

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA

Ali TANIŞ* Ömer TURUNÇ**

ÖZET: Bu çalışmada temel amaç çok kültürlü savunma sektöründe iş karakteristikleri, işyeri güvenliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkileri araştırmaktır (n=686). İkincil amaç ise, işyeri güvenliğinin iş karakteristikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki aracı rolünü incelemektir. Çalışma sonuçları; iş karakteristikleri, işyeri güvenliği ve ÖVD boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki olduğunu göstermiş, iş karakteristikleri özerklik boyutu ile ÖVD nezaket boyutu arasında olumsuz yönde zayıf ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işyeri güvenliğinin iş karakteristikleri ve ÖVD arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İş karakteristikleri, işyeri güvenliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, çok kültürlü örgütler
Jel Sınıflandırması: J08, M10, M54

JOB CHARACTERISTICS, WORKPLACE SAFETY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP RELATIONS: A CROSS CULTURAL STUDY

ABSTRACT: The main objective of this study is to examine the relationship between job characteristics, workplace security and organizational citizenship behaviour (OCB) in the multi-cultural defense sector (n=686). Secondary aim is to clarify the mediating roles of the workplace security between the job characteristics and organizational citizenship behaviour. The results show that job characteristics, workplace security and OCB have positive and significant relations with each other. However, autonomy dimension of job characteristics and courtesy dimension of OCB have negative and weak relations. Besides, workplace security has partial mediating effects between the job characteristics and organizational citizenship behaviours.

Key Words: Job characteristics, workplace security, job satisfaction, organizational citizenship behaviour, multi-cultural organizations.

Jel Classification: J08, M10, M54

*Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, heracool2011@hotmail.com

**Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Öğretim Üyesi, omert21@gmail.com

1. GİRİŞ

Bilgi çağında, zaman ve kıt kaynakların etkin kullanımı ne kadar önemliyse belki ondan daha önemli bir şey varsa, o da yaşamın her safhasında yetişmiş insan ve işgücüne olan ihtiyaçtır. Örgütlerde çalışan-ış uyumu ve onların işlerinden tatmin olmaları, insan kaynakları yönetimi ve davranış biliminin en önemli uğraş alanlarından biridir. Günümüzde gelinen noktada, yoğun rekabet dünyasında yetişmiş işgücü, en önemli kıt kaynak haline gelmiştir.

İnsanlar gibi örgütler de aynı sektörlerde faaliyet gösterse de birbirlerinden farklılık gösterirler. Örgütler kendi bünyesinde oluşturduğu; mitler, törenler, dil, normlar, kahramanlar ve lider/yönetim uygulamaları ile kendilerine has kültürleri oluştururlar. Farklılıklar insanların doğuştan kazandıkları temel özellikler (etnisite, ırk, cinsiyet, yaş ve fiziksel görüntü vb.) ve sonradan kazanılan ikincil özelliklere (eğitim, iş tecrübesi, politik tercihi, medeni durumu vb.) dayalı olmaktadır (Balkin vd., 2004: 120-122). Farklılıkların yönetimi ise tüm bu temel ve sonradan kazanılmış özelliklere sahip çalışanların meydana getireceği sinerjiden en üst seviyede faydalanmaktır (Thomas ve Ely, 1999: 81-151).

İnsanlar ekonomik, politik ve teknolojik etkenlerin etkisi ile yaşamlarının yaklaşık yarısını herhangi bir örgüt içerisinde geçirmektedirler (Erez, 2011: 807-854). İş sağlığı ve güvenliği (İSG); maddi ve manevi kayıplar nedeniyle işverenleri, doğrudan veya dolaylı tehlike ve risklere maruz kalmaları nedeniyle iş görenleri, aileleri, toplum refahını ve devletin bütününe yakından ilgilendirmektedir (İleri, 2014: 73-74).

Örgütlerin hızla gelişen ve değişen rekabet piyasasında etkin, dinamik, hızlı ve yenilikçi olmaları yönündeki baskılar gün geçtikçe artmaktadır. Bu maksatla yönetim/örgütlerin iş görenlerin sosyal ve entelektüel bilgi birikimlerinden azami seviyede faydalanmaları önemli hale gelmiştir. Yönetim ve davranış bilimi alanında verimliliği düşüren ve arttıran (örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, performans, iş tatmini vb.) etkenlerin araştırılmasında görülen artış aynı konuya işaret etmektedir. İş görenlerin sadece iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli görülmemektedir.

