiğiidir. Bu bireyler saldırganlık, düşmanlık, hırçınlık ve huysuzluk olarak ifade edilen davranışlar sergileyebilmektedirler. Uyumluluk boyutunda yüksek puana sahip bireylerin, yardımsever, güvenilir ve şefkatli kimseler olduğu ifade edilmektedir. Bir akademisyende bulunması gereken temel bir nitelik olarak belirtilen uyumluluk faktörü literatüre paralel olarak girişimci akademisyenlerde de ortaya çıkmıştır. Stratejik girişimci olarak tanımlanan bireylerin aşağıdaki alt boyutlarda da yüksek puan almaları beklenilmektedir. Bu alt boyutlar sırasıyla;

- *Hoşgörü*

Bu alt boyuttan yüksek puan alan bireyler, alçak gönüllü, iletişimi seven, topluma ve bireylere karşı uyumlu, başkalarına karşı toleranslı, çabuk sinirlenmeyen, uzlaşmacı, kanaatkâr, çok hırslı olmayan bireylerdir. Bencilliği sevmezler ve tevazu sahibidirler.



Eleştirilmekten korkmazlar ve yeniliklere açıktırlar. İnsanlarla iyi geçinir ve saldırgan özellikleri yoktur. Hoş görülü bireyler toplum tarafından da sevilen bireylerdir. Kolay kabul edilir ve ederler. Sevecen ve cana yakındırlar. Bu alt boyut alçak gönüllülük ile yakın benzerlik göstermekte ve düşük puan alan bireylerin klinik anlamda narsisizm ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Somer vd., 2011). Girişimci özellikle elinde bulundurduğu insan kaynağını en değerli kaynak olarak görür ve etkin yönetimi için çaba sarfeder. Kişilerarası ilişkilerin temel yapıtaşı olan hoşgörü girişimciliğin kimyasında bulunan bir özellik olmalıdır.

- *Sakinlik*

Bu alt boyutta yüksek puan alan bireyler, mutlu, huzurlu, sakin, serinkanlı, nazik, kibar, eleştiriye açık, çabuk sinirlenmeyen, yumuşak başlı, uyumlu bireylerdir. Kırıcı ve kaba değildirler. Saldırganlık eğilimleri yoktur. Orta yol bulmaya çalışan ve anlaşmazlıklarda alttan alan taraftır genelde. Bu bireylerin kolay öfkelenmedikleri ve serinkanlı oldukları da bilinmektedir. Strateji geliştirebilen insanların davranışları sakin ve vakur olarak bilinmektedir. Onlar etkiler karşısında itidalli ve rasyonel hareket etmeleri ile tanınırlar. Bu nokta itibariyle stratejik girişimcilerin de bu alt boyuttan yüksek puan aldıkları düşünülmektedir.

- *Uzlaşılma*

Bu alt boyutta yüksek puan alan bireyler, genelde muhalefeti sevmeyen, şüphecilikten uzak, başkalarına güvenen, kolay ikna edilebilir, kin beslemeyen, uyumlu, mantıklı, rasyonel kararlar alabilen, ortak çıkarları düşünen, fevri hareket etmeyen, tartışmaktan ve kavgadan hoşlanmayan, saldırganlık eğilimi düşük, rahat ve ılımlı kişilerdir. Stratejik girişimci nerede durması gerektiğini bilen kişidir. Onlar stratejik amaçları için uzlaşma taktiklerini kullanabilen kişiler olarak düşünülmektedir.

- *Yumuşak Kalplilik / Elseverlik*

Bu alt boyuttan yüksek puan alan bireyler, başkalarını düşünen, merhametli, yardımsever, sıcakkanlı, anlayışlı, işbirliğine açık ve iyi geçimli kişilerdir. Stratejik girişimcilerin işbirliğine açık olmaları ve onların stratejik işbirlikleri yapmaları örgütsel yaşamın bilinen gerçekleridir. İyi bir işbirliği yardımseverlik, sıcakkanlılık ve anlayışlılık



özelliklerini gerektirir. İyi geçimli ve elsever bireylerin toplum içerisinde saygın bir yeri vardır.

Yapılan araştırmalar neticesinde stratejik girişimcilerde baskın olduğu saptanan kişilik özellikleri ve bu özelliklere ilişkin açıklamaların ileri ki araştırmalar için başlangıç sayılacağı düşüncesiyle, ileri ki araştırmalarda kişiliğin beş temele özellikle ifade edildiği beş faktörlü kişilik modeli kullanılarak, beş temel özelliği oluşturan alt boyutların da analizlere dahil edilmesi faydalı olacaktır. Çalışmanın gerek zaman, gerekse maddi kısıtlılıklar nedeniyle sınırlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiği aşıkardır. Bu nedenle Türkiye genelini temsil edecek bir örneklem oluşturularak daha kapsayıcı araştırmaların yapılması hem akademik bilgi kalitesini hem de uygulayıcıların dikkatini artıracaktır. İleri ki araştırmalar için stratejik girişimcilik faaliyetinde bulunan firmaların tespitine yönelik ölçek geliştirme çalışmalarının yapılması da gereklidir. Bu çalışmanın literatüre başlangıç noktasında katkı sağlaması arzu edilmektedir.



**Kaynakça**

- Antoncic, B., R.D, Hisrich, (2003), Clarifying The Intrapreneurship Concept, Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, Journal of Management, 29(3), 7-24.
- Arnold, M., (1986), Client Empathic Understanding In Client Centered Therapy, McMillian Hill Eds., USA.
- Atkinson R., (1999), Psikolojiye Giriş, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- Barney, J. B., A. M., Arikan, (2001), The Resource-Based View: Origins and Implications, in M. A. Hitt, R. F. Freeman, J. S. Harrison (Eds.), Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell.
- Costa, P. T., R. R., McCrae, J. L., Holland, (1984), Personality and Vocational Interests in an Adult Sample, Journal of Applied Psychology, 69(3), 390.
- Covin, J. G., D. P., Slevin, (2002), The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership, in M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (Eds.), Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset: Oxford: Blackwell Publishers, 309-327.
- Dess, G. G., J. C., Picken, (1999), Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging Their Human Capital, New York: Amacom.
- Eren, E., (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Harris,L., Ogbonna, E., (2001), Strategic Human Resource Management, Market Orientation, And Organizational Performance, Journal of Business Research, Vol. 51 No. 2, 157-166.
- Harray, K., (1994), Who Do You Think You Are ?, Harpercollins Publishers, New York, Analysis, 1998, Upper Saddle River.
- Hitt, M. A., L., Bierman, K., Shimizu, R., Kochhar, (2001), Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, Academy of Management Journal, 44, 13-28.
- Ireland, R.D., M.A., Hitt, D.G., Sirmon, (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Journal of Management, Vol. 29, No. 6, 963-989.
- Karadal, H., (2013), Girişimcilik Bilgisi Ve Stratejik Girişimcilik, Girişimcilik Ed. Himmet Karadal İçinde Bölüm, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.





- Kimuli, S. N. L. (2011). Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District (Doctoral Dissertation, Makerere University).
- Kluge, J., J., Meffert, L., Stein, (2000), The German Road to Innovation, The McKinsey Quarterly, 2, 99-118.
- Mccrae, R.R., Costa, P.T., (1992), Four Ways Five Factors Are Basics, Personality and Individual Differences, 13(6), 653-665.
- Miles, G., K. A., Heppard, R. E., Miles, C. C., Snow, (2000), Entrepreneurial Strategies: The Critical Role of Top Management, in G. D. Meyer and K. A. Heppard (Eds.), Entrepreneurship As Strategy: Competing on The Entrepreneurial Edge: Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 101-114.
- Özkalp, E.; Ç., Kirel, (2001), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir.
- Shane, S., S., Venkataraman, (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review, 25(1), 217-226.
- Smith, K. G., D., Di Gregorio, (2002), Bisociation, Discovery and The Role of Entrepreneurial Action, in M. A. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.
- Somer, O., M., Korkmaz, A., Tatar, (2002), Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi - I: Ölçek ve Alt Ölçeklerinin Oluşturulması, Türk Psikoloji Dergisi, 17 (49), 21-33.
- Somer, O., L. R., Goldberg, (1999), The Structure of Turkish Trait-Descriptive Adjectives, Journal of Personality and Social Psychology, 76(3), 431-442.
- Somer, O., M., Korkmaz, A., Tatar, (2011), Kurumdan Uygulamaya 5 Faktör Kişilik Modeli ve 5 Faktör Kişilik Envanteri (5 FKE), Ege Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 128, 2. Baskı, Bornova İzmir.
- Somer, O., (2004), Türkçe'de Kişilik Özelliğini Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli, Türk Psikoloji Dergisi, 13/42, 17-32.





## HEMŞİRELERDE İŞ TATMİNİNİN MOTİVASYON DÜZEYİNE ETKİSİ

Prof. Dr. Türker BAŞ<sup>1</sup>  
Arş. Gör. Özgün ÜNAL<sup>2</sup>  
Arş. Gör. Mustafa AMARAT<sup>3</sup>  
Deniz SAĞLIK<sup>4</sup>

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş tatminlerinin motivasyon düzeylerine olan etkisini incelemektir. Araştırmaya Sakarya Yenikent devlet hastanesinde çalışan 123 hemşire katılmıştır. Katılımcılara verilen anket formu 3 bölümden oluşmaktadır; (1) ilk bölümü katılımcılara ait demografik bilgiler oluştururken (2) ikinci bölümde Weiss ve arkadaşlarının geliştirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve son olarak (3) üçüncü bölümde ise Gagne ve arkadaşları (2010) geçerlilik ve güvenilirliğini yaptığı İşte Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında tanımlayıcı istatistiksel analizlerin yanı sıra, güvenilirlik analizleri, bağımsız örneklerde t testi, tek yönlü anova analizi, post-hoc analizi, Kruskal Wallis, Mann-Whitney u testi ile korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin ile motivasyon arasında ilişki ( $r=0,777$ ) bulunmuştur. Değişkenler arasında yapılan regresyon modeli anlamlı ( $F=183,063$ ;  $p=0,000$ ) ve iş tatmini motivasyonu %60.1 oranında açıklamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre hemşirelerin iş tatminlerinin iş rotasyonu ya da ücret artışı ile değil, çalışma ortamındaki arkadaşlık ve yardımlaşmanın güçlendirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin sorumluluklarında bulunan çalışanlar arası iletişimi güçlendirmeleri ve yardımlaşma kültürünü geliştirmeleri önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, İçsel tatmin, Dışsal tatmin, Hemşireler, Motivasyon

## THE EFFECT OF JOB SATISFACTION OF NURSES ON MOTIVATION

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to examine the impact of job satisfaction on motivation levels of nurses working in public hospitals. 123 nurses who working in Sakarya Yenikent state hospital participated in this research. The questionnaire form for participation is composed of 3 parts; (1) While the first part has demographic information on participants (2) in the second part, Minnesota Job Satisfaction Scale developed by Weiss and colleagues, and (3) in the last part, Motivation Scale at work where validity and reliability was analyzed by Gagne et al. (2010) was used. In the study, descriptive statistical analyzes, reliability analyzes, t-test in independent samples, one-way ANOVA analysis, post-hoc analysis, Kruskal Wallis, Mann-Whitney u test, correlation and regression analyzes were used. As a result of the research, the relationship between job satisfaction, internal satisfaction, external satisfaction and motivation ( $r = 0,777$ ) was found. The regression model between the variables was significant ( $F = 183,063$ ,  $p = 0,000$ ) and job satisfaction explained motivation of 60.1%. According to the results of the study, job satisfaction of nurses is possible not by job rotation or wage increase but by strengthening friendship and co-operation in working environment. For this reason, it is recommended that strengthening of communication among employees and development of helping culture in the responsibilities of health administrators.*

**Key Words:** Job Satisfaction, Intrinsic Satisfaction, Extrinsic Satisfaction, Nurses, Motivation.

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, turkerbas@sakarya.edu.tr

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ozgununal@sakarya.edu.tr

<sup>3</sup> Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, mustafaamarat@sakarya.edu.tr

<sup>4</sup> dnz\_sglk@hotmail.com

## GİRİŞ

Örgütler, ortak bir amacı olan insanların bir araya geldiği, kendine özgü veya ait kaynakları ve kendine ilişkin kuralları, prosedürleri, inançları ve normları olan yapılardır. Örgütlerin başarılı olmalarında en önemli faktörün insan kaynağı olduğu söylenebilir. Söz konusu sağlık kuruluşları olduğunda ise hizmetin insanlar aracılığıyla sunulmasından dolayı insan kaynağı daha önemli hale gelmektedir. Sağlık hizmetlerinin ana aktörleri hekimler ve hemşirelerdir. Sağlık hizmetlerinin özellikleri düşünüldüğünde hasta ve yararlıların sağlıkları için ilgili personellerin motivasyonları önem arz etmektedir (Özer ve Bakır,2003:118). Sağlık hizmetleri sunumunda karar verici rolü hekimler üstlenirken, tedavi ve bakım hizmetlerinde hemşirelere önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle hemşirelerin performansları sağlık hizmeti sunumu açısından hayati önem arz etmektedir. Hemşirelerin etkili ve verimli çalışmalarında iki önemli kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (1) İş tatmin, (2) motivasyondur. Hemşirelerin iş tatminleri ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi sağlık yöneticilerinin hemşirelerin motivasyon eksikliklerinin gidermesinde büyük önem taşımaktadır (Fadıloğlu, Kuzeyli ve Sevim 2004, aktaran Hakmal,Karadağ ve Demir,2012:182).

Motivasyon, işgörenlerin örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Karaköse ve Kocabaş,2006:3). Hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları işgörenlerin örgüt kararlarına katılması, işgörene özen verilmesi, adil disiplin, mesleğini severek yapma olarak sıralanabilir (Hakmal ,Karadağ ve Demir 2012:181). İnfal ve Bodur (2001:79) iş güvencesi, sosyal güvence, yöneticilerin işgörene değer vermesi, işini severek yapma ve işin toplum tarafından saygı görmesi gibi faktörlerin çalışanın motivasyonunu etkilediğini belirtmektedir. Hanks (1999:114) ise hemşirelerin motivasyonun etkileyen faktörlerin başında işlerini çekici bulmalarının ve yaptıkları işlerin takdir edilmesinin geldiğini belirtmektedir.

İş tatmini kavramı işgörenlerin işlerine karşı duydukları duyguların ve tutumların bütünü olarak tanımlanabilir (Kaya ve Bilgin,2015:4). İş tatmini üzerine birçok teori mevcuttur. Bunlar kapsam teorileri (içsel tatmin) ve beklenti teorileri (dışsal tatmin) ana başlığında incelenebilir (Koroğlu,2011:25). İş tatmini birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörleri kişinin yaşam tarzı, gelir düzeyi vb. gibi içsel-kişisel nedenlerle açıklamak mümkün



olabileceği gibi çalışma arkadaşları ile olan etkileşimleri, çalışma koşulları gibi direk dışsal faktörlerle de açıklamak mümkündür. İş tatmininin gerçekleşmemesi durumunda işe devamsızlık yapmak ve işten ayrılmak gibi olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bununla beraber işgörenin verimsizliğine ve işgörenlerde sinirsel ve duygusal çöküntülere sebep olduğu bilinmektedir (Akıncı,2002:3).

İşgörenlerin çalışmaları ile elde ettiği tatmini “dışsal tatmin” çalışma esnasında elde ettiğine ise “içsel tatmin” olarak adlandırılmaktadır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartların sağlandığı söylenebilir (Üçüncü, 2016:6-7).

Örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek için yöneticilerin iş görenleri olumlu yönde motive etmeleri ve iş tatminlerini artırmak için çalışmalar yapmaları önemlidir (Kundak ve diğ.2015:2). Çalışmada sağlık hizmeti sunumunda önemli bir rol üstlenen hemşirelerin iş tatminlerinin motivasyon düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

## 2.Yöntem

### 2.1. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Sakarya İli Yenikent Hastanesi’nde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Sakarya İli Yenikent Hastanesi’nde yaklaşık 167 hemşire görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem belirlemeksizin bütün hemşirelere ulaşılması amaçlanmış olup nöbet giriş çıkışları, izinli hemşireler, çalışmaya katılmak istenilmemesi gibi nedenler ile 123 (%73) hemşirenin katılımı sağlanabilmiştir. Sakarya İli Yenikent Devlet Hastanesi’nde çalışan 123 hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Hemşirelerin iş tatmini algıları ve bu algının motivasyon düzeylerine etkisini ölçmek amacıyla, 3 bölümden oluşan soru formu kullanılmıştır. (1) ilk bölümü katılımcılara ait demografik bilgiler oluştururken (2) ikinci bölümde Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve son olarak (3) üçüncü bölümde Gagne ve arkadaşları (2010) tarafından İngilizce ve Fransızca yapılarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan, dört boyut ve 12 ifadeden oluşan İşte Motivasyon Ölçeği (The Motivation at Work Scale-MAWS) kullanılmıştır. İşte motivasyon ölçeği 4 faktör olarak dizayn edilmiştir ancak bu çalışmada ölçek genel motivasyon düzeyinin incelenebilmesi açısından tek boyut olarak ele alınmıştır. Toplanan



verilere normallik testleri uygulanmıştır (Kolmogorov-Smirnov). Normal dağılım sergileyen verilere parametrik testler, sergilemeyenlere ise non-parametrik testler uygulanmıştır.

### 2.3. Etik Uygunluk ve Gerekli İzinler

Araştırmada veri toplanması için kullanılan ölçeklere ilişkin Sakarya Üniversitesi Etik Kurulundan 07.12.2016 tarihli 63 sayılı toplantıda alınan 03 nolu kararla etik uygunluk raporu ve Sakarya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden 09.12.2016 tarihinde 23916764-702,99-1355 sayılı anket uygulama izni alınmıştır.

### 2.4. Hipotezler

Çalışmada literatür verilerinin de ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1<sup>A</sup>: Hemşirelerin İş Tatminleri Motivasyon Düzeylerini Etkilemektedir.

H1<sup>B</sup>: Hemşirelerin İş Tatminleri ile Motivasyon Düzeyleri arasında İlişki vardır.

H2<sup>A</sup>: Hemşirelerin İçsel Tatminleri Motivasyon Düzeylerini Etkilemektedir.

H2<sup>B</sup>: Hemşirelerin İçsel Tatminleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasında ilişki vardır.

H3<sup>A</sup>: Çalışanların Dışsal Tatminleri Motivasyon Düzeylerini Etkilemektedir.

H3<sup>B</sup>: Çalışanların Dışsal Tatminleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki vardır.

### 3. Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçeklerden işte motivasyon ölçeğinin Türkçe geçerlilik analizi Akbolat ve Işık (2012) tarafından, iş tatmini ölçeğinin ise Türkçe geçerlilik analizi Baycan (1985) tarafından yapıldığından bu çalışmada tekrardan geçerlilik analizleri yapılmayıp yalnızca güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İş tatmininin ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,870, motivasyon ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,933, motivasyon ölçeğinin alt boyutları olan içsel tatmin boyutunun cronbach alpha değeri 0,910 dışsal tatmin boyutunun cronbach alpha değeri ise 0,840 olarak hesaplanmıştır (Tablo 1). Cronbach alfa değerlerinin 0,700 ve üzeri olması arzu edilmektedir (Coşkun vd.2015:126). Çalışma kapsamında elde değerler arzu edilen değerlerin oldukça üzerindedir ve bu sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduğu göstermektedir.



**Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Ölçekler	Cronbach alfa
Minnesota İş Tatmini	,870
Motivasyon Ölçeği	,933
İçsel Tatmin Boyutu	,910
Dışsal Tatmin Boyutu	,840

Katılımcıların Minnesota İş Tatmini anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları Tablo-2 'de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre içsel tatmin boyutu soruları arasında, 3,50 ortalama ile en yüksek ortalamayı “Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı” sorusu almıştır. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların içsel tatminlerinin kaynağının başkalarına yardım etme isteği olduğu söylenebilir. En düşük ortalama ise 2,59 ile “Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı” sorusuna aittir. Dışsal tatmin boyutu için ise en yüksek ortalama 3,47 ile “Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması” sorusuna aittir en düşük ortalama 2,40 ile “Bu işte ilerleme imkânım” sorusuna aittir. Bu doğrultuda bireylerin dışsal tatminlerinin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinden beslendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İş tatmini ölçeğinin genel ortalaması ise orta düzey olan 2,93 olarak bulunmuştur.



Tablo 2 : Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalamaları

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Ortalama	S.S
Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	2,81	1,036
Tek başına çalışma imkânı	2,75	1,144
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	2,59	1,081
Toplumda bir yer edinme imkânı	3,19	1,161
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	2,96	1,310
Sürekli bir işe sahip olma imkânı	3,47	1,069
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	3,50	1,085
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	2,95	,986
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	2,88	1,122
Kendi kararımı verme özgürlüğü	2,78	1,165
İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	2,80	1,103
İşimden elde ettiğim başarı duygusu	3,27	1,107
<b>İçsel Tatmin Boyutunun Ortalaması</b>	<b>3,00</b>	<b>,791</b>
Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	2,90	1,268
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	2,97	1,259
Firma politikasını uygulama imkânı	2,56	,987
Aldığım ücret	2,73	,977
Bu işte ilerleme imkânım	2,41	1,140
Çalışma koşulları	2,77	1,002
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	3,48	1,005
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	2,79	1,165
<b>Dışsal Tatmin Boyutunun Ortalaması</b>	<b>2,82</b>	<b>,760</b>
<b>İş Tatmini Genel</b>	<b>2,93</b>	<b>,737</b>



Katılımcıların motivasyon ölçeğinde yer alan ifadelerle göre en yüksek ortalama 4,80 ile “İşim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum” sorusuna aittir. En düşük ortalama ise 3,08 ortalama ile “Çok para kazanmamı sağlamaktadır” sorusuna aittir. Çalışanların motivasyonları başarı isteklerinden kaynaklanırken, paranın motive edici bir araç olarak görülmediği söylenebilir. Bu sonuçlarla beraber çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu (3,96) görülmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3: Katılımcıların Motivasyon Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalamaları**

Motivasyon Ölçeği	Ortalama	S.S.
Bu işi çok seviyorum.	4,60	1,513
Yaptığım işi eğlenceli buluyorum.	3,52	1,711
Bu işin her dakikası bana zevk veriyor.	3,42	1,620
Bu iş amaçlarıma ulaşmamı sağlamaktadır.	3,60	1,577
Bu iş kariyer planlarımı karşılamaktadır.	3,18	1,631
Bu iş kişisel değerlerime uygundur.	4,08	1,364
İşimde en iyisi ve kazanan olmak zorundayım.	4,59	1,670
İşim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum	4,80	1,684
Bu iş bana saygınlık sağlamaktadır.	4,37	1,478
Bu iş bana belirli bir yaşam standardı sağlamaktadır.	4,49	1,173
<i>Çok para kazanmamı sağlamaktadır.</i>	<i>3,08</i>	<i>1,376</i>
Bu işi maaş için yapmaktayım	3,81	1,651
<b>Motivasyon Genel</b>	<b>3,96</b>	<b>,992</b>

Katılımcıların sosyo demografik özelliklerine ilişkin bulgular doğrultusunda %57,4'ünü kadınların, % 42,6'sını erkeklerin oluşturduğu; 122 katılımcının 72'sini (%59) lisans mezunları oluşturmaktadır. Bununla beraber %34,4'ü katılımcı 23-27 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların 'si 62 bekar 60'ı evlidir. Sağlık sektöründe toplam çalışma süresine bakıldığında çalışanların 58'i sağlık sektöründe 5 yıldan az süredir çalışırken, 68'i 5 yıldan az süredir mevcut hastanelerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlardan



60'ının geliri 3001-4000 lira arasındadır. Genel olarak çalışanların çoğunluğunun kadın olması hastanelerin organizasyon açısından özelliklerinden çalışanların çoğunluğu kadınlardan oluşur özelliğine uymaktadır (Tengilimoğlu, Akbolat ve Işık, 2015:191). Sağlık sektörü uzmanlık gerektiren ve belirli bir eğitim seviyesi gerektiren kuruluşlar oldukları için çalışanların çok büyük kısmı ön lisans seviyesinde ve daha yüksek eğitim seviyesindedirler.

**Tablo 4 : Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri**

Demografik Değişken	Grup	Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	70	57,4
	Erkek	52	42,6
Eğitim Durumu	Lise	10	8,2
	Ön Lisans	30	24,6
	Lisans	72	59,0
	Lisansüstü	10	8,2
Yaş	18-22 yaş	14	11,5
	23-27 yaş	42	34,4
	28-32 yaş	28	23,0
	33-37 yaş	18	14,8
	≥ 38 yaş	20	16,4
Medeni Durum	Evli	62	50,8
	Bekâr	60	49,2
Sağlık Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	58	47,5
	6-10 yıl	24	19,7
	11-15 yıl	16	13,1
	16-20 yıl	16	13,1
	≥ 21 yıl	8	6,6
Hanenizin Aylık Geliri	2000-3000	34	27,9
	3001-4000	60	49,2
	4001-5000	8	6,6
	5001-6000	8	6,6
	≥ 6001	12	9,8

İş tatmini ve alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişki incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ve motivasyon arasında pozitif yönlü güçlü ilişki (0,777) (H1b kabul), iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönlü güçlü ilişki (0,966)(H2b kabul) ve dışsal tatmin ile motivasyon arasında pozitif yönlü güçlü ilişki bulunmaktadır (0,915) (H3<sup>b</sup> kabul).



Tablo 5 :Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3
İş Tatmini (1)	1		
İçsel Tatmin Boyutu (2)	,966**	1	
Dışsal Tatmin Boyutu (3)	,915**	,779**	1
Motivasyon (4)	,777**	,749**	,713**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan model istatistiksel olarak anlamlı ve kullanılabilir (F=183,063; p=0,000). Modelin ilişki katsayısı 0,604'dür ve iş tatmini motivasyondaki toplam varyansın %60,1'ini açıklamaktadır. Regresyon modeline göre iş tatmini motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir (H1<sup>a</sup> kabul).

Tablo 6: İş Tatminin Motivasyona Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	
		B	S.H.	Beta			
Motivasyon	(Sabit)	0,899	,234		3,850	0,000	
	İş Tatmini	1,046	,077	0,777	13,530	0,000	
F	183,063	P	0,000	R	0,604	R <sup>2</sup>	0,601

İş tatminin alt boyutlarından içsel tatminin motivasyona etkisini analiz etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre model anlamlı ve kullanılabilir (F=153,596; p=0,000). Modelin ilişki katsayısı 0,561'dir ve içsel tatmin boyutu çalışanın motivasyonundaki toplam varyansın %55,8'ini açıklamaktadır. Regresyon modeline göre içsel tatmin boyutu motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir (H2<sup>a</sup> kabul).

Tablo 7: İçsel Tatmin Boyutunun Motivasyona Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	
		B	S.H.	Beta			
Motivasyon	(Sabit)	1,147	0,235		4,879	0,000	
	İçsel Tatmin	0,939	0,076	0,749	12,393	0,000	
<b>F</b>	<b>153,596</b>	<b>P</b>	<b>0,000</b>	<b>R</b>	<b>0,561</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,558</b>

İş tatmininin alt boyutlarından dışsal tatminin motivasyona etkisini analiz etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre model anlamlı ve kullanılabilir (F=124,284; p=0,000). Modelin ilişki katsayısı 0,509'dur ve dışsal tatmin boyutu çalışanın motivasyonundaki toplam varyansın %50,5'ini açıklamaktadır. Regresyon modeline göre dışsal tatmin motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir (H3<sup>a</sup> kabul).

Tablo 8: Dışsal Tatmin Boyutunun Motivasyona Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	
		B	S.H.	Beta			
Motivasyon	(Sabit)	1,337	0,244		5,473	0,000	
	Dışsal Tatmin	0,930	0,083	0,713	11,148	0,000	
<b>F</b>	<b>124,284</b>	<b>P</b>	<b>0,000</b>	<b>R</b>	<b>0,509</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,505</b>

Katılımcıların cinsiyetlerinin çalışanların motivasyonlarında, iş tatmininde ve alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını analiz etmek için bağımsız örneklerde t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyetin iş tatmininin alt boyutu olan içsel tatmin boyutunda erkekler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.



Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Yapılan Fark Analizi

Cinsiyet		Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Tatmini	Kadın	2,829	0,666	-1,748	0,084
	Erkek	3,069	0,810		
İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	2,867	0,714	-2,156	0,034
	Erkek	3,183	0,859		
Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	2,771	0,683	-0,886	0,378
	Erkek	2,899	0,856		
Motivasyon	Kadın	3,929	0,869	-0,461	0,646
	Erkek	4,016	1,145		

Katılımcıların medeni durumlarına göre yapılan fark analizine göre medeni durum iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin boyutu ve motivasyonun her birinde bekârlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bekâr katılımcıların iş tatmini ve motivasyonu evli katılımcılara oranla daha olumludur.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yapılan Fark Analizi

Medeni Durum		Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Tatmini	Evli	2,647	0,620	-4,679	0,000
	Bekâr	3,225	0,738		
İçsel Tatmin Boyutu	Evli	2,737	0,716	-3,979	0,000
	Bekâr	3,275	0,778		
Dışsal Tatmin Boyutu	Evli	2,512	0,612	-5,065	0,000
	Bekâr	3,150	0,768		
Motivasyon	Evli	3,605	0,847	-4,381	0,000
	Bekâr	4,339	1,000		

Katılımcıların yaşlarına göre yapılan fark analizi sonuçlarında ise katılımcıların yaşları iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan



kaynaklandığını belirlemek üzere ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları neticesinde İş tatminini boyutunda farklılıkların 18-22 ile 38 yaş ve üzerinden, 23-27 ile 28-32 ve 33-37 yaş gruplarından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 11: Katılımcıların Yaşlarına Göre Yapılan Fark Analizi**

Yaş Grubu		N	Sıra Ortalama	X <sup>2</sup>	p	Mann-Whitney- U Testi
İş Tatmini	18-22 <sup>1</sup>	14	70,93	13,445	0,009	1-5 p:0,140 2-4 p:0,036 2-5 p:0,000
	23-27 <sup>2</sup>	42	68,40			
	28-32 <sup>3</sup>	28	57,93			
	33-37 <sup>4</sup>	18	48,61			
	≥ 38 <sup>5</sup>	20	57			
İçsel Tatmin Boyutu	18-22 <sup>1</sup>	14	65,50	15,107	0,004	1-5 p:0,200 2-5 p:0,005
	23-27 <sup>2</sup>	42	70,55			
	28-32 <sup>3</sup>	28	64,93			
	33-37 <sup>4</sup>	18	51,39			
	≥ 38 <sup>5</sup>	20	44			
Dışsal Tatmin Boyutu	18-22 <sup>1</sup>	14	74,07	24,392	0,000	1-5 p:0,014 2-3 p:0,022 2-4 p:0,035 2-5 p:0,001
	23-27 <sup>2</sup>	42	74,45			
	28-32 <sup>3</sup>	28	55,36			
	33-37 <sup>4</sup>	18	54,50			
	≥ 38 <sup>5</sup>	20	40,40 4			
Motivasyon	18-22 <sup>1</sup>	14	69,21	7,836	0,098	
	23-27 <sup>2</sup>	42	73,36			
	28-32 <sup>3</sup>	28	61,64			
	33-37 <sup>4</sup>	18	51,17			
	≥ 38 <sup>5</sup>	20	40,30			

Katılımcıların sağlık sektöründe çalıştıkları yıla göre yapılan Kruskal Wallis analizine göre sektörde bulunma süreleri iş tatmininde, alt boyutlarında ve motivasyon seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu öğrenmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre çalışma süreleri ile iş tatmininde 0-5 yıl olanlar ile 6-10 yıl, 11-15 yıl çalışanlardan kaynaklandığını tespit edilmiştir. Motivasyon boyutunda ise 0-5 yıl ile 11-15 ve 20 yıl ve daha fazla çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir.



Tablo 12 :Katılımcıların Sektörde Bulunma Sürelerine Göre Yapılan Fark Analizi

Sektördeki Süre		N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	p	Mann-Whitney-U Testi
İş Tatmini	0-5 yıl <sup>1</sup>	58	74,78	28,438	0,000	1-5 p:0,000 1-4 p:0,033 1-3 p:0,001
	6-10 yıl <sup>2</sup>	24	59,83			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	16	39,88			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	16	53,75			
	≥20 <sup>5</sup>	8	23,00			
İçsel Tatmin Boyutu	0-5 yıl <sup>1</sup>	58	72,33	24,015	0,000	1-5 p:0,004 1-3 p:0,002
	6-10 yıl <sup>2</sup>	24	61,08			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	16	39,13			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	16	57,88			
	≥20 <sup>5</sup>	8	36,25			
Dışsal Tatmin Boyutu	0-5 yıl <sup>1</sup>	58	76,05	16,134	0,003	1-5p:0,000 1-4p:0,013 1-3p:0,001 1-2p:0,023 2-5p:0,000
	6-10 yıl <sup>2</sup>	24	57,58			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	16	42,38			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	16	56,38			
	≥20 <sup>5</sup>	8	16,25			
Motivasyon	0-5 yıl <sup>1</sup>	58	70,60	13,128	0,011	1-5 p:0,008 1-3 p:0,031 4-5 p:0,000
	6-10 yıl <sup>2</sup>	24	51,33			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	16	47,13			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	16	70,13			
	≥20 <sup>5</sup>	8	37,50			

Tablo 14'te bireylerin aylık ortalama gelirlerine göre yapılan fark analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre aylık gelir iş tatmini ve alt boyutları ile motivasyonda anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Farklılıkların hangi gruplarından kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre iş tatmininde 2000 – 3000 ile 5000-6000 ve 6001 ve üzeri grup arasında farklılıklar ile beraber 3000-4000 ile

6001 ve üzeri gruplar ve 4001-5000 ile 6001 ve üzeri gelire sahip bireyler arasında farklılık mevcuttur. Motivasyon boyutunda ise 4001-5000 ile 2000-3000, 5001-6000 ve 6001 ve üzeri gelir gurubuna sahip bireyler ile arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 13: Katılımcıların Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Yapılan Fark Analizi**

Aylık Ortalama Gelir		N	Sıralama Ortalaması	$\chi^2$	p	Mann-Whitney- U Testi
İş Tatmini	2000-3000 <sup>1</sup>	34	76,26	37,532	0,000	1-2 p:0,033
	3001-4000 <sup>2</sup>	60	59,60			1-4 p:0,013
	4001-5000 <sup>3</sup>	8	93,50			1-5 p:0,004
	5001-6000 <sup>4</sup>	8	42,25			2-5 p:0,000
	$\geq 6001^5$	12	20,67			3-4 p:0,000
						3-5 p:0,000
İçsel Tatmin Boyutu	2000-3000 <sup>1</sup>	34	71,03	31,064	0,000	1-5 p:0,000
	3001-4000 <sup>2</sup>	60	61,80			1-4 p:0,014
	4001-5000 <sup>3</sup>	8	94,50			2-5 p:0,000
	5001-6000 <sup>4</sup>	8	37,00			3-4 p:0,000
	$\geq 6001^5$	12	27,33			3-5 p:0,000
Dışsal Tatmin Boyutu	2000-3000 <sup>1</sup>	34	81,26	24,544	0,000	1-5 p:0,000
	3001-4000 <sup>2</sup>	60	57,37			1-4 p:0,011
	4001-5000 <sup>3</sup>	8	89,50			2-5 p:0,000
	5001-6000 <sup>4</sup>	8	48,50			3-4 p:0,000
	$\geq 6001^5$	12	16,17			3-5 p:0,000
						4-5 p:0,040
Motivasyon	2000-3000 <sup>1</sup>	34	64,32	15,576	0,004	1-3 p:0,005
	3001-4000 <sup>2</sup>	60	59,17			3-4 p:0,000
	4001-5000 <sup>3</sup>	8	103,25			3-5 p:0,000
	5001-6000 <sup>4</sup>	8	54,25			
	$\geq 6001^5$	12	42,17			



#### 4. Sonuç ve Öneriler

Sağlık hizmeti sunumunda hemşirelerin oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kalitesinde ve hasta memnuniyetinin sağlanmasında hemşirelerin iş tatminleri ve motivasyonları önem arz etmektedir. Hemşirelerin içsel tatmini ölçeğindeki ifadelerden en düşük ortalama sahip olan ifade “zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı” “olurken en yüksek ifade ise “ Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı ” ifadesi oluşturmuştur. Bu sonuçlar hemşirelerin içsel tatminlerinde iş rotasyonlarının etkili olmadığını ve kurum içerisinde çalışma arkadaşlarına yardım edebilme imkânlarının içsel tatminlerinde arttırdığını göstermektedir. Hemşirelerin dışsal tatmin algılarına ilişkin en düşük ortalama sahip ifadeyi “ bu işte ilerleme imkânı” oluştururken en yüksek ortalama sahip “ çalışma arkadaşlarının birbiri ile anlaşması ” ifadesidir. Bu sonuçlarda devlet hastanesinde çalışmakta olan hemşirelerin kurum içerisinde yükselmeyi bir tatmin kaynağı olarak görmediklerini, çalışma ortamındaki arkadaşlığın hemşirelerin iş tatmininde daha önemli yere sahip olduğunu göstermektedir. Bununla beraber içsel tatmin ifadelerinde karşımıza çıkan ve kurum içerisinde diğer işgörenler yardımlaşarak çalışması ve işgörenlerin birbiri ile anlaşması hemşirelerin iş tatminlerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Motivasyon ölçeğine göre en yüksek ortalama “ işim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum ” ve en düşük ortalama ise “ çok para kazanmamı sağlamaktadır” ifadesidir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında hemşireler için mesleki başarıları onları motive ederken maddiyat boyutu yani paranın hemşirelerin motivasyonuna etki etmediği görülmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan tüm ölçekler ve alt boyutları arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte literatür sonuçlarına rastlamak mümkündür (Çolak Alsat, 2016: 92; Köroğlu,2011:328; Mushtag,Ahmed ve Warraich,2014:7; Yüksel ve Adıgüzel,2015:1024).