Bu bilgiler ışığında çalışmamızda, çok kültürlü savunma sektöründe işyerinde çalışanları motive eden ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkıda bulunan değişkenler ortaya konmuştur. Bu değişkenler iş karakteristikleri, işyeri güvenliği (iş sağlığı ve güvenliği algısı) ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak belirlenmiştir. Çalışmanın soruları ve hipotezler belirlenen bu değişkenler arasındaki ilişkiler açıklamaya yönelik olarak kurgulanmış ve iş karakteristikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenleri arasında iş(yeri) güvenliğinin aracılık rolü incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Çalışmada, araştırmanın teorik alt yapısının oluşturulması ve teoriden hareketle test edilecek hipotezlerin tespiti kapsamında araştırmaya esas teşkil eden değişkenler aşağıda açıklanmıştır

2.1. İş Karakteristikleri

İş karakteristikleri kavramının yazında “kuram” ve/veya “Model” olarak adlandırıldığı görülmüştür. Bu çalışmada “Model” ifadesi kullanılacaktır. Hackman ve Oldham, ortaya koydukları iş karakteristikleri modelinde değişkenlerin ampirik olarak ölçülebilmesi için İş Teşhisi Anketi (Job Diagnostic Survey) adını verdikleri kendilerine özgü bir ölçüm aracı

geliştirmişlerdir (Hackman ve Oldham, 1975: 159-170). Modele göre, söz konusu karakteristikler, bireylerde kritik psikolojik hallere yol açmakta, bu haller ise bireylerin iş tatmini ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşlerin beceri çeşitliliği gerektirmesi, bütünlük arz etmesi ve önemli olduğunun hissedilmesi durumunda; iş görende yaptığı işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin çalışana özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Kaşlı, 2007:161).

Hackman ve Oldham, örgütsel verimliliğin sağlanmasındaki en büyük etkeni, iş gören ile yapılan iş arasındaki uyumun kalitesi olarak açıklamışlardır. Eğer kişi-iş uyumu sağlanabilirse, iş gören yaptığı işten doğal olarak memnun olacak ve yerine getirdiği görevi bir ödül olarak algılayacaktır. Bunun tersi düşünüldüğünde, kişi kendi özelliklerine uygun olmayan bir işte çalıştığında memnuniyetsizlik duyacak ve yaptığı işi bir ceza olarak görecektir (Hackman ve Oldham, 1980: 4). İş karakteristikleri modelinin iş tasarımına en büyük katkısı, iş görenlerin farklı özellikteki işlere farklı tepkiler verdiğini ortaya çıkarmış olmasıdır (Robbins, 1996: 598). Bu araştırmayla işlerin değerlendirilebileceği iş karakteristikleri sunulmuş ve iş görenlerin işe karşı tepkilerinde bireysel farklılıkların rolü dikkate alınmıştır.

Hackman ve Lawler, Turner ve Lawrence'nin Gerekli İş Karakteristikleri (GİK) Endeksinde kullandıkları iş karakteristiklerini çalışmalarında hareket noktası olarak, iş karakteristiklerinin iş görenlerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğini ileri sürmüşlerdir (Hackman ve Lawler, 1971: 260-288). Temel iş boyutları olarak belirlenen; Beceri çeşitliliği, İşin bütünlüğü, işin anlamlılığı, Özerklik ve Geri bildirim karakteristiklerine, Gelişme İhtiyacı Gücü-GİG (Growth Need Strength-GNS) olarak adlandırdıkları, iş görenlerin psikolojik farklılıklarını ölçmeye yönelik bir aracı değişkeni de modele dâhil etmişlerdir (Uysal, 2014: 60).

Geliştirilen bu modelde, beş temel iş karakteristiği tanımlanmakta ve bunların üç kritik psikolojik hal oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu psikolojik durumları tecrübe eden iş görenlerde; içsel motivasyon (işin kendisinden alınan güdü), işle ilgili tatmin ve işteki etkinlik yüksek olarak saptanmıştır (Özkalp, 2003: 13; Hackman ve Oldham, 1976: 255-259; Uysal, 2014: 61). Modelde, bir işin beş temel iş karakteristikleri bulunmaktadır. İş gören, her bir özellikte bağıntılı psikolojik bir durum tecrübe eder ve bu olgu, iş görenin işine güdülenmesini, sonuçta bireyin örgüt hedefleri doğrultusunda olumlu ve beklenen iş davranışlarını sergilemesine yol açar.

2.2. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

İSG kavramı, Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization)'nün tanımlamalarında geniş bir bakış açısı ile ele alınarak; "İş ile ilgili azami fiziksel ve zihinsel sağlığı kolaylaştırıcı, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının kurulması, sürdürülmesi ve işin, işyerinin ve çalışanların fiziksel ve ruhsal durumlarını dikkate alacak şekilde düzenlenmesi konusunda işçi, işveren ve iş gören temsilcilerinin bilgilendirilmesi" şeklinde ifade edilmiştir (Güvercinci, 2005: 9).

Sağlık kavramı Dünya Sağlık Örgütü'nce (DSÖ) "hastalık veya sakatlık halinin olmaması ve tam iyilik hali" olarak açıklanmıştır.

İşyeri, Çalışanların mal ve hizmet üretmek için bir araya geldiği, maddi ve maddi olmayan unsurların birlikte faaliyet gösterdiği yer olarak tanımlanır. Bir işyerinde aynı yönetim altında örgütlenen ve kendisine nitelik yönünden bağlı tüm araç, bakım, mesleki ve fiziki

eğitim alanları, avlu, emzirme, yemek, banyo ve yatma yerleri gibi tüm eklentiler işyeri kapsamı içerisinde sayılmıştır (No: 6331, 2012, Md. 3).

Çevrenin çalışan üzerindeki hasta edici etkilerinin bilinmesi milattan önceki yıllara kadar dayanır. Hippocrates (MÖ: 460-377) maden ve metal işçilerinin maruz kaldığı zehirlenmelere dikkat çekmiştir. Romalı senatör Pliny The Elder (MS: 23-70) çinko ve sülfür zehirlenmelerine karşı hayvan mesane kesesinden yapılan yüz maskesinin kullanımını tavsiye etmiştir. Pliny ayrıca asbest ve civa filizi tehlikelerini irdelemiştir. Milattan sonra ikinci yüzyılda yunan fizikçi Galen, çinko maden zehirlenmelerinin patolojik etkileri ve maruz kalınan asit tozlarına dikkat çekmiştir (Kaynak ve Torun, 2015: 3-4). Alman araştırmacı Agricola (1494-1555) “De Re Metallica” adlı kitabında endüstriyel güvenlik önlemlerini dile getirmiştir (Metinsoy, 2010: 9).

Avrupa’da (İngiltere) 1830’lu yıllarda ivme kazanan sanayileşme ile birlikte çalışma hayatında sağlık açısından önemli ihlallerin yaşanması, karşı uyanışı da beraberinde getirmiştir. İngiltere’de sanayileşme ile birlikte fabrikalarda baca temizleme işleri ve tekstil atölyelerinde acımasız ve insanlık dışı şartlarda özellikle çocuk yaşta işçilerin çok uzun sürelerle çalıştırılması her kesimden insanların tepkisini çekmiştir. İngiltere’de İSG alanında 1788 yılında hazırlanan “Baca Temizleme Kanunu” bu konuya yönelik ilk hukuki düzenlemeler arasında yerini almış, daha sonra 1802 yılında çocuk yaşta çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliğine dair yasal düzenlemeler-Çıraklar Yasası-yapılmıştır. Çıraklar Yasası’nda (1802) günlük mesailer 12 saate çekilmiş, her ay kiliseye gidebilme ve çalışan çıraklara yıllık yeni elbise istihkakı verilmesi kararlaştırılmıştır. Yine aynı yasada, işyerlerinin (fabrika) havalandırılmaları ve yılda iki kez boyanmaları şart koşulmuştur (Şahin, 2010: 22). İngiltere’de bu dönemden itibaren çalışma hayatı ile ilgili yasal düzenlemelerin devlet eliyle yapılmaya başlandığı görülür.

Çalışma hayatında meydana gelen iş kazaları başta iş görenlere, işveren ve son tahlilde devlete çok ciddi maddi ve manevi zararlara sebep olmaktadır. İş görenlerin ölmesi veya sakat kalmasına neden olan ağır kazalar, bunların telafisi noktasında aile, toplum, işveren ve devlete ciddi maddi/manevi külfetlere yol açmaktadır. (Oğuz, 2013: 49-51).

Türkiye’de 1982 tarihli anayasa, birkaç kez gözden geçirilmiştir. Mevcut anayasada, kimsenin yaş cinsiyet ve gücüne uygun olmayan işlerde çalıştırılmayacağı (Md. 50), insanların sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip olduğu (Md. 56) ifade edilmiştir. İSG bağlamında aynı maddeye istinaden, çalışma ortamı “güvenli ve sağlıklı” olmalıdır. Anayasanın sosyal devlet anlayışı perspektifinde uluslararası antlaşmalar düzleminde tüm vatandaşların, sosyal güvenlik şemsiyesi altına alınması maksadıyla Türkiye’de 2006 yılından itibaren tüm kamu, özel sektör ve kendi nam ve hesabına çalışanlar tek bir sosyal güvenlik şemsiyesi altına alınmıştır (Balkır, 2012: 61-62; ILO, 2016: 11-12).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nün 155 ve 161 sayılı sözleşmeleri, İSG konularında yürütülen hizmetlerin iyileştirilmesini öngörmektedir ve Türkiye, bu çerçevede sözleşmeleri imzalamıştır. Ayrıca, 187 sayılı (2006) İSG geliştirme çerçeve sözleşmesi onaylanarak 16 Ocak 2015 tarihinde yürürlüğe konulmuştur (ILO, 2016: 10). Tüm bu sözleşmelerin Türk iç hukukuna yansıtılması ve bu kapsamda Avrupa Sosyal Şartına uyum sağlanması maksadıyla kamu çalışanlarını da içerecek şekilde 6331 sayılı İSG kanunu hazırlanmıştır.