Bu çalışmanın da ana amacını oluşturan iş tatmininin motivasyona etkisine ait regresyon modeli anlamlıdır. Modele ait ilişki katsayısı, 604 olarak bulunmuş ve iş tatmininin motivasyonun %60'ını açıkladığı görülmüştür. Bu sonuçlar neticesinde hemşirelerin iş tatminlerinin artmasının motivasyonlarını etkilediği söylenebilir. Bununla beraber içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının motivasyonu etkilediği ve kurulan her iki modelinde anlamlı olduğu görülmüştür. Literatürde bu sonuçları destekler nitelikte çalışmalar





mevcuttur (Köroğlu,2011: 329;Lambrou, Kontodimopoulos ve Niakas 2010:7; Smith ve Shildes, 2012:194).

Çalışma kapsamında yapılan farklılık analizlerine göre hemşirelerin içsel tatminlerinde cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur. Erkek hemşireler kadın hemşirelere göre içsel tatmininde daha yüksek ortalamaya sahiptir. Tilev ve Beydağ (2014:144) ise hemşirelerin cinsiyetlerinin iş tatminlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmiştir. Tüm ölçeklerde ve alt boyutlarında katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Evli bireylerin bekâr bireylere göre hem motivasyonları hem de iş tatminleri daha düşüktür. Derin (2007:69) ise devlet hastanlerinde çalışan sağlık personellerinde evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek iş tatminlerine sahip olduğunu bulmuştur fakat bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmiştir.

İşgörenlerin yaşlarına göre ise 23-27 yaş arası ile 38 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Daha genç işgörenlerin iş tatminleri daha yaşlı olanlara göre yüksektir. Çalışmanın bir diğer bulgusu olan; hemşirelerin iş tatmini ve alt boyutlarında işe yeni başlayanlar ile 10 yılı aşkın çalışanlar arasında farklılık olduğu sonucu da yaşa göre oluşan farklılık sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu sonuçlar meslekte geçen sürenin çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini düşürdüğünü göstermektedir. Bu sonuçlarla literatürde ki çalışmaların sonuçları birbirine ters düşmektedir (Tilev ve Beydağ:2014:144; Derin,2007:66). Hemşirelik mesleğinin getirdiği yoğun stres ve baskı göz önüne alındığında, meslekte daha uzun çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin düşmesi olağan bir sonuç olarak görülmektedir.

Çalıştıkları birime göre yapılan farklılık analizi bulgularına göre idari işlerde görev yapmakta olan hemşirelerin acil servistekilere göre motivasyonları oldukça yüksektir. Bunun sebebinin acil hizmetlerdeki yoğunluk, stresli çalışma ortamı, karşılaşılan vakaların yarattığı duygusal çöküntüler ve çalışma saatlerindeki farklılıklar olabilir.

Sağlık yöneticilerinin insan kaynaklarının önemli bir kısmını oluşturan hemşireleri daha etkili ve verimli kullanabilmeleri, verilen sağlık hizmeti kalitesini ve hasta memnuniyetini artırabilmeleri için motive olmuş hemşirelere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre hemşirelerin iş tatminlerinin iş rotasyonu ya da ücret artışı ile değil, çalışma ortamındaki arkadaşlık ve yardımlaşmanın güçlendirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin sorumluluklarında bulunan çalışanlar arası iletişimi güçlendirmeleri



ve yardımlaşma kültürünü geliştirmeleri önerilmektedir. Çeşitli yemek, parti, aktivite gibi organizasyonlar ile çalışanlar arası bağın güçlendirilmesinin çalışanların iş tatminlerini artıracacı, bu yolla motivasyonlarının yükseltilebileceği düşünölmektedir.



**Kaynakça**

- Akbolat, M., ve Işık, O. (2015). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(32).
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul.
- Coşkun, R , Altunişik, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yildirim, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Çolak Alsat, O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Derin, N. (2007). Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyleri ve etkileyen faktörler. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Fadıloğlu C, Kuzeyli Yıldırım Y ve Sevim B. (2004) Diyaliz Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Hemşirelik Formu Dergisi*, 7(3):32-6.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., ve Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Hakmal, H., Karadağ, M., ve Demir, C. (2012). Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 15(3).
- Hanks, K. (1994), İnsanları Motive Etme Sanatı, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınlar, I. Baskı
- İnfal, S., ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82.



- Karaköse, T., ve Kocabaş, İ. (2006). Özel Ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Kaya, N. T., ve Bilgin, S. (2015). Çankırı İl Merkezinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumu Düzeyi Ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 1.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Kundak, Z., Üzel.H., Keleş, A., ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1).
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., ve Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human resources for health*, 8(1), 26.
- Mushtaq, K., Ahmed, M. A., ve Warraich, S. U. (2014). A study on job satisfaction, motivation and organizational citizenship behavior. *Journal of Management Sciences and Business Research*, 2014 ISSN (2226-8235) Vol-3, Issue 11
- Özer M, Bakır B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 45(2):11.
- Smith, D. B., ve Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198.
- Tengilimoğlu,D, Akbolat, M ve Işık, O. (2015) Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Tilev, S., ve Beydağ, K. D. (2014). Hemşirelerin iş doyum düzeyi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 3(1), 140-147.
- Üçüncü,K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon Ders Notları
- Yüksel, O., ve Adıgüzel, O. (2015). Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş



Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.  
*Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 1019-1027.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., ve England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation*, Vol. 22 120.,[http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph\\_xxii\\_manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfaction\\_questionnaire.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph_xxii_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf) (Erişim Tarihi:08.12.2016)





## AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN MODERATOR ETKİSİ

Yrd. Doç. Bora YILDIZ<sup>1</sup>

Fırat ÖZDEMİR<sup>2</sup>

Elif HABİB<sup>3</sup>

Dr. Neşe ÇAKI<sup>4</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmada aşırı nitelikliliğin olumsuz sonuçlarından birisi olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde kolektif şükranın moderator rolü incelenmiştir. Bu bağlamda kolektif şükranın moderator etkisi Kişi-İş Uyumu Teorisi kapsamında irdelenerek literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde farklı sektörlerde çalışmakta olan 178 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış olup, veriler 2017 yılının Mart ve Nisan aylarında toplanmıştır. Araştırmada anket tekniğiyle toplanan veri SPSS programı ve SPSS için geliştirilmiş bir makro olan PROCESS ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları göstermektedir ki ilgili literatürdeki daha önceki çalışmalarla benzer şekilde aşırı niteliklilik işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Buna ek olarak öngörülenin aksine, aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmaması araştırmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda yönetici ve uygulayıcılar için çeşitli öneriler sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Aşırı niteliklilik, işini küçük görme, işten ayrılma niyeti, kolektif şükran, kendini üstün görme.

**İel Kodları:** L2, L20, L29, M00, M1, M12.

## THE MODERATING EFFECT OF COLLECTIVE GRATITUDE ON THE OVERQUALIFICATION-TURNOVER INTENTION RELATIONSHIP

### ABSTRACT

*In this study, the moderator role of collective gratitude on the relationship between perceived overqualification and turnover intention, which is one of the negative results of overqualification, was investigated. In this context, to fill the gap in the current literature, the purpose of this study is to investigate the conditional effect of the collective gratitude based on Person-Job Fit Theory. The sample of this study consists of 178 employees, who work in different sectors in Istanbul. Data was gathered by using convenient sampling method between the date of March-April 2017. The data that collected by using survey technic analyzed by using SPSS software and PROCESS that is a macro for the test complex relations. The findings show that overqualification is a statistically significant and positive predictor of turnover intention. This finding consistent with the past studies. However, the findings also show that the moderator role of collective gratitude, contrary to theoretical expectations, is not significant. Managerial and further research implications are also provided.*

**Keywords:** Collective gratitude, job misprison, overqualification, turnover intention, self-righteousness,

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, borayildiz@istanbul.edu.tr

<sup>2</sup> İstanbul Üniversitesi, firat.ozdemir@ogr.iu.edu.tr

<sup>3</sup> elifhabip@marun.edu.tr

<sup>4</sup> İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi nese.caki@istanbul.edu.tr

## GİRİŞ

Bilindiği üzere kârlılık, varlığını devam ettirmek, kaynakları etkin ve verimli kullanarak topluma mal ve hizmet üretmek ve sosyal fayda sağlamak işletmelerin temel amaçları arasındadır (Mucuk, 2005). Bu bağlamda işletmelerin stratejik üstünlük sağlamadaki en önemli kaynaklarından birinin insan faktörü olduğu söylenebilir. İnsan faktörünün verimliliği ve etkinliği ise daha çok işletmenin ihtiyacı olan adayların alınması ve bu durumun sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda çalışanın özellikleri ile işin özellikleri arasındaki uyumun sağlanması doğru kişilerin işletmeye alınması noktasında önem arz etmektedir. Elbette ki buradaki en uygun aday olma durumu gerek çalışan gerekse işletme tarafından yoruma açık sübjektif bir konudur. Dolayısıyla kişi ile iş arasındaki uyumun olabildiğince objektif kriterlere göre sağlanması, bu objektifliğin hem çalışan hem de örgüt tarafından onaylanması gerekmektedir. Ancak gerek personel seçme ve yerleştirme faaliyetleri gerekse bireylerin kendileri hakkındaki görüş ve düşünceleri her zaman sanıldığı kadar rasyonel olmayabilir. Dolayısıyla bu noktada kişilerin kendilerine yönelik algıları ön plana çıkmaktadır. Başka bir söylemle bazen çalışanlar eşit koşullar altında işe girmiş oldukları iş arkadaşları ile kendilerini kıyaslamakta ve eğitim, deneyim, tecrübe vb. konularda kendilerini daha nitelikli görebilmektedirler. Bu durum ilgili yazında, aşırı niteliklilik olarak tanımlanmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2009). Aşırı niteliklilik olgusunun eğitim düzeyi, gelir kaybı, devamlılık ve performans vb. değişkenlerin yanı sıra işten ayrılma niyeti ile de yakından ilgili olduğu görülmektedir (Feldman, 1996; Akbıyık Ünsal, 2016; Luksyte, 2011; Maynard, Joseph ve Maynard, 2006). İşten ayrılma niyeti ise Tett ve Meyer (1993) tarafından bireyin kasıtlı olarak örgütte kalmak istememesi olarak tanımlanmaktadır.

Her ne kadar aşırı niteliklilik algısının olumsuz sonuçlara neden olduğu yönünde ilgili yazında önemli bir fikir birliği olsa da bu algının çeşitli koşullar altında yaratıcılık performansı gibi olumlu çıktılar ile sonuçlandığı da söylenebilir (Erdogan ve Bauer, 2009; Erdogan, Bauer, Peiro ve Truxillo, 2011; Hu vd., 2015; Luksyte ve Spitzmueller, 2016). Bu bağlamda, aşırı niteliklilik algısının her zaman aynı sonuçlar ile sonuçlanmayan başka bir söylemle hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilen bir çalışan algısı olduğu söylenebilir. İlgili yazında böyle bir gri alanın olması bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki temel motivasyonu teşkil etmektedir.



Bireylerin farklı koşullar altında farklı kişi ya da olaylara karşı yönlendirdiği güçlü hislerin duygular olduğu (Frijda, 1993) düşünüldüğünde farklı duyguların geliştirilmesindeki çeşitli dışsal uyarıcıların olduğu söylenebilir. Bu uyarıcılar, bazen örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgüt ikliminden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz algılar olabilirken bazen de dağıtılan ödül gibi somut çıktılar şeklinde olabilir. Bu bağlamda bireylerin çeşitli olaylar karşısında geliştirmiş olduğu pozitif duygulardan biri de şükran duygusudur (Fehr, Fulmer, Awtrey ve Miller, 2017). Fehr vd. (2017) bireylerin belirli bir pozitif uyarıcı ya da olay sonucunda geliştirmiş oldukları geçici minnettarlık duygusunu *süreksiz şükran*, bireylerin belirli durumlar içindeki sabit minnettarlık duygusu eğilimlerini *sürekli şükran* ve örgüt üyelerinin paylaşmış oldukları sürekli şükran duygusunu ise *kolektif şükran* olarak tanımlamaktadır. İlgili yazın incelendiğinde şükran duygusunun, pozitif çıktılarının bir yordayıcısı olduğu düşünüldüğünde (Bartlett ve DeSteno, 2006; McCullough, Emmons, ve Tsang, 2002; McCullough, Kimeldorf ve Cohen, 2008; Steindl-Rast, 2004) örgüt içerisindeki birçok negatif eğilimin potansiyel negatif sonuçlar üzerindeki etkisini yok eden ya da törpüleyen bir değişken olabileceği düşünülmektedir. Bu açıklamalar ışığı altında geliştirilen temel araştırma sorusu şöyledir; şükran duygusu aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip midir?

Bu çalışmada aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde literatürde oldukça yeni bir değişken olan kolektif şükranın (Akgün, Erdil, Keskin, ve Muceldilli, 2016; Fehr vd. , 2017; Muceldilli, Erdil, Akgün ve Keskin, 2015) moderator etkisi, Kişi-İş Uyumu Teorisi (Kristof, 1996) kapsamında ele alınmıştır. Böylece bu çalışma ile ilgili yazındaki boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Yukarıda açıklanan teorik ve kavramsal temeller bağlamında araştırmanın akışı şöyledir; öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında araştırma modelinin teorik dayanağından bahsedilecek, ardından kavramların tanımlanmasından ve diğer değişkenler ile olan ilişkilerinden bahsedilecek, kullanılan metodoloji hakkında çeşitli bilgiler sunularak yapılan analizler neticesindeki bulgular sunulacak, son olarak araştırma sonuçları gerek önceki çalışmalar gerekse dayandırılan teoriler ile ilişkilendirilerek yorumlanacaktır.

### 1. Kavramsal Çerçeve

Aşırı niteliklilik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapılan literatür taramasında genel olarak aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu etkinin bazı çevresel faktörler tarafından





değiştirilebileceği (Luksyte ve Spitzmueller, 2016) düşüncesinden yola çıkarak olumlu bir duygu değişkeni olan şükranın örgüt düzeyinde hissedilmesiyle ortaya çıkan ‘kolektif şükran’ın moderator (düzenleyici) etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda, çevresel faktörlerin çalışan üzerindeki etkisini vurgulayan kişi-çevre uyumunun bir boyutu olan “Kişi-İş Uyum Teorisi” araştırmadaki algılanan aşırı niteliklilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamaya dayanak oluşturmaktadır.

Kişi-iş uyumu teorisi; benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyum olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987). Benzerlik uyumunda, kişinin özellikleri ile iş ortamının özelliklerinin benzeşmesi ya da uyuşması söz konusudur (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Tamamlayıcı uyum ise, yapılan işin; çalışanın değerlerini, isteklerini ve hedeflerini ne düzeyde karşılayabildiğiyle açıklayan “arz-talep uyumu” ve çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gereklilikleri ile uyumu demek olan “talep-yetenek uyumundan oluşmaktadır (Edwards, 1991). Çalışanların psikolojik arzuları, güdüleri, hayalleri vardır ve arz-talep uyumunda; uyum sağlanabilmesi için iş ortamının bu taleplere cevap verebilmesi gerekir. Aynı şekilde, kişinin yetenek, beceri, bilgi seviyesi ve eğitimi, işin gerekleri ve işin gerektirdiği rollerle uyuşması gerekir (Irak, 2012). Aksi takdirde yani uyumsuzluk olduğunda örneğin çalışanın istekleri karşılanmaz ise iş doyumsuzluğu, düşük performans gibi olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Edwards ve Shipp, 2007). Bu bağlamda, çalışanın aşırı nitelikli olmasının da uyumsuzluğa yol açacağı ve işten ayrılma niyetine neden olabileceği düşüncesi, kişi-iş uyumu teorisi ile açıklanabilmektedir (Irak, 2012). Kişi-iş uyumu, sadece taraflar arasındaki uyumsuzluktan değil, teknolojinin ve ekonominin değişmesi gibi çevresel faktörlerden de kaynaklanabilir. Yukarıdaki çalışmalara ek olarak kişi-iş uyumu teorisi, ayrıca, işten ayrılma niyeti dışında örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu, stres, performans gibi diğer örgütsel tutum ve davranışlarla da geçmiş araştırmalarda ilişkilendirilmiştir (Irak, 2012).

### 1.1. Aşırı Niteliklilik

‘Overqualification’ Türkçe literatürde aşırı yeterlilik, aşırı vasıflılık, fazla niteliklilik ve aşırı niteliklilik olarak ifade edilmektedir (Akbiyık Ünsal, 2016; Akın ve Ulukök, 2016). Her ne kadar kavramın anlamı hakkında ulusal ve uluslararası literatürde fikir birliğine varılmış olsa da kullanılan farklı isimlerin genel olarak aynı noktada birleşemedikleri söylenebilir. Aşırı niteliklilik kavramı ilk olarak Freeman (1976)’ın “*The Overeducated American*” adlı kitabında kullanılmıştır. Luksyte, Spitzmueller ve Maynard (2011) aşırı nitelikliliğin



objektif ve subjektif olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Objektif boyutu iş gerekleri doğrultusunda kazanılmış özellikleri ifade ederken (Brynin ve Longhi, 2009; Khan ve Morrow, 1991), subjektif boyutu ise daha çok çalışanın kendisine yönelik ve çalışandan çalışana değişebilecek algıyı ifade etmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009; Maynard vd. , 2006).

Aşırı niteliklilik, genellikle eksik istihdam koşullarından biri olarak adlandırılan çok boyutlu bir kavram olarak ifade edilmektedir (Erdogan, Bauer, Peiró ve Truxillo, 2011). Bu koşullardan en yaygın olanları; işin gerektirdiğinden daha fazla eğitim, deneyim ve beceriye sahip olunması (işin gerekleri ile çalışanın nitelikleri arasındaki uyumsuzluk) ve fazla eğitim, fazla deneyim ve becerilerin eksik kullanımını ifade etmektedir (Fine ve Nevo, 2008; Johnson ve Johnson, 2000). Kısaca aşırı niteliklilik kavramı, bireyin eğitim, iş deneyimi, becerileri ve sahip olduğu diğer niteliklerinin, mevcut işinin gerektirdiği niteliklerden fazla olması ya da uyuşmaması halinde ortaya çıkmakta, dolayısıyla bireyin doyumsuzluğuna neden olmakta ve kişi üzerinde olumsuz duygulara sebebiyet verebilmektedir.

Aşırı niteliklilik algısının sebep olmuş olduğu birey düzeyindeki negatif çıktılardan biri de işten ayrılma niyetidir (Erdogan ve Bauer, 2009; Maynard ve Parfyonova, 2013; Wald, 2005). Aşırı nitelikliliğe sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasında birden fazla faktörün etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu faktörler iş hayatındaki terfi, ücret ve ödül imkânlarının yetersizliği ya da noksanlığı olarak gösterilebilir (Akın ve Ulukök, 2016). Her ne kadar geçmiş araştırmalar aşırı niteliklilik algısının olumsuz bir algı olduğu yönünde fikir birliğine varsa da, çalışanların örgütlerin sahip olduğu potansiyel bir kaynak olduğu yönündeki ampirik ve teorik çalışmalar da ilgili yazında mevcuttur (Erdogan, Bauer, Peiró ve Truxillo, 2011; Luksyte, 2011; Luksyte ve Spitzmueller, 2016; Wu, Luksyte ve Parker, 2015).

## 1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın çalışma düzeninden ve koşullardan memnuniyetsizliği sonucunda işini kendi isteği doğrultusunda terk etme niyeti olarak tanımlanabilir (Tett ve Meyer, 1993). Başka bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, bu niyete sahip olan kişinin işini değiştirmek ya da başka bir iş bulma yönündeki eğilimidir (Purani ve Sahadev, 2008). Bu kavram aynı zamanda Henryhand (2009)'ın açıklamalarında işten ayrılma yönündeki niyet (turnover intent) olarak da yer almaktadır. İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel adalet algısı (Aryee ve Chay, 2001; Olcer, 2015), psikolojik ve etik iklim (Jung, Chan ve Hsieh, 2017;



Lee ve Ha-Brookshire, 2017), örgüt kültürü (Cakar ve Yildiz, 2009; Cronley ve Kim, 2017; Sharoni vd.,2012) gibi algıların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Genel olarak bu araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde Balu'nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi ile tutarlılık gösterdiği, başka bir ifadeyle pozitif algıların işten ayrılma niyetini azalttığı, bu algıların düşük olmasının ise işten ayrılma niyetini arttırdığı söylenebilir. Aşırı niteliklilik algısının da çalışanın kendisine yönelik subjektif bir algı olduğu düşünüldüğünde (Luksyte vd., 2011) bu algının da işten ayrılma niyetinin pozitif bir yordayıcısı olduğu ön görülmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde, aşırı nitelikli bireylerin işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu söylenebilir (Maynard, Joseph, & Maynard, 2006). Aşırı nitelikli bireyler, diğer bireylere göre işlerinden ayrılma ve iş arama davranışına girme konusunda da daha fazla niyetli olduklarını belirtme eğilimindedir (Burris, 1983; Feldman ve Turnley, 1995). Önceki çalışmalar eğitim, tecrübe ve yetenek yönünden aşırı nitelikli olan çalışanların işten ayrılma niyeti göstermeye daha eğilimli olduklarını ileri sürmüşlerdir (Maynard vd., 2006). Ancak çalışanlar bu niyetini her zaman ortaya koyamamaktadır. Diğer yandan işten ayrılma niyetini de etkileyen faktörler bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen somut ve soyut faktörler olarak ekonomik yapı (işsizlik) ve algılanan aşırı nitelikliliğin olduğu söylenebilir (Akbiyık Ünsal, 2016). Bu bağlamda, aşırı nitelikli işgörenler işsiz kalmamak adına, kendisini tatmin etmeyecek, niteliği ile uyumlu olmayan işi kabul etme eğilimine yönelebilir (Akbiyık Ünsal, 2016). Başka bir ifadeyle bu kişiler daha iyi ya da kendilerine uygun bir iş buluncaya kadar devamlılık bağlılığı (Allen ve Meyer, 1990) sergileyebilirler.

### **1.3. Algılanan Aşırı Niteliklilik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişki**

Aşırı nitelikli çalışanlar, yaptıkları işin gerektirdiğinden daha fazla bilgi, beceri, yetenek ve eğitim seviyesine sahiptirler (Maynard, Taylor, ve Hakel, 2009). Dolayısıyla taraflar arasında talep-yetenek açısından uyumsuzluk ortaya çıkar ve bu nedenlerle aşırı nitelikli bireylerin işe geç kalma, devamsızlık gibi geri çekilme davranışlarına ve işten ayrılma niyetine daha fazla eğilimli oldukları söylenebilmektedir (Maynard, Joseph ve Maynard, 2006; Maynard ve Parfyonova, 2013). Bu özellikteki çalışanlar, örgüt üyeliği durumuna çok önem vermezler ve hatta buldukları iş pozisyonunda kendilerini gergin hissetmektedirler (Liu, Luksyte, Zhou, Shi ve Wang, 2015). Yapılan bir çalışmada aşırı niteliklilik, arz-talep (tarafların istekleri, hedefleri vb.) uyumsuzluğu nedeniyle üretkenlik



karşıtı davranışlarla da ilişkilendirilirken, talep-yetenek (işin gerekleri-çalışanın nitelikleri) uyumsuzluğunun herhangi bir sonucu olmamıştır. Bu da isteklerin karşılanmasının aşırı nitelikli kişiler için daha önemli olduğunu göstermiştir (Luksyte ve Spitzmueller, 2015).

Aşırı nitelikli kişiler, diğer bireylere göre işlerinden ayrılma ve iş arama davranışına girme konusunda da daha fazla niyetli olduklarını belirtme eğilimindedir (Burris, 1983; Feldman ve Turnley, 1995, Maynard vd., 2006). Aşırı niteliklilik; işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma isteği ile pozitif, örgütsel bağlılık (özellikle duygusal bağlılık) ve iş doyumunu ile negatif yönde ilişkilendirilmiştir (Hoskins, 2003; Lobene ve Meade, 2010; Mutlu, 2013). Ayrıca, iş performansı ve eğitim performansı ile zayıf bir düzeyde ilişkilendirilmiştir. Bu özellikteki kişilerin işe ilişkin olumsuz tutum ve davranışlar geliştirme olasılıkları daha yüksek olduğu için iş başvurularının kabul oranı da düşmektedir (Fine ve Nevo, 2008). Ancak aşırı nitelikliliğin etkisi kültüre göre de değişmektedir nitekim bireyci kültürlerde işin özerkliği, aşırı nitelikli olmanın öznel iyilik hali üzerindeki negatif etkisini önlemektedir (Wu vd. , 2015).

Konuya ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri şöyledir;

*H1a: Aşırı niteliklilik algısının (işini küçük görme) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H1b: Aşırı niteliklilik algısının (Kendini üstün görme) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır*

#### 1.4. Moderator: Kolektif şükran

Bireyin aşırı nitelikliliğinin farkında olmasına binaen ortaya çıkan işten ayrılma niyeti geçmiş araştırmalarca ortaya konmuş olsa da ortaya çıkan bu ilişkiyi minimize etmeye çalışan çalışmalar hala sınırlı düzeydedir. Bu bağlamda, bu araştırmada kolektif şükranın bu ilişkideki moderator etkisi araştırılmıştır. Amerikalılar ve Almanlar üzerinde yapılan araştırmaya göre şükran yararlı ve yapıcı bir duygu durumudur (Müceldili vd., 2015). şükran duygusu, kurumlar için vazgeçilmez bir unsur olan insan faktörü için önemlidir dolayısıyla kurumlar için de önemli olacağı beklenmektedir. şükran kavramsallaştırılmış ahlaki bir erdem, bir tutum, bir duygu, bir alışkanlık, bir kişilik özelliği olarak tanımlanmış olsa da (Lambert vd., 2009) bireysel düzeydeki şükran duygusu örgütsel bir olgu olarak açıklanamamaktadır. Bu sebepten İngilizcede “gratitude” olarak belirtilen şükran kavramı yerine örgüt düzeyindeki şükranı ifade etmek için “collective gratitude” olarak

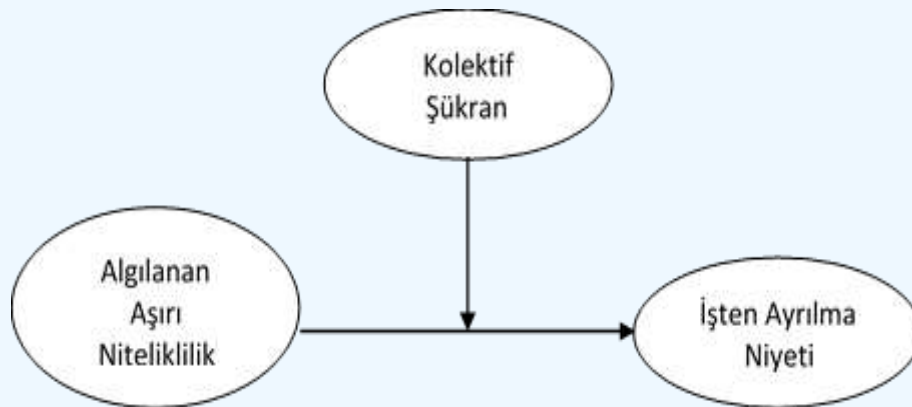


nitelendirilen kolektif şükran kavramı kullanılmaktadır (Müceldili vd., 2015). Kolektif şükran grup olunması açısından önemlidir. Kolektif şükran kurum içerisinde bireyin pozitif tutuma sahip olmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işletme çevresinden gördüğü olumlu duygular, üstlerinden gördüğü babacan tavır kişinin işine ve iş yerine bakış açısını da etkileyebilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında kendilerini aşırı nitelikli olarak algılayan çalışanlar bu nitelikliliklerinin tatmin edilmemesi durumunda işten ayrılma niyeti geliştirebilirler (Johnson, Morrow ve Johnson, 2002). Ancak daha önce de belirtildiği gibi bu algı her zaman olumsuz sonuçlar ile sonuçlanmamaktadır (Akın ve Ulukök, 2016; Luksyte, 2011; Luksyte ve Spitzmueller, 2016). Başka bir ifadeyle bazı olumlu örgütsel koşullar, algılanan aşırı nitelikliliğin ortaya çıkarmış olduğu negatif sonuçları törpüleme ya da nötrleme görevi görebilmektedir. Bu açıklamalara binaen geliştirilen araştırma sorusu şöyledir: Algılanan aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisi hangi koşullar altında ortadan kaldırılabilir ya da minimize edilebilir? Bu araştırma sorusuna cevap olarak kolektif şükran düzeyi yüksek olan aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağı ya da kolektif şükranın bu olumsuz eğilimi ortadan kaldıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri ve modeli aşağıdaki gibidir.

*H2a: Aşırı niteliklilik (İşini küçük görme) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışarlarda daha düşüktür.*

*H2b: Aşırı niteliklilik (Kendini üstün görme) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışarlarda daha düşüktür.*



Şekil 1: Kavramsal Çerçeve



## 2. Metodoloji

### 2.1. Örneklem

Kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul genelinde farklı sektörlerde çalışan 178 kişiden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik verilerine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun erkek (%51.1), 26-30 yaşlarında (%37), medeni durumu bekar (%71.3), büyük çoğunluğu lisans eğitim düzeyinde olan özel sektör çalışanlarından oluştuğu söylenebilir.

### 2.2. Ölçekler

Aşırı niteliklilik algısı Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilen 9 ifadeli ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti için Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen 3 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Kolektif şükranı ölçmek için ise Akgun, Erdil, Keskin ve Muceldilli (2016) tarafından geliştirilen 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki ölçeklerin tamamı 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum).

### 2.3. Bulgular ve Değerlendirme

Açıklayıcı faktör analizinin, verinin doğasına müdahale etmeden gerçek faktör çözümünü sağlamasından ötürü analizlere öncelikle açıklayıcı faktör analizi ile başlanması önerilmektedir (Bektaş, 2017). Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS 21.0 programında değişkenler açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş, tüm boyutların varyansının %67.086'lık (aşırı niteliklilik kendini üstün görme boyutu %9.528, aşırı niteliklilik işini küçük görme boyutu %14.778, işten ayrılma niyeti %10.633, kolektif şükran %32.147) kısmını açıkladığı gözlenmiştir (KMO=.884;  $X^2=3010.096$ ;  $df=276$ ;  $p<.001$ ). Faktör analizi neticesinde elde edilen değerler veri setinin faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Hair, Anderson, Babin, ve Black, 2010). Her ne kadar aşırı niteliklilik ölçeği yabancı literatürde tek boyutlu çalışsa da yapılan çalışmada bu ölçeğin iki faktöre ayrıldığı ve bu iki faktörün kendi içerisinde tutarlı sorular barındırdığı, yüzeysel geçerlilik ve içerik geçerlilikleri kontrol edildiğinde iki boyutun kendi içlerinde anlamlı yapılar sergiledikleri dikkat çekmiştir. Bu bağlamda birinci faktöre ait sorular (AN8, AN2, AN1, AN4, AN5, AN3) daha çok kişinin mevcut işini küçük görmesini işaret ederken ikinci faktöre ilişkin sorular (AN6, AN7, AN9) ise mevcut işten ziyade kişinin kendini üstün görmesi olarak dikkat çekmiştir. Bu aşamadan sonra aşırı niteliklilik ölçeği



*kendini üstün görme ve işini küçük görme* isimleri ile iki boyutlu olarak ölçülmüştür. Ölçeklerin Cronbach (1951) Alpha değerleri sırasıyla kendini üstün görme  $\alpha=.85$ , işini küçük görme  $\alpha=.83$ , işten ayrılma niyeti  $\alpha=.93$  ve son olarak kolektif şükran için  $\alpha=.95$ 'tir (Tablo 1). Ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeylerinin Cronbach (1951) tarafından önerilen  $\alpha \geq .70$  koşulunu sağladığından dolayı tüm ölçeklerin yeterli düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	
KŞ10	İhtiyaç ve isteklerimizi önemseydiği için kurumumuza minnet duyarız.	.877			
KŞ9	Fikirlerimizi önemseydiği için kurumumuza minnet duyarız.	.866			
KŞ6	Çalışanlarımıza arada fark gözetmeden adilce davrandığı için kurumumuza minnet duyarız.	.840			
KŞ12	Karar verme sürecine katılımımızı cesaretlendirdiği için kurumumuza minnet duyarız.	.826			
KŞ8	Performansımız ile ilgili geri bildirim sağladığı için kurumumuza minnet duyarız.	.795			
KŞ5	Yaptığımız işleri takdir ettiği için kurumumuza minnet duyarız	.793			
KŞ7	Kaliteli sağlık hizmeti ve yardımları almamızı sağladığı için kurumumuza minnet duyarız.	.772			
KŞ11	Bizi gelecekteki iş pozisyonlarına hazırlamaya yönelik eğitim verdiği için kurumumuza minnet duyarız.	.767			
KŞ2	Üst yönetim ile açık ve kolaylıkla iletişim kurmamızı sağladığı için, kurumumuza minnet duyarız.	.737			
KŞ1	Kariyer gelişimimizi önemseydiği için kurumumuza minnet duyarız.	.717			
KŞ4	İstemeyerek hata yaptığımızda bize tolerans gösterdiği için kurumumuza minnet duyarız.	.698			
KŞ3	Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikaları izlediği için kurumumuza minnet duyarız.	.683			
AN8	Benden daha az iş tecrübesine sahip olan biriside benim yaptığım işi yapabilir.		.761		
AN2	Bu işte başarılı olmak için sahip olduğum iş tecrübesine gerek yoktur.		.760		
AN1	İşim sahip olduğumdan daha az eğitim gerektirir.		.749		
AN4	Benden daha az eğitimli biri de işimde iyi performans gösterebilir.		.731		
AN5	Önceki iş deneyimim bu işte tam olarak kullanılmıyor.		.686		
AN3	Bu işin gerektirmediği becerilere sahibim		.555		
İAN3	Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.			.839	
IAN1	Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.			.819	
IAN2	Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum.			.818	
AN6	İş yapmak için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.			.819	
AN7	İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim			.808	
AN9	İş yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete sahibim.			.794	
Cronbach's Alpha Katsayısı		.95	.83	.93	.85
Açıklanan Varyans (%)		32.147	14.778	10.633	9.528
Açıklanan Toplam Varyans (%)		<b>67.086</b>			

KMO = .884, Barlett's Test of Sphericity= 3010.096(528)  $p < 0.001$ .