İSG şartlarının iyileştirilmesi kapsamında Türkiye’de İş Kanunu (No.4857, 2003) ve İSG Kanunu (No: 6331, 2012) ile bunlarla ilintili olarak çıkarılan birçok tüzük ve yönetmeliklerle çalışma hayatı düzenlenmeye çalışılmıştır. Bu kanun ve yönetmeliklerle devlet-işveren-işçi hak

ve yükümlülükleri ILO ve AB standartlarına uygun hale getirilerek iş yaşamındaki kalitenin arttırılması amaçlanmaktadır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Dennis Organ'ın 1977 yılında yaptığı çalışmasında "Tatmin Performans Sağlar" ifadesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramını literatüre kazandırmıştır. Smith, Organ, Near ve Bateman 1983 yılında konu üzerinde çalışmalara devam ederek ÖVD sergilenmesindeki başat etkinin işten alınan tatmin olduğunu vurgulamışlardır (Smith vd., 1983: 653-663; Altay, 2015: 3-4).

ÖVD kavramını, 1982 yılında Organ ve Bateman 42. Ulusal Yönetim Konferansında bildiri olarak ve 1983 yılında makale olarak yayımladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" çalışmalarında ifade etmişlerdir (Podsakoff vd., 2000: 513; Ertürk, 2014: 5). Yine Smith, Organ ve Near aynı yıl birlikte "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede aynı kavramı kullanmışlardır. Podsakoff ve arkadaşları ise, görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok gönüllü olarak sergilenen davranışlar şeklinde tanımlamışlardır (Turnipseed and Murkinson, 2000: 281-302; Altay, 2015: 3).

ÖVD yazında; fazladan rol (extra-role) davranışı (Dyne vd., 1994: 765-802), prososyal (prosocial) davranış (Brief ve Motowidlo, 1986:710-725), kendiliğinden (spontaneous) davranış, bağlamsal (contextual) performans (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98), sivil örgütsel davranışlar (Altay, 2015: 6) ve iyi asker sendromu (good soldier syndrome) (Turnipseed ve Murkison, 1996: 42-47, 2000: 1-16; Organ, 1988a: 4-6) örgütsel vatandaşlık davranışı (Smith vd., 1983: 653-663) gibi tanımlarla ifade edilmektedir. ÖVD bu gibi kavramlarla birlikte anılırken, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak değerlendirilmiştir (Moorman ve Blakely, 1995:127-142). Örgüt işleyişinde bir emre dayanmayan, beklenenden fazlasını içeren, aktif katılım (üretkenliği ve çalışkanlığı anlatır) ile zarardan uzak durma olarak adlandırılabilir pasif davranışlar bütünüdür (Bergeron vd., 2013: 958-984; Bitmiş vd., 2014: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları ile ilgili yapılan çalışmalarda Katz'ın 1964 yılında yaptığı çalışmalar temel niteliğindedir. Bu çalışmada örgüt içindeki işbirliği ve yardımlaşma, sistem ve alt sistemleri koruyucu davranışlar, yenilikçi ve girişimci fikirler, kendini geliştirme ve kişisel sorumluluk tarzında sergilenen davranışlar, örgüte katkı sağlayan davranışlar olarak değerlendirilmiştir (Katz, 1964: 131-146).

Smith ve arkadaşları 1983 yılında, alt seviyedeki yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmalarda (mülakat yöntemi) hangi davranışların ekstra rol davranışı olarak değerlendirildiğini sorgulamışlardır. Yaptıkları faktör analizinde ÖVD'nı genel olarak Özgecilik (özgecilik, fedakârlık) ve genel uyumluluk başlıkları altında sınıflandırmışlardır (Smith vd., 1983: 653-663; Organ, 1988a: 4-25). Daha sonra Organ ÖVD ile ilgili sonraki çalışmalarında; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını da ekleyerek toplam beş boyutlu bir yapı geliştirmiştir (Kaplan, 2011: 29). Ekstra rol davranışlarının genişletilmesi ile yeniden tanımlanan ÖVD'nın boyutları; Diğergamlık-özgecilik (alturizm), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenliktir (sportsmanship). Sonra, bu boyutlar için bir ölçek oluşturulmuş (Podsakoff vd., 1990: 107-142) ardından bir çok araştırmalarda bu ölçek kullanılarak boyutlar ve ölçek test

edilmiştir (Mackenzie vd., 1991: 123-150; İşbaşı, 2000: 359-372; Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 245; Ertürk, 2014: 24; Çalışkan ve Arıkan, 2017: 22).

Özgecilik, örgütte iş görenlerin diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme, performanslarını arttırma ve işlerini zamanında yetiştirme gibi destek davranışlarını belirtir (Organ, 1988a: 4-7, 1990a: 43-72; Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351-363).

Vicdanlılık (ileri görev bilinci), kişilik profilleri arasında da geçen öz disiplin kavramını ifade eder. Bu kişilik özelliğine sahip iş görenler, kuralları kendi istekleri doğrultusunda içselleştirmektedirler. Kendi davranışlarının sorgulanmasını ve yargılanmasını sağlayan, etik ve ahlak normlarını gözeterek devamlı yardımsever ve ekstra rol davranışlarının sergilenmesini anlatır (Kaplan, 2011: 32; Barksdale ve Werner, 2001: 145-155).

Nezaket, iş görenlerin örgüt amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde, bir sorun çıkmadan önce etkileşim içinde buldukları diğer bireylere, muhtemel sorunların çıkmasını önlemek adına bilgilendirmelerini ifade eder (Organ, 1988a: 4-6; Bitmiş vd., 2014: 5-8; Organ, 1988b: 547-557; Podsakof vd., 2000: 518; Ertürk, 2014: 27).

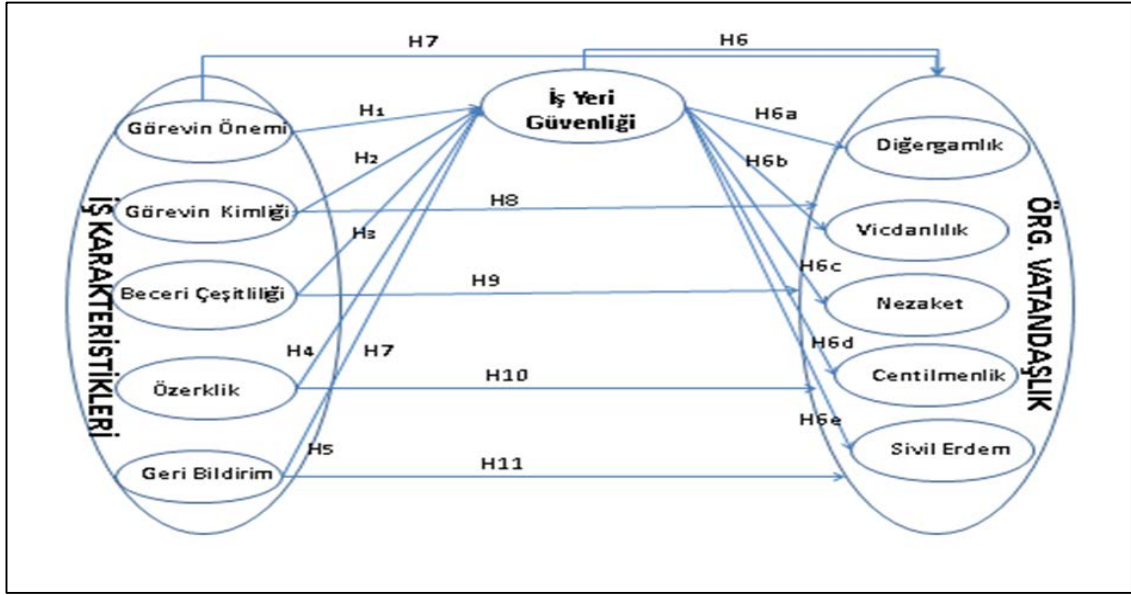
Centilmenlik (sportmenlik) davranışları, örgüt içinde iş görenlerin gerginliğe sebep olabilecek her türlü söylem ve davranışlardan uzak durmaları, haklı olunmasına rağmen sıkıntılı süreçlerde şikâyetçi olmamaları ve muhtemel çatışma noktalarını görmemezlikten gelmeleri demektir (Organ, 1990a: 43-72; Atalay, 2010: 44; Çetinkaya ve Çimen, 2014: 247; Ertürk, 2014: 26).

Sivil erdem (civic virtue), Graham(1991) tarafından örgütsel katılım, George ve Brief tarafından (1992) örgütsel koruma olarak tanımlanmıştır. İş görenlerin yönetime gönüllü olarak katılmalarını ve iş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini ifade eder (George and Brief, 1992: 310-339; Graham 2000: 61-77; Allison vd., 2001: 284; Ertürk, 2014:27).