Rotasyona 5 iterasyonda ulaşılmıştır.

KŞ: Kolektif Şükran; AN: Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme); İA: İşten Ayrılma Niyeti; AN: Aşırı Niteliklilik (Kendini Üstün Görme)



Yapılan faktör analizi neticesinde öncelikle veri setindeki çoklu değişkenler arasındaki uç değerlerin olup olmadığının tespit edilebilmesi için Mahalanobis (Mahalanobis, 1936) uzaklığı yöntemi kullanılmış ve bu yöntemle uç değer niteliğindeki 15 gözlem analiz dışında tutulmuştur. Buna ek olarak yapılan Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testi analizinde ise tüm faktörlerin  $p > 0.05$  anlamlılık düzeyinde normal dağılıma sahip oldukları tespit edilmiştir. Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri, güvenilirlik istatistikleri ve ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler test edilmiş ve Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve içsel tutarlılık düzeyleri**

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
Kolektif Şükran	3.217	1.014	(0,95)			
İşten Ayrılma Niyeti	2.747	1.329	-.489**	(0,93)		
AN (İşini Küçük Görme)	2.858	.975	-.010**	.348**	(0,85)	
AN (Kendini Üstün Görme)	3.715	1.008	.003	.330**	.548**	(0,83)

\*Korelasyon  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; \*\* Korelasyon  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; İçsel tutarlılık düzeyleri (Cronbach’s Alpha) parantez içinde sunulmuştur.

Tablo 2’den görüldüğü üzere aşırı nitelikliliğin kendini üstün göreme boyutu ile işte ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ( $r = .330^{**}$ ) işini küçük görme ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ( $r = .348^{**}$ ) ve son olarak kolektif şükranın işten ayrılma niyetiyle istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif ( $r = -.489^{**}$ ) ve işini küçük görme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif ( $r = -.010^{**}$ ) birlikte değişim ilişkileri saptanmıştır. Tablo 2’deki korelasyon analizindeki sonuçlar nedensel ilişkilere geçmeden önceki değişkenler arasında öngörülen mantıksal geçerliliğin sağlandığını (Hair vd., 2010) göstermektedir.

Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki nedensel etkisi ve kolektif şükranın bu ilişkideki moderator etkisi Hayes’in (2012, 2013) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir.





Tablo 3. İşini küçük görme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kolektif şükranın moderator etkisi

<b>Kolektif Şükranın Moderator Etkisi</b>				
<i>Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme)</i>	$\beta$	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>				
Sabit	2.7469	.081	34.100	.0000****
Kolektif Şükran	-.637	.080	-7.991	.0000****
Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme)	.467	.083	5.634	.0000****
Kolektif Şükran x Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme)	-.025	.076	-.336	.7375
<b>Kolektif Şükranın Moderator Etkisi</b>				
<i>Moderator Etki (<math>\beta</math>)</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	
<i>Kolektif Şükranın Durumsal Etkisi = <math>M \pm ISD</math></i>				
M- 1SS (-1.0142) Düşük	.492	.112	4.411	.0000****
M (.0000) Orta	.467	.083	5.634	.0000****
M+1SS (1.0142) Yüksek	.441	.114	3.865	.0002****
<b>Model Özeti</b>				
	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	.580	.357	32.258	.0000****
<b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b>				
	<i>R<sup>2</sup>'deki değişim</i>	<i>F</i>	<i>Sd.</i>	<i>p</i>
	.0004	.1127	174	.7375
<b>Modele İlişkin Diagnostik Göstergeleri</b>				
Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme)→İşten ayrılma niyeti	VIF=1.000<5			
Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme)→İşten ayrılma niyeti	VIF=1.992<5			
Aşırı Niteliklilik (İşini Küçük Görme) x İşten ayrılma niyeti	VIF= 1.902			
Durbin-Watson =1.746				

\*P<0.05; \*\*p<0.01;  
 \*\*\*p<0.001;  
 \*\*\*\*p<0.0001

Tablo 3'den görüldüğü üzere kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R=.580$ ;  $R^2=.357$ ;  $F=32.258$ ;  $p<001$ ). Analiz sonuçları, işini küçük görenlerin işten ayrılma niyetinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $\beta=.467$ ;  $t= 5.634$ ;  $p<0.0001$ ). Buna göre H1a hipotezi desteklenmiştir. Ancak kolektif şükranın aşırı niteliklilik (işini küçük görme) ile işten ayrılma niyeti arasındaki moderator etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ( $\beta=-.025$ ;  $t=-.336$ ;  $p>0.05$ ) saptanmıştır. Buna göre H2a hipotezi desteklenmemiştir.



Tablo 4: Kendini üstün görme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kolektif şükranın moderatör etkisi

<b>Kolektif Şükranın Moderatör Etkisi</b>				
<b>Aşırı Niteliklilik (Kendini Üstün Görme)</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>İşten Ayrılma</i>				
Sabit	2.748	.080	34.250	.0000****
Kolektif Şükran	-.648	.079	-8.164	.0000****
Aşırı Niteliklilik Kendini Üstün Görme	.429	.080	5.377	.0000****
Kolektif Şükran x Aşırı Niteliklilik (Kendini Üstün Görme)	-.129	.067	-1.917	.0569
<b>Kolektif Şükranın Moderatör Etkisi</b>	<b>Moderatör Etki (<math>\beta</math>)</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>Kolektif Şükranın Durumsal Etkisi = M<math>\pm</math> 1SD</i>				
M- 1SS (-1.0142) Düşük	.561	.103	5.462	.0000****
M (.0000) Orta	.429	.079	5.377	.0000****
M+1SS (1.0142) Yüksek	.298	.108	2.771	.0062**
<b>Model Özeti</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	.602	.363	33.006	.0000****
<b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>	<b>F</b>	<b>Sd.</b>	<b>P</b>
	.013	3.6752	174	.0569
<b>Modele İlişkin Diagnostik Göstergeleri</b>				
Aşırı Niteliklilik (Kendini Üstün Görme) $\rightarrow$ İşten ayrılma niyeti	VIF=1.000<5			
Aşırı Niteliklilik (Kendini Üstün Görme) $\rightarrow$ İşten ayrılma niyeti	VIF=1.1154<5			
Aşırı Niteliklilik (Kendini Üstün Görme) x İşten ayrılma niyeti	VIF= 1.154<5			
Durbin-Watson =1.803				

\*p&lt;0.05;\*\*p&lt;0.01;\*\*\*p&lt;0.001;\*\*\*\*p&lt;0.0001

Tablo 4'den görüldüğü üzere kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R=.602$ ;  $R^2= .363$ ;  $F=33.006$ ;  $p<001$ ). Analiz sonuçları, kendini üstün görme'nin işten ayrılma niyetinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $\beta=.429$ ;  $t=5.377$ ;  $p<0.0001$ ). Buna göre H2a hipotezi desteklenmiştir. Ancak kolektif şükranın aşırı niteliklilik (Kendini Üstün Görme) ile işten ayrılma niyeti arasındaki moderatör etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $\beta=-.129$ ;  $t= -1.917$ ;  $p>0.05$ ). Buna göre H2b hipotezi desteklenmemiştir.

### 3. Sonuç ve Öneriler

Günümüz iş dünyasındaki rekabeti etkileyen birçok faktörün belki de en başında insan unsuru gelmektedir. Başka bir söylemlle işletmelerin performansı, etkililiği ve verimliliğine ilişkin denklemlerden insan faktörü çıkarıldığında ortaya çıkan sonuçların resmin bütününe açıklama yönünde yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda insanların örgüt içerisindeki konumlarının ve değerlerinin bilinmesi gerek örgütlerin iyi oluşları gerekse çalışanların daha iyi bir yaşam ve iş hayatı sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Özellikle sürdürülebilirliğin işletmelerin temel amaçlarından biri olduğu düşünüldüğünde insan faktörünün işletme içerisindeki devamlılığı ve memnuniyeti daha da



ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar çalışanların işletmeler içerisindeki memnuniyet, tatmin, motivasyon gibi olumlu tutumlarını sağlamak önemli olsa da bazı koşullar altında bu çabalar yetersiz kalabilmektedir. Bu bağlamda özellikle İnsan Kaynakları (İK) yöneticileri ve uygulayıcılarının etkili ve doğru iş analizi, iş tanımları, iş gereklilikleri, seçme ve yerleştirme çalışmaları yapmaları hayati öneme sahiptir. Çünkü istenilen nitelikteki çalışanların işletmeye alınmaması durumunda beklentileri karşılayamayan çalışanlar iş yükü altında ezilebilmektedir. Tam tersi durumda ise potansiyelinin altında işlerde çalışan kişilerin iş tatminleri, başarı hisleri ve motivasyonları yeterli düzeyde sağlanamamakta ve bu kişiler mevcut işlerini değiştirme eğilimine yönelmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009; Lobene, Meade ve Pond, 2015; Luksyte, 2011; D. C. Maynard vd., 2006).

Kişi-iş uyumuna dayanarak geliştirilen araştırma modelinde, geçmiş araştırmalarca ortaya konan aşırı niteliklilik algısı-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin hangi koşullar altında minimize edilebileceği ya da yok edilebileceği araştırılmıştır. Aşırı niteliklilik algısı her ne kadar çalışanların kendilerine yönelik subjektif bir algı değişkeni olsa da örgüt düzeyindeki dağıtımsal adalet algısı (Johnson, Holladay, ve Quinones, 2009), örgütsel destek algısı (Chiaburu, Chakrabarty, Wang ve Li, 2015), psikolojik güçlendirme (Chiang ve Hsieh, 2012) gibi güçlü pozitif algıların olduğu bir ortamda, çalışanların örgütlerine karşı minnettarlık gösterebileceği dolayısıyla bu minnettarlık duygusunun negatif kişisel algıları törpüleyebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda Sosyal Mübadele Teorisine (Blau, 1964) dayanarak özellikle yönetim literatüründe oldukça yeni bir değişken olan şükran duygusunun bu ilişkiyi azaltabilecek ya da ortadan kaldıracabilecek bir etkiye sahip olabileceği öngörülmüş ve örgüt düzeyindeki kolektif şükran duygusunun moderator etkisinin test edilerek ilgili yazındaki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Araştırmada kapsamında farklı sektörlerden 178 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda daha önce yapılan araştırmalarda olduğu gibi aşırı niteliklilik algısının (kendini üstün görme, işini küçük görme) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulgularının önceki çalışmalar (Erdogan ve Bauer, 2009; Lobene vd. , 2015; Luksyte, 2011; Maynard vd. , 2006) ve kişi-iş uyumu teorisi ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Diğer yandan sosyal mübadele teorisine dayanarak geliştirilen kolektif şükran duygusunun moderator rolü ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, özellikle çalışanların kendilerine yönelik subjektif bir algı olan aşırı niteliklilik algısının, yazındaki önceki çalışmalar ile benzerlik gösterdiği,



başka bir anlatımla akranları ile kendini kıyasladığında bilgi, beceri, eğitim ve deneyim yönünden aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların bir şekilde mevcut durumlarından yeterince tatmin olmadıkları ve kendilerine uygun gördükleri iş arayışlarında oldukları söylenebilir. Özellikle işe seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde İK yöneticilerinin adayları seçerken adaya göre iş değil de işe göre aday seçmeleri, gerek çalışanların işte kalma niyetlerini sağlayacak gerekse bu kişilerin örgütlere yönelik üretkenlik karşıtı işyeri davranışları (Liu vd., 2015) sergilemelerini önleyecektir. Bu bağlamda her zaman daha eğitilmiş, daha deneyimli, daha becerikli çalışanların tercihinin her koşulda doğru olmadığı, bundan ziyade işin gerektirdiği eğitim, tecrübe, bilgi ve beceriye sahip çalışanların örgüt bünyesine alınmasının hem örgüt hem de çalışan açısından daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse; lisans mezunu bir mühendisin yapabileceği iş ve görevleri sırf daha fazla eğitime sahip diye doktora eğitimi almış bir mühendisin işe alınması, bu bireyin de zamanla yapmış olduğu işi yapan diğer mühendislerle kendini karşılaştırması sonucu ya yapmış olduğu işi kendi niteliklerine göre küçük görmesi ya da diğer akranlarına göre kendini üstün görmesi durumuna yol açabilecektir.

Çalışmada ayrıca aşırı niteliklilik ölçeğinin Türk kültüründe 2 boyutu olduğu tespit edilmiş ve bu boyutlar 'işini küçük görme' ve 'kendini üstün görme' olarak adlandırılmıştır. Diğer yandan kolektif şükranın belirtilen direkt ilişki üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir durumsal etkisine rastlanılmamıştır. Bu bağlamda aşırı nitelikliliğin, Türk kültüründe de literatürle benzer bir mantıkla çalıştığı, başka bir söylemle çalışanların kendilerine yönelik aşırı niteliklilik algıları oldukça başka işlerde çalışma isteğinin ortaya çıktığı ya da mevcut işlerinden yeterince tatmin olmadıkları söylenebilir. Başka bir açıdan bakıldığında ise kolektif şükranın ortalamanın üzerinde bir değerde sahip olması durumunda bile algılanan aşırı niteliklilik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmaması, çalışanların kendilerine yönelik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüt düzeyindeki duymuş oldukları minnet duygusunun yeterli düzeyde törpüleme etkisine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir söylemle çalışanların kendilerine yönelik algılarının örgüt düzeyindeki duygulara kıyasla daha baskın olduğu ve şükran duygusunun araştırmaya katılan örneklem özelinde yeterli düzeyde baskın bir duygu değişkeni olmadığı söylenebilir.



Birçok ampirik çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da güçlü teorik dayanaklarının yanı sıra sonuçların genellenmesi açısından çeşitli sınırlılıkları vardır. Çalışmanın sadece İstanbul ilinde yapılması ve örneklem sayısının düşük olması çalışmanın kısıtlarından birincisidir. Bu açıdan bundan sonra yapılacak olan araştırmaların daha büyük örneklem gruplarında, başka illerde ve kültürler arası düzeyde uygulanması önerilmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise; kesitsel olmasıdır. Yani zamanın belirli bir kesitinin fotoğrafı niteliğindedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin daha net anlaşılması ya da ortaya çıkarılması için boylamsal araştırmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle verinin aynı anda tek bir kaynaktan toplanmasından kaynaklanan ortak metot varyansı hatasının örneklemin küçük olmasından dolayı test edilmemesi bu araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Bu bağlamda daha büyük örneklem üzerinde yapılacak araştırmaların bu metodolojik probleminin olup olmadığının test edilmesi önerilmektedir. Araştırma modelindeki değişkenlerin sayısı göz önüne alındığında karmaşık bir yapıya sahip insan doğasını açıklama konusunda sınırlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda özellikle kontrol değişkeni olarak narsist kişilik özelliği, cinsiyet, çalışılan pozisyon, sosyal beğenilirlik algısı gibi kontrol değişkenlerinin modele dahil edilerek test edilmesinin ilişkilerin netliği konusunda daha fazla bilgi vereceği düşünülmektedir. Diğer yandan çalışanların geçmişteki belirli sürelerde örgütlerine şükran duymalarını sağlayacak herhangi bir olay ya da durumla karşılaşmış ve karşılaşmadıklarının sorulmasının ve bu değişkenin kategorik bir moderator değişken olarak modele dahil edilmesinin, bu sonuçların hangi çalışanlarda geçerli olacağı yönünde önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.



**Kaynakça**

- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Akbıyık Ünsal, S. B., (2016). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Değişken Rolü -Perceived Overqualification and Job Performance: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support, *The Journal Of International Social Research*, 2016, 9, 42, 1712-1720.
- Akgun, A. E., Erdil, O., Keskin, H. ve Muceldilli, B. (2016). The Relationship Among Gratitude, Hope, Connections, And Innovativeness. *Service Industries Journal*, 36(3-4), 102-123.
- Akın, A. ve Ulukök, E. (2016). Fazla Nitelikliliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme *Journal of Business Research - Turk*, 8(4), 71-71. doi:10.20491/isarder.2016.207
- Aryee, S. ve Chay, Y. W. (2001). Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in A Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154-160.
- Bartlett, M. Y. ve DeSteno, D. (2006). Gratitude and Prosocial Behavior: Helping When It Costs You. *Psychological Science*, 17(4), 319-325.
- Bektaş, H. (2017). *Açıklayıcı Faktör Analizi* (1 ed.). İstanbul: BETA Yayıncılık.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*: Transaction Publishers.
- Brynin, M. ve Longhi, S. (2009). Overqualification: Major or Minor Mismatch? *Economics of Education Review*, 28(1), 114-121.
- Burris, B. H. (1983). The Human Effects of Underemployment. *Social Problems*, 31(1), 96-110.
- Cakar, N. D. ve Yildiz, S. (2009). How Organizational Culture and Perceived Organizational Support Could Decrease Turnover Intention? *İktisat İşletme ve Finans*, 24(282), 82-110.



- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J. X. ve Li, N. (2015). Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis. *Management International Review*, 55(5), 707-736.
- Chiang, C. F. ve Hsieh, T. S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronley, C. ve Kim, Y. K. (2017). Intentions to Turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, As Mediated By Job Satisfaction, Within The Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209.
- Edwards, I. R. ve Shipp, A. I. (2007). The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative. *Perspectives on Organizational Fit*, 209.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1991, 6, 283-357.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. ve Truxillo, D. M. (2011). Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 215-232.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E. ve Miller, J. A. (2017). The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361-381.
- Feldman, D. C. (1996). The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385-407.
- Feldman, D. C. ve Turnley, W. H. (1995). Underemployment Among Recent Business College Graduates. *Journal of Organizational Behavior*, 16(S1), 691-706.



- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too Smart For Their Own Good? A Study of Perceived Cognitive Overqualification in The Workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.
- Freeman, R. (1976). *The Overeducated American*. Academic Press.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, Emotion Episodes, and Emotions. *Handbook of Emotions*, 381-404.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J. ve Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7, Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, And Conditional Process Modeling: University of Kansas, KS.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*: Guilford Press.
- Henryhand, C. J. (2009). *The Effect of Employee Recognition and Employee Engagement on Job Satisfaction and Intent to Leave in The Public Sector*. Capella University.
- Hoskins, T. E. (2003). *The Effects of Perceived Over Qualification On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover: A Study Of AFIT Graduates*. Retrieved from Master's thesis.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K. F., Liu, S. B. ve Li, Y. H. (2015). There are Lots of Big Fish in this Pond: The Role of Peer Overqualification on Task Significance, Perceived Fit, And Performance For Overqualified Employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228-1238.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-24.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. A. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice? *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409-418.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An Evaluation of A Perceived Overqualification Scale Across Work Settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441.





- Jung, C. S., Chan, H. S., & Hsieh, C. W. (2017). Public Employees' Psychological Climates and Turnover Intention: Evidence From Korean Central Government Agencies. *Public Management Review*, 19(6), 880-904.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and Subjective Underemployment Relationships to Job Satisfaction. *Journal of Business Research*, 22(3), 211-218.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals'fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lambert, N. M., Fincham, F. D., Stillman, T. F., & Dean, L. R. (2009). More gratitude, less materialism: The mediating role of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 4(1), 32-42.
- Lee, S. H. ve Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees' Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance: A Cross-Sectional Study. *Sustainability*, 9(3).
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J.ve Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.
- Lobene, E. V., Meade, A. W.ve Pond, S. B. (2015). Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers. *Journal of Psychology*, 149(7), 684-710. doi:10.1080/00223980.2014.967654
- Lobene, E., ve Meade, A. W. (2010). *Perceived overqualification: An exploration of outcomes*. Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Luksyte, A. (2011). *How can organizations maximize their overqualified employees potential? Examining organizationally-based strategies*. (Doctor of Philosophy Dissertation), University of Houston.
- Luksyte, A., ve Spitzmueller, C. (2015). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*. 37(5), 635-653.



- Luksyte, A., Spitzmueller, C., ve Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 279-296.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (Calcutta), 2*, 49-55.
- Maynard, D. C., ve Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(3), 435-455.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., ve Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 509-536.
- Maynard, D., Taylor, E., ve Hakel, M. D. (2009). Applicant overqualification: Perceptions, predictions, and policies of hiring managers. *Organizational Behavior and Dynamics, 13-38*.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., ve Tsang, J.-A. (2002). The grateful disposition: a conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(1), 112.
- McCullough, M. E., Kimeldorf, M. B., ve Cohen, A. D. (2008). An adaptation for altruism: The social causes, social effects, and social evolution of gratitude. *Current Directions in Psychological Science, 17*(4), 281-285.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., ve Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2015). Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective. *International Business Research, 8*(8). doi:10.5539/ibr.v8n8p.92
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268-277.
- Mucuk, İ. (2005). Modern İşletmecilik, 15. Baskı, *Türkmen Kitabevi, İstanbul*.
- Mutlu, P. (2013). The Effect of Perceived External Prestige on the Relationship Between Perceived Overqualification and both Organizational Commitment And Turnover



- Intention. *Unpublished master's thesis*, Marmara University Social Sciences Institute, İstanbul.
- Olcer, F. (2015). The Investigation of The Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 49(3), 233-251.
- Purani, K. ve Sahadev, S. (2008). The Moderating Role of Industrial Experience In The Job Satisfaction, Intention to Leave Relationship: An Empirical Study Among Salesmen In India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 475-485.
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K. ve Zilberman, L. (2012). Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?, *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E267-E294.
- Steindl-Rast, D. (2004). Gratitude as Thankfulness and as Gratefulness. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The Psychology of Gratitude* , New York, NY: Oxford University Press, 282-290
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Wald, S. (2005). The Impact of Overqualification on Job Search. *International Journal of Manpower*, 26(2), 140-156.
- Wu, C.-H., Luksyte, A. ve Parker, S. K. (2015). Overqualification and Subjective Well-Being at Work: The Moderating Role of Job Autonomy And Culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.





## TOKSİK LİDERLİĞİN SAĞALTIMI VE ORTAYA ÇIKMADAN ÖNLENMESİNE DAİR BİLİŞSEL FARKINDALIK (ÜSTBİLİŞ) GELİŞİMİ ÇERÇEVESİNDEN BİR BAKIŞ

Arş. Gör. Onur KAZANCI<sup>1</sup>

### ÖZET

*Liderler, liderlik ettikleri örgütün ve toplumun geleceğinde en önemli yere sahiptirler. Ancak liderlerin mekânik birer varlık olmadığı ve onların da birer insan oldukları, her zaman rasyonel davranışlarda bulunamayacakları unutulmamalıdır. Yönetim yazınında liderlerin takipçilerini ve örgütlerini olumsuz sonuçlara götürebilecekleri daha doğrusu bu sonuçlara neden olan kişilerin “lider” olarak adlandırılıp adlandırılmayacağına dair tartışmalar devam etmektedir. Bu konuda kesin olarak varlabilmiş bir ortak nokta yoktur. Ancak diğer taraftan da liderlerin, örgütleri ve takipçilerini içinden çıkılmaz derece zor durumlara sürüklemeleri hem siyasi hem de işletme tarihinde çok kez karşılaşılmış bir durum olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Örgüt ve takipçilerini geri döndürülemez sorunların içine atan bireylerin bu örgütlere önderlik ettikleri ve örgüt üyeleri tarafından bir lider olarak kabul edildikleri görülmektedir. Bu çalışmanın amacı liderlik yazınında yeni yeni göz önüne alınmaya başlanan olumsuz liderlik türlerinden birisi olan toksik liderlik kavramını ve boyutlarını ele almanın yanı sıra liderlerin bilişsel farkındalıklarının artırılmasının toksik durumların ortaya çıkması ya da mevcut olan bir toksik durumunun giderilmesi üzerindeki olası faydalarını tartışmaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Toksik Liderlik, Bilişsel Farkındalık, Üstbilis, Bilişsel Koçluk

## A BRIEF OVERVIEW OF METACOGNITIONAL IMPROVEMENT ON THE TREATMENT AND PREVENTION OF TOXIC LEADERSHIP

### ABSTRACT

*Leaders are of greatest importance in the future of their organizations and community for which they lead. However, it must be kept in mind that leaders are not mechanical and immaculate beings but of very human nature and thus may not always respond in reasonable ways. In literature of management, debates have long been made on the fact that leaders are greatly likely to lead their organizations and followers to undesirable consequences or on whether those who do so could righteously be called leaders or not. There is not a definitive consensus on this issue. On the other hand, it must not be ignored that leaders may mislead their organizations and followers to inextricably difficult situations, which is phenomenon frequently encountered both in management and political history. Individuals who drag their own organizations and followers to irreversible problems are often seen to lead them and accepted as leaders. The aim of the present study is to discuss toxic leadership which has been recently debated as one of negative leaderships and its related dimensions as well as potential beneficial impacts of leaders' increased cognitive awareness on discovering toxic positions or eliminating current toxicities.*

**Keywords:** Leadership, Toxic Leadership, Metacognition, Cognitive Coaching

<sup>1</sup> İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, kazancio@gmail.com

## GİRİŞ

Liderlik kavramı örgütsel yazında çoğunlukla olumlu bir anlamda kullanılması neredeyse bir gelenek halini almıştır. Hep örgütünü hedeflere etkin ve etkili bir şekilde ulaştıran, takipçilerinin tüm potansiyellerini kullanabilen, onları güçlendiren, karar süreçlerine dahil eden mükemmel ve başarılı liderlerden bahsedilmektedir. Liderliğin kimi zaman takipçilerini ve örgütü yıkabilecek bir zehir olabileceği göz ardı edilme eğilimindedir. Ancak tarihsel veriler takipçilerini ve liderlik yaptığı örgütü/toplumu felakete kadar sürüklemiş liderlerin varlığını defalarca, kanıtlarıyla gözler önüne sermiştir. Buna rağmen olumsuz sonuçlar doğuran davranışların liderlik kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine dair tartışmalar yönetim yazınında halen sürmektedir. Bu kişilerin liderlik vasıflarına, takipçilere ve liderlik ettikleri bir gruba, örgüte, topluma yani “lider” olarak bahsedilmek için gerekli koşullara sahip oldukları da aşikardır. Bu nedenle liderlik kavramını sadece olumlu bir bağlamda ele almak kanaatimizce yeterli değildir. Liderlerin, meşru (iyi niyetli) veya gayri meşru (kötü niyetli) olarak aldıkları kararlar, sergiledikleri davranışlar, takipçileriyle kurdukları ilişkiler, yarattıkları kurumsal ortam gibi nedenlerle kendilerini, takipçilerini ya da örgütlerini olumsuz durumlara sürükleyebilmeleri mümkündür.

Toksik liderliğin günümüz örgütlerinde giderek yaygınlaşmakta olduğuna daha doğrusu belki de artık göz ardı edilmediğine dair pek çok söylem mevcuttur (Thoroughgood vd., 2012). Siyasetten özel işletmelere, Sivil Toplum Kuruluşları’ndan kamu kuruluşlarına, spor kulüplerinden en küçük gruplara kadar etki ettiği alanda işlevselliğe zarar veren önemli kaynaklardan bir tanesidir (Kets de Vries, 2016). Toksik Liderlik üzerine yapılan araştırmalar yönetim yazınında yeni yeni ön plana çıkmaya başlasa dahi halen daha bu durumun tespiti, açıklaması ve önlenmesi ya da giderilmesine dair yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin toksik liderlik durumlarına karşı önlem alabilmeleri ya da bu durumu önleyebilecek eylemlerde bulunabilmeleri mümkün olamamaktadır.

Bu çalışmanın amacı Padilla ve meslektaşlarının (2007) çok boyutlu bir yapı ile kavramsallaştırdıkları toksik liderlik kavramı bağlamında konunun irdelenmesi ve Klinik Psikiyatri alanında bir terapi yöntemi olarak kullanılan farkındalık gelişimi ile ilişkilendirilen bilişsel farkındalık (üstbiliş) süreçlerinin öğretilmesinin toksik liderliğin durdurulması ve eğer mümkünse daha ortaya çıkmadan önlenmesine yönelik faydasını



tartışmaktır. Örgütlere kimi zaman geri döndürülemez hasarlar verebilen, takipçilerin örgüte bağlılığı, işe duydukları saygı, işten kaytarma istekleri, işe gelmeme davranışları gibi verimliliği etkileyen davranışlar üzerinde dramatik etkileri olan toksik liderliğin önlenmesine dair bir mum yakmayı hedefleyen bu çalışma ardılı olabilecek çalışmaların yapılması vasıtasıyla alanda karanlık bırakılan bir noktayı aydınlatmayı hedeflemektedir.

Toksik liderlik kavramı dahi yazında yepyeni bir konu iken bu durumun sağaltımı ve ortaya çıkmadan engellenebilmesine dair yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma söz konusu durumun önüne geçilebilmesi için lider ve takipçilerin üstbilis stratejilerini öğrenmeleri ve üstbilisel yeteneklerini geliştirmelerinin faydalı olacağı düşüncesini ortaya atmaktadır. Bu söylemini temellendirmek amacıyla da üstbilis alanında yapılan çalışmalar ile bilis farkındalık temelli terapiler ve psikolojik faydaları bağlamında yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları bir araya toplamaktadır. Ancak çalışmayı psikiyatri ve psikoloji alanlarının dışına da taşıyabilmek amacıyla bilis farkındalık gelişiminin bilis koçluk yaklaşımı çerçevesinde gerçekleşen yönü ele alınacaktır. Bilis koçluk yaklaşımı literatürde ağırlıklı olarak öğrenim alanında öğretmenleri merkez alan çalışmalarla kendisini göstermektedir (Demir ve Doğanay, 2014). Bu çalışmada, bilis koçluk yaklaşımı çerçevesinden, bilis farkındalığın (üstbilis) geliştirilmesinin örgütler için önemli bir sorun haline gelen toksik liderlik davranışının önüne geçilmesindeki faydaları irdelenecek ve bu bakış açısı yönetim ve organizasyon alanına taşınmaya çalışılacaktır.

### **1. Toksik Liderlik**

Lider ya da takipçi olsun, örgüt içindeki bireyler tam anlamıyla rasyonel olarak davranamazlar. İnsan olmalarının getirdiği içsel süper-ego (üst benlik) ve id (alt benlik) çatışmaları sonucunda inkar, bastırma, telafi, yansıtma, mantığına bürünme, özdeşleşme, yüceltme, yer değiştirme, gerileme, karşıt tepki geliştirme ve hayal kurma gibi savunma mekanizmaları ortaya çıkarmaktadırlar. Güncel pek çok liderlik anlayışının ortaya atılmasına rağmen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için hedeflerini belirlerken takipçilerinin tamamen rasyonel davranacakları düşüncesinden ne yazık ki uzaklaşmamaktadır (Kets de Vries M., 2006, s. 5). Bu ön kabul ile hazırlanan planlar uygulamanın insanlar tarafından yapılması nedeniyle çoğu zaman istenen sonuçlara ulaşmamakta hatta tam tersine tahmin edilemeyen sorunların ortaya çıkmasına dahi neden olabilmektedir. (Kets de Vries, 2009, s. 35).



Örgütlerin liderler ve yöneticileri de birer insan olduklarından dolayı aldıkları kararlar her zaman örgüt için olumlu anlamda rasyonel olamayacağı düşünülebilir. Burada lider ve yöneticilerin alacakları kararların diğer çalışanların kararlarından farkı örgütte bir grubu ya da bütünü etkileyecek düzeyde olmalarıdır. Bu nedenle onların aldıkları kararlar başında oldukları grubun ya da örgütün performansı ve geleceği ile doğrudan ilişkili olacaktır. Bu bağlamda liderlerin olumlu ya da olumsuz davranışlarının da farklı etkiler yaratacağı düşünülebilir. Liderlerin olumsuz davranışları ise her zaman liderin yönetsel ya da işe dair yetersizliğinden değil liderin zararlı olabilecek davranışlarından da kaynaklanıyor olabilir (Harvey vd., 2007). Liderliğin bu şekilde karanlık bir yüzü olabileceği halen daha alanyazında mütabık kalınabilmiş bir konu değildir (Hogan ve Kaiser, 2005; Kellerman, 2004; Yukl, 1999'dan aktaran Padilla vd., 2007). Ancak liderlerin benmerkezcil ve narsisist davranışlar sergilemek suretiyle hem takipçilerine zarar veren hem de sağlıksız bir örgüt kültürü oluşmasına neden olan davranışları olduğunu söylemek mümkündür (Campbell, 2016).

Liderliğin bu karanlık yüzüne dair yapılan çalışmalar farklı perspektiflerden yaklaşmak ve farklı şekillerde isimlendirmek suretiyle bu olguyu “*yıkıcı liderlik*” çatısı altında incelemektedirler (Einarsen vd., 2007). Kusy ve Holloway (2009) ise toksik lideri betimlerken “*kontrol delisi*”, “*narsist*”, “*manipülatör*”, “*zorba*”, “*zehirli*” ve “*hor gören*” tabirlerini kullanmış ve bu kişilerin davranışlarını tanımlamak için “*zehirlemek*”, “*yozlaştırmak*”, “*kirletmek*” ve “*lekelemek*” fiillerini kullanmıştır. Goldman (2006) ise toksik liderin karakteristik özelliklerinin “*rahatsız edici*”, “*ukala*”, “*itici*”, “*ihmkar*”, “*konuşmaları bölen*”, “*motor gibi konuşan*” ve “*kıpır kıpır kıpırdanan*” olduğunu söylemiştir. Krasikova ve meslektaşları (2013) liderin kişisel hedeflerinin örgütün hedefleri ile çakışması ya da örgütün hedefleriyle uyumlu olsa bile çalışanların hedeflere ulaşmak için yeterli olamamalarının liderlerde toksik davranışlar ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir.

Toksik liderlik kavramı Padilla ve meslektaşlarının (2007) bu olguyu isimlendirmek için kullandıkları kavramdır. Toksik liderlik kavramı için liderin özellikleri, takipçilerin yapısı ve örgütsel ortamın durumundan etkilenerek bu üç katmanın üzerinde de olumsuz etkilere neden olan, bu etkilerin hem doğrudan hem de dolaylı şekilde ortaya çıkabildiği bir liderlik davranışı olduğu söylenebilir (Edwards vd., 2015). Toksik liderin örgüt içindeki konumu ne



olursa olsun onunla etkileşim içinde olan tüm çalışanlar bu toksik durumdan etkilenme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar (Kets de Vries; 2014).

Padilla ve meslektaşlarının (2007) oluşturduğu zehirli üçgen (toxic triangle) modeli toksik liderliğin oluşmasında tek başına liderin kişilik özelliklerinin yanı sıra onun toksik davranışlarına boyun eğen ya da onları destekleme eğiliminde olan takipçiler ile birlikte bu davranışların iletimini, astlar tarafından kabullenilebilirliğini ve uygulanabilirliğini kolaylaştıran toksik ortamların da etkin olduğunu öne sürmektedir. Toksik liderlik davranışlarının farkına varılması ya da kabullenilmesi süreci uzadıkça takipçilerin ve örgütün etkinliğini azaltacak durumların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Kets de Vries, 2007).