Çok kültürlü örgüt yapılarında, dil, din, etnik yapı, kültürel farklılıkların sevk ve idaresinde, her seviyedeki idarecilerin gösterecekleri tutum ve davranışlar ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütte tek bir dilin kullanılması, aksan dâhil iletişimde farklılıkların azaltılması, dil eğitimi, farklı kültürlerin hassasiyetlerine saygı ve dışa açık kişilik özellikleri, performans üzerinde etkili olacaktır. İş yerlerinde kendi kültürlerine ve değerlerine saygı gösterildiğini algılayan iş görenlerin örgüte bağlılıkları artacak ve ÖVD sergileyeceklerdir (Ely ve Thomas, 2001: 229-273; Pelled, 1996: 615-631).

3. Yöntem

Savunma sektöründe faaliyet gösteren çok kültürlü bir örgütte iş karakteristikleri, İSG ve ÖVD arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik bu çalışmada elde edilen veriler (n=686), demografik farklılıklar (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) ile birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada literatür incelemesi neticesinde oluşturulan hipotezler ve Model Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini çok kültürlü savunma sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini savunma sektörü çalışanları arasında basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde yaklaşık 5000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 357 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1986). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Anket gönderilen 1000 kişiden 298'i kimlik bilgilerinin ifşa edilmesi düşüncesi ve kişisel kaygılar ile ankete cevap vermemiş, 702'si geri dönmüş ve 693 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 7 veri seti çıkartılmış ve 686 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Örneklem sayılarını belirlemeye yönelik bilgiler Çizelge 1'te, sunulmuştur.

Tablo 1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları (Sekaran, 1992: 253)

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	3000	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	341	357	384

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, savunma sektöründe çalışan katılımcılara gönderilen anket formu iki bölümden ve toplam 55 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 11 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 44 sorudan oluşan iş karakteristikleri (5 boyut 15 madde), iş yeri güvenliği (1 boyut, 10 madde) ve örgütsel vatandaşlık ölçeği (5 boyut, 19 md.) bulunmaktadır. Ankete katılanların cevapları 5'li Likert tipi ölçek ile belirlenmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi, ardından, KMO analizi ve Barlett testleri yapılmış, AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmış, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve değişkenler arası aracılık ilişkilerini ortaya koymak amacıyla Baron ve Kenny

(1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tüm ölçeklerin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçekler için 0.70 ve üstü olup Barlett testi anlamlı ($p = 0.000$) olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Organ (1988) tarafından ortaya konulan beş temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu ölçen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirmek üzere, “Diğergamlık” (5 madde), “Vicdanlılık” (3 madde), “Nezaket” (3 madde), “Centilmenlik” (4 madde) ve “Sivil erdem” (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir ölçektir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde ise 0.40’dan düşük faktör yüküne sahip olan 2 madde ölçekten çıkarılmıştır (V1, V2). Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerle birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Örgütsel vatandaşlık bütün olarak(V), diğergamlık (VD), Vicdanlılık (VV), nezaket(VN), centilmenlik(VC) ve sivil erdem(VS) için sırasıyla 0.90, 0.72, 0.70, 0.86, 0.71 ve 0.77 olarak bulunmuştur.

İş Karakteristikleri Ölçeği: Çalışanların algıladıkları iş karakteristiklerini belirlemek üzere Hackman ve Oldham (1974)’ün 15 maddeli JDS’ni modifiye ederek kullanan Morris ve Venkatesh (2010) un çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek çok boyutlu tutumu belirlemediğinden her boyut ayrı ayrı ölçekler olarak değerlendirilmiştir. Ölçek 15 soru ile 5 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Ölçek görevin önemi, görevin kimliği, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim olmak üzere her biri 3 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Ancak ölçek bir bütünü temsil etmediğinden boyutlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda ölçeklerin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Sadece görevin kimliği boyutunda bir madde düşük faktör yükü nedeniyle çıkarılmıştır (J4). KFA sonuçlarında faktör yükleri 0.64-0.90 arasında değişmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 1.düzey için yeterli faktör yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerle birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik görevin önemi, görevin kimliği, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim boyutlarının güvenilirliğini sırasıyla 0.75, 0.78, 0.70, 0.81, 0.72 olarak bulunmuştur.

İş Yeri Güvenliği Ölçeği: Çalışanların iş yeri güvenliği ile ilgili algısını belirlemek üzere Hayes ve arkadaşları (1998)’nin geliştirdiği 50 soruluk ölçeğin 10 maddeli olan yönetimin güvenlik uygulamaları ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada Gyekye ve Salminen (2005)’nin çalışmasında kullanılan ölçek geçerlemesi yapılarak kullanılmıştır. Gyekye ve Salminen (2005) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur.

İş yeri güvenliği ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı

faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerle birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur.

Tablo 2. DFA Bulguları

Değişkenler	χ^2	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
1.ÖVD (2.düzye)	524.4	142,2	3.68	0.91	0.89	0.94	0.95	0.92	0.08
2. İş karakteristikleri (1. Düzey)	253,1	80	3,16	0.95	0.92	0.94	0.92	0.93	0.05
4. İş Yeri Güvenliği	124,9	30	4,1	0.96	0.93	0.98	0.97	0.97	0.06

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

3.3.Bulgular

Araştırmada öncelikle bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık ve boyutlarının çalışanların uyuşmasına göre farklılık gösterip göstermediği “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Bu kapsamda analize dâhil edilen ülke deneklerinden sayısı 4 ve üstü olan 7 ülke (Türkiye, Azerbaycan, KKTC, ABD, Avustralya, Romanya, Afganistan) ile analizler sürdürülmüştür. Sonuçta örgütsel vatandaşlık ile boyutlarının sadece VİCDANLILIK boyutunda ülkelere göre farklılaştığı ($p \leq 0.01$) belirlenmiştir. Yapılan Tukey testi bulgularına göre ise bu farklılaşmanın Türkiye ve Romanyalılar arasında olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Çizelgede ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; iş karakteristikleri, örgütsel vatandaşlık ve iş yeri güvenliği arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Tablo 3’de gösterildiği üzere tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Anlamlı olmayan tek ilişki VN-OZ arasındadır.

Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.ÖVD	4,11	0,579	(.90)											
2.VD	3,97	0,683	0,68**	(.72)										
3.VV	4,01	0,762	0,75**	0,48**	(.70)									
4.VN	4,39	0,716	0,82**	0,55**	0,54**	(.86)								
5.VC	3,97	0,704	0,84**	0,47**	0,54**	0,61**	(.71)							
6.VS	4,04	0,702	0,80**	0,45**	0,44**	0,52**	0,64**	(.77)						
7.IS	3,66	0,936	0,49**	0,29**	0,38**	0,33**	0,48**	0,44**	(.94)					
8.GO	4,15	0,827	0,47**	0,32**	0,37**	0,41**	0,40**	0,37**	0,25**	(.75)				
9.GK	3,58	1,061	0,38**	0,17**	0,29**	0,23**	0,40**	0,37**	0,46**	0,36**	(.78)			
10.BC	3,63	0,884	0,30**	0,25**	0,21**	0,18**	0,28**	0,33**	0,25**	0,34**	0,31**	(.70)		
11.OZ	3,10	1,086	0,17**	0,09*	0,12**	0,01	0,25**	0,25**	0,35**	0,11**	0,41**	0,32**	(.81)	
12.GB	3,76	0,834	0,50**	0,30**	0,38**	0,36**	0,47**	0,44**	0,48**	0,41**	0,57**	0,36**	0,44**	(.72)

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

3.3.1.Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin (iş karakteristikleri, iş yeri güvenliği) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık) ile ilişkileri ve aralarındaki etkileşim (yordamalar) aşağıda sunulmuştur. Analizler yapılırken ilk adımda cinsiyet, yaş, çalışma süreleri ve uyruk kontrol altına alınmış ikinci adımda bağımsız değişken analize dâhil edilerek bağımlı değişkeni yordama gücü belirlenmeye çalışılmıştır.

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 4'te de görüldüğü üzere H14, H15 ve H16, desteklenmiştir.

Tablo 4. Regresyon Analizi (ÖVD- Görevin Önemi/Görev Kimliği)

	ÖVD		ÖVD		ÖVD		Sonuç
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	
Cinsiyet	.01	.02	0,02	0,00	0,02	0,00	
Yaş	-.13***	-.10***	-0,14**	-0,03	-0,14**	-0,11**	
Çalış. Sür.	.01	-.01	0,01	0,01	0,01	0,03	
Uyruk	-.01	.05	-0,01	-0,03	-0,01	-0,03	
Gör.Onm.		.46***	0,02				H7V
Gör.Kim.				0,37***			H8V
Bec. Çeş.						0,29***	H9V
F	3.2*	40.6***	3.13*	22.2***	3.2*	14.5***	
ΔR^2	.01	.22	.01	.14	.01	.09	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, v: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi.

Diğer hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları da benzer sonuçlar göstermiş ve H1, H2, H3, H4, H5, H6, H6a, H6b, H6c, H6d, H6e, H7, H8, H9, H10, H11'in desteklendiği görülmüştür.