Alanyazında model oluşturmaya yönelik yapılan yakın dönem araştırmalar toksik liderliğin çözümlenebilmesi için sadece liderin kişilik özelliklerinin değil aynı zamanda liderin içinde bulunduğu grup ve çevre dinamiklerinin de göz önüne alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011, s. 202; Jha ve Jha, 2015; Padilla, 2007; Kusy ve Holloway, 2009, s. 10-12).

Yukarıda bahsedilen Padilla ve meslektaşlarının (2007) tasarladıkları “Zehirli Üçgen” modeli bu çalışmalardan bir tanesidir. Bu model Toksik liderliği, toksik liderin kişilik özellikleri, kolay etkilenen takipçiler ve iletken ortamlar olmak üzere üç değişkenin bir arada bulunmasıyla ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamıştır.

**Şekil 1:** Toksik (Zehirli) Üçgen: Toksik Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Üç Alan





(Padilla vd., 2007, s. 180)

Benzer şekilde Kesken ve Ayyıldız Ünnü (2011, s. 203-209) toksik liderin kişilik özelliklerini oluşturan beş unsuru şu şekilde sıralamıştır:

- Narsisizm
- Pesimizm
- İktidar arzusu
- Nefret ideolojisi
- Karizma

Toksik liderlik kavramı her ne kadar liderin kişisel özelliklerine bağlı bir kavrammış gibi düşünülmeye müsait olsa da Zehirli Üçgen Modeli bu kavramın açıklanması için liderin takipçilerinin ve örgütün çevresel dinamiklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini öne sürmektedir. Toksik liderlik davranışları hem grupsal hem de örgütsel bağlamda olumsuz etkilere neden olmakta ve bu durum da toksik liderliğin bireysel, grupsal ve örgütsel etkilerinin birbirleri ile etkileşim içinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Harvey vd. 2007).

Modele göre liderin toksik davranışlarını sergileyebilmesi kişisel özellikleri kadar onun bu davranışlarından kolayca etkilenen takipçilerin varlığına da ihtiyaç duymaktadır. Bu tür takipçiler “uygunlar” ve “iştirakçiler” olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. Uygunlar daha pasif ve lidere boyun eğmeye meyilli kişileri tanımlarken, iştirakçiler ise liderle benzer hedeflere sahip ve onun formel gücünden kuvvet almak amacıyla onu destekleyen takipçilerdir. Diğer taraftan ortamın özellikleri de liderin toksikliğinin yayılması için önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ortamdaki kontrol – denge sisteminin eksikliği ve dengesizlik toksikliğin hem doğrudan hem de dolaylı yoldan yayılımını kolaylaştıran etmenler olarak öne çıkmaktadırlar.

Toksik liderlik davranışı, takipçiler özelinde bakıldığında, çalışanların örgüte bağlılıklarında ve iş motivasyonlarında düşüslere neden olmaktadır (Goldman, 2009, s. 54). Özellikle iş stresini artırması nedeniyle toksik liderliğin takipçilerin işe bağlılıklarında azalmalar görüldüğü söylenmektedir (Hadadian ve Zarei, 2016).

Örgütler üzerinde gözle görülür etkileri olan toksik liderlik davranışı sadece bireyler üzerine etki etmekle sınırlı kalmaz, örgüt içindeki bu nezaketsiz ortam örgütsel iklimi de



etkileyeceğinden dolayı etki altında olmayan çalışanlara hatta müşterilere kadar sirayet edebilir (Goldman, 2009, s. 18). Toksik liderler, liderlik ettikleri örgütün faaliyetleri ve dinamikleri ile ilgili karar alma yetkisine sahip olduklarından dolayı örgüt kültürü ve örgütün işlevselliğine zarar vermek suretiyle verimlilik, etkinlik ve marka değeri açısından uzun vadeli yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına, dolayısıyla da uzun vadede işlevsizliğe ve hatta yıkıma dahi yol açabilmektedirler (Lucia Ovidia vd., 2016).

Toksik liderliğin tespiti oldukça zordur. Özellikle başarının üretkenlik ile eşdeğer tutulduğu kar amacı güden örgütlerde liderin bu bağlamdaki başarılarının sergilediği toksik davranışları perdelemesi; örgütün bütünü tarafından bu davranışların görmezden gelinmesi ya da fark edilememesine neden olmaları oldukça sık rastlanılan bir durumdur (Goldman, 2009, s. 191). Bunun yanı sıra takipçilerin liderle benzer hedeflere sahip olmaları, onun toksikliğinin sonuçlarından fayda sağlama beklentileri, liderin toksikliğinden ve gücünden korkmaları ya da bu toksikliğe karşı duyarsız kalmaları nedeniyle de toksik liderliğin belirlenmesi zorlaşmaktadır (Schaubroeck, vd., 2007).

## 2. Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş)

Yazında biliş ile ilgili farklı tanımların bulunmasının nedeninin, biliş kavramının çok boyutlu bir yapıda ele alınması olarak düşünülebilir. Liberman (1994) bilişi “*farklı zihinsel yapılar, süreçler ve işlevlerin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı*” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak biliş, bireyin kendisini çevreleyen dünyaya ilişkin bir kestirme sahibi olmak ve buna bağlı olarak çevresini denetim altında tutabilme güdüsü nedeniyle çevreden gelen verileri yorumlama, analiz etme ve hatırlama işlemlerini kapsayan zihinsel aktiviteler bütünü olarak değerlendirilebilir (Weisberg ve Reeves, 2013). Yani birey içinde bulunduğu çevresel koşullara uyum sağlamak ve bu koşullar altında yaşamını sürdürebilmek adına zihinsel yapısını kullanarak bu çevreden gelen uyarıları birer bilgiye dönüştürerek bunları yorumlar, analiz eder ve bunlara karşı bir tepki göstermektedir. Aynı zamanda bu süreçten elde ettiği verilerin bir kısmını ilerde kullanmak amacıyla hafızasında saklamaktadır (Eren, 2010, s. 354).

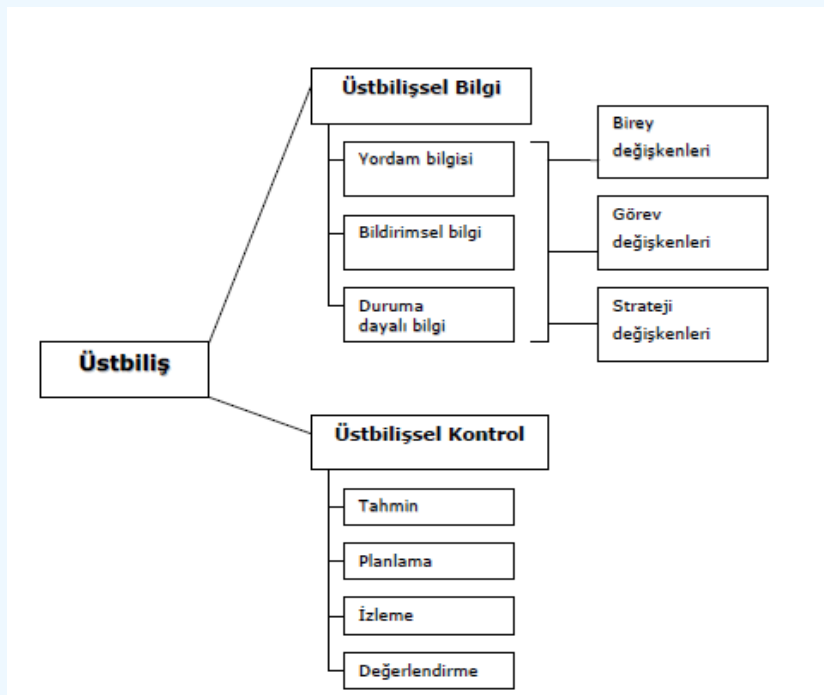
Literatürde bireylerin bilişleri hakkında bilgi sahibi olmaları yani “*bildiklerini bilmeleri*” olgusu bilişsel farkındalık (metacognition) olarak adlandırılmıştır. Bu kavram küçük çocukların bilişsel gelişimi ile ilgili çalışmalar yürüten Flavell tarafından 1976 yılında ilk



kez üst bellek (metamemory) olarak ortaya atılmış ancak daha sonra, yine Flavell tarafından, bireyin kendi “*belleği ve öğrenmesi üstündeki kontrolü*” olarak düzenlenip “*üst biliş (metacognition)*” olarak kullanılmaya başlanmıştır (Schenider ve Lock, 2002’den aktaran Karakelle ve Saraç, 2010).

Ülkemizde bilişsel farkındalık kavramı, biliş ötesi, yürütücü biliş, üstbiliş, öz düzenleme, yönetici kontrol gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Çakıroğlu, 2007). Bilişsel farkındalık kavramının literatürde kullanılan ortak tanımı bireyin kendi düşünme süreçlerinin farkına varması, bu süreçleri planlayarak, izleyerek ve değerlendirerek kontrol edebilmesi ve yönlendirebilmesi yeteneğine haiz olmasıdır (Brown, 1978; Flavell, 1979; Wellman, 1985; Beauford, 1996; Jager, Jensen ve Reezigt, 2005, Reeve ve Brown, 1985, Sternberg, 1988, Shanahan, 1992’den aktaran Özsoy, 2008).

Literatürde farklı bilişsel farkındalık modellerine ve sınıflandırmalarına rastlanılsa da modern çalışmalar Flavell ve Brown’ın çalışmalarını temel alarak bu kavramı “*üstbilişsel bilgi*” ve “*üstbilişsel kontrol*” olmak üzere 2 başlıkta ele almışlardır (Bkz. Şekil 2) (Özsoy, 2007’den aktaran Özsoy, 2008).



Şekil 2: Üstbiliş (Özsoy, 2008)



Kendi düşüncelerinin farkında olan yani bireysel farkındalık kazanmış birey herhangi bir söyleme ya da davranışa yönelmeden önce gerçekleştireceklerini planlayabilme, bu planlamaya ilişkin düşüncelerini düzenleyebilme, gerçekleştireceği faaliyetin tamamlanması durumunda karşılaşılabileceği sonuçları önceden tahmin edebilme ve bu faaliyeti istediği sonuca uygun şekilde tamamlayabilme kapasitesine sahip olup olmadığı hakkında fikir yürütebilme yetisine sahip olacaktır (Demir ve Doğanay, 2009<sup>1</sup>)

Birey bu stratejiler yoluyla bir eylemi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini öngörmekte, bu faaliyeti tamamlamak için gereken adımları planlamakta, bilişsel sürecinin nasıl ilerlediğini gözlemlemekte ve bu süreçteki bilişlerini değerlendirmektedir (Gourgey, 1998). Çalışma ve öğrenme mekanizmalarının farkında olan, stratejik davranıp davranmadıklarının farkında olan bireylerin farkında olmayanlara oranla daha başarılı oldukları iddia edilmektedir (Eggen ve Kauchak, 2001'den aktaran Candan, 2005).

Bireylerin bilişsel farkındalık kontrolü stratejilerini öğrenmeleri, onların uygun problem çözme yollarını fark etmelerinin sağlanması, bu stratejileri farklı faaliyetleri gerçekleştirirken kullanmalarının ve bunları içselleştirerek nerede ve nasıl kullanabileceklerinin benimsetilmesinin bireylerin başarılarındaki artışa doğrudan etki edeceği çeşitli yakın dönem çalışmalarda da belirtilmiştir (Matthews, 2015; Thompson ve Johnson, 2014, Efklides, 2014; Blanc vd., 2014; Hussain, 2015).

Bilişsel farkındalık süreçlerinde yaşanan işlevsizlikler çeşitli psikolojik bozuklukların yapısal etmenlerinden birisi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Rachman ve Safran, 1991; Wells, 1995; Barnard ve Teasdale, 1991; Wells ve Matthews, 1996'dan aktaran Çatak ve Ögel, 2010). Diğer taraftan ise bilişsel farkındalığın artırılmasının psikozlara erken müdahalede önemli bir tedavi olanağı olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. (Vohs vd., 2015).

Bilişsel farkındalığın gelişmesi bireye analiz, değerlendirme ve sentez gibi üst düzey işlevsel fonksiyonlar kazandırmakta ve bireyin üst düzey öğrenmeler (öğrenmeyi öğrenme) kazanmasına olanak sağlamaktadır (Demir ve Doğanay, 2014).

Sonuç olarak bakıldığında bilişsel farkındalığa sahip bireylerin, içsel karar mekanizmalarının nasıl çalıştıklarına dair bilgi sahibi olacaklarından ötürü sosyal



etkileşimlerini kontrol altına alabilme yetisine sahip olacakları düşünülebilir. Bu yetiye sahip kişilerin de sosyal etkileşimlerin neden olacağı olası sorunlardan kendilerini uzak tutma ya da belki önleme şansına sahip olabilecekleri düşünülebilir.

### . 3. Bilişsel Farkındalığın Toksik Liderliğin Önlenmesindeki Faydaları

#### 3.1 Farkındalık Temelli Terapiler ve Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş)

Bilişsel süreçler bağlamında farkındalığı ele alan çalışmalar farkındalık ile üstbilişi ilişkilendirmekte ve üstbilişsel işlemler vasıtasıyla zihindeki akışların gözlemlenmesinin üstbilişsel bir içgörü ortaya çıkardığını, dolayısıyla düşüncelerin gerçeği temsil etmekten ziyade bilincin akışındaki geçici ürünler oldukları kişi tarafından algılanabilmektedir (Çatak ve Ögel, 2010<sup>1</sup>).

Kronikleşmiş psikosomatik ağrılar, kaygı bozuklukları, duygudurum bozuklukları, bazı kişilik bozuklukları, psikozlar ve bazı davranış bozuklukları gibi birçok psikoloji kökenli sorunun çözümü amacıyla kullanılan, şimdiki zamana odaklanma ve anlık yaşantılara yönelik düşünme ile ilgili olan farkındalığın düzeyini artırmayı amaçlayan farkındalık temelli terapiler üzerine klinik psikiyatri alanında bazı yaklaşımlar mevcuttur (Çatak ve Ögel, 2010<sup>2</sup>):

*“- Farkındalık Temelli Stres Azaltımı Programı*

*- Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi*

*- Kabullenme ve Bağlılık Terapisi*

*- Diyalektik Davranış Terapisi”*

Farkındalık temelli terapilere katılan katılımcıların olumsuz duygu ve düşüncelerle baş etme becerilerinin geliştiği, kişilerin olumlu duygulara odaklanabilmelerine yardımcı olduğu, empati yeteneklerini artırarak tepkiselliği azalttığı ve kişilerarası ilişkilerde iyileşmeler ortaya çıkardığına dair çalışmalar mevcuttur (Demir, 2015). Farkındalık temelli terapilerin travmaya dayalı psikolojik bozukluklar üzerindeki olumlu etkileri de kayda değer düzeydedir (Dickey, 2008). Öyle ki farkındalık temelli terapilerde alınan olumlu sonuçların en az antidepresan tedavileri kadar olumlu sonuç verdiği çalışmalarla gösterilmiştir (Bondolfi, 2013).



Bu açıdan bakıldığında liderler ve takipçiler bağlamında üstbilgi yeteneklerinin geliştirilmesinin toksik liderliğin sağaltılması ve ortaya çıkmada engellenebilmesi anlamında terapötik etki sağlayabileceği düşünülebilir. Ancak psikiyatri temelli sadece terapilerin tıp doktorları ya da uzman psikologlar tarafından uygulanabileceği, üstbilgi gelişiminin ise daha öğrenme temelli bir yaklaşım olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle bu çalışmada ele alınacak üstbilgi gelişiminin sağlanmasında terapötik süreçlerin yerini bilişsel koçluk yaklaşımının alması düşünülmektedir.

### 3.2 Bilişsel Koçluk Yaklaşımı

Yapılan araştırmalar bilginin mutlak olmadığını aksine birey tarafından üretildiği, bireyde var olan duruma göre değişkenlik gösterecek birçok parçadan oluşan karmaşık bir yapıda olduğunu söylemektedir (Demir ve Doğanay, 2009<sup>2</sup>).

Costa ve Garmston tarafından ortaya atılan bilişsel koçluk kavramı aslen öğretmenlerin sınıf içindeki uygulamalarına yönelik olsa da başkalarının problem çözme kapasitelerini şekillendirmelerine ve biçimlendirmelerine yardım etmeyi amaçlayan stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Bal ve Demir, 2011). Bilişsel koç aslında birey ve düşüncesi arasında kişinin kafasında neler olduğunun farkına varmasına yardımcı olan bir arabulucudan fazlası değildir (Demir ve Doğanay, 2015). Bilişsel koçun amacı bireye bir düşünme sistemini öğretmek değil, bireyin kendi düşünme süreçlerinin farkına varması suretiyle bunları kontrol edebilmesine ve kendi yeteneklerini daha verimli bir şekilde kullanmasına imkan sağlayabilmektir.

Bilişsel koçluk yaklaşımı dört ana varsayıma dayanmaktadır (Demir ve Doğanay, 2009<sup>1</sup>):

- *Düşünme ve anlayış davranışları oluşturur.*
- *Öğrenmede devamlı bir karar verme sürecidir.*
- *Yeni şeyler öğrenmek düşüncede değişime ve bağlanmaya gereksinim duyar.*
- *Kişiler bilişsel olarak gelişmeye devam ederler.*

Bilişsel koçluk vasıtasıyla öğretilen üstbilgi stratejilerinin kalıcılığı artmakta, hatırlanmaları kolaylaşmakta ve böylece bireyin kendi bilişlerine dair planlama, düşünme ve



değerlendirme boyutlarını kullanarak problem çözme süreçlerini daha etkin bir biçimde uygulamasının önü açılacaktır (Demir ve Doğanay, 2008).

Bilişsel koçluk vasıtasıyla bireyler gelişen bilişsel farkındalıkları sonucunda eleştirel düşünme yetisi kazanmakta ve bu durum bireye olaylara farklı açılardan bakabilme, makul ve adaletli kararlar alabilme, önemli konulara odaklanabilme ve kendisi dışındaki bireyleri analiz edebilme gibi zeka gelişimi ile bağlantılı konularda gelişim göstermektedirler (Samsa Yetik vd., 2015).

Bu bağlamda bakıldığında bilişsel koçluk yaklaşımının, bireylerin bilişsel farkındalıklarının artırılmasındaki etkisinin önemli olduğu, bireye inançlarını, yargılarını ve seçimlerini analiz ederek bunların arasındaki ilişkileri ve düşünme süreçlerinin nasıl geliştiğini fark etme olanağı sağladığı söylenebilir.

### 3.3 Lider Kaynaklı Bilişsel Farkındalık Gelişiminin Faydaları

Yöneticiler ve liderler de, birer insan oldukları için, bilişsel mekanizmalarını hem örgüt içindeki değişkenlerle hem de örgüt dışı parametrelerle etkileşimde bulunmak için kullanır. Toksik liderlerin kişilik sorunlarının her insanda olduğu gibi yönetilebileceği düşünüldüğünde bu tür liderlerin de değişim göstermeleri onların karakter olarak bu sorunların üstesinden gelme gücüne sahip olduklarının farkına varmalarına bağlıdır (Kets de Vries, 2014).

Örgüt içinde ve dışında bulunan bireylerle, sosyal ikililerle ve gruplarla formel ya da informal yollardan iletişime geçerken; plan yaparken, seçim yaparken, karar verirken yani bir yöneticinin yapacağı hemen her eylemi gerçekleştirirken bu bilişsel mekanizmalar devreye girmektedir. Benzer şekilde yöneticilerin ve liderlerin toksik davranışlara neden olan kişilik özellikleri de bilişsel mekanizmalar varlığıyla eyleme ya da söyleme dönüştürülmektedir.

Liderlerin bilişsel süreçlerini dışarıdan yönetmeye çabalamak yerine onlara kendi bilişsel süreçlerinin farkında olmaları öğretilmelidir. Böylece bilişsel süreçlerinin nasıl işlediği hakkında bilgi sahibi olan liderler bunları denetleyebilecek ve bu yetilerini daha da ileriye götürüp bilişsel süreçlerini yeniden düzenleyerek onları daha etkili şekilde kullanabileceklerdir.



Bilişsel mekanizmalarının farkına varmaları, onları anlamaları ve daha ileri gidip onları kontrol edebilmeleri liderlerin kişisel özelliklerinin yarattığı bilişsel süreçler üzerinde hakimiyet kurabilmelerini sağlayacaktır. Bu durumun gerçekleşebilmesi için ön koşul toksik liderin örgüt için toksik sonuçlara yol açan davranışlarda bulunduğunu kabul etmesi ve bu davranışları değiştirmeyi istemesinin gerekliliğidir. Toksik liderin bu durumunu kabul etmemesi durumunda ya üstleri tarafından bir çözüme zorlanacak ya da çevresindeki koşulların ve takipçilerinin davranışlarının değiştirilmesi gerekecektir. Ancak liderin kendi davranışlarında değişikliğe gitmekte direnç göstermesi ve bunun dışarıdan bir zorlama ile yapılmaya çalışılması pek de olumlu sonuçlar doğurmayacak ve ya lider örgütte bulunduğu yerden olacak ya da eğer lider örgütün tepesinde bulunuyorsa böyle bir girişim örgütün işlevselliğinin daha da zarar görmesine neden olma riski taşıyacaktır. Psikolojik müdahalenin önündeki en önemli engellerden bir tanesi de olumsuz geri bildirim karşı olan narsisist aşırı hassaslıktır. Narsisist bireylerin davranışları ve söylemlerine dair yapıcı geri bildirimlere tahammül göstermeyi, insanların mükemmel olmamalarının bir felaket olmadığını kabullenmeyi, başkalarının düşünceleri hakkında daha hassas ve sosyal davranışların müşterek formlarını görmeyi öğrenmesi gerekmektedir (Kets de Vries, 2006, s. 26).

Lider ve yöneticilerin bilişleri hakkında farkındalık kazanmaları işlevsiz bilişsel inanışların onların üzerindeki etkilerini azaltacak ve kendine odaklı tekrarlayan düşünme örüntülerinde değişiklikler meydana gelmesini sağlayabilecektir (Çatak ve Ögel; 2010). Bu farkındalık sayesinde zihinsel akış gözlemlenebilecek ve “üstbilişsel bir içgörü” ortaya çıkacaktır (Teasdale, 1999). Bu içgörü vasıtasıyla lider veya yönetici kendi davranışlarına neden olan bilişsel süreçlerin farkına varma, onları değerlendirme, eleştirme ve içlerinden toksik olanları tespit ederek bunları düzenleme yoluna gitmek için bir yetenek kazanma olanağı yakalayacaktır.

Toksik liderlerin bilişsel farkındalık kontrol stratejileri vasıtasıyla kişilik özelliklerinin ortaya çıkardığı toksik davranışlara etki edilebilmesi için öncelikle liderin ya da yöneticinin davranışlarının takipçiler ve örgüt düzeyinde toksiklik içerdiğini kabul etmesi ve bunları düzeltmeye istekli olması gerekir. Daha sonra ise kendilerini yeniden anlamaları ve yenileyebilmeleri için kendi içlerinde bulunan karanlığı keşfetmeleri gerekir. Bu davranış





değişimi ancak “bilgi, duyu ve davranış” kavramlarından oluşan “basit hayat üçgeni”nin sınırları içinde gerçekleştirilebilir (Kets de Vries, 2006, s. 193).

### 3.4 Takipçiler Kaynaklı Bilişsel Farkındalık Gelişiminin Faydaları

Bilişsel farkındalığın artırılmasının faydalarını sadece lider kaynaklı düşünmemek gerekir. Takipçilerin bilişsel farkındalıklarının artırılması da toksik liderlik kavramının önlenmesinde önemli bir yer tutacaktır. Liderlerin bir zorlama olmadan dışsal bir yardım almayı kendiliğinden kabul etmeleri her zaman mümkün olmayabilir (Kets de Vries, 2014). Bu nedenle toksik liderliğin varlığının tespit edildiği örgütlerde takipçilerin bilişsel farkındalıklarının artırılması lider ve üye arasındaki sosyal mübadelelerde yüksek kalitede bir etkileşim ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir.

Takipçilerin bilişsel farkındalıklarının gelişimi lider ile aralarındaki etkileşimin kalitesini yükseltme potansiyeline sahiptir. Lider ve üye arasındaki etkileşim kalitesinin yükselmesi takipçilerin lider ile daha kaliteli sosyal ve duygusal ilişki kurmalarını sağlayacak ve buna bağlı olarak da lider ve takipçiler arasındaki algısal farklılıklarda azalmalar meydana gelecektir (Yammarino vd., 2008). Lider ve takipçilerin birbirleri arasındaki algı farkının azalması ise hem takipçilerin liderin davranış yapısını anlamalarına hem de diğer taraftan liderin, davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisini fark etmesine yol açabilecektir.

Bu bağlamda takipçilerin bilişsel farkındalık kazanmalarının sağlanması toksik liderlik davranışının değişkenlerinden bir tanesi olan kolay etkilenen takipçilerin varlığının azaltılmasını sağlama potansiyeline sahiptir. İştirakçi takipçiler için bu olanağın biraz daha az olduğu düşünülmeyle birlikte, uygun takipçilerin öz değerlendirme ve uygunluk değerlerinin artırılması, karşılanmayan taleplerinin yaratacağı olası boyun eğmeye meyilli davranışlarının farklılaştırılması, bilişsel farkındalıklarının artırılması ile sağlanabilir görünmektedir. Benzer şekilde iştirakçi takipçilerin de bilişsel farklılıklarının artması suretiyle toksik liderlik davranışının hem kendileri hem de örgütün bütünü için oluşturacağı olası yıkıcı durumları idrak edebilme potansiyellerinin artacağı düşünülebilir.

## 4. Sonuç ve Öneriler

Liderlik kavramı her zaman mükemmel ve olumlu bir durumu ifade etmek zorunda değildir. Güncel teorilerin büyük bir kısmı liderliği olumlu yönde atılan bir adım olarak



tanımlama eğiliminde olsalar da liderlik alanında çalışma yapan araştırmacıların liderliğin örgüt üzerindeki olası olumsuz etkilerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Örgütlerdeki toksik liderlik durumunun formal bir teşhisinin yapılması oldukça zordur. Örgütün, lider nedeniyle içinde bulunduğu durumun toksik bir işlevsel bozukluğa sahip olup olmadığına dair bir analiz yapmak için örgütsel psikodinamik veriler kullanılarak klinik yaklaşımlardan faydalanılabilir (Levinson, 1991 ve Kilbourg 2004'ten aktaran Kesken ve İlic, 2008). Ancak toksik liderliğin günümüz örgütlerinin en önemli sorunlarından bir tanesi olduğu yadsınmamalıdır. Çünkü işi planlayan, örgütleyen, yönlendiren, denetleyen ve gerçekleştiren insandır. Bu nedenle örgütsel problemlerin çözümünde bireylerin varlığını dışlayan yöntemlere yönelmek istenen sonuçları sağlamayacaktır.

Hem lider yönlü hem de takipçi yönlü bir düşünce ve problem çözme kapasitesinin geliştirilme ya da yeniden biçimlenme sürecine sokularak bu bireylerin problem çözme ve karar verme yetilerinin geliştirilmesi sağlanabilir (Costa ve Garmston, 2004'ten aktaran Demir ve Pınar, 2011). Bilişsel farkındalık kazanımı özellikle liderin hem kişisel özelliklerinden hem de takipçileri ile arasındaki etkileşimden doğan sorunların çözümünde bir araç olarak kullanılabilir. Bilişsel farkındalık kazanmış lider her şeyden önce kendi bilişsel hatalarının farkına vararak kişisel özelliklerini kontrol altında tutma kabiliyetine kavuşabilecek hem de takipçilerinin bilişsel yapılarını kavrayarak her takipçisiyle farklı bir ilişki kurabilme yetisi kazanabilecektir.

Bilişsel koçluk yaklaşımı vasıtasıyla bireylerin bilişsel farkındalık yeteneklerinin artırılması ve bilişsel farkındalık kontrol stratejilerinin öğretilmesi vasıtasıyla toksik liderlerin bu toksik davranışlarının nasıl ve hangi dinamiklerle ortaya çıktığını fark etmeleri ve bu davranışları kontrol edebilme yetisini kazanmaları hem bu lider ve yöneticilerin hem de örgütlerinin başarısında dramatik değişimler sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Bilişsel farkındalık kontrol stratejilerinin bilişsel koç tarafından öğretilmesi toksik liderlere, kişilik özellikleri ile davranışları arasındaki bilişsel süreçleri anlamaları için ışık tutacaktır. Bu süreçleri kestirebilen, planlayabilen, denetleyebilen ve değerlendirebilen toksik lider bu süreçler üzerinde içsel bir kontrol sağlayacaktır. Böylece lider, toksik kişilik özelliklerini



değiştiremese bile bu özelliklerinin davranışlarına olan yansımalarını örgütün faydasını gözeterek şekilde düzenleyebilme yetisi kazanacaklardır.

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere toksik liderlik olgusu sadece liderin kişisel özelliklerine bağlı değildir. Bu nedenle liderin bilişsel farkındalık sahibi olması bir taraftan kendi kişisel özellikleri ve bilişsel hataları konusunda lidere bir kontrol sağlarken diğer taraftan takipçileri ile kuracağı ilişkilerde ona yön gösteren bir mekanizma olarak ortaya çıkacaktır. Bilişsel farkındalık sahibi lider sadece kendisi ile takipçilerinin değil, takipçilerinin de kendileri arasında girdiği etkileşimleri gözlemleyebilecek ve bunların çıktılarını analiz etme yetisi kazanacaktır. Hem kendisinin takipçileri ile hem de takipçilerinin birbirleri arasında girdiği ilişkileri düzenli bir hale getirebilmek için elinde pek çok veri birikecektir. Bu sayede belki de bir toksik liderlik durumu başlamadan önlenilecek ya da var olan bir toksik liderlik durumunun lider tarafından kavranması sağlanacaktır. Bilişsel farkındalık kazanmış liderin örgütündeki toksik durumu kavraması ise bu konuda atılacak ilk ve en önemli adım olacaktır. Bu kavramayı takiben lider öncelikle kendi davranışlarının sonuçlarını daha gerçekleştirmeden tahmin ederek ve söz konusu toksik ortamı düzeltecek şekilde planlayarak böylece gerçekleştirdiğinde söz konusu toksiklik azalmaya başlayacaktır. Lider daha da ileri gidip bu bilişsel farkındalık sürecini takipçileri ile ilişkilerine yansıtılabildiği ölçüde toksikliğin seviyesinin düşmesini ve hatta sonlanmasını sağlayabilecektir.

Ancak eklemek gereklidir ki her toksik lider kurtarılabılır bir durumda olmaz. Örgüt içindeki kademesi yükseldikçe bir liderin örgütten koparılması da nispeten zorlaşmaktadır. Ancak toksik liderlik davranışının uzun süre göz ardı edilmesi ya da gözden kaçırılması durumunda örgüt içinde ortaya çıkabilecek fonksiyonel bozuklukların düzeltilmesi daha da zorlaşacaktır. Toksik davranışları düzelmeyen ya da bu davranışlarının örgüte ve çalışanlarına verdiği zararları görmezden gelen bir lider örgütün geleceği açısından büyük bir tehdit oluşturacaktır. Bu nedenle bazı liderlerin örgütlerinden koparılmaları, örgütün geleceğinin kurtarılması adına elzem olmaktadır.

Toksik liderlik kavramı anlamında Türk yönetim yazınında yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bununla birlikte kısıtlı sayıdaki katılımcı ile yapılan çalışmalar farkındalık temelli terapilerin terapötik fayda sağladığı gözlemlenmiş olsa da bilinçli farkındalık ve bunun



terapi bağlamı kullanımına dair araştırmalar da geniş örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılmasına muhtaç durumdadır (Demir, 2015). Buna mukabil bilişsel koçluk yaklaşımına dair çalışmalar da öğrenim alanıyla sınırlı kalmaktadır. Ancak bilişsel koçluk yaklaşımının yönetim ve organizasyon alanına entegre edilmesi vasıtasıyla örgüt içindeki bireylerin bilişsel farkındalıklarının artırılması toksik liderliğin önüne geçilmesi için bir çözüm olanağı sunar gibi görünmektedir.

Liderin örgüt içindeki konumu ve gücü, takipçilerin bu toksik liderlik durumu karşısındaki tutumları, örgütün kültürü ve iklimi gibi değişkenler bu durumun anlaşılmasını daha zorlaştırmaktadır. Bu anlamda geniş katımlı araştırmalar yapmak konunun doğası gereği kolay olmamaktadır. Toksik liderin kendi durumunu kabul etmesinin zorluğu bir yana takipçilerinin ya da örgütün üst düzey birimlerinin toksik liderliği göz ardı edebilmeleri ya da gözden kaçırmaları karşılaşılabilecek bir durumdur. Benzer şekilde takipçilerin özellikleri de toksik liderliğin belirlenmesi ve üzerine geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilmesinin önünü tıkayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak toksik liderliğin örgütsel alanda varlığı ve gelişen iletişim teknolojileri vasıtasıyla bu konu üzerinde yapılabilecek çalışmaların artması mümkündür. Gelecek çalışmaların hem toksik liderliğin kavramsal çerçevesinin genişletilmesi hem de bu olayın tespit edilebilmesinin yolu açılarak sağaltımı ve ortaya çıkmadan engellenebilmesi adına yapılacak çalışmalar örgütlerin etkinlik ve etkililik anlamında önünde ciddiye alınması gereken tehditlerden birisi olan toksik liderlik durumunun verdiği zararların azaltılması ve verebileceği olası zararların önüne geçilebilmesi anlamında faydalı olacaktır.



**KAYNAKÇA**

- Bal, A. Ve Demir, Ö. o. (2011). Bilişsel Koçluk Yaklaşımının Öğretmen Adaylarının Görüşleri Açısından İrdelenmesi. (Turkish). Journal Of Kirsehir Education Faculty, 12(4), 325-340.
- Barnard, P. J., ve Teasdale, J. D., (1991) Interacting Cognitive Subsystems: A Systemic Approach to Cognitive-Affective Interaction and Change. Cognition Emotion, 5:1-39.
- Beauford, J. (1996). A Case Study of Adult Learners' Metacognitive Strategies in Factoring Polynomials Over the Integers. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas, Austin.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., ve Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale. Journal of Organizational Behavior, 28, 979-1003. doi:10.1002/job.443
- Blanc, J., Boyer, L., Le Coz, P., ve Auquier, P. (2014). Metacognition: Towards a New Approach to Quality of Life. Quality of Life Research, 23(2), 467-475.
- Bondolfi, G. (2013). 2993 – Is mindfulness an evidence-based treatment?. European Psychiatry, 28(Supplement 1), 1. doi:10.1016/S0924-9338(13)77507-2
- Brown, A.L. (1978), "Knowing When, Where and How To Remember: A Problem Of Metacognition", In R. Galaser (Ed.), Advances In Instructional Psychology (s.225-223), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Campbell, J. (2016). Toxic leadership. Salem Press Encyclopedia,
- Candan, A. S. (2005). Üstbilişsel Kuram Ve Tarih Öğretimi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(2), 327-332.
- Catak, P. D., ve Ögel, K. (2010). Mindfulness as a therapy method/Bir terapi yöntemi olarak farkındalık. Archives Of Neuropsychiatry, (1), 69.
- Costa, A. L., ve Garmston, R. J. (1994). Cognitive Coaching: A Foundation For Renaissance Schools. Christopher-Gordon Publishers, Inc., 480 Washington, Street, Norwood, MA 02062.
- Çakıroğlu, A. (2007). Üstbilis. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(2), 21-27.
- Çatak, P. D., ve Ögel, K. (2010). Farkındalık Temelli Terapiler ve Terapötik Süreçler. Klinik Psikiyatri, 13, 85-91.



Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2008). Bilişsel Koçluk Yoluyla Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Akademik Başarıya Etkisi. (Turkish). *Journal Of Educational Sciences & Practices*, 7(14), 121-138.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2009). Bilişsel Farkındalık Becerilerinin Geliştirilmesinde Bilişsel Koçluk Yaklaşımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 601-624.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2009). Sosyal Bilgiler Dersinde Bilişsel Koçluk Yoluyla Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Epistemolojik İnaçlara Ve Kalıcılığa Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(37), 54.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2015). Öğretmen Eğitiminde Bilişsel Koçluk Yaklaşımı. *Uludağ University*.

Demir, Ö., ve Doğanay, A. (2014). The Effect of Metacognitive Strategies Instructed Through Cognitive Coaching on The Metacognitive Skills and Retention in 6TH Grade Social Studies Lesson. *Sinan OLKUN*.

Demir, Ö., ve Pınar, B. A. L. (2011). Bilişsel Koçluk Yaklaşımının Tezsiz Yüksek Lisans Matematik Bölümü Öğrencilerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 37(37).

Demir, V. (2015). Bilinçli Farkındalık Temelli Kognitif Terapi Programının Bireylerin Depresif Belirti Düzeyleri Üzerine Etkisi. *İstanbul Üniversitesi*.

Dickey, G. W. (2008). Mindfulness-Based Cognitive Therapy as a Complementary Treatment for Combat/Operational Stress and Combat Post-Traumatic Stress Disorder.

Edwards, G., Schedlitzki, D., Ward, J., ve Wood, M. (2015). Exploring Critical Perspectives of Toxic and Bad Leadership Through Film. *Advances In Developing Human Resources*, 17(3), 363-375. doi:10.1177/1523422315587903

Efklides, A. (2014). How Does Metacognition Contribute to the Regulation of Learning? An Integrative Approach. *Psihologiske Teme*, 23(1), 1-30.

Eggen, Paul-Don Kauchak (2001) *Educational Psychology*, New Jersey, USA Rachman S ve Shafran R (1991) Cognitive distortions: thoughtaction fusion, *Clin Psychol Psychother*, 6:80-85.



- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (Destructive Leadership), 207-216. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Eren, E. (2010): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognitive and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive Developmental Inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Goldman, A. (2006). Personality Disorders in Leaders : Implications of the DSM IV&hyphen;TR in Assessing Dysfunctional Organizations. *Journal Of Managerial Psychology*, (5), 392. doi:10.1108/02683940610673942
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders And Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*. Cambridge University Press.
- Gourgey, A. F. (1998). Metacognition in Basic Skills Instruction. *Instructional Science*, 26(1-2), 81-96.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1).
- Hadadian, Z., ve Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies In Business & Economics*, 11(3), 84-89. doi:10.1515/sbe-2016-0037.
- Hall, L. (2013). Focusing on the good things. *Occupational Health*, 65(2), 15.
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. Z. (2007). An Investigation of Abusive Supervision As A Predictor of Performance and The Meaning Of Work As A Moderator Of The Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., ve Ferris, G. R. (2007). A Bully As An Archetypal Destructive Leader. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129.
- Hussain, D. (2015). Meta-cognition In Mindfulness: A Conceptual Analysis. *Psychological Thought*, 8(2), 132-141.
- Jager, B., Jansen, M. ve Reezigt, G. (2005). The Development of Metacognition in Primary School Learning Environments. *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 179-196.



- Jha, S., ve Jha, S. (2015). Leader as Anti-Hero: Decoding Nuances of Dysfunctional Leadership. *Journal Of Management & Public Policy*, 6(2), 21-28.
- Jian, G., ve Dalisay, F. (2015). Conversation at Work The Effects of Leader-Member Conversational Quality. *Communication Research*, 0093650214565924.
- Karakelle, S., ve Saraç, S. (2010). Üst Biliş Hakkında Bir Gözden Geçirme: Üstbiliş Çalışmaları Mı Yoksa Üst Bilişsel Yaklaşım Mı? *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 45-60.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A: (2011): Öteki Liderlik. Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Kesken, J., ve Ilic, D. (2008). Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi. *Ege Academic Review*, 8(2), 451-468.
- Kets de Vries, M. F. (2014). Coaching The Toxic Leader. *Harvard Business Review*, 92(4), 100-9.
- Kets de Vries, M. F. (2016). The Greed Syndrome. *INSEAD Working Papers Collection*, (26), 3-31.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006): The Leader on The Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organization. John Wiley and Sons, England.
- Kets de Vries, M. F. R. (2009): Reflections on Character and Leadership. John Wiley and Sons, England.
- Kets De Vries, M. F., ve Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 375-387.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration and Future Research Agenda. *Journal of Management*, (5). 1308.
- Kusy, M., ve Holloway, E. (2009). Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems Of Power. John Wiley & Sons.
- Lucia Ovidia, V., Sergiu, B., ve Loredana Cornelia, B. (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership. *Management And Economics Review*, Vol 1, Iss 2, Pp 217-228 (2016), (2), 217.
- Matthews, G. (2015). Advancing the Theory and Practice of Metacognitive Therapy: A Commentary on The Special Issue. *Cognitive Therapy and Research*, 39(1), 81-87.





- officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Özsoy, G. (2007). İlköğretim Beşinci Sınıfta Üstbilis Stratejileri Öğretiminin Problem Çözme Başarısına Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özsoy, G. (2008). Üstbilis. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* Güz 2008, 6(4), 713-740
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Rachman, S., ve Shafran, R., (1991) Cognitive Distortions: Thoughtaction Fusion, *Clin Psychol Psychother*, 6:80-85.
- Reed, G. E. ve Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military
- Reeve, R. A. ve Brown, A. L. (1985). Metacognition Reconsidered: Implications For Intervention Research. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 13, 343-356.
- Samsa Yetik, S., Akyüz, H. İ.,ve Keser, H. (2015). Effects of Metacognitive Guidance on Critical Thinking Disposition. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 133-148
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence Of An “Enriched” Job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits And The Neutralizing Influence Of An “Enriched” Job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schneider, W. ve Lockl, K. (2002). The Development of Metacognitive Knowledge in Children and Adolescents. T. J. Perfect ve B. L. Schwartz, (Ed.), *Applied metacognition içinde* (224-257). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Shanahan, T. (1992). Reading Comprehension As A Conversation With An Author. In: M. Presley, K. R. Harris ve J. T. Guthrie (Eds.), *Promotion Academic Competence and Literacy in School*. San Diego, CA: Academic Press.
- Sternberg, R. J. (1988). *Intelligence Applied*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.



- Thompson, V. A., ve Johnson, S. C. (2014). Conflict, Metacognition, and Analytic Thinking. *Thinking & Reasoning*, 20(2), 215-244.
- Thoroughgood, C., Tate, B., Sawyer, K., ve Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- Vohs, J. L., Hummer, T. A., Yung, M. G., Francis, M. M., Lysaker, P. H., ve Breier, A. (2015). Metacognition In Early Phase Psychosis: Toward Understanding Neural Substrates. *International Journal of Molecular Sciences*, 16(7), 14640-14654.
- Weinstein, C. E., ve Mayer, R. E. (1986). The Teaching of Learning Strategies. Wittrock, M.C. (Ed.) *Handbook of Research on Teaching*, (315-327) New York NY: Macmilian Publishing Company.
- Weisberg, R. W., ve Reeves, L. (2013). *Cognition : From Memory to Creativity*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Wells, A. (1995) Meta-cognition and Worry: A Cognitive Model of Generalized Anxiety Disorder. *Behav Cogn Psychother*, 23:301- 320.
- Wells, A. ve Matthews, G. (1996) Modeling Cognition in Emotional Disorder: The S-REF model. *Behav Res Ther*, 32: 867-870.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., ve Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership And Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.





## BANKA ÇALIŞANLARININ İŞYERİNDE MUTLULUK VE MUTSUZLUK NEDENLERİ ÜZERİNE KEŞİF AMAÇLI BİR ARAŞTIRMA

Ferîştah GÜNER<sup>1</sup>

Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT<sup>2</sup>

### ÖZET

*Araştırmada bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Burdur ilinde kamu ve özel sektör banka çalışanlarından 60 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırmada sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan yapılandırılmamış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yapılandırılmamış görüşme soruları iki temel sorunsal üzerinde yoğunlaşmıştır. Birincisi, banka çalışanlarının işyerlerinde onları mutlu eden faktörler nelerdir? İkincisi; banka çalışanlarının işyerlerinde onları mutsuz eden faktörler nelerdir? Söylem analizi ile toplanan veriler detaylı bir şekilde okunmuş, sınıflandırılmış ve yorumlama aşamaları gerçekleştirilmiştir. Analizler neticesinde işyerinde mutsuz olanların en önemli mutsuzluk nedenleri; iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı, adalet algısı olarak tespit edilmiştir. İşyerinde mutlu olanların en önemli mutluluk nedenleri ise; işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, olumlu çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak olarak tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Öznel İyi Oluş, İşyerinde Mutluluk, Banka Çalışanları.

## A RESEARCH ON EXPLORATION THE REASONS OF BANK EMPLOYEES' HAPPINESS AND UNHAPPINESS IN THE WORKPLACE

### ABSTRACT

*In the research, it is aimed to reveal the causes of happiness and unhappiness of individuals who work in the banking sector. In this comprehension, in Burdur province, it is made a face to face interview with 60 people who are the bank employee's of the public and private sector. in the study, it is used unstructured interview method which is one of the methods used almost in qualitative research. Unstructured interview questions concentrate on two basic problematics. First of it; what are the factors that make bank employees happy in the workplace? Second; what are the factors that make bank employees unhappy in the workplace? Data collected by expression analyses are read in detail, classified and interpretation steps are carried out. As a result of analyses the most important causes of unhappiness in those who are unhappy at work are identified as business ambiance, working conditions, working relationships and rivalry, target oppression, customer's attitude, manager's attitude and the sense of justice. On the other hand, the most important causes of happiness in those who are happy at work are identified as workplace friendship, work itself, manager's contact, positive working conditions, prize and appreciation, customer relationships and achieving the goals.*


**Keywords:** Subjective Well Being, Happiness In The Workplace, Bank Employees.

<sup>1</sup> Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, feristahguner15@gmail.com

<sup>2</sup> Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

## GİRİŞ

Pozitif psikoloji görüşü, davranış bilimlerinde bir değişimi başlatan Seligman (1998) tarafından ortaya atılmıştır. Bireydeki olumlu ve güçlü yönlerin araştırılmasına odaklanan pozitif psikoloji henüz yeni olsa da çabuk büyümekte olan bir çalışma alanı olmaktadır (Bacon, 2005). Son yıllarda Türkiye’de doğrudan pozitif psikoloji konusunda yapılmış araştırma sayısında artış gözlemlenmekle birlikte, psikolojik sağlamlık (Kararımak, 2006; Terzi, 2006), iyilik hali (Korkut, 2003; Tuzgöl-Dost, 2005), öznel iyi oluş (Eryılmaz ve Ercan, 2011; Cenkseven ve Akbaş, 2016; Malkoç, 2011; Gülaçtı, 2010; Çetin vd., 2015; Doğan vd., 2014; Doğan, 2013) gibi kavramların Türkiye’deki çalışmalarda da popülerlik kazanmaya başladığı görülmektedir. Örgütlerinde mutlu işgörenler, insan kaynağı açısından bir rekabet avantajı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu avantajı elde etmede ve işgörenlerin işyerlerindeki mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya konması işgörenlerin performansı, verimlilikleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir.



Bilindiği üzere bankalar hizmet sektörü içinde yer alan finansal kuruluşlardır. Günümüzde artan banka sayısı ile birlikte, kurumsal rekabetin karlılığı azaltması ve makroekonomik riskler nedeniyle bankalar müşteri odaklı sistemi keşfetmişlerdir. Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti ön planda tutularak en iyi hizmetin sunulmasına odaklanılmaktadır (Tolon, 2004). Bankacılık sektöründe artan bu aşırı rekabet ortamı, bu sektörde çalışanlar üzerinde de baskı hissetmelerine neden olmuştur. Bankacılık sektörü, yoğun stres kaynakları ve mesleki mali riskler taşıması nedeniyle, çalışanların ruhsal sağlığının ve buna bağlı çalışma yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenme olasılığı yüksek bir meslektir (Ok, 2004). Aynı zamanda bankacılık mesleği, insanlarla iletişim üzerine kurulmuş bir meslektir. Dolayısıyla bankacılık mesleği, yoğun bir iş yüküne sahip olması, son yıllarda sektörde oluşan hızlı değişimler sonucunda istihdama ilişkin sorunların ortaya çıkması nedeniyle çalışanların tükenmişlik yaşayabileceği, iş ve özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenebileceği bir meslek haline gelmiştir (Siliğ, 2003). Literatürde bankacılık sektöründe çalışanların iş memnuniyeti, işgören yabancılaşması, tükenmişlik düzeyleri, psikolojik şiddet, cinsel taciz, iş stresi, kayırmacılık, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılıkları, duygusal zekâları ile ilgili birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Ancak banka çalışanlarının işyerindeki mutluluk ve mutsuzluk nedenlerini ortaya koyan bir çalışma olmadığından, konuyla ilgili çalışmaya karar verilmiştir. Bu çalışmada iki temel sorunsal üzerinde

odaklanılmıştır. Birincisi banka çalışanlarını işyerinde mutlu eden faktörler nelerdir? İkincisi banka çalışanlarının işyeri mutsuzluk sebepleri nelerdir? Bu çalışma, örgütler açısından işyeri mutluluğunun değerini vurgulaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerle, banka sahiplerine, banka yöneticilerine ve konuyla ilgili akademisyenlere veri sağlayarak faydalı olunması amaçlanmıştır.

### 1. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Öznel iyi oluş ya da mutluluk, pozitif psikolojinin en önemli araştırma konularından birisidir. Öznel iyi oluş, bireyin yaşamına ilişkin değerlendirmelerinin ve olaylara verdiği duygusal tepkilerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda öznel iyi oluş, olumlu duyguların sık, olumsuz duyguların az yaşanması ve yüksek yaşam doyumu alma şeklinde tanımlanmaktadır (Myers ve Diener, 1995: 11). Öznel iyi oluş, tek boyutlu bir yapı değildir. Öznel iyi oluşun üç önemli ögesi vardır. Bunlar olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumudur (Andrews ve Whitney, 1976; Deiner, 1984). Olumlu duygulanım, güven, ilgi, ümit, heyecan, gurur, neşe gibi duyguları; olumsuz duygulanım ise öfke, nefret, suçluluk, üzüntü gibi olumsuz duyguları içerir. Olumlu ve olumsuz duygulanım öznel iyi oluşun duyuşsal boyutudur. Öznel iyi oluşun bilişsel boyutu ise yaşam doyumudur. Bireyin çeşitli yaşam alanlarındaki doyumuna ilişkin değerlendirmelerini yansıtır (Eryılmaz ve Ercan, 2010: 953).

Öznel iyi oluş, örgütsel davranışta önemli araştırma konusu olan iş tatmini tutumundan farklı olarak ele alınmaktadır. İş tatmini işe karşı bir duygu ve tutum içerirken, işyerinde mutluluk sadece iş ile ilgili bir duygudan ibaret olmayıp bireysel anlamda kendine has hisleri de içermektedir. Bu bağlamda kişi işyerinde mutlu olabilirken, işine karşı olumsuz bir tutum sahibi olabilmektedir. Ya da kişi işini sevmekte, ancak çalıştığı yerde kendini mutsuz hissedebilmektedir (Alparslan vd., 2016: 66).

Türkiye’de iş yaşamında mutluluğu inceleyen çok fazla çalışma yoktur. Alanyazında yapılan çalışmalar daha çok işe ilişkin duyguları esas alan iş doyumunu, iş tatmini ve yaşam doyumunu ilgilidir. Yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında ilk kez War (1990) işle ilgili duyuşsal iyilik algısını iş tatmininden farklı olarak ve daha çok kişinin çalışırken hissettiği mutluluğun kişisel ve çevresel boyutlarıyla incelemiştir. Gavin ve Mason (2004) araştırmalarında işin değeri anlamı üzerinde yoğunlaşmış, bireyin hayatına anlam katan bir işi yapmasının verimlilik ve performansını da yükselteceğine dikkat çekmiştir.



Maenapothi'ye (2007) göre, işyerinde mutluluk, çalışanların çalışmaktan mutlu olduğu ve kendilerini çalışıyormuş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem çalışan düzeyinde hem de kurumsal düzeyde planlanan hedeflere ulaştığı, iş yerindeki bir durum anlamına gelmektedir. Ayrıca araştırmada iş ilhamı, kurumun ortak değerleri, iş yerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi ve etkin liderliğin iş yerinde mutluluğu açıklayan faktörler olduğunu vurgulanmıştır. 3487 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların mutluluk seviyesi ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi işteki mutluluğa ilişkin düşünceleri ölçmek üzere kullanıldığında 0,9577, mevcut mutluluğu ölçmek üzere kullanıldığında ise 0,9542'dir. Bu bağlamda araştırmacı ölçüm aracının yüksek güvenilirliğe sahip ve kullanışlı olduğu sonucuna varmıştır. Jones (2010) ise araştırmasında, iş yerinde mutlu olan bireyler ile mutsuz olanları karşılaştırmış ve mutlu olan bireylerin daha enerjik, özel hayatlarında daha mutlu, işine daha bağlı, daha motivasyonlu, hedeflerini daha çok başaran, işten ayrılma niyetinin daha az olan kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş yerinde mutlu kişilerin iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurabildikleri, kalp, şeker, tansiyon gibi rahatsızlıkları daha az yakalandıkları görülmektedir. Luchman ve arkadaşları (2011) tarafından işyerinde mutluluk ve yaş arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan araştırmada yaşa göre mutluluğun 'U' şeklinde bir ilerleme kaydettiği sonucuna ulaşılmıştır. Genç yaşlarda (18-40 yaş arası) yüksek olan işyerindeki mutluluk seviyesinin orta yaşlarda (41-49 yaş arası) azalmış olduğu görülmekte, ancak (50-72 yaş arası) gibi ilerleyen yaşlarda eski yüksek seviyesine ulaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Voorde ve arkadaşlarının yaptıkları (2012) araştırmada ise, işyeri mutluluğunun çalışanın mesai arkadaşları ve yöneticileri ile arasında gerçekleşen olumlu ilişkilerin varlığı ile söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişkinin kalitesinin artması çalışanın işyerinde iyi olma halini ve kurumu için daha fazlasını yapma isteğini arttıracak sonucuna ulaşılmıştır. Alparslan (2016) üç üretim işletmesinin 261 emek işçileri ile yaptığı araştırmada işçilerin işyerlerinde kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarında, iş tatmininin mi yoksa iş yeri mutluluğunun mu daha etkili olduğunu ortaya koymaya amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre fazladan rol davranışı üzerinde iş tatmininin doğrudan bir etkisinin olmadığı, ancak iş yeri mutluluğu değişkeninin doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda emek işçilerinin daha fazla çaba göstermeye istekli olmaları için iş tatmininden önce iş yerinde mutlu olmaları gerektiği vurgulanmıştır.



Araştırmalar, öznel iyi oluş düzeyi yüksek olan bireylerin yalnızca kendilerini iyi hissetmekle kalmayıp, kişilerarası ilişkilerinde daha başarılı olduklarını (Diener ve Seligman, 2002), yaşam enerjisi ve yaratıcılıklarının arttığını, bağışıklık sistemlerinin güçlendiğini, iş yaşamında daha verimli olduklarını ve yaşam sürelerinin uzadığını (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005) göstermektedir. Buradan hareketle bu araştırmada Burdur ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çalışmayla, ulusal yazına bir kaç yönden dikkate değer katkı yapılması amaçlanmaktadır. Özellikle ulusal yazında çalışanların işyerlerindeki mutluluk ve mutsuzluk nedenlerini inceleyen çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının konuyla ilgili çalışan akademisyenlere ve bankacılık sektöründeki yöneticilere çalışanların iş yerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri konusunda güncel bilgi sağlaması, ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. Araştırma Metodolojisi

Araştırma Burdur'da faaliyette bulunan 12 adet kamu ve özel sektör banka şubelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırmada sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan yapılandırılmamış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yapılandırılmamış görüşme, araştırmacının konu hakkında bilgisinin az olduğu ve bundan dolayı görüşülen kişiyle bir tür karşılıklı diyaloga girmesini gerektiren durumlarda kullanılacak en uygun yöntem olarak gösterilmektedir (Böke, 2014). Araştırmaya katılanlara işyerinde onları mutlu ve mutsuz eden sebepleri söylemeleri istenerek açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Görüşme soruları banka çalışanlarına 1 Kasım -20 Aralık 2016 tarihleri arasında yüz yüze ve gönüllülük esasına dayanarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler, bilgisayara girilmiş ve amaca uygun olarak hazır bir istatistik programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde söylem analizi, kullanılmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada mutsuz olan banka çalışanlarının temel mutsuzluk kaynaklarının, mutlu olan banka çalışanların ise temel mutluluk kaynaklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temel kısıtı diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtıdır. Ancak zaman ve maliyet kısıtı ile birlikte, banka çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle daha fazla çalışana ulaşılmak istense de bunda başarıya ulaşılamamıştır. Bundan



dolayı araştırma verilerine dayanarak Türk Bankacılık Sektörüne yönelik bir genelleme yapılması değil ancak tahminsel bir sonuca ulaşabilmeye imkân vermektedir.

### **2.3. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Burdur il merkezinde faaliyette bulunan toplam 12 adet kamu ve özel sektör banka şubelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme ise bu evren içinde yer alan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 60 çalışandan oluşmaktadır.

### **2.4. Araştırmada Kullanılan Soru Formu**

Araştırmada tek bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve medeni durumları ile ilgili demografik sorular ve çalışanlara işyerinde onları mutlu ve mutsuz eden sebepler bulunmaktadır.

## **3. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları**

### **3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik verilerine ait frekanslar Tablo 1' de verilmiştir. Tablo 1' deki sonuçlara göre ankete katılanların %48,3'ü kadın, %51,7'si erkek; % 63,3'ü evli, %36,7'si bekârdır. % 46,7'si 31-37 yaş, % 41,7'si 24-30 yaş aralığındadır. Bu verilerden faydalanarak katılımcıların kadın- erkek dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu ve genç işgücünün istihdam edildiği sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılanların toplam hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %26,7'sinin 1-5 yıl arası, %56,7'sinin 6-10 yıl arası, %16,7'sinin 11 yıl ve üzeri sürede bankalarda görev yapmakta oldukları görülmektedir. Son olarak katılımcıların %51,7'sinin kamu bankası çalışanı %48,3'ünün de özel banka çalışanı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örnekleme kamu –özel banka dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir.





Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Verileri

	Grup	Frekans	%
Yaş	24- 30	25	41,7
	31- 37	28	46,7
	38 ve üzeri	7	11,7
Cinsiyet	Kadın	29	48,3
	Erkek	31	51,7
Medeni Durum	Evli	38	63,3
	Bekâr	22	36,7
Hizmet Süresi	1-5 yıl arası	16	26,7
	6-10 yıl arası	34	56,7
	11 yıl ve üzeri	10	16,7
Banka Türü	Kamu	31	51,7
	Özel	29	48,3

### 3.2. İş Yeri Mutluluğunu Olumlu Etkileyen Faktörlerinin Analizi

Araştırmaya katılan banka çalışanlarından işyerinde onları mutlu eden ilk üç faktörü söylemeleri istenmiştir. Araştırmada katılımcıların ifadeleri incelenerek işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen sebepler; işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, çalışma koşulları, ödül- takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak şeklinde yedi faktör altında gruplandırılmıştır. Bu faktörler ile ilgili veriler tablo 2’de verilmiştir.



Tablo 2. İş Yeri Mutluluğunu Olumlu Etkileyen Faktörlere Ait Veriler

İş Yeri Mutluluğunu Olumlu Etkileyen Sebepler	KAMU			ÖZEL			TOPLAM
	1. sırada	2. sırada	3. sırada	1. sırada	2. sırada	3. sırada	
<i>İşyeri Arkadaşlığı</i>	13	8	4	7	4	2	38
<i>Yapılan İşin Kendisi</i>	6	7	6	4	5	7	35
<i>Yönetici İletişimi</i>	3	3	3	5	5	4	23
<i>Çalışma Koşulları</i>	3	5	2	4	4	3	21
<i>Ödül ve Takdir</i>	3	2	3	3	2	5	18
<i>Müşteri ilişkileri</i>	2	2	5	4	2	2	17
<i>Hedeflere Ulaşmak</i>	2	3	2	3	2	2	14

Banka çalışanlarının işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen sebepler incelendiğinde 38 söylem sayısı ile işyeri arkadaşlığı ilk sırada yer almaktadır. Bu durum işyeri arkadaşlığının önemini göstermektedir. Söylem sıklığı kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde 25 söylem sayısı ile kamu bankalarında işyeri arkadaşlığının özel bankalara göre daha çok önem arz ettiği görülmektedir. Bu durum özel bankalarda personel sirkülasyonunun daha fazla olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Literatüre bakıldığında iş yeri arkadaşlığı kavramının gelişimini ilk inceleyen Sias ve arkadaşları (2004) bu kavramın bireysel ve durumsal faktörlerden etkilenecek oluştuğunu belirtmiştir. Hümanist psikolojinin öncülüğünü yaparak, insan ihtiyaçlarını açıklayan Maslow, McClelland ve Alderfer; insanların sosyal olarak ait olma, sevmeye, sevilme, ilişki kurma, ilişkiler içinde kalma, manevi olarak yalnız olmama gibi ihtiyaçlarının karşılanması ile motivasyonun sağlanması ve devam ettirilmesinin gerçekleşeceğini ifade etmektedirler (Çetinkaya Bozkurt vd., 2016). 1958 yılında Schultz tarafından ortaya atılan temel kişilerarası ilişkiler oryantasyonu teorisine göre; tüm insanların kabul edilme, kontrol ve sevgi olmak üzere üç temel ihtiyacı olup, bu ihtiyaçlar iletişim yoluyla karşılanmaktadır. Teoriye göre, her birey kendisi için uyumlu bir birey bulma ve sosyal etkileşimi için bir arkadaşlık kurma eğilimindedir. Çalışma yaşamı içinde bulunan bireyler günün büyük bir kısmını kendi ailesinden ziyade işyerinde iş arkadaşlarıyla birlikte geçirmektedir. Çoğu zaman bu arkadaşlıklar iş dışındaki zamanlarda da sürebilmektedir. Çalışma arkadaşları ile iyi bir çalışma ortamına sahip olan birey işinden daha fazla zevk alacaktır ve iş arkadaşlarıyla daha fazla zaman geçirmek isteyecektir. Hatta kişi işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinde mutluluk duyabilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 117). Araştırmada da katılımcıların ifadelerinden işyeri arkadaşları ile mesai dışında bir araya gelmelerinin ve birlikte çeşitli sosyal aktiviteler gerçekleştirmelerinin işyeri mutluluğunu olumlu etkilediği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen faktörlerden ikinci sırada 35 söylem sayısı ile yapılan işin kendisi gelmektedir. Analiz sonucunda kamu ve özel banka ayırımına bakıldığında da kamu bankası 19, özel banka 16 söylem sıklığı söz konusu olup anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Eren, 1998:416). Bireyin işinde mutlu olması sevdiği işi yapması ile ilişkilidir. Dolayısıyla kişinin en iyi yapabileceği iş ona en fazla tatmin verecek iştir (Keser ve Kümbül Güler, 2016: 133). Burada yapılan işin



niteliği ile işin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumlulukları anlatılmaktadır. Bireyin çalışırken kendi kendine karar verebilmesi, yaptığı işin ilgi çekici olması, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması işin niteliği ilişkilidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 115). Araştırma sonucunda ortaya çıkan ve iş yeri mutluluğunu olumlu etkileyen ikinci faktör olan yapılan işin kendisini iş özellikleri kuramı ile açıklamak mümkündür. 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörlerle ilgilenen iş özellikleri kuramına göre herhangi bir işin beş önemli temel iş özellikleri (boyutları) bulunmaktadır. Bunlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, görev kimliği, işin anlamı, işin özerklik derecesi ve performans hakkında alınan geribildirimdir. Bu boyutlar veya temel iş özellikleri ile işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar (Bilgiç, 2008: 68).

Araştırmada mutluluğu olumlu etkileyen faktörlerden üçüncü sırada 23 söylem sayısı ile yönetici ile olan iletişim gelmektedir. Sıralama olarak hem kamu hem de özel bankada üçüncü sırada yer almaktadır, ancak özel bankada 14 söylem sayısı ile kamu bankasına oranla daha sık vurgulandığı dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılanların ifadeleri incelendiğinde yönetici ile olan pozitif yönlü iletişimin, algılanan yönetici desteğinin, açık ve yatay iletişimin işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. İnsan davranışlarında en güçlü motivasyon unsurlarından birisi etkilemedir. Etkileme yolu ile yaşanan ilişkilerde kişiler birbirleriyle en derin duygularını (umutlarını, korkularını vb.) paylaşabilirler. Başka insanlarla ilgili olarak onları ne mutlu ediyor, ne ağlatıyor ya da ne kızdırıyor gibi kişisel bilgileri edinmek sosyal etkileşimde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu önemli bilgiler paylaşılmadıkça ilişkilerin devam etmediği görülmektedir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015: 74-75). Örgütlerde yöneticilerine güvenen, onlarla işbirliği içinde olduklarına inanan ve onlar tarafından işlerinin önemini hissedilen çalışanların örgütsel bağlılığının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2001: 152-153). Ünal'ın (2014) yaptığı araştırmaya göre; insan odaklı yaklaşımla yönetilen bireylerin iş ile ilgili iyilik algıları ekstra hiçbir çaba göstermeye gerek kalmadan yükselmiştir. Davis - Blake ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları araştırma sonucuna göre ise; yöneticilerle kurulan olumsuz ilişkiler çalışanı mutsuz etmektedir.



Katılımcıların işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen faktörlerden çalışma koşulları 21 söylem sayısı ile dördüncü sırada yer almaktadır. Çalışma koşulları ile ifade edilmek istenen olumlu çalışma koşulları olup fiziksel ortamın rahat ve güvenilir olması, ücret düzeylerinin tatmin edici olması, sağlık ve sosyal anlamda ek imkânların tanınması gibi unsurlar söz konusudur. Araştırmada kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde de farklılık görülmemiştir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Sağlıklı ve emniyetli çalışma koşulları olan, sosyal ve emeklilik imkânları iyi olan işletmelerde, daha yüksek bir işgören motivasyonundan söz edilebilir (Aktan, 2003: 253). Microsoft, Nandos's ve Google gibi dünyanın en başarılı şirketlerinin en önemli stratejik hedeflerinin mutlu bir iş ortamı ve mutlu çalışanlar yaratmak olduğu dikkati çekmektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 87). Eğer çalışma şartları bireyin işini uygun bir biçimde yapmasına izin vermiyorsa yani iş ortamı, aşırı sıcak veya soğuk, kirli, gürültülü, aşırı stresli ve tehlikeli ise iş tatmini de düşük olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2010:117; Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149). Birçok çalışan iş ortamı son derece kötü olmadığı sürece iş koşulları üzerinde fazla durmazlar. Hatta bazen iş koşulları ile bir takım şikâyetler geldiğinde ardında başka nedenlerin olduğu söylenir (Özkalp ve Kirel, 2010: 117).

İşyeri mutluluğunu olumlu etkileyen bir diğer faktör 18 söylem sayısı ile ödül ve takdir faktörü gelmektedir. Bu grupta yer alan katılımcı ifadeleri daha çok yöneticilerden alınan takdir ve teşekkürleri, prim, hediye çeki gibi maddi ödülleri ve terfi imkânlarını kapsamaktadır. Araştırmada bu faktör kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde de anlamlı farklılık görülmemiştir. Birçok çalışan kendisinin değerli olduğunu yöneticiden duymak, hissetmek ister (Deniz, 2005: 162). İstenilen davranışın gerçekleşmesi için, ödüllerin kişinin ilgisi ve hedefi ile ilişkili olması gerekir. Gerek "beklenti" ve gerek "ödüllendirme" yaklaşımları, "davranış" ile "ödül" arasındaki ilişkiye büyük önem vermektedir (Özgül, 2003:156).

İşyeri mutluluğunu olumlu etkileyen bir diğer faktör de 17 söylem sayısı ile müşteri ilişkileridir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde müşteriler ile kurulan pozitif iletişimin ve müşterilerin olumlu geri bildirimlerinin işyeri mutluluğunu sağlamada önemli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada bu faktör kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde bir farklılık bulunmamıştır. Özellikle müşteriler ile bire bir yoğun ilişki gerektiren bankacılık, sigortacılık, eğitim, sağlık ve danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde müşteri ilişkileri daha fazla önem arz etmektedir. Günümüzde daha çok ilişki yönetimi olarak adlandırılan bu



faktör, işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 3). İlişki yönetimi; müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değerlerin de işletmeye en karlı bir şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır.

Araştırma da katılımcıların işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen son faktör 14 söylem sayısı ile hedeflere ulaşmak olmuştur. Bu grupta toplanan katılımcı ifadeleri incelendiğinde bankacılık sektörünün çalışma ve performans değerlendirme sisteminde hedef gerçekleştirilmenin ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Yine katılımcıların ifadelerinden hedeflere ulaşmanın hem kendilerini başarılı hissetmelerinin hem de üst yönetime bunu göstermenin yolu olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda banka çalışanlarının mutluluklarını olumlu etkilediğini düşündükleri görülmektedir. Kamu ve özel banka ayrımında bakıldığında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

### 3.3. İşyeri Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Faktörlerinin Analizi

Araştırmada katılımcıların ifadeleri incelenerek işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen sebepler; iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı ve adalet algısı şeklinde altı faktör altında gruplandırılmıştır. Bu faktörler ile ilgili veriler tablo 3'de verilmiştir.



Tablo 3. İşyeri Mutluluğunu Olumsuz Etkileyen Faktörlere Ait Veriler

Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Sebepler	KAMU			ÖZEL			TOPLAM
	1. sırada	2. sırada	3. sırada	1. sırada	2. sırada	3. sırada	
<i>İş Ortamı ve Çalışma koşulları</i>	8	5	7	8	8	5	41
<i>Çalışma ilişkileri ve Rekabet</i>	5	7	6	6	8	6	38
<i>Hedef Baskısı</i>	5	6	5	9	5	4	34
<i>Müşteri Tavrı</i>	4	5	3	6	4	3	25
<i>Yönetici Tavrı</i>	5	5	2	3	4	2	21
<i>Adalet Algısı</i>	3	4	3	2	3	2	17

Banka çalışanlarının işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen sebepler incelendiğinde 41 söylem sayısı ile iş ortamı ve çalışma koşulları ilk sırada yer almaktadır. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde fiziksel çalışma ortamının yetersizliği, gürültülü ve aşırı yoğunluğa maruz kalınması, çalışma saatlerinin uzunluğu, stresli çalışma ortamı, iş yoğunluğu, telefon ve e-mail yoğunluğu, ücret düzeylerinin yetersizliği, fazla mesai ücretinin olmaması, maddi risk içeren iş konusu olmasına rağmen gerekli maddi tazminatların olmaması, izin alma problemlerinin sık görülmesi ve uzun çalışma saatlerinin neden olduğu aşırı yorgunluk gibi olumsuz çalışma koşulları anlaşılmaktadır. Araştırmada bu faktör için kamu ve özel banka ayrımında bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörlerden ikinci sırada 38 söylem sayısı ile çalışma ilişkileri ve rekabet gelmektedir. Bu faktör altında toplanan ifadeler incelendiğinde çalışma arkadaşlarıyla yaşanan anlaşmazlıklar, ekip üyeleri arasındaki rekabet, ekip ruhu ile hareket edimemesi, işyeri arkadaşlık ilişkilerinin olumsuz boyutta olması gibi söylemler yer almaktadır. Araştırmada bu faktör kamu ve özel banka ayrımında incelendiğinde kamu bankası için 18 özel banka için 20 söylem sayısı görülmektedir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu bağlamda örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları önem kazanır (Altun, 2001: 30). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Bir çok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir (İnce, 2005: 333).

Araştırmada işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörlerden üçüncü sırada 34 söylem sayısı ile hedef baskısı faktörü yer almaktadır. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde çalışanların satış hedeflerinin ulaşılabilirlikten uzaklaşarak artış gösterdiği algısı ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri konusundaki yönetim baskısı, gerçekleştiremediklerinde maruz kalacakları tutum ve yaptırımlar konusundaki endişe ve korkuları anlaşılmaktadır. Kamu ve özel banka ayrımına bakıldığında örneklem sayısı arttırıldığında aradaki farkın anlamlı olabileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektöründe banka hedef ve stratejileri doğrultusunda çalışanlara sektör, piyasa ve hinterland koşulları göz önünde



bulundurulması kişisel baza indirgenmiş doğru ve geliştirici hedefler verilmesini sağlamak, kontrol ve takip etmek söz konusudur. Ancak hedeflerin zorlayıcı ve banka hedefleri doğrultusunda olmasının yanısıra açık, anlaşılabilir, ulaşılabilir şeklinde verilmesini sağlamak önemlidir. Çünkü bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi çalışanların işlerindeki başarıları, hedeflerini ne oranda gerçekleştirdikleri ve kurumun tüm çalışanlarından genel olarak beklediği davranış göstergelerini ne derece sergiledikleri ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda performans değerlendirme sonuçları; beklenen davranışları sergileme, hedef gerçekleştirme ve görev sorumluluklarını yerine getirme düzeylerini ortaya çıkardığı gibi, sorunların, aksamaların, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi içinde etkin bir araçtır. Sistem doğru uygulandığında başarıyı somut ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirebilir hale getirerek çalışanlara adil ve şeffaf bir sistem ile güvenilirlik ve aidiyet hissettirilir. Ayrıca çalışanı yüksek veya düşük performansa götüren sebepleri tespit etmek ve düşük performansı önlemek için gerekli önlemleri alma yönünde harekete geçer (Cantekinler, 2007: 65-67). Hedef sisteminin bu avantajlarına rağmen çalışanlar tarafından baskı olarak algılanması ve araştırmada olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıkmasının nedeni uygulamadaki yönetici hatalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörleri 25 söylem sayısı ile müşteri tavrı takip etmektedir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde müşteriler ile olan olumsuz iletişim, yaşanan anlaşmazlıklar ve müşteri olumsuz geri bildirim gibi durumlar anlaşılmaktadır. Araştırmada bu faktörde kamu ve özel banka ayrımında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren, geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilen ilişki yönetimi kavramına yer verildiği görülmektedir. İlişki yönetiminde hem iç hem de dış müşteri memnuniyetinin sağlanması söz konusudur. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken hem iç ve hem de dış müşterilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı veya iş güvenliği sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Demirel, 2006: 23). Özellikle hizmet sektöründe müşteri tatmininin sağlanması görevi, çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Müşteri ile doğrudan iletişim içinde bulunan çalışanların tutum ve davranışları, müşterilerin algılayacağı hizmet kalitesi ile ilişkilidir.



Eğer çalışanlar müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratarak, müşterilerin beklentilerinin de üzerinde bir hizmet sunarlarsa müşteri tatmini sağlanacaktır (Doğan ve Kılıç, 2008). Bu bağlamda müşteri olumsuz geri bildirim ve olumsuz iletişime neden olabilecek tehditleri en aza indirmek için iç müşteriler ile olan ilişkinin de ön planda tutulması, iç müşterilere değer verilmesi ve değerli olduklarının yönetim uygulamaları ile hissettirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada katılımcıların işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörlerden bir diğeri de 21 söylem sayısı ile yönetici tavrıdır. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde yönetici ile olan olumsuz iletişim, yöneticinin emir ve talimat vermede sert tutumu ile etkili liderlik anlayışının hissedilmemesi işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmada bu faktör için kamu ve özel banka ayırımında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Literatürde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki bir çok çalışmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalan çalışanların iş tatmini ve özyeterlilik düzeylerinde, örgüte bağlılıklarında ve adalet algılarında azalma; yaşadıkları rol çatışmalarında, iş-aile çatışma oranlarında ve psikolojik stres düzeylerinde artış olduğu ortaya konulmuştur (Üçok ve Turgut, 2014: 165). Tepper ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda istismar edici yönetici davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışına negatif yönlü katkıda bulunduğu vurgulanmıştır.

Araştırmada katılımcıların işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen son faktör 17 söylem sayısı ile adalet algısı olmuştur. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde adaletsiz çalışma koşulları, yöneticinin pozitif ayrımcılık yapması ve performans ölçüm ve ücret sisteminin adil olmaması gibi örgütsel adalet algısına ilişkin karşılaşılan olumsuzluklar anlaşılmaktadır. Literatürde örgütsel adalet ile ilgili araştırmaların büyük bir çoğunluğu iş yerindeki adalet algısının iş doyumu ile ilişkisi üzerinedir (Özer ve Urtekin, 2007: 109). Çakmak ve Biçer (2011) performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının önemli yer kapsadığını göstermişlerdir.

#### **4. Sonuç ve Öneriler**

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda örgütlerin verimlilik içinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ancak insan kaynağına hakettiği değeri verebilmeleri ile mümkün olacaktır. Bu durum insan sermayesini bir maliyet unsuru olarak görmekten ziyade, rekabet edebilmede en önemli bir kaynak olarak görmeyi gerektirir. Ancak bu sayede çalışanların işe yönelik duygusal tutum ve davranışlarının olumlu olması





sağlanır. İşe yönelik duygusal tutum ve davranışlar literatürde iş tatmini olarak araştırma konusu olurken, işyerinde duygusal iyi oluş hali de iş yeri mutluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatmini dışında işyerinde duygusal iyi olma durumlarını etkileyen diğer unsurların da neler olabileceğini araştırmak ve ortaya koymak gerekmektedir. Bu sebeple bu araştırmada bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Analizler neticesinde işyerinde mutsuz olanların en önemli mutsuzluk nedenleri; iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı, adalet algısı olarak tespit edilmiştir. İşyerinde mutlu olanların en önemli mutluluk nedenleri ise sırasıyla; işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, olumlu çalışma koşulları, Ödül ve takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak olarak tespit edilmiştir. Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, çalışanların iş ortamında birer makine olmadığını, insanların sadece dışsal faktörlerle motive olmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, çalışanın kendi iç dünyasındaki değerlerin dışsal faktörlerden daha önemli olduğunu ve içsel motivasyon faktörleriyle motive olmuş çalışanların hem kendileri, hem de çalıştıkları kurum açısından daha verimli olacağını ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçları Herzberg'in Çift Faktör Kuramını, Schultz'un temel kişilerarası ilişkiler oryantasyonu teorisini ve Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri kuramını desteklemektedir.

Araştırma sonuçların dayanarak banka yöneticilerine öneri olarak;

- Yönetici ve çalışan ilişkilerine gereken önemi göstermeleri,
  - İş ortamına ilişkin iyileştirmeler yapmaları,
  - Çalışanların motivasyonlarını arttıracak uygulamalara önem vermeleri
  - İş yeri arkadaşlığını zedeleyebilecek ölçüde rekabet ortamı oluşturmamaları
  - Çalışanların hakları konusunda adil davranış sergilemeleri
  - Dış müşteri memnuniyetinin yanı sıra iç müşteri memnuniyetine de önem vermeleri
- söylenebilir.

Banka çalışanlarının iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve müşterilerle olan ilişkileri, işyeri mutluluğu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, yöneticilerin işyerinde konuya ilişkin yapacağı düzenleme ve uygulamaları, bireysel ve örgütsel sorunların azaltılmasına;



çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu yönde bir etki sağlanmasına olanak sağlayabilir. Diğer taraftan araştırmanın maddi ve zaman kısıtları nedeniyle sadece 60 kişilik küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi araştırmanın sınırını oluşturmaktadır. Bundan sonraki konuyla ilgili yapılacak akademik çalışmalar; bu araştırmada belirlenen mutluluk ve mutsuzluk faktörlerinin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğunun ortaya konmasına yönelik olabilir. Ayrıca farklı sektör ve örneklerde konunun araştırılması da önerilmektedir.



**Kaynakça**

- Akduman, G. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). *İnsan Kaynaklarında Yeni bir Vizyon Mutluluk Yönetimi*, Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İşyerinde Mutluluk Mu?, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Alparslan, A.M., Kahraman, M. ve Cantürk, N. (2016). Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri: Bir Alan Çalışması. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitapçığı, 65-75.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Andrews F.M. ve Withey, S.B. (1976). *Social Indicators Of Well-Being*, Plenum Press, New York.
- Bacon, F. S. (2005). Positive Psychology's Two Cultures. *Review of General Psy*, 9(2), 181-192.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Böke, K. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Cantekinler, M. (2007). *Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2016). Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27).
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı. Ankara.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2011). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar, *İTÜ Dergisi/B* 3(1), 3-14.



- Çetin, F. Turgut, H. ve Sözen, C. (2015). Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Sabit Kişilik Örüntüsü: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü, *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (76), 68-75.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., Bulgurcu Gürel, E.B. ve Alparslan A. M. (2016). Üniversite Çalışanlarında İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37), 111-126.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., George, E. (2003). Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees, *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Deiner, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon, M. Tikici. (Ed.). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Birinci Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Diener, E. ve Seligman, M. E. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU, İİBF Dergisi*, 10(14).
- Doğan, T. (2013) Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- Doğan, T., Eryılmaz, A. Ercan, L. (2014) İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 48-57.
- Edvardsson, B. ve Gustavsson, B.O. (2003) Quality In The Work Environment: A Prerequisite For Success In New Service Development, *Managing Service Quality*, (13) 2, 148-163.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2010). Öznel İyi Oluş İle Algılanan Kontrol Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(3).



- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 139-149.
- Gavin, J. H. ve Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace, *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gülaçtı, F. (2010). The Effect of Perceived Social Support on Subjective Well-Being, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3844-3849.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2015). *Kişilerarası İletişim Bilgiler-Etkiler-Engeller*, Nobel Yayıncılık, 5. Basım. Ankara.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman B.B. (1959). The Motivation to Work, New Jersey: Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.).
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.
- Jones, J. P. (2010). Happiness at Work. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*, 187-188.
- Kararımak, Ö. (2006). Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 26, 129-142.
- Keser, A. ve Güler, B. K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, 1. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Korkut, F. (2003). İyilik Hali ve Önleme. VII. Ulusal PDR Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Luchman, J. N., Kaplan, S. A. ve Dalal, R. S. (2011). Getting Older and Getting Happier With Work: an Information-Processing Explanation. *Social Indicators Research*, 108(3), 535-552.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, (131) 6, 803- 855.
- Maenapothi, R. (2007). *Happiness in the Workplace Indicator*, Master's Thesis, Human Resource Development, National Institute of Development Administration.
- Malkoç, A. (2011). Big Five Personality Traits and Coping Styles Predict Subjective Well-Being: A Study With A Turkish Sample. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 577-581.



- Myers, D. G. ve Diener, E. (1995). Who Is Happy?, *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Ok, S. (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, III, 21, 57-68.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107 -125.
- Özgüven, D. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, 1. Baskı, Sistem Ofset, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Seligman, M. E. (1998). What is The Good Life. *APA Monitor*, 29(10), 2.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. ve Fix, B. (2004). Narratives of Workplace Friendship Deterioration, *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Siliğ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. ve Ensley, M. D. (2004). Moderators of The Relationships Between Coworkers 'Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.
- Terzi, Ş. (2006). Kendini Toparlama Gücü Ölçeği'nin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 26, 77-86.
- Tolon, M. (2004). Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 63-88.
- Tuzgöl-Dost, M. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 23, 103.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.



- 
- Ünal, Z. M. (2014). Influence of Leaders' Humor Styles on The Employees' Job Related Affective Well-Being. *International Journal Of Academic Research İn Accounting, Finance And Management Sciences*, 4(1), 201-211.
- Voorde, K., Paauwe, J. ve Veldhoven, M. (2012). Employee Well-Being and The HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies, *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Warr, P. (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.





## MANTAR YÖNETİM YAKLAŞIMI

Taşkın KILIÇ<sup>1</sup>  
Hatun OLGUN<sup>2</sup>

### ÖZET

*Mantar Yönetim kavramı, yönetim bilimine son yıllarda girmiş ve Mantarların yetiştirilme metaforundan esinlenerek isimlendirilmiştir. Nasıl ki mantarlara, gübre verilip karanlıkta bırakılır ve ürün alınırsa; benzer şekilde mantar yöneticisi, çalışanlara iş için gerekli olan kaynakları verir, fakat onlar ile kurumun politikalarını, gelirlerini ve işin risklerini paylaşmaz. Bu kapsamda çalışmanın amacı, mantar yönetim kavramını teorik yönden ele almak ve bu algıyı belirlemek için ölçme aracı geliştirip Türkçe literatüre kazandırmaktır. Araştırmanın teorik kısmı literatürde yer alan sınırlı sayıda çalışmalardan, alan araştırması ise; mantar yönetim kavramını ölçmek için geliştirilen 8 ifadeli Likert tipi ölçek yardımıyla Trabzon ilinde özel bir sağlık kurumunda görev yapan 200 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, araştırmaya katılanlarda orta düzeyde mantar yönetim algısı olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %58'i, yönetimin alt kademe çalışanları ile doğrudan iletişim kurmadığı ve örgüte ait bütün bilgileri paylaşmadığı görüşündedirler. Diğer taraftan Bu çalışma kapsamında mantar yönetimi algısını ölçebilen sekiz maddelik Türkçe bir ölçek geliştirilmiştir. Ayrıca mantar yönetim, açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının tam zıttı yönde uygulamaları içerdiği için negatif bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Ancak uygulamada bazı durumlarda (kaosu önlemek, mahremiyetini korumak vb.) yöneticiler için kullanışlı bir araç haline dönüşebildiği sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Mantar Yönetim, Bilgi Asimetrisi, Tek Yönlü İletişim

## MUSHROOM MANAGEMENT APPROACH

### ABSTRACT

*The concept of Mushroom Management has been involved in the management science in recent years and is named after the metaphor of raising mushrooms. Just as mushrooms are fertilized, left in the dark and cultivated in a short time; mushroom managers also provide the necessary business resources to employees, however, they do not share the policies, revenues of the organization and business risks with them. The objective of study is to embrace and examine the concept of mushroom management theoretically, develop an assessment instrument for determining this perception and bring the concept and the scale in the Turkish literature. The theoretical part was formed by using the limited number of studies in literature. Field study was conducted by applying a questionnaire to 200 employees at a private health institution in the province of Trabzon with the help of an 8 point Likert scale, which was developed for measuring the concept of mushroom management. The acquired data were analyzed by using the SPSS and LISREL softwares. It was determined that study participants had moderate level of mushroom management perception. 58% of employees who participated in the study stated that the management did not establish a direct communication with junior employees and share all the information about the organization. On the other hand, a Turkish scale of eight items measuring the mushroom management perception was developed within the scope of this study. Besides, as mushroom management contains total opposite applications of open, democratic, participative and transparent management applications; it is perceived as a negative approach. However, it might turn into a useful means for managers in some cases (like preventing chaos, preserving the organization's confidentiality) in practice.*

**Keywords:** Mushroom Management, Knowledge Asymmetry, One-Way Communication

<sup>1</sup> Gümüşhane Üniversitesi, taskinkilic79@hotmail.com

<sup>2</sup> holgun60@hotmail.com



## GİRİŞ

Mantar Yönetim kavramı, yönetim bilimine son yıllarda girmiş olup Mantarların yetiştirilme metaforundan esinlenerek isimlendirilmiştir (Kılıç,2015). Nasıl ki mantarlara, gübre verilip karanlıkta bırakılır ve kısa sürede ürün alınır; benzer şekilde mantar yöneticisi, çalışanlara iş için gerekli olan kaynakları verir, fakat onlar ile kurumun politikalarını, gelirlerini ve işin risklerini paylaşmaz. Çalışanların meraklı olması ve kendini ifade etmeleri desteklenmez. (Mar,2011). Bu yönetim yaklaşımında yöneticiler bazı bilgileri, asıtlarından saklar. Mantar yönetim yaklaşımı, açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının tam zıttı yönde uygulamaları içerdiği için negatif bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Ancak uygulamada bazı durumlarda (kaosu önlemek, mahremiyetini korumak vb.) yöneticiler için kullanışlı bir araç haline dönüşebilmektedir.

Yabancı yazında Mantar yönetim yaklaşımının teorik ve görgül olarak inceleyen çalışma sayısı sınırlı, Türkçe literatürde ise hiç yoktur. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı mantar yönetim kavramını teorik yönden ele almak, bu algıyı belirlemek için ölçme aracı geliştirip Türkçe literatüre kazandırmak ve literatürdeki boşluğu doldurmaktır.

### 1.Kuramsal Çerçeve

Mantar yönetim kavramı, -mantarların yetiştirilme sürecinde olduğu gibi, çalışanların bilgi kaynaklarına ulaşımının engellenerek karanlıkta bırakılması ve yöneticilerin tek yönlü bir iletişim tarzını benimsemesini ifade etmektedir (Herman,1997,66). Nasıl ki mantarlara, gübre verilip karanlıkta bırakılır ve kısa sürede onlardan ürün alınır; benzer şekilde mantar yöneticisi, çalışanlara görevleri ile ilgili gerekli olan kaynakları verir, fakat onlarla kurumun politikalarını, gelirlerini ve işin risklerini paylaşmaz. Çalışanların meraklı olması ve kendini ifade etmeleri ise desteklenmez. Bu tür örgütlerde liderler kararları kimseye danışmadan alırlar (Mar,2011). Mantar yönetim uygulayan kurumlarda yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi asimetrisi vardır. Aynı zamanda iletişim kanalları düzgün işlememektedir. Mantar yönetiminde sadece çalışanlardan performans ve sonuç istenir (Kılıç, 2015). Bu tür uygulamalar genellikle yöneticilerin çalışanların işinden anlamadığı zamanlarda ortaya çıkar ve yönetim ile çalışanlar arasında etkili iletişim kurulmaz. Örnek olarak bilgisayar programcıları ile yöneticiler arasındaki iletişim verilebilir (Laplante ve Neill, 2006).

Mantar yönetim teorisinde, belirsizlik yüksek, geri bildirim ise minimum düzeydedir. Bu yönüyle bilgi ve kaynakların nereden gelip nereye gittiği büyük bir kara deliktir



(Baxter,2005). Örneğin, bir yazılım firmasının büyük bütçeli (4-5 Milyon TL) bir ihaleyi aldığını varsayalım. Yazılım şirketinde düşük ücretle çalışan (aylık 2-3 bin TL) Bilgisayar Mühendisleri ve Yazılımcılara projeyi yürütecekleri ofis ve istedikleri araç gereci vererek istenen yazılımı yapmaları talimatı verilir. Ancak yazılımcılar işi hangi firma için yaptıklarını ve bu ihalenin kaç liraya alındığını bilmezler. Eğer çalıştıkları projenin bu kadar büyük bütçeli bir proje olduğunu bilseler; büyük ihtimalle düşük ücrete çalışmayı kabul etmezler ya da etik olmayan yollardan ihaleyi veren firma ile temasa geçebilirler. İşte böyle durumlarda, mantar yöneticisi işgörelere projenin bütünü hakkında bilgi vermez. Onlardan sadece sonuç ister.

İlgili literatürde Kılıç'ın(2015) yaptığı çalışmada, yöneticilerin mantar yönetim yaklaşımını aşağıdaki etkenlerden dolayı uyguladığı belirtilmiştir;

*Bilgilerin gizlilik düzeyi:* Örgütün elinde bulundurduğu, patent, yazılım, formül ve know-how'ın(teknik bilgi) gizlilik içermesi nedeniyle bu bilgiler bütün çalışanlarla paylaşılmaz. Örneğin global bir içecek firması formülünü 3-5 kişi dışında kimseyle paylaşmamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise; bu formül öğrenildiği takdirde aynı tatta birçok farklı marka ortaya çıkabilir.

*Prosedürler gereği:* Yasalar gereği örgüte ve kişilere ait bazı özel bilgiler (askeri ve sağlık bilgileri gibi) üçüncü kişiler ile paylaşılmaz. Bu nedenle yöneticiler alt kademe çalışanlardan bilgi saklayabilmektedirler.

*İşgörelere arasındaki çatışmaları önlemek:* Yönetim ile bir birim ya da bir çalışan arasında gerçekleşen özel bir anlaşma veya bir kişinin yaptığı yanlış ve etik dışı davranış diğer birimlerce bilindiği takdirde, bu birim üzerinde baskı oluşabilir. Bu ve benzeri durumlar çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

*Örgütün prestijini ve düzenini korumak:* Örgüte ait bütün bilgiler herkesin erişimine açıldığında örgüte ait bazı mahrem sırlar ortaya çıkabilir. Bu durum örgütün prestijini sarsabilir. Örneğin, Ar-Ge başarısızlıkları, yöneticiler arasındaki çatışmalar, mobbing oranları vb.

*Söylentileri ve yanlış yorumları önlemek:* Örgüt bazı dönemlerde ekonomik veya yönetim konusunda ciddi krizler atlatıyor ya da birleşme, küçülme gibi süreçlerden geçiyor olabilir. Böyle dönemlerde alt kademelerle paylaşılacak bilgiler, kurumda dedikoduların yayılmasına, motivasyonun kaybolmasına ve sürecin daha ağır atlatılmasına sebep olabilir.



Bu nedenle bazı stratejik bilgiler alt kademelerle paylaşılmaz. Örneğin, iflas etmek üzere olan bir örgütte çalışanlara bu durum söylendiği takdirde, kuruma bağlı olmayan birçoğu işi bırakabilir. Bu ve benzeri kaygılardan dolayı yönetici astlarından bilgiyi saklar.

*Panik ve kaosu önlemek:* Titanik gemisi buz dağına çarpmak üzereyken, bunu sadece çok az görevli bunu biliyordu. Bu bilgi herkesle paylaşılsaydı daha kaotik bir sonuç ortaya çıkabilirdi (Smart,2012).

## 2.Araştırma

**2.1.Araştırmanın Ölçeği ve Örnekleme:** Araştırma kapsamında Mantar Yönetim algısını ölçebilmek için yönetim alanında uzman olan üç akademisyen ve iki yönetici ile görüşülüp kendilerine mantar yönetim kavramının teorik yapısı anlatılmış ve konuyu ölçmek için ifadeler istenmiştir. Beş farklı kişiden 30 ifade gelmiştir. Bu ifadelerin birbiri ile yakın anlam taşıyanları birleştirilmiş ve 12 ifade elde edilmiştir. Bu ifadeler pilot bir çalışma ile 60 kişi üzerinde güvenilirlik ve geçerliliğe tabi tutulmuştur. Bu aşamada üç ifade yeterli güvenilirlik ve faktör yüküne sahip olmadıkları için ölçekten çıkarılmış ve toplam dokuz adet ifade kalmıştır. Dokuz ifade ile yapılan testlerde güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu (Cronbach's Alpha: 0,62), aynı şekilde geçerlilik sonucunun da (Açımlayıcı Faktör analizi, Sig:000/ KMO 0,707) kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Altunışık ve diğerleri,20025). Pilot çalışma sonucu elde edilen dokuz Likert türü ifade Trabzon ilinde Özel sağlık kurumlarında görev yapan 200 kişiye yüz yüze anket yöntemi ile uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL programlarında analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

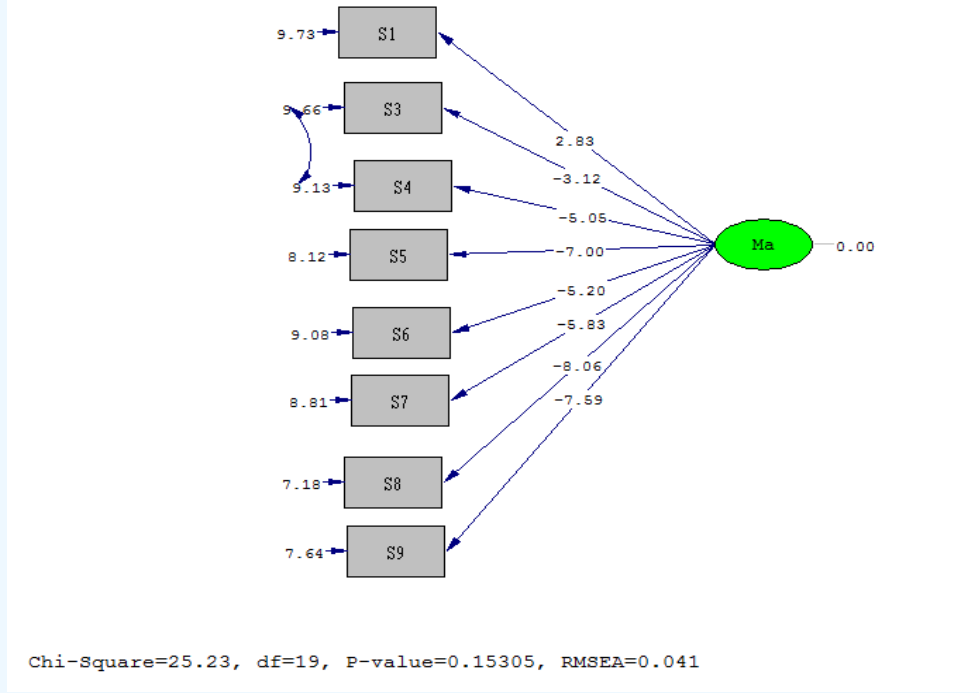
## 3.Bulgular

Araştırmaya katılanların %56'sı kadın, %44'ü erkek; %45'i evli, %55'i bekâr; %38'i Lise, %32'si Ön lisans ve %30'u Lisans mezunudur.

**3.1.Doğrulayıcı Faktör Analizi:** Verilere LISREL Programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış olup ilgili sonuç grafiği Şekil 1'de şematize edilmiştir.



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu



RMSEA= 0.041, Normed Fit Index (NFI) = 0.91, Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Şekil 1’de görüldüğü üzere araştırma ölçeğine Yapısal Eşitlik Modeli Programı LISREL aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış ve modelin uyum değerleri (RMSEA, NFI, CFI) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu (Şimşek,2007) görülmüştür. Bu sonuçla, mantar yönetimi kavramını ölçmek için geliştirilen ölçeğin araştırma örnekleminde geçerlendiği tespit edilmiştir.

Çizelge 1: Araştırma Ölçeğinde yer alan ifadelere katılım oranları

Mantar Yönetim Algısını Ölçmeye Dair İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Alt kademe çalışanların, sadece kendi işleri ile ilgili bilgileri bilmeleri yeterlidir.	%13	%15	%13	%29	<b>%30</b>
2. Alt kademe çalışanların işyeri ile ilgili stratejik bilgileri öğrenmesi dedikoduya neden olur	%23	%23	%14	<b>%25</b>	%15
3. Kurumdaki olumsuz gelişmeleri sadece üst yönetim bilmelidir	%23	<b>%30</b>	%14	%21	%12
4. Kurumundaki bütün gelişmeler (gelir-gider, yeni kararlar, riskler vb.) her bir çalışanla paylaşılmalıdır.	%25	%24	%10	<b>%27</b>	%14
5. Kurumumuzda bilgi paylaşımı vardır	%18	%17	%23	<b>%29</b>	%13
6. Kurumumuz yöneticileri alınan kararlara çalışanları da katarlar	%13,5	%21,5	%25	<b>%26</b>	%13
7. Kurumumuzdaki gelişmeler (fırsat, risk, yatırım vb.) çalışanlarla paylaşılır	%14	<b>%30</b>	%18	%24	%14
8. Kurumuzda alt kademe çalışanlar üst yönetim ile doğrudan iletişim kurarlar	%26	%19	%13	<b>%32</b>	%10

Çizelge 1. Araştırma kapsamında uygulanan ölçeğe katılıp katılmama durumunu göstermektedir. Bütün ifadelerin ortalaması alındığında ilgili örnekleme %58 düzeyinde mantar yönetim algısı olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. Sonuç Ve Öneriler

İlgili literatürde Kılıç'ın (2016) nitel bir çalışma ile ele aldığı ve yabancı literatürde yayınladığı çalışması dışında, ele alınmayan Mantar Yönetim kavramı bu çalışma ile ele alınmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Trabzon ilinde özel bir sağlık kurumunda yapılan bu çalışmada orta düzeyde mantar yönetim uygulandığı görülmektedir. Buna göre çalışanların %58'i yönetimin çalışanlarla doğrudan iletişim kurmadığı ve örgüte ait bütün bilgileri paylaşmadığı görüşüne sahiptirler.



Bu çalışma kapsamında mantar yönetimi algısını ölçebilen sekiz maddelik likert türü bir ölçek geliştirilmiş ve Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

Sonuç olarak mantar yönetim kavramı; açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının tam zıttı yönde uygulamaları içerdiği için negatif bir yönetim yaklaşımı olarak algılanmaktadır. Ancak bazı durumlarda (kaosu önlemek, örgütün mahremiyetini korumak vb.) yöneticiler için kullanışlı bir araç haline dönüşebilmektedir.

#### **Öneriler:**

Araştırma ölçeği Trabzon ilinde özel bir sağlık kurumunda uygulanmıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Gelecek çalışmalarda farklı örneklem ve kültürlerde, ayrıca farklı kavramlarla birlikte ele alınıp geçerlenmesi konunun bütünsel olarak anlaşılması için önem arz etmektedir.



**Kaynakça**

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. 4. bs. Sakarya
- Baxter, L. (2005). Top Definition mushroom management, [www.urbandictionary.com/author.php?author=Lance+Baxter](http://www.urbandictionary.com/author.php?author=Lance+Baxter), Retrieved 12 January 2017
- Herman, Roger E. (1997). *The Process of Excelling: The Practical How-to Guide for Managers and Supervisors* Greensboro, NC: Oakhill Press Google Books, Pg. 66:
- Kılıç, T. (2015). Mushroom Management Theory Sample of Health Sector, *Academy Of Strategic Management Journal*, Volume 14, Special Issue, s,85-91
- Laplante, A P., Neill, J. C.; (2006). *Antipatterns: Identification, Refactoring, and Management*. Boca Raton, Florida: CRS Press. pp. 120–1. Retrieved 22 June 2015
- Mar, A.(2011) "Mushroom Management, <http://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management> Retrieved 12 January 2017.
- Smart, J.M. (2012) "Saving the Titanic- Crowdsourcing to Find Hard Solutions, and Unlearning to Implement Them". <https://eversmarterworld.wordpress.com/tag/mushroom-management/> Retrieved 13 January 2017.
- Şimşek,Ö.F.(2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Yayınları.





## MANAGEMENT STYLE AND COLLECTIVISM AT TURKISH SMES: AN EXPLORATORY STUDY

Arş. Gör. Ahmet Murat ÖZKAN <sup>1</sup>

Arş. Gör. Ali Oğuz BAYRAKÇIL <sup>2</sup>

Doç. Dr. Hasan TAĞRAF <sup>3</sup>

### ABSTRACT

Republic of Turkey is one of those countries where SMEs are flourishing and acting as a driving force of development. In this paper, we explore management style and collectivism at Turkish SMEs. Being an intersection of eastern and western cultures and with the recent liberalization of domestic markets, we believe this exploration can lead to interesting results. In this paper authors take a glance at Turkish SMEs. We investigate the relationship between collectivism and management style at Turkish SMEs. We have gathered data from 421 SMEs located in Republic of Turkey, using a 13 item questionnaire. This study is an exploratory one and no hypothesis are configured. There are significant results regarding the relationship management style and collectivism. Individuals are more likely to work within a group and formal organizational structures and management policies are implemented as SMEs grow larger.

**Keywords:** SMEs; collectivism, management style, small and medium sized business

## TÜRK KOBİ'LERİNDE YÖNETİM ŞEKLİ VE KOLLEKTİVİZM: KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA

### ÖZET

Türkiye, sayısı hızla artan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonominin itici gücü olarak görev yaptığı ülkelerden biridir. Bu çalışmada, yazarlar Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim tarzlarını ve kollektivist davranışlarını araştırmışlardır. Türkiye gibi Batı ve Doğu kültürlerinin kesişim noktasında yer alan ve son yıllarda pazarların liberalleştiği ülkelerde, araştırmanın ilginç bulgulara ulaşabileceği düşünülmüştür. Yönetim tarzı ve kollektivizm arasındaki ilişkiler araştırmanın odak noktasını oluşturmuştur. Araştırma kapsamında, 421 KOBİ'ye, 13 sorudan oluşan anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yönetim tarzı ve kollektivizm arasında bazı anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Özetle, Türk KOBİ'lerinde işgörenlerin gruplar halinde çalışmayı tercih ettiği, işletmeler büyüdükçe biçimsel örgüt yapılarının ve yönetim politikalarının tercih edildiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, kollektivizm, yönetim tarzı, küçük ve orta ölçekli işletmeler

<sup>1</sup> Cumhuriyet University, amozkan@cumhuriyet.edu.tr, Correspondent Author,

<sup>2</sup> Cumhuriyet University, abayrakcil@cumhuriyet.edu.tr

<sup>3</sup> Cumhuriyet University, htagraf@cumhuriyet.edu.tr



## INTRODUCTION

Many businesses start their journey as a small one. Based on founder's radical management skills, knowledge, resources and opportunities available, they grow and turnout as larger ones. Some even dominate international markets and evolve into multinational enterprises (Acs et.al, 1997:7). In today's world, small and medium sized firms (SMEs) are important actors of innovation (Acs et al, 1997:11; Buckley, 1997:67), job creation (Buckley, 1997:67), regional development and international trade (Buckley, 1997:67).

SMEs are important job creators because they are usually labor intensive compared to larger institutions. Even though technology created by SMEs is harder to advertise and export, they are still considered as innovators (Buckley, 1997:67). Thanks to globalization efforts, barriers to enter global markets are lower. This creates international trade opportunities for SMEs. On 21st century, SMEs can interact with global economy faster and easier. Even though some scholars state that SMEs are overestimated (Harrison, 1994), it is believed they are crucial for development of both regional and international economies and job creation. Thus, in this paper we focus on management style and collectivism at Turkish SMEs. Authors' main enquiry is to understand the management style of Turkish SMEs and further dig for a relationship between management style and collectivism.




### 1. Theoretical Background

#### 1.1. SMEs and SMEs in Turkey

There are various governmental and private sector institutions that define and work with SMEs in different countries. In Turkey, KOSGEB (Presidency of Developing and Progressing Small and Medium Sized Enterprises), being a division of Ministry of Science, Industry and Technology focuses on supporting SMEs financially and educationally can be accepted as a prominent of these organizations. According to KOSGEB standards, Turkish SMEs are divided into three categories based on number of employees, annual turnover and balance sheet. There are micro firms that employ either less than 10 people and annual turnover/balance sheet is smaller than 1 million Turkish Liras. Small firms are described as businesses that employs less than 50 workers and annual turnover/balance sheet is smaller than 8 million Turkish Liras. Finally, medium sized enterprises, according to KOSGEB definitions are those that employ less than 250 workers and annual turnover/balance sheet is smaller than 40 million Turkish Liras. "Small and Medium-Sized Enterprises constitute 99.9% of total number of enterprises, 76% of employment, 53% of wages and salaries, 63%

of turnover, 53.3% of value added at factor cost and 53.7% of gross investment in tangible goods” (Şener et al., 2014:214).

SMEs constitute significant portions of the economy in both developed and developing countries and their contribution to employment may reach to 93% in some economies. According to World Bank records, globally, SMEs are the biggest contributors to employment across countries and this contribution is greater in low-income countries than the higher-income ones. SMEs with 250 employees or fewer generate 86% of the jobs worldwide (Ayyagari et al., 2011). SMEs are the backbone of the European economy with 20.7 million firms accounting for more than 98% of all enterprises, 67% of total employment and 58% of gross value added. 98% of all enterprises, 67% of total employment and 58% of gross value added (European Commission, 2013). More than 95% of enterprises in the OECD area are SMEs. They account for almost 60% of private sector employment, make a large contribution to innovation and support regional development and social cohesion. In low-income countries, the SME sector makes a critical contribution to GDP and employment (Şener et al., 2014:213).



Republic of Turkey is a special example being a hybrid of western and eastern cultures. Turkey is the world’s 16th and Europe’s 6th largest economy. According to HSBC’s “The World in 2050” report, Turkey will be the world’s 12th and Europe’s 5th biggest Economy by 2050 (Foreign & Commonwealth Office, 2014). Sitting on the throne of Ottoman Empire, country is a unique blend of many national and religious cultures. The economy of Turkey is expanding and since military coup of 1980, national economy is being liberalized and privatized each day. This creates opportunities for businesses, including small and medium sized ones.

According to OECD’s Western Balkans and Turkey SME Policy Index, Turkey has developed a sound and well-structured SME policy, supported by a range of well-established institutions. Turkey scored above average in all measures except for bankruptcy regulations and the operational environment. This reflects its power in areas such as advocating SMEs, adoption of standards, export promotion and internationalization. It has done less well on policies aimed at improving the broader business environment – regulatory reform, company registration and e-government services – as the pace of reform slowed. The regulatory burden on small enterprises remains relatively heavy in Turkey. Figure below demonstrates Turkey SME’s score on several items (OECD, 2012).

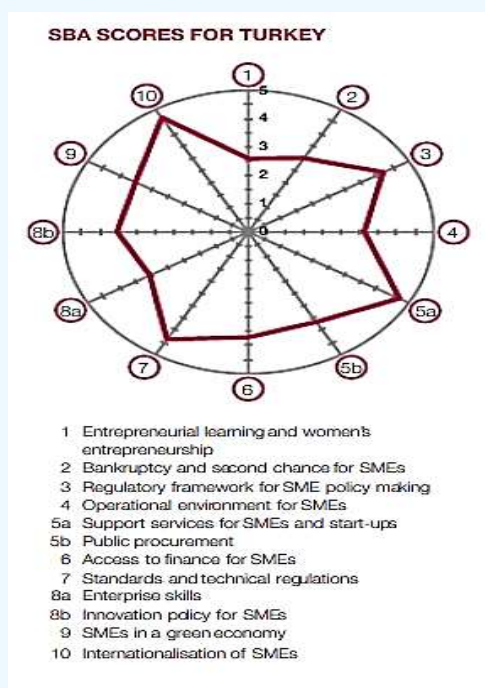


Figure 1: SBA Scores for Turkey

### 1.2. Individualism - Collectivism

Individualism and collectivism in social behaviour was initially proposed to explain cultural differences across nations (Hofstede, 1980). Since the 1960s when Hofstede first measured individualism and collectivism on different nations, the original two-dimensional conceptualization has been a useful and famous predictor of behavioral patterns. Although Hofstede's cultural investigation work included other dimensions, individualism and collectivism have been the most popular among them for researchers (O'Neill et al., 2016:449). Even though the 1980s were already called 'the decade of individualism-collectivism in cross-cultural psychology' (Kagitcibasi, 1994:52), the research on the two constructs continued to flourish through the 1990s and shows only vague signs (if any at all) of calming down at the beginning of the third millennium (Realo et al., 2002:163).

Individualism-collectivism studies are pretty common in areas such as marketing and management research and individualism/collectivism (I/C) framework has been influential in social sciences since the late 1980s (Sivatas et al, 2009:202). There is a vast amount of literature regarding individualism and collectivism. In marketing and consumer behavior research, the influence of individualist/collectivist orientations has been well explained with empirical research on information processing, persuasion, values, motivation, attribution and behavioral outcomes (Sivadas et al, 2008:201).



Although Hofstede (1980) originally conceptualized individualism and collectivism as unidimensional, other scholars have suggested two dimensions and used separate scales for each dimension. As a result, dimensionality of individualism / collectivism is still a question that requires further investigation (O'Neill et al., 2016:449). Since Hofstede's ground breaking work (1980), the individualism and collectivism constructs have undergone a series of elaborations. In the present age, for instance, individualism and collectivism are conceptualized not as two opposite poles of a unidimensional factor as done by Hofstede (1980) but as two relatively independent factors at both the cultural and individual levels. Also, it has been argued that individualism and collectivism are not completely generalizable and context-free dispositions. According to Triandis (2001:909), 'there are as many varieties of collectivism as there are collectivist cultures' and individualism and collectivism have various subforms that manifest themselves predominantly in one particular area of social relations or in relations with a specific target group (Realo et al., 2002:164).

To start with a better understanding of individualism, it is obvious that the term has a rich semantic history, having been 'used in a great many ways, in many different contexts and with an exceptional lack of precision' (Lukes, 1971:45). According to Lukes (1971), the first uses of the term grew out of the general European reaction to the French Revolution and more specifically, to its declared source, the thought of Enlightenment. The early ideas of individualism in social and political theory included the ideas of the maximum welfare and freedom of the individual, with society existing only for the sake of its members (Realo et al., 2002:164). Individualism is to prioritize the creation and maintenance of a positive self-image (O'Neill et al., 2016:449). Ideas, actions and beliefs of an individualist is self based rather than group based.

According to Hofstede (1980), individualism pertains to a society in which the ties between individuals are loose and everyone is expected to look only after himself or herself and his or her immediate family. This definition is obviously narrower than those used in political and philosophical literature.

Collectivism is the degree to which individuals build their identities on group memberships (Hofstede, 1984). Collectivism can be interpreted as a cultural value orientation. Collectivists consider themselves as interdependent with their groups or community, whereas individualists adopt a more independent view of the self (Erdoğan and Liden, 2006:2 from, Triandis, 1995). For collectivists, interpersonal relations are the key



mechanisms to attach workplace (Erdoğan and Liden, 2006:2 from Boyacıgiller and Adler, 1991; Wasti, 2003).

Individualistic societies emphasize “I or me” consciousness, autonomy, emotional independence, individual initiative, right to privacy, pleasure seeking, financial security, need for specific friendship and universalism. In contrast, collectivistic societies focus on “we or us” consciousness, collective identity, emotional dependence, group action, sharing and caring for others, duties and obligations, need for stable and predetermined friendship, group decisions, and particularism. I/C was originally conceptualized as the two poles of a unidimensional construct. However, after empirical progress, many researchers have argued that I/C may represent two distinct constructs, each with a constellation of component features (Chen and West, 2008:261).

The construct of individualism–collectivism expresses the distinction between prevalent cultural orientations that value the importance of an individual versus those that value group harmony. People with individualist values tend to see themselves as independent of others and generally behave according to personal attitudes and preferences, whereas people with collectivistic values see themselves as interdependent with others and usually behave according to social norms (Sivadas, 2008:201 from Triandis, 1995).

In individualistic societies, personal goals, wishes and desires dominate over in-group goals, whereas in collectivist societies, in-group goals take precedence over those of the individual, with personal goals secondary. That being said, individualistic societies are “me or I”-oriented and collectivist societies are “we or us”-oriented. Cultures that score high on individualism include most Western countries such as the United States and Australia, and those that score high on collectivism include many Asian countries such as China and South Korea. Moderately collectivist countries include India and Brazil and moderately individualistic countries include Denmark and Belgium. (Sivadas et al, 2008:201-202). Turkey is a special nation with a mixture of western and eastern cultures. With a rich background and legacy of many Anatolian nations, Turkey is now a country where economy is expanding and professional business culture is blooming. According to the Hofstede Centre, Turkey is a collectivist country with a score of 37 on individualism (The Hofstede Centre, 2016). Turkey has attracted other collectivism related research. For an example cross-cultural study see Li and Aksoy, (2007). Through confirmatory factor analyses, Li and Aksoy (2007) found that conceiving I/C as separate constructs with multiple dimensions is superior and better fits research data. Another study focused on collectivism as a moderator of responses to organizational justice. Researchers reported that



interactional justice had a weaker positive relationship with leader member exchange for individuals high in collectivism (Erdoğan and Liden, 2006). Turkey's collectivism score and a brief explanation can be seen below (The Hofstede Centre, 2016).

*“Turkey, with a score of 37 is a collectivistic society. This means that the “We” is important, people belong to in-groups (families, clans or organisations) who look after each other in exchange for loyalty. Communication is indirect and the harmony of the group has to be maintained, open conflicts are avoided. The relationship has a moral base and this always has priority over task fulfillment. Time must be invested initially to establish a relationship of trust. Nepotism may be found more often. Feedback is always indirect, also in the business environment.”*

### 1.2. Management Style

It is difficult to define or classify management styles. Many studies in literature considered a different part of an organization and organizational issues. There is a lack of convergence in the academic field on a precise definition of management style. Yet, there are numerous studies that try to classify, identify and study different management styles.

Management style is an organizational term often used to describe the “how” of management. It is a function of behaviour associated with personality (McGuire, 2005). Management style can be understood as a way to operate the daily routines of an organization. According to another definition, management styles are collectively learnt behaviours and includes all the limitations and opportunities of human learning. Management styles include both contents and processes of decision making (Jain and Premkumar, 2010:328).

Beginning with the time of the Egyptian pharaohs and extending through the Dark Ages and the early stages of the feudal system, the only dominant managerial style being used was the autocratic rule. The autocrat was ruler supreme. The system by which he ruled was inseparable from his own desires, whims, and fancies. “His” leadership was total and absolute. During days of Industrial Revolution, there emerged this grass roots reaction to the excesses of practicing autocrats and authoritarians. Amongst our general society arose the views that child labor, worker exploitation, sweatshops, and the like were morally unjust. The exercise of absolute authority was no longer to be tolerated in either industry or government (Duft, 2016).

After the industrial revolution and the foundation process of democratic nation-state, management styles changed dramatically. Voters were able to choose the ruler party of the nation, while autocrat was nothing more than the owner of a symbolic throne, of course if



that throne still exists. All these developments led to a new understanding of the term “management”. Times, people and organizations were changing rapidly and so did management in throughout all 1900s and 2000s.

According to Shahmohammadi (2015:248), management style is a certain and regular type of behavior that managers adopt to motivate employees to achieve organizational goals. Rebetak and Farkasova (2013) demonstrate that management style can be very effective on success or failure of a business.

Management style is also related to organizational culture and organizational identity (Ramos et al., 2016:902) which we argue that partly or completely affected by national culture. Management scholars and researches contend that management styles are culturally determined and vary differently from culture to culture (Morris and Pavett, 1992:170). Management styles are dramatically influenced by the distinctive social culture, life style and climate in which an organization operates (Jain and Premkumar, 2010:328). While some of the empirical work on management style focuses on single nation or culture, other studies are cross-cultural and often use a comparative approach (Bakhtari, 1995; Morris and Pavett, 1992).

Religion also can serve as a backbone of management style. As an important aspect of culture, religion has significant impacts on life style, social climate and behaviors of a society. Brown (1984) investigated and compared protestant, humanist and evangelic management styles through a perspective of ethics. Management styles vary from culture to culture, religion to religion and within the specific culture from industry to industry (Jain and Premkumar, 2010:328).

Cultures may dictate a core management style to the organizations that operate within. Based on organizational climate and culture, this core management style usually has variations such as conservative style, professional style, entrepreneurial style, familiar style etc (Jain and Premkumar, 2010:328). Managerial actions, industrial conditions also may affect the management style of a firm. With the choices above and under the impact of culturally dictated core management style, an unlimited number of management styles can be built upon.

To understand, how culture controls management style, famous comparisons of American and Japanese enterprises can be analyzed. Some scholars (Pascale and Athos, 1981) studied Japanese management style after the success of Japan in late 1900s. These scholars highlighted that the Japanese management style includes paternalism, collectivism, lifetime employment, seniority, lifelong learning, collective decision making, hard work, co-



operation ethics, continuous adaptation and improvement. The management style of the American companies differed markedly from Japanese style and it pays attention to core values, individuals, a highly competitive work environment, high flexible structure, business unit autonomy, interactivity and innovation (Nwadukwe and Timinepere, 2012:200). Despite both nations have many successful enterprises, it is clear that those organizations are achieving their goals with different management styles.

Driver et al. (1990, from Ramos et al., 2016:903) identifies five different types of management styles that can be implemented and further adds that available information and number of alternatives are two key factors that define the management style of an organization. According to their work, management styles can be classified as decisive, flexible, hierarchical, integrative and systemic. While decisive and flexible styles uses less information, systemic and integrative styles are more complex and uses much more information and selectable alternatives. Hierarchical style makes plans at the right time and focuses on a single and best solution.

Klijn et al. (2008) argue that management style is a key element of management type and is determined by some organizational features. These features can be summarized as result orientation of organization, organization's externality or internality level, organization's reactive capacity and flexibility.

Olmedo-Cifuentes and Martínez-Léon's (2014) management style classification is simpler. They propose that management style is either participative or competitive. While participative style (Rolkova and Farkasova, 2015) is more democratic and relationship oriented, competitive style is autocratic and task oriented. Participative style includes commitment, autonomy, self-management and engagement (Rolkova and Farkasova, 2015:1384). Shahmohammadi (2015:248) also argues that management style is categorized based on two ranges of task-oriented and relationship-oriented categories with a degree of strength and weakness.

According to Schleh, management style is “like a tie that binds diverse operations and functions all together”. It is the philosophy or set of principles by which the manager capitalizes on the abilities of the workforce. Management style is not a procedure on how to do but it is the management framework for doing things.

A management style is a way of life operating throughout the enterprise and permits an executive to rely on the initiative of human resources of an organization. Management style is a phenomenon where several theories were built on. Different management styles have evolved as distinct managers utilized unique approaches in performing responsibilities in





the course of their official work. Sequel to the emergence of styles of management, scholars have identified and described a variety of formal styles of management since the 1950's (Nwadukwe and Timinepere, 2012:199).

Likert (1967) classified four approaches of management that constitute a continuum of participative, paternalistic, exploitative and autocratic, and consultative management style while Burn and Stalker (1961) identified organic and mechanistic styles of management. Furthermore, Mintzberg (1973) considered entrepreneurial and strategic planning as forms of management styles adopted by managers in organizational entities. In recent times, commonly exhibited styles of management includes authoritarian, coercive, authoritative, democratic, affiliative, permissive, indifferent, coaching, pacesetter, visionary, bureaucratic and defensive styles of management (Nwadukwe and Timinepere, 2012:199).

As demonstrated above, a large variety of management style definitions and studies are included in social sciences literature. While some research is culture based, others focus on intra-organizational, managerial and/or human resources issues

## 2. Methodology and Study Design

### 2.1. Measurement of Constructs

To measure collectivism and management style, a quantitative mentality has been used. A questionnaire was prepared which includes four items for collectivism and four items to measure management style. Collectivism scale was previously used by Zhang et al (2012) and management style scale was used by Lavie et al (2012). Rest of the questionnaire included items to gather information about the participant age, employee count, work experience and similar demographics. All the analysis on the gathered data was conducted via SPSS software version 22.

Items of management style scale (Cronbach's Alpha=0,714) can be seen below (Lavie et al., 2012)

1. The firm/partner relies on an informal organization (e.g., has few managerial layers, loose control and monitoring; would settle for a handshake instead of sticking to bureaucratic procedures, contracts and legal documentation).
2. The firm/partner uses consensus seeking rather than authoritarian decision making (e.g., many people are democratically involved in decisions instead of one senior person making all the calls).



3. The firm/partner has an apolitical organization (e.g., decisions are guided by concrete considerations and planned processes rather than by personalities and hidden agendas).
4. The firm/partner prefers informal over formal communication (e.g., bullet-point presentations or verbal communication instead of lengthy written reports).

Items to measure collectivism (Cronbach's Alpha=0,698) can be seen below (Zhang et al., 2012);

1. Working with a group is better than working alone.
2. Individuals are responsible for the successes or failures of work groups.
3. One should live one's life independent of others as much as possible (reverse coded).
4. Each worker is responsible for the outcomes of his or her company.

### ***2.2. Sample Group and Administration of Survey***

The target population of this study is small and medium sized enterprises that operate in Turkey. Authors focused on an exploratory understanding of the research matter instead of building hypothesis and chosen questionnaire method. The questionnaire was administrated via hard copy papers and through an online survey tool link personally sent to participants of the sample group. Authors received 421 completely filled in questionnaires, out of 600 sent. Firms were selected randomly, from different regions of Turkey. However, to reflect the current economic activity based on geography, researchers tried to select participating firms from more developed regions of Turkey.

Most of the participants were young employees, reflecting Turkey's dynamic and energetic work force. 45,8% of the participants were aged between 25-30. 74,1% of the responders were male workers. Work experience was another question of our survey to better understand the effect of experience on collectivistic behaviour. A majority of responders (35,25%) had 2-5 years of work experience. Most of the responders were from service sector (70,02 %) which also reflects the rise of service sector in Turkish economy. A majority (29,4%) of the respondents were working in medium sized firms with a personnel count between 51-250, followed by micro firms (25,8%) with a personnel count of 1-10.

### ***2.3. Limitations***

It must be noted that findings of this study are bound with some limitations. First of all, authors used a random sampling method which may not reflect a complete mirroring of Turkish SMEs despite all the efforts. Secondly, through a critical scope, it can be argued that number of items in each scale might not cover the topic completely. Both management style



and collectivism are an important part of management literature and include vast amount of sub topics. Conceptualizing both constructs with four items per each may render findings of the study shallow.

#### **2.4. Hypothesis**

This study uses two key constructs (management style, collectivism) and two key elements to build hypothesis on. Therefore, authors have built following hypothesis for inquiry.

H1: Based on firm type, significant differences are expected on embracing formal/informal organization.

H2: Based on firm type, significant differences are expected regarding decision making

H3: Production firms with several different branches are expected to act more politically.

H4: Trading firms, which tend to be simpler and smaller are expected to use an informal communication style.

H5: As firms grow bigger on personnel count, they are expected to embrace a more formal management style which includes getting political, implementing a formal communication style and authoritarian decision making.

H6: Firms with lesser employees are expected to be more collectivist.

H7: Trading firms are expected to be more collectivist than service sector firms and production firms, respectively.

#### **3. Findings**

First, by using ANOVA analysis, authors have searched for differences on collectivism and management style based on firm type. No significant differences were found on any items of collectivism scale. Therefore, H7 is falsified. Also for management style, three out of four items produced insignificant results. Results demonstrate that H1, H2 and H3 are falsified. But for one of the management style scale items (communication style), a significant difference was visible (Sig=0,01488073).



Table 1: ANOVA Analysis Based on Firm Type and Management Style

ANOVA (Firm Type / Management Style)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Management Style Item 1	Between Groups	3,065834233	2	1,532917117	0,666127	0,51423865
	Within Groups	961,9175387	418	2,301238131		
	Total	964,9833729	420			
Management Style Item 2	Between Groups	8,145091979	2	4,07254599	2,102825	0,12340085
	Within Groups	809,5413688	418	1,936701839		
	Total	817,6864608	420			
Management Style Item 3	Between Groups	9,166195188	2	4,583097594	2,597594	0,07565408
	Within Groups	737,5036385	418	1,764362772		
	Total	746,6698337	420			
Management Style Item 4	Between Groups	15,59479483	2	7,797397413	4,25033	0,01488073
	Within Groups	766,8375092	418	1,834539496		
	Total	782,432304	420			

This means that industrial production firms, service sector firms and trading companies have a significantly different communication style which can be considered as a key element of management style. Interestingly, service sector firms seem to adapt a more formal communication style (Mean=3,08). Trading firms have the most informal communication style (Mean=3,67). Production firms are in between, with a mean of 3,35. These results imply that H4 is true for the sample group participated.

Second, authors used employee count of firms to search for differences. Once again, no significant differences regarding collectivism were detected. Therefore H6 is falsified. However, according to ANOVA results, firms with different employee numbers differ significantly. See Table 2 and Table 3 below for more details.

Table 2 : ANOVA Analysis Based on Employee Count and Management Style

ANOVA (Employee Number / Management Style)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Management Style Item 1	Between Groups	194,5305786	4	48,63264466	26,25882	0
	Within Groups	770,4527943	416	1,852049986		
	Total	964,9833729	420			
Management Style Item 2	Between Groups	25,62435691	4	6,406089227	3,364551	0,01
	Within Groups	792,0621039	416	1,903995442		
	Total	817,6864608	420			
Management Style Item 3	Between Groups	71,33829947	4	17,83457487	10,98599	0
	Within Groups	675,3315343	416	1,623393111		
	Total	746,6698337	420			
Management Style Item 4	Between Groups	96,93212138	4	24,23303035	14,70596	0
	Within Groups	685,5001827	416	1,647836978		
	Total	782,432304	420			

Table 2 demonstrates that differences between firms are significant for all aspects of management style, based on employee count.

Table 3: Descriptives for Management Style and Employee Count

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
						Lo. Bo.	Up. Bo.		
Management Style Item 1	1-10	79	<b>3,7468</b>	1,409385704	0,1585683	3,4311502	4,06252064	1	5
	11-25	47	<b>3,2553</b>	1,421390702	0,2073311	2,8379832	3,67265509	1	5
	26-50	42	<b>3,1667</b>	1,39540477	0,2153156	2,7318279	3,6015054	1	5
	51-250	68	<b>2,5294</b>	1,397979226	0,1695299	2,1910287	2,86779483	1	5
	251 or more	185	<b>2,0324</b>	1,301765952	0,0957077	1,8436068	2,22125811	1	5
	Total	421	<b>2,6841</b>	1,51577685	0,0738744	2,5388758	2,82929521	1	5
Management Style Item 2	1-10	79	<b>3,1772</b>	1,318113392	0,1482993	2,8819739	3,4724565	1	5
	11-25	47	<b>3,1702</b>	1,324011509	0,1931269	2,7814684	3,55895711	1	5
	26-50	42	<b>2,9048</b>	1,393530764	0,2150265	2,4705071	3,33901666	1	5
	51-250	68	<b>2,7794</b>	1,279524028	0,1551651	2,469701	3,08912256	1	5
	251 or more	185	<b>2,5946</b>	1,449502528	0,1065695	2,3843392	2,80484997	1	5
	Total	421	<b>2,829</b>	1,39530374	0,0680029	2,6953101	2,96264713	1	5
Management Style Item 3	1-10	79	<b>3,4557</b>	1,298889746	0,1461365	3,1647608	3,74663165	1	5
	11-25	47	<b>2,9362</b>	1,308903546	0,1909232	2,5518617	3,32047869	1	5
	26-50	42	<b>2,8333</b>	1,247762225	0,1925339	2,4445033	3,22216341	1	5
	51-250	68	<b>2,7353</b>	1,276862375	0,1548423	2,4262276	3,04436066	1	5
	251 or more	185	<b>2,3459</b>	1,25944143	0,092596	2,1632596	2,5286323	1	5
	Total	421	<b>2,7316</b>	1,333336161	0,0649828	2,6038594	2,85932353	1	5
Management Style Item 4	1-10	79	<b>3,9494</b>	1,164636338	0,1310318	3,6885028	4,21023141	1	5
	11-25	47	<b>3,8085</b>	1,135174721	0,1655823	3,4752109	4,14181042	1	5
	26-50	42	<b>3,2857</b>	1,235367315	0,1906213	2,9007467	3,67068184	1	5
	51-250	68	<b>3,0294</b>	1,304076138	0,1581425	2,7137581	3,34506544	1	5
	251 or more	185	<b>2,7784</b>	1,367148559	0,1005148	2,5800687	2,97668803	1	5
	Total	421	<b>3,2043</b>	1,364893423	0,0665208	3,0735203	3,33503077	1	5

Table 3 shows that, small firms embrace informal organizations better than larger ones. As firms grow bigger on employee count, they switch to favor formal organization. This is clearly visible on Table 3 (see means for item 1). Means for second item of management style show that firms have a tendency to act as a political organization as they grow bigger on personnel number. A political organization is the kind of organization where power battles are visible and decisions are made by those who have the power.

Results for third item of management style are consistent with previous ones. As firms employ more personnel, they favor a more authoritarian decision making process. Firms with fewer personnel are using a more participative decision making approach. This approach is compatible with adapting a formal organization. Fourth and finally, firms with more employees tend to use formal communication channels. Firms with lesser employees are more likely to adapt informal communication routes such as verbal communication and group meetings. However, as firms employ more personnel they switch to a formal communication approach which favors written communication, intranet e-mailing, official memos etc. These findings support that H5 is true for the sample group of this study.

An intriguing result is that, firms seem to be more political as they get bigger regarding personnel number. This means, an individual can play a bigger role in decision making or can hold the complete power in decision making process. Small firms seem to be more apolitical, decisions are based on facts, analysis and goals, instead of power conflicts and



personal ambitions. This result is intriguing because our findings show that businesses get more formal as they evolve and improve towards a bigger structure. This formal organization means a stronger bureaucracy, more standards on decision making, strict rules and guidelines for almost any process in management and production line. A more political organization on the other hand means conflicts of power, clash of inter-individual goals and ambitions, informal group activities to seize power etc. which are not suitable for a bureaucratic and formal organization.

Further comments are needed on results of decision making process. Decision making process is an essential element of any management style. Some firms/managers use authoritarian decision making processes while others implement a more pluralist approach and encourage employees to get involved in decision making process. Our study demonstrates that in Turkish SMEs, small firms use a more pluralistic approach on decision making. Firms with more employees use stricter and authoritarian decision making processes. This means that decisions are made via top management or the entrepreneur himself/herself on medium sized businesses. Micro firms with 1-10 employees have the most democratic decision making process (Mean=3,46) while medium sized businesses with more than 250 employees employ singularity and/or less democratic decision making process (Mean=2,35).

Based on firm type or size, authors were not able to reach a significant difference regarding collectivistic behaviour. Please see Table 4 below:

Table 4: Collectivistic Behaviour at Turkish SMEs

Age		Col. Item 1	Col. Item 2	Col. Item 3	Col. Item 4
18-24	Mean	3,114285714	3,742857143	3,342857143	3,042857143
	N	70	70	70	70
	Std. Deviation	1,324713337	1,09921862	1,360793825	1,355992757
25-30	Mean	3,269430052	3,803108808	3,29015544	2,968911917
	N	193	193	193	193
	Std. Deviation	1,338511372	1,142270525	1,314485196	1,294647377
31-40	Mean	3,269565217	3,730434783	3,173913043	3,104347826
	N	115	115	115	115
	Std. Deviation	1,391211381	1,094818251	1,326258883	1,340161767
41-50	Mean	3,62962963	3,703703704	2,962962963	3,37037037
	N	27	27	27	27
	Std. Deviation	1,213645118	0,992851946	1,192330668	1,114524671
50 and more	Mean	3,5	3,6875	2,6875	3,0625
	N	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,316561177	1,078192933	1,078192933	1,388944443
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>3,275534442</b>	<b>3,762470309</b>	<b>3,22327791</b>	<b>3,047505938</b>
	N	421	421	421	421
	Std. Deviation	1,341674509	1,106525053	1,312043006	1,308443169

Employees prefer working in a group rather than alone (Mean=3,28). This implies that SME employees enjoy working in groups. Also employees think one must feel responsible for the success or failure of a group one is in (Mean=3,76). They feel obliged to attach themselves to the result group has reached. On the scale item where it says “one must live as independent as possible from the others”, participants seem to have disagreed with this statement. Reverse coded, this item is an expression of individualism and was rejected by a majority of respondents (Mean=3,22; 2,78 before reverse coding). Finally, most of the respondents tend to agree with the statement which implies that “all employees are responsible for the actions of the firm they work within”. This statement dictates a strong bond between business and the employee, keeping the employee responsible for steps taken by the business (Mean=3,05). Based on these answers, one can argue that collectivistic behaviour at the work place is wide and accepted in Turkish SMEs. Both small and medium sized businesses have a collectivistic work environment and employees are okay with it. They like to work in groups, they prefer to take full responsibility for the groups and businesses they are working in.

#### **4. Conclusion And Suggestions For Future Research**

In this paper, authors focused on investigating management style and collectivism, at Turkish SMEs. SMEs are particularly important on contemporary economy because they provide the most of employment, production and taxes of a nation. Using an eight item scale (four items for collectivism and four items for management style), authors were able to get valuable insight regarding management style and collectivistic behavior at Turkish SMEs.

Based on our sample group, we can argue that SMEs implement a more bureaucratic, more political and formal management style as they grow. Smaller firms are more likely to use employee participation for decision making process. Trading SMEs adapt the most informal communication style and the most democratic decision making process. In general, we can say that firm size (number of employees) is a key variable that determines management style on Turkish SMEs.

We were not able to find differential results on collectivistic behaviour. Firm size and business sector does not make a significant difference on collectivistic level of work environment. About collectivism on Turkish SMEs, we can say that work environment is pretty collectivistic and employees are collectivists. Compatible with Hofstede’s score card, workers and managers create a collectivistic environment and feel good working in it. Groups are important and employees prefer being part of a group. Employees are also eager to take responsibility for the groups and firms they work for.



Further research can focus on collectivism on Turkey businesses since we were unable to find any differential elements. Are there any individualistic work environments in Turkey? In which sectors/branches are they hidden and what pushes/motivates those businesses and employees to create such an environment in a clearly collectivistic culture? Future research can also rely on better sampling methods. Instead of using a random selection method, new studies can focus on certain industries, geographies or other micro levels.





## References

- Acs, Z.J., Morck, R., Shaver, J.M. and Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective, *Small Business Economics*, Special Issue on Small and Medium- Sized Enterprises, 9(1), pp.7-20.
- Ayyagari, M., A. Demirguc-Kunt and V. Maksimovic, (2011). Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth, World Bank Policy Research Working Paper.
- Boyacigiller, N. A. and Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context, *Academy of Management Review*, 16, pp.262-290.
- Brown, M. A. (1984). Ethics and Management Style, *Journal of Business Ethics*, 3(3), pp.207-214.
- Buckley, P.J. (1997). International Technology Transfer by Small and Medium-Sized Enterprises, *Small Business Economics*, Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises, 9(1), pp.67-78.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The management of Innovation*. London, Tavistock.
- Chen, F.F. and West, S.G. (2008). Measuring individualism and collectivism: The importance of considering differential components, reference groups and measurement invariance. *Journal of Research in Personality*, 42, pp.259-294.
- Driver, M.J. and Brousseau, K.R. and Hunsaker, P.L. (1990). *The Dynamic Decision Maker: Five Decision Styles For Executive and Business Success*. IUNIVERSE.
- Duft, K.D. (2016). *Understanding Management Styles*, <http://www.bbhs-online.co.uk>, Accessed on: 13.4.2016
- Erdogan, B. and Liden R.C. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(1), pp.1-17.
- European Commission. (2013). *SBA Fact Sheet 2013, Turkey*, European Commission Publications.
- Foreign & Commonwealth Office. (2014). <https://www.gov.uk/government/publications/turkey-latest-killer-facts-about-the-economy/turkey-latest-killer-facts-about-the-economy>, Accessed Online on: 7.23.2016.



- Harrison, B. (1994). *Mean and Lean*, Basic Books, New York.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jain, R. and Premkumar, R. (2010). Management styles, productivity & adaptability of human resources: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (2), pp.328-344.
- Kağıtçıbaşı, C. (1994). A critical appraisal of individualism and collectivism: toward a new formulation. In *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Kim U, Triandis H.C., Kağıtçıbaşı, C., Choi S-C., Yoon G. (eds). Sage: Thousand Oaks, California, pp. 52–65.
- Klijn, E., Edelenbos, J., Kort, M. and Twist, M. (2008). Facing management choices: An analysis of managerial choices in 18 complex environmental public-private partnership projects. *Int. Rev. Adm. Sci.*, 47 (2), pp.251–282.
- Lavie, D., Haunschild, P.R. and Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), pp.1453-1479.
- Li, F. And Aksoy, L. (2007). Dimensionality of Individualism-Collectivism and Measurement Equivalence of Triandis and Gelfand's Scale. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), pp.313-329.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York, McGraw – Hill Inc.
- Lukes, S. (1971). The meanings of individualism. *Journal of the History of Ideas*, 32, pp.45–66.
- Nwadukwe, U.C. and Timinepere, C.O. (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), pp.198-204.
- McGuire, R. (2005). Which management style to use? *The Pharmaceutical Journal*, 275 (9), pp.317-320.
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy Making in Three Modes*. *California Management Review*, 3(16), pp.44-53
- OECD (2016). *SME Policy Index:Western Balkans and Turkey 2016: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. SME Policy Index, OECD Publishing, Paris.



- Olmedo-Cifuentes, I. and Martínez-Léon, I.M. (2014). Influence of Management Style on Employee Views of Corporate Reputation. Application to audit firms. *Bus. Res. Quarterly*, 17, pp.223–241.
- O’Neill, T.A., McLarnon, M.J.W., Xiu, L., Law S.J. (2016). Core self-evaluations, perceptions of group potency, and job performance: The moderating role of individualism and collectivism cultural profiles, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, pp.447-473.
- Ramos, P., Mota, C. and Correa L. (2016). Exploring the Management Style of Brazilian Project Managers, *International Journal of Project Management*, 34 (2016), pp.902-913.
- Realo, A. Allik, J. and Vadi, M. (1997). The hierarchical structure of collectivism. *Journal of Research in Personality*, 31, pp.93-116.
- Realo, A, Koito, K., Ceulemans, E. and Allik, J. (2002). Three Components of Individualism. *European Journal of Personality*, 16, pp.163-184.
- Rebetak, M. and Farkašová, V. (2013). Riadenie výkonu pracovníkov a globalizácia. Proceedings of international conference Globalization and its Socio-economic Consequences, 9. – 10.10.2013 in Rajecké Teplice, pp.610 – 618.
- Rolkova, M. and Farkašová, V. (2015). The Features of Participative Management Style, 2nd Global Conference On Business, Economics, Management And Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, *Procedia Economics and Finance* 23, pp.1383 – 1387.
- Schleh, E.C. (1977). A Matter of Management Styles, *Management Review*, 8.
- Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship Between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance School' Principals in District 3 of Karaj. 6th World Conference on Psychology Counseling and Guidance, 14-16 May 2015, Propedia - Social and Behavioral Sciences 205, pp.247-253.
- Sivadas, E. Bruvold, N.T. and Nelson, M.R. (2008). A reduced version of the horizontal and vertical individualism and collectivism scale: A four-country assessment. *Journal of Business Research*, 61, pp.201-210.
- Şener, S., Savrul, M. and Aydın, O. (2014). Structure of Small and Medium Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies. 10th International



Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences 150, pp.212-221.

Triandis, H.C. (1995). Individualism and Collectivism. Westview Press: Boulder, CO.

Triandis, H.C. (2001). Individualism–collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, pp.907–924.

The Hofstede Centre, What About Turkey? <https://geert-hofstede.com/turkey.html>, Accessed on 14.03.2016.

Wasti, S. A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: an individual level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52, pp.533-554.

Zhang, S., Chen, G., Chen, X-P., Liu, D. and Johnson, M.D. (2012). Relational Versus Collective Identification Within Workgroups : Conceptualization, Measurement Development and Nomological Network Building. *Journal of management*, 40(6), pp.1700-1731.





## ÖĞRENEN ORGANİZASYON ALGISI ve İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA\*

Bil. Uzm. Sedat SEYMEN<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN<sup>2</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, günümüzde adından çok sık söz ettiren ve işletmeler/kurumlar için büyük önem taşıyan öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Kars İli ve İlçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubelerinde görev yapan 159 çalışana öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğrenen organizasyon algısının ve iç girişimcilik anlayışının yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ve demografik değişkenler açısından bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bulgular doğrultusunda yorumlara yer verilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen organizasyon, iç girişimcilik, yenilik, stratejik yenilenme, proaktif davranış.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTION OF LEARNING ORGANIZATION AND INTERNAL ENTREPRENEURSHIP: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

### ABSTRACT

*The aim of this study is to determine the relationship between the learning organization and internal entrepreneurship that is so often referred to today and which is of great importance to business / institutions. A questionnaire was applied to determine whether there is a relationship between 159 employees learning organization and internal entrepreneurship understanding in public and private bank branches operating in Kars provinces and districts. As a result of the analyzes made, it was determined that there is a statistically significant relationship between learning organization and internal entrepreneurship understanding. In addition, it has been observed that the perception of organizational learning and internal entrepreneurship have a high average and there are some differences in terms of demographic variables. Interpretations have been made in the direction of the findings.*

**Keywords:** Learning organization, internal entrepreneurship, innovation, strategic renewal, proactive behavior.

<sup>1</sup>sedatseymen16@hotmail.com

<sup>2</sup> Kafkas Üniversitesi, İİBF erdogankaygin@hotmail.com

\*Bu çalışma Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN danışmanlığında "Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında küreselleşme eğilimleri ile birlikte sürekli ve hızla değişen koşulların ortaya çıkardığı belirsizlik, organizasyonların geleceğe yönelik uygulamalarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Yaşanan bu gelişmeler bir taraftan geleneksel yönetim modellerini yetersiz kılmakta, diğer taraftan da sürekli öğrenme, yaratıcılık, yenilik ve uyum sağlama konularında yeni olanaklar ortaya çıkarmaktadır. Değişen koşullara sürekli uyum sağlayabilen organizasyonlar kurmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve faaliyetlerini bugün olduğu gibi gelecekte de devam ettirebilmek amacıyla işletme ve kurumlar günümüzde yeni yönetim sistemleri ve uygulama tarzlarına yönelmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de öğrenen organizasyonlardır.

Bu sebeple varlıklarını bugün olduğu gibi gelecekte de sürdürmek isteyen her işletme ve kurum için öğrenen organizasyonlar büyük önem taşımaktadır.

Son zamanlarda organizasyonlar açısından önemi artan kavramlardan birisi de iç girişimcilik yaklaşımıdır. Sürekli gelişen ve değişen günümüz şartlarında işletmeler/kurumlar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, varlıklarını gelecekte de devam ettirebilmek için yeni yetenekler geliştirmekte ve kendilerini farklılaştıracak stratejik faaliyetlere yönelmektedirler (Kaygın, 2012: 93).

İç girişimcilik, işletme çalışanının/çalışanlarının işletme içerisinde yenilikler yapması veya yeni bir iş girişiminde bulunması süreci olarak ifade edilmektedir. İşletme kaynaklarının daha verimli kullanılması, performansını arttırması ve yenilikler yapabilmesi iç girişimcilik sayesinde gerçekleşmektedir. Yeni bir iş kurma, yenilik, stratejik yenilenme ve proaktif davranış iç girişimciliğin boyutlarını oluşturan temel unsurlardır. Bu boyutlar organizasyonlara kaynak sağlama, yeni kapasite kazandırma, performansı arttırma, daha kârlı ve rekabetçi bir yapıya kavuşturma, dinamizm yoluyla değişime uyum sağlayarak faaliyetlerini gelecekte de devam ettirmelerine imkân tanımaktadır.

Öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışı ifade edilen bu önemlerinden dolayı araştırma konusu yapılmış ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Organizasyonların hızla değişen koşullara uyum sağlamanın bir gereği olarak öğrenen organizasyon, öğrenme ve örgütsel öğrenme (Senge, 2016: 21; Dodgson, 1993: 377), kavramlarıyla ele alınmış, iç girişimcilik ise işletmelerde/kurumlarda iç girişimcilik yoluyla ortaya çıkan yaratıcılık, yenilik (Sharma ve Chrisman, 2007: 92) gibi konularla ele alınmıştır. Dolayısıyla bu iki kavramı ele alan ve Kars ili ve ilçelerinde yapılan bir çalışma olmaması, çalışmanın literatürde bir boşluğu doldurduğu söylenebilir.



### 1.1. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramının temelleri, 1950’li yıllarda “Sistem Teorisi” nin ortaya konmasıyla atılmış, sistem düşüncesinin gelişmesi ile de organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi sağlanmıştır (Genç, 2012: 201). Peter M. Senge, “Sistem Teorisi”ni öğrenme sürecine uyarlayarak, buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmış ve olumlu sonuçların elde edilmesiyle öğrenen organizasyon disipliniyi yönetim dünyasına kazandırmıştır (Özgener, 2000: 42). Sistem teorisinin öğrenen organizasyonla bütünleştirilmesi ve uygulanması işletmelerin büyük ölçüde rekabet gücünü arttırmıştır (Koçel, 2013: 431).

Öğrenen organizasyon, iş dünyasında 1970’lerde ortaya çıkmış ve Argyris tarafından “hataların bulunması ve düzeltilmesi” süreci olarak tanımlanmıştır (Pilbeam et al., 2016: 60). 1980’lerde Shell firmasının, stratejik planlama konusunda örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başlaması öğrenen organizasyona olan ilgiyi arttırmıştır. Shell’in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve etkin iletişim, bireylere daha çok hareket kabiliyeti veren, daha sorumlu ve daha başarılı bir işletme oluşturmanın ana unsuru olarak görülmüştür. (Çam, 2002: 55).

Literatürde öğrenen organizasyon birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavramın mimarlarından olan Peter M. Senge’ye göre öğrenen organizasyon, bir organizasyonun her seviyesinde çalışan bireylerin gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini sürekli genişletme fırsatı bulduğu, yeni ve coşkun düşünme yöntemlerinin serbestçe tartışılıp desteklendiği, çalışanların sürekli öğrenmeyi birlikte öğrendikleri organizasyonlardır (Senge, 2016: 21). Öğrenen organizasyonları kurmak ortak bir vizyon etrafında birleşmeyi ve öğrenmenin bireysel olmaktan çıkarılarak organizasyonun tümüne yayılmasını gerektirir (Barutçugil, 2004: 146). Braham (1998: 9) öğrenen organizasyonları, “öğrenmeye öncelik veren”, Garvin (1993), “bilgiyi yaratma, elde etme, yorumlama ve transfer etmede uzmanlaşmış, yeni bilgileri davranışlarına yansıtabilecek şekilde kullanma yeteneğine sahip organizasyon”, Koçel (2013: 434) ise, organizasyonların yaşadıkları deneyimlerden sürekli öğrenen ve yeni bilginin kullanılmasıyla elde edilen çalışmalardan “nasıl rekabet edilebileceği” ve “sorunlara ne şekilde çözüm üretebileceğini öğrenme” süreci olarak tanımlamıştır.

Başka bir deyişle öğrenen organizasyonlar, öğrenme olgusunu işletme/kurum kapasitesini arttırmak için bir yatırım olarak gören, çalışanların gelişimini bu yönde sürekli destekleyip, öğrenme ve gelişme için uygun ortamları oluşturan organizasyonlardır (Yazıcı, 2001: 154). Dinamik ve değişime uyum gösteren öğrenen organizasyonlarda işine bağlı çalışanlar arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için tüm potansiyelini kullanarak yeteneklerini geliştirmekte ve takım ruhu ile hareket etmektedirler (Genç, 2012: 202). Öğrenme faaliyetleri öğrenen organizasyonların tüm kanallarına yayılmakta, her çalışanın kendi alanıyla ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi ve bunları amaçlara uygun bir



biçimde organizasyona yansıtması beklenmektedir (Öğüt, 2003: 103). Bu süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanması öğrenen organizasyonların ortaya çıkarılmasını sağlayabilir.

### 2.1. İç Girişimcilik

İç girişimcilik kavramını ilk kez Gifford ve Elizabeth Pinchot 1976 yılında yayınladıkları bir çalışmada ele almışlardır. Yazarlar, iç girişimci bireylerin veya grupların yapmak istedikleri çalışmalarda riskin bir kısmını üstlenmek şartıyla, çalışmalarını sonucunda elde edecekleri getirinin bir bölümünü ödül olarak alabileceklerini, diğer bölümünü de gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesinde kullanabileceklerini ortaya koymuşlardır. Uygulamalarının başarılı olması sonucunda araştırmalarını 1985 yılında “İç Girişimcilik” adlı kitaplarında yayınlamışlardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 125). 1980’lerin başından beri işletmeleri yeniden canlandırması ve performansları üzerine faydalı etkilerinden dolayı iç girişimcilik, araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çekmiş (Antoncic, 2001: 221) ve adından daha çok söz ettirmeye başlamıştır.

Pinchot iç girişimciliği “mevcut/kurulu bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri” olarak tanımlamıştır (Cingöz, 2011: 189). Sharma ve Chrisman (2007: 92) iç girişimciliği, “bir kişi veya grup sayesinde mevcut bir organizasyonla ilgili yeni bir organizasyon yaratma ya da bir organizasyon içerisinde yenilik veya yenilenmeyi başlatma süreci olarak tanımlarken, Zahra (1991), “bir örgütün karlılığını ve firmanın rekabet gücünü arttırmak ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için yeni iş yaratma süreci” olarak tanımlamıştır. İç girişimcilik aynı zamanda yeni bir ürün geliştirme ya da daha fazla maliyet azaltıcı bir süreç yaratma gibi farklı faaliyetleri de (Pearce ve Carland, 1996: 88) içeren ve bu yönüyle işletmelerin rekabet gücünü arttıran stratejik niteliği olan bir faaliyettir.

Sathe’e (1989) göre örgütsel dönüşüm süreci olarak da tanımlanan iç girişimcilik, radikal ürün yeniliği, risk alma, proaktiflik ve ayrıca örgütsel yenilenmeyi de kapsamaktadır (Zahra, 1996: 1714-1715).

İç girişimcilik, girişimcilik düşüncesinin organizasyona çevrilmesini ve organizasyonların kendi bünyelerinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasını ifade eder. Değişimleri fırsata dönüştüren bir değer yaratma faaliyetidir. “İç girişimcilik; yenilikler yoluyla farklılıkları ortaya çıkaran, yeni rekabet alanları yaratan, rekabetçi bir yapıya kavuşarak değişimlere öncülük eden ve fırsatlar için sürekli hızlı adımlar atan organizasyon davranışlarını yansıtmaktadır” (Kaygın, 2012: 96). Bu davranışlar iç girişimcinin fikirlerini/projelerini organizasyonel destek sayesinde gerçekleştirebildiği faaliyetlerdir.





### 3. Araştırma

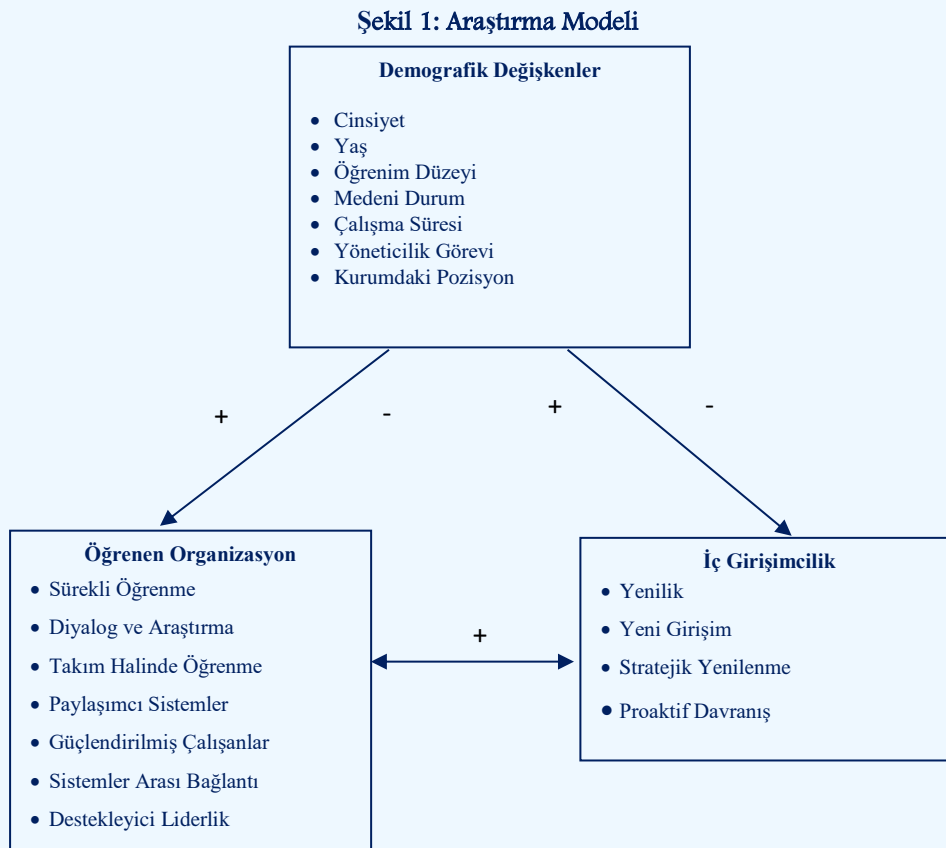
#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada iş yaşamında etkili olan bu iki kavram ele alınmış, öğrenen organizasyon algısı ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak şu konular üzerinde yoğunlaşmıştır:

- Banka personelinin öğrenen organizasyon algısı ve iç girişimcilik düzeylerini belirlemek,
- Öğrenen organizasyon alt boyutları ile iç girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek,
- Demografik değişkenler açısından öğrenen organizasyon, iç girişimcilik ve bunların alt boyutlarında farklılık olup olmadığını belirlemek.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürde araştırılan konunun kapsamı, içeriği, tartışılma şekli ve literatür incelemesi dikkate alınarak bu araştırma modeli oluşturulmuş ve Şekil 1'de gösterilmiştir.



Bilgi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanıp, değişen koşullara sürekli öğrenme yolu ile uyum sağlayabilen öğrenen organizasyon yaklaşımının bir kurum ya da işletmede inşa edilmesi, yeni girişimsel davranışların ortaya çıkarılmasını da sağlayabilir. Öğrenen

organizasyonların sahip olduğu nitelikler dikkate alındığında iç girişimcilik faaliyetleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Öğrenen organizasyon algısı ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Demografik değişkenler açısından öğrenen organizasyon, iç girişimcilik ve bunların alt boyutları arasında farklılıklar vardır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın ana kütesini, Kars İli ve ilçelerinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 250 banka çalışanı oluşturmaktadır. Bu ana kütlede %95'lik güvenirlilik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek belirlenecek örneklem büyüklüğü 152 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 2016). Örneklem büyüklüğü 152 olarak hesaplanmasına rağmen, hatalı ve eksik doldurma durumu olabileceği göz önünde bulundurularak 180 anket gönderilmiştir. Geri dönen anket sayısı 170 olmuştur. Eksik ve hatalı doldurmalarından dolayı 11 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirilen anket sayısı 159 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada ölçek belirlendikten sonra anket formunun geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu çalışma için geliştirilen anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik değişkenlerle ilgili 7 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular bireyin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi, yöneticilik görevi ve kurumdaki pozisyonlara ilişkin sorulardır.

Anketin ikinci bölümü öğrenen organizasyonu ölçmek için geliştirilen bölümdür. Bu ölçek Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş tir ve 7 boyut içermektedir. Bu boyutlar: "Sürekli öğrenme", "diyalog ve araştırma", "takım halinde öğrenme", "paylaşımçı sistemler", "güçlendirilmiş çalışanlar", "sistemler arası bağlantı" ve "destekleyici liderlik" tir. Ankette yer alan toplam 43 ifadeden oluşmaktadır. Öğrenen Organizasyon ifade düzeyleri "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır. Anketin Türkçeye uyarlaması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmış ve elde edilen bulgular İngilizce yayımlanmıştır (Basım vd., 2009: 34)

Anketin üçüncü bölümü iç girişimciliği ölçmek için geliştirilen bölümdür. İç girişimcilikte bulunan dört boyutu bütünüyle ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan iki farklı ölçek birleştirilerek ölçülmüştür. İlk kez Khandwalla isimli araştırmacı tarafından geliştirilen ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından, kültürler arası güvenirliliği ve geçerliliği için test edilen ve yeniden tanımlanan birinci ölçek (Entrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden meydana gelmektedir. Bu ölçek, örgüt içi girişimciliğin yenilik ve proaktiflik davranış boyutlarını kapsamaktadır. İç girişimciliğin diğer boyutları olan ikinci ölçek Zahra tarafından (Corporate



Entrepreneurship Scale) örgütün yeni iş/işletme girişimi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla geliştirdiği ifadelerdir. Bu görüşler doğrultusunda Antoncic ve Hisrich'in bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak "iç girişimcilik ölçeği" hazırlanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498; Naktiyok, 2004; Kaygın, 2012). Ölçekler birçok araştırmada kullanılmış faktör analizleri yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Bu araştırmada, ölçekler literatürde kabul gören boyutlarıyla ele alınmıştır.

Güvenilirlik analizinin sonuçları incelendiğinde; 43 maddeden oluşan öğrenen organizasyon ölçeğinin yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0.808$ ) ve 18 maddeden oluşan iç girişimcilik ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha=0.758$ ).

### 3.4. Araştırma Bulguları

#### 3.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Tablo 1'de tüm kurum çalışanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi, yöneticilik görevi ve pozisyonlarına ilişkin değişenleri hakkında genel çerçevede içerisinde bilgi verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Özelliklerin Dağılımları

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	90	56,6
Kadın	69	43,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	27	17,0
Bekâr	132	83,0
<b>Yaş Grubu</b>		
18-24 yaş	42	26,4
25-34 yaş	99	62,3
35-44 yaş	12	7,5
45-54 yaş	3	1,9
55 yaş ve üstü	3	1,9
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
Lise-Yüksekokul	6	3,8
Üniversite	149	93,7
Yüksek Lisans	4	2,5
<b>Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl	37	23,3
6-10 yıl	82	51,6
11-15 yıl	2	1,3
16-20 yıl	31	19,5
21 yıl ve üzeri	7	4,4
<b>Kurumda yöneticilik göreviniz var mı?</b>		
Var	28	17,6
Yok	131	82,4
<b>Kurumdaki Pozisyon</b>		
Yetkili	56	35,2
Uzman	73	45,9
Yönetmen Yardımcısı	2	1,3
Yönetmen	28	17,6
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>



Araştırmaya katılan 159 personelin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların çoğunlukla 25 ile 34 yaş arasında dağıldığı ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arasında çalışanların daha fazla olduğu bu araştırma grubunda uzmanların ve yetkililerin daha fazla olduğu görülmektedir.

### 3.4.1.1. Öğrenen Organizasyon ve Alt Boyutları İle İç Girişimcilik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Bulguları

Öğrenen organizasyon ve alt boyutları ile iç girişimcilik ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Öğrenen Organizasyon ve Alt Boyutları İle İç Girişimcilik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Sonuçlarına İlişkin Bulgular

	Min.-Maks.	Ort±SS
Öğrenen Organizasyon	2,40 - 5,00	3,64 ± 0,385
<b>Alt Boyutlar</b>		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	2,00 - 5,00	3,82 ± 0,586
Diyalog ve Araştırma	1,17 - 5,00	3,80 ± 0,523
Sistemler Arası Bağlantı	1,33 - 5,00	3,73 ± 0,594
Paylaşımçı Sistemler	1,83 - 5,00	3,65 ± 0,598
Destekleyici Liderlik	1,83 - 5,00	3,63 ± 0,665
Sürekli Öğrenme	1,00 - 5,00	3,50 ± 0,533
Takım Halinde Öğrenme	1,17 - 5,00	3,35 ± 0,619
<b>İç Girişimcilik</b>		
<b>Alt Boyutlar</b>		
Yenilik	2,00 - 5,00	3,93 ± 0,471
Yeni Girişim	1,80 - 5,00	4,14 ± 0,644
Stratejik Yenilenme	1,60 - 5,00	4,06 ± 0,678
Proaktif Davranış	1,50 - 5,00	3,74 ± 0,683
	2,00 - 5,00	3,69 ± 0,601

Tablo 2’deki ortalamalar incelendiğinde, kurum çalışanlarının öğrenen organizasyon ( $x=3,64$ ) ve iç girişimcilik ( $x=3,93$ ) algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenen organizasyonun alt boyutları arasında en yüksek boyut ( $x=3,82$ ) ortalama ile güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu çıkmıştır. Bu boyutu ( $x=3,80$ ) ortalama ile diyalog ve araştırma alt boyutu takip etmiştir. Alt boyutlar arasında en düşük boyut ise, ( $x=3,35$ ) ortalama ile takım halinde öğrenme olduğu görülmektedir.

İç girişimcilik alt boyutları arasında en yüksek boyut ( $x=4,14$ ) ortalama ile yenilik alt boyutu olarak çıkmıştır. Bu boyutu ( $x=4,06$ ) ortalama ile yeni girişim alt boyutu takip etmiştir. Alt boyutlar arasında en düşük boyut ise, ( $x=3,69$ ) ortalama ile proaktif davranış alt boyutu olduğu görülmektedir.



### 3.4.1.2. Öğrenen Organizasyon ve Alt Boyutları İle İç Girişimcilik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öğrenen organizasyon ve alt boyutları ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3.** Öğrenen Organizasyon ve Alt Boyutları İle İç Girişimcilik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

		İç Girişimcilik Ölçeği	Yenilik	Yeni Girişim	Stratejik Yenilenme	Proaktif Davranış
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	r p	0,673***	0,558***	0,599***	0,333	0,405
Sürekli Öğrenme	r p	0,289***	0,213**	0,284***	0,075	0,247**
Diyalog ve Araştırma	r p	0,268**	0,219**	0,227**	0,071	0,255**
Takım Halinde Öğrenme	r p	0,312***	0,229**	0,238**	0,170*	0,264**
Paylaşımçı Sistemler	r p	0,510***	0,400***	0,406***	0,370***	0,272**
Güçlendirilmiş Çalışanlar	r p	0,636***	0,521***	0,560***	0,342***	0,369***
Sistemler Arası Bağlantı	r p	0,535***	0,430***	0,522***	0,254**	0,286***
Destekleyici Liderlik	r p	0,526***	0,526***	0,497***	0,238**	0,178*

\*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

Tablo 3'te uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; “Öğrenen organizasyon” ile “iç girişimcilik” arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır ( $r:0,673$ ;  $p < 0,001$ ). “Öğrenen organizasyon” ile iç girişimciliğin alt boyutları incelendiğinde en yüksek ilişki “yeni girişim” alt boyutunda olduğu görülmüştür. Bu boyutu “yenilik” boyutu takip etmektedir. Diğer iki boyut ile herhangi bir ilişki yoktur.

“Öğrenen organizasyon” alt boyutları ile “iç girişimcilik” alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise;

“Sürekli öğrenme” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ve “Diyalog ve araştırma” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ( $p > 0,05$ ) anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır.

Diğer boyutlar arasında ise düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

### 3.4.1.3. Öğrenen Organizasyonun İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayısının Anlamlılığına İlişkin Bulgular (Regresyon Analizi)

Öğrenen organizasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisi ve modeldeki katsayısının anlamlılığına ilişkin bulgular Tablo 4'te özetlenmiştir.



**Tablo 4.** Öğrenen Organizasyonun İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayısının Anlamlılığına İlişkin Bulgular

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	T	p
Sabit	0,932	0,264		3,530	0,001
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	0,824	0,072	0,673	11,412	0,000***
Model Özeti: R=0,673; R <sup>2</sup> =0,453; Adj. R <sup>2</sup> = 0,450; F= 130,227; p=0,000***					

Tablo 4'te öğrenen organizasyonun, iç girişimcilik üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; bağımsız değişken olan öğrenen organizasyonun modeldeki katsayısı anlamlı olduğu görülmektedir (F=130,227; p<0,001). Öğrenen organizasyon, iç girişimciliğe pozitif etki yapmaktadır. Öğrenen organizasyon puanındaki 1 birimlik artış iç girişimcilik puanında 0,824 (B) birim artışa sebep olmuştur. İç girişimcilikte meydana gelen değişimin %45,3'ü (R<sup>2</sup> = 0,453) modele dâhil edilen öğrenen organizasyon tarafından açıklanmaktadır.

#### 3.4.1.4. t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri, medeni durumları ve yöneticilik görevleri bakımından farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Öğrenen organizasyon, iç girişimcilik ve bunların alt boyutları için yapılan t testine ait analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 5.** Öğrenen Organizasyon ve Alt Boyutları Bakımından Cinsiyetler Arasındaki T Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	p
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	Erkek	90	3,61	0,435	-	0,312
	Kadın	69	3,67	0,307		
<b>Alt Boyutlar</b>						
Sürekli Öğrenme	Erkek	90	3,48	0,555	-	0,634
	Kadın	69	3,52	0,506		
Diyalog ve Araştırma	Erkek	90	3,76	0,560	-	0,279
	Kadın	69	3,85	0,471		
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	90	3,40	0,669	1,237	0,218
	Kadın	69	3,28	0,542		
Paylaşımçı Sistemler	Erkek	90	3,60	0,647	-	0,214
	Kadın	69	3,72	0,524		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Erkek	90	3,73	0,657	-	0,027*
	Kadın	69	3,93	0,457		
Sistemler Arası Bağlantı	Erkek	90	3,67	0,678	-	0,136
	Kadın	69	3,81	0,455		
Destekleyici Liderlik	Erkek	90	3,65	0,718	0,347	0,729
	Kadın	69	3,61	0,594		

\*: p&lt;0,05

Tablo 5 incelendiğinde; öğrenen organizasyon ve sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik alt boyutlarının puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Kadınlar ile erkekler arasında güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutunun puan ortalamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p<0,05$ ). Erkek personelin güçlendirilmiş çalışanlar puan ortalaması 3,73 iken, kadın personelin ortalaması 3,93'tür. Buna göre; erkeklerin güçlendirilmiş çalışanlar puan ortalamasının, kadınların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.** İç Girişimcilik ve Alt Boyutları Bakımından Cinsiyetler Arasındaki T Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	p
İç Girişimcilik Ölçeği	Erkek	90	3,90	0,547	-	0,32
	Kadın	69	3,97	0,347		
<b>Alt Boyutlar</b>						
Yenilik	Erkek	90	4,09	0,730	-	0,25
	Kadın	69	4,21	0,507		
Yeni Girişim	Erkek	90	4,03	0,738	-	0,57
	Kadın	69	4,09	0,594		
Stratejik Yenilenme	Erkek	90	3,77	0,684	0,733	0,46
	Kadın	69	3,69	0,685		
Proaktif Davranış	Erkek	90	3,61	0,651	-	0,04
	Kadın	69	3,80	0,514		

\*:  $p<0,05$

Tablo 6 incelendiğinde; iç girişimcilik ve yenilik, yeni girişim ve stratejik yenilenme alt boyutlarının puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Kadınlar ile erkekler arasında proaktif davranış alt boyutunun puan ortalamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Erkek personelin proaktif davranış puan ortalaması 3,61 iken, kadın personelin ortalaması 3,80'dir. Buna göre; erkeklerin proaktif davranış puan ortalamasının, kadınların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

#### 3.4.1.5. Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin yaş gruplarını, çalışma sürelerini ve kurumdaki pozisyonlarını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon ve alt boyutları ile iç girişimcilik ve alt boyutları için yapılan anova analizine ilişkin sonuçlar tablolar halinde sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.



**Tablo 7.** Öğrenen Organizasyon ve Alt Boyutları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Yaş Grubu	N	Ort	SS	F	P	Fark TukeyTesti
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	18-24	42	3,6	0,325	1,067	0,935	-
	25-34	99	2	0,425			
	35 yaş ve üstü	18	3,6	0,287			
			5	3,6			
			3				
<b>Alt Boyutlar</b>							
Sürekli Öğrenme	18-24	42	3,6	0,380	1,700	0,186	-
	25-34	99	3	0,582			
	35 yaş ve üstü	18	3,4	0,526			
			5	3,4			
			9				
Diyalog ve Araştırma	18-24	42	3,8	0,422	-	0,622	-
	25-34	99	1	0,556			
	35 yaş ve üstü	18	3,8	0,563			
			1	3,6			
			9				
Takım Halinde Öğrenme	18-24	42	3,3	0,629	0,300	0,742	-
	25-34	99	3	0,636			
	35 yaş ve üstü	18	3,3	0,506			
			7	3,2			
			5				
Paylaşımçı Sistemler	18-24	42	3,6	0,582	0,213	0,809	-
	25-34	99	0	0,612			
	35 yaş ve üstü	18	3,6	0,573			
			7	3,6			
			3				
Güçlendirilmiş Çalışanlar	18-24	42	3,8	0,599	0,254	0,776	-
	25-34	99	7	0,579			
	35 yaş ve üstü	18	3,7	0,618			
			9	3,8			
			3				
Sistemler Arası Bağlantı	18-24	42	3,7	0,491	0,253	0,776	-
	25-34	99	4	0,643			
	35 yaş ve üstü	18	3,7	0,556			
			2	3,8			
			2				
Destekleyici Liderlik	18-24	42	3,3	0,611	5,004	<b>0,008**</b>	1-2 p:0,006** 1-3 p:0,166 2-3 p:0,967
	25-34	99	6	0,650			
	35 yaş ve üstü	18	3,7	0,728			
			4	3,6			
			9				

\*\*:  $p < 0,01$ 

Tablo 7 incelendiğinde; yaş grupları arasında öğrenen organizasyon ve sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş



çalışanlar ve sistemler arası bağlantı alt boyutlarının puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Yaş grupları arasında destekleyici liderlik alt boyutunun puan ortalamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p<0,01$ ).

18-24 yaş aralığındaki personelin destekleyici liderlik puan ortalaması 3,36 iken, 25-34 yaş aralığındaki personelin ortalaması 3,74, 35 yaş ve üstündeki personelin yaş ortalaması ise 3,69'dur. Yapılan Tukey Testi sonucuna göre farklılığın 18-24 yaş ve 25-34 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Buna göre; 18-24 yaş aralığındaki personelin destekleyici liderlik puan ortalamasının 25-34 yaş aralığındaki personelin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

**Tablo 8.** İç Girişimcilik ve Alt Boyutları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (TukeyTesti)
İç Girişimcilik Ölçeği	18-24	42	3,85	0,434	1,009	0,367	-
	25-34	99	3,97	0,488			
	35 yaş ve üstü	18	3,88	0,457			
<b>Alt Boyutlar</b>							
Yenilik	18-24	42	3,98	0,724	3,106	0,048*	1-2 p:0,049* 1-3 p:0,999 2-3 p:0,267
	25-34	99	4,24	0,590			
	35 yaş ve üstü	18	3,99	0,660			
Yeni Girişim	18-24	42	3,92	0,686	1,420	0,245	-
	25-34	99	4,13	0,693			
	35 yaş ve üstü	18	4,01	0,538			
Stratejik Yenilenme	18-24	42	3,74	0,598	0,163	0,849	-
	25-34	99	3,72	0,730			
	35 yaş ve üstü	18	3,82	0,623			
Proaktif Davranış	18-24	42	3,72	0,572	0,084	0,919	-
	25-34	99	3,69	0,602			
	35 yaş ve üstü	18	3,65	0,692			

\*:  $p<0,05$

Tablo 8 incelendiğinde; yaş grupları arasında iç girişimcilik ölçeği ve alt boyutları olan yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış alt boyutlarının puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Yaş grupları arasında yenilik alt boyutunun puan ortalamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p<0,05$ ).

18-24 yaş aralığındaki personelin yenilik puan ortalaması 3,98 iken, 25-34 yaş aralığındaki personelin ortalaması 4,24, 35 yaş ve üstündeki personelin yaş ortalaması ise



3,99'dur. Buna göre; 18-24 yaş aralığındaki personelin yenilik puan ortalamasının, 25-34 yaş aralığındaki personelin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

## SONUÇ

Öğrenen organizasyon algısı ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Dolayısıyla “öğrenen organizasyon algısı ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılık analiz bulguları şu şekildedir:

Cinsiyet açısından öğrenen organizasyon ve alt boyutlarından güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutunda; erkek katılımcıların güçlendirilmiş çalışanlar puan ortalamasının, kadınların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre kadınların daha çok risk alıp kurumda ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde erkeklere göre daha fazla kontrol sahibi oldukları, dolayısıyla kurum tarafından desteklendikleri ve erkeklere göre daha fazla inisiyatif kullandıkları söylenebilir.

Cinsiyet açısından iç girişimcilik ve alt boyutlarından proaktif davranış alt boyutunda; erkeklerin proaktif davranış puan ortalamasının, kadınların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular sonucunda, kadınların erkeklere göre daha cesur davranarak, stratejik faaliyetlere önem verdikleri ve öngörülerini sayesinde fırsatları fark edip proaktif davrandıkları sonucuna varılabilir.

Medeni durum açısından iç girişimcilik ve alt boyutlarından stratejik yenilenme boyutunda; evlilerin stratejik yenilenme puan ortalamasının, bekârların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre evlilerin bekârlara göre kaynakları örgütleme, organizasyonel yaratıcılık ve yenilik konularında daha yetenekli oldukları söylenebilir.

Yaş grupları açısından öğrenen organizasyon ve alt boyutlarından destekleyici liderlik alt boyutunda; 18-24 yaş aralığındaki personelin destekleyici liderlik puan ortalamasının, 25-34 yaş aralığındaki personelin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre 25-34 yaş aralığındaki personelin öğrenen organizasyon algı düzeylerinin yaşı küçük olanlara göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kurumda sürekli öğrenme, yetiştirme, güçlendirme, bilgi paylaşımı gibi her türlü konuda gerekli desteği diğer çalışanlara göre daha fazla aldıklarından bahsedilebilir.

Yaş grupları açısından iç girişimcilik ve alt boyutlarından yenilik alt boyutunda; 18-24 yaş aralığındaki katılımcıların yenilik puan ortalamasının, 25-34 yaş aralığındaki personelin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durumda 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların yenilik boyutunda üretim süreçlerini farklılaştırmak, yenilik süreci ve yöntemlerinde değişikliğe gitmek için kurum kaynaklarını etkin bir şekilde



kullandıkları sonucuna varılabilir. Ortaya çıkan bulgulardan hareketle H<sub>2</sub> hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Bu araştırma kullanılan örneklem büyüklüğü, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Kars İli ve ilçelerinde faaliyet gösteren banka şubelerini kapsamaktadır. Dolayısıyla gelecekte farklı ve daha geniş çaplı örneklem üzerinde araştırmalar yapılabilir. Özellikle rekabetin daha şiddetli yaşandığı sektörlerde bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu konular stratejik liderlik, rekabet stratejileri, değişim mühendisliği ve kendi kendini yöneten organizasyonlar gibi konularla ilişkilendirilebilir.



**Kaynakça**

- Antoncic, B. (2001). Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration, *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221-235.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, *AÜ-İİBF İktisat Bölümü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, 123-134.
- Braham, J. B. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (Çev: A.Tekcan), Rota Yayınları, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık 4. Baskı, Ankara.
- Garvin, D. (1993). Building A Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August 71:4.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *Verimlilik Dergisi*, 2, 41-64.
- Pearce, J. W. ve Carland, J. W. (1996). Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: an Empirical Study of Performance Implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 1(2), Fall.



- Pilbeam, C., Davidson, R., Doherty, N. and Denyer, D. (2016). What learning happens? Using audio diaries or capture learning in responses to safety-related events within retail and logistics organizations.
- Sathe, V. (1989). Fostering Entrepreneurship In The Large, Diversified Firm. *Organizational Dynamics*, 18(1).
- Senge, P. M. (2016). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*, (Çev: A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala), Yapı Kredi Yayınları, 17. Baskı, İstanbul.
- Sharma, P. ve Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship*. Ed. Alvaro.
- Yazıcı S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Zahra S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, S. A. (Dec. 1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> E.T. (12.06.2016).