3.3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası aracılık ilişkilerini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

İş karakteristiklerinin (GO, GK, BC, OZ, GB) örgütsel vatandaşlığa (ÖV) üzerine etkisini ve bu etkide iş yeri güvenliği (İG)'nin aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Bu kapsamda öncelikle çalışanların İG düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, GO, GK, BC, OZ, GB ile ÖV arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5, 6, 7, 8 ve 9'da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken GO ve ÖV arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5). İlişkilere bakılırken bazı betimleyici değişkenler kontrol altına alınmıştır. Bu analizin ilk adımında GO nun OV'yi ($b = .46$, $p \leq .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GO'nun aracılığı araştırılan IG'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GO'nun IG'ni anlamlı olarak etkilediği ($b = -.23$, $p \leq .001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise GO ve aracılığı araştırılan IG birlikte analize sokulmuş ve OV üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GO'un IG ile birlikte analize sokulmasıyla GO nun OV üzerindeki etkisi azalmış ve sürmüştür ($b = .37$, $p \leq .001$), IG'nin de OV üzerindeki etkisinin sürdüğü görülmüştür ($b = 0.38$, $p \leq .001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek maksadıyla hem Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi

anlamli sonuç vermiştir. ($z = 3.1$; $p \leq 0.001$). Tüm bu bulgular GO nun OV ye etkisinde IG'nin KISMİ aracılık rolü ÜSTLENDİĞİNİ göstermektedir. Bu kapsamda aracılık hipotezi olan H12'nin DESTEKLENDİĞİ görülmektedir.

Tablo 5. Görevin Öneminin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde İşyeri Güvenliğinin Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		IG	OV
GO	Adım 1		
	Cinsiyet		.02
	Yaş		-.10***
	Çalış Sür.		-.01
	Uyruk		.05
	GO		0.46***
	F		40.6***
	ΔR^2		0.22
	Adım 2		
	Cinsiyet	0,00	
	Yaş	-0,13***	
	Çalış Sür.	-0,10*	
	Uyruk	0,08*	
	GO	0,23***	
	F	15.3***	
ΔR^2	0.09		
Adım 3 (H12)			
Cinsiyet		.01	
Yaş		-.04	
Çalış Sür.		.02	
Uyruk		.03	
GO		0.37***	
IG		0.38***	
F		64.1***	
ΔR^2		0.34	
Z		3.1***	

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

Diğer bağımsız değişken için yapılan aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken GK ve ÖV arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6). İlişkilere bakılırken bazı betimleyici değişkenler kontrol altına alınmıştır. Bu analizin ilk adımında GK nun OV'yi ($b = 0.37$, $p \leq 0.001$) anlamli olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GK'nun aracılığı araştırılan IG'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GK'nin IG i anlamli olarak etkilediği ($b = -0.42$, $p \leq 0.001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise GK ve aracılığı araştırılan IG birlikte analize sokulmuş ve OV üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GK'un IG ile birlikte analize sokulmasıyla GK nun OV üzerindeki etkisi azalmış ve sürmüş ($b = 0.20$, $p \leq 0.001$), IG'nin de OV üzerindeki etkisinin sürdüğü görülmüştür. ($b = 0.39$, $p \leq 0.001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek maksadıyla hem Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi anlamli sonuç vermiştir. ($z = 3.6$; $p \leq 0.001$). Tüm bu bulgular GK nun OV ye etkisinde IG'nin KISMİ aracılık rolü ÜSTLENDİĞİNİ göstermektedir. Bu kapsamda aracılık hipotezi olan H13'ün DESTEKLENDİĞİ görülmektedir.

Tablo 6. Görev Kimliğinin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde İşyeri Güvenliğinin Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		IG	ÖV
GK	Adm 1		0,00
	Cinsiyet		-0,03
	Yaş		0,01
	Çalış. Sür.		-0,03
	Uyruk		0,37***
	GK		22,2***
	<i>F</i>		0,14
	ΔR^2		
	Adm 2	-0,01	
	Cinsiyet	-0,07	
	Yaş	-0,09*	
	Çalış. Sür.	0,03*	
	Uyruk	0,42***	
	GK	35,8***	
	<i>F</i>	0,20	
ΔR^2			
Adm 3 (H13)			
Cinsiyet		0,004	
Yaş		-0,004	
Çalış. Sür.		0,04	
Uyruk		-0,03	
GK		0,20***	
IG		0,39***	
<i>F</i>		41,1***	
ΔR^2		0,26	
<i>Z</i>		3,6***	

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

Diğer bağımsız değişken için yapılan aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken BC ve ÖV arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 7). İlişkilere bakılırken bazı betimleyici değişkenler kontrol altına alınmıştır. Bu analizin ilk adımında BC'nun ÖV'yi ($b = 0.29$, $p \leq 0.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda BC'nun aracılığı araştırılan IG'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda BC'nin IG'ye anlamlı olarak etkilediği ($b = -0.22$, $p \leq 0.001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise BC ve aracılığı araştırılan IG birlikte analize sokulmuş ve ÖV üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda BC'nun IG ile birlikte analize sokulmasıyla BC'nun ÖV üzerindeki etkisi azalmış ve sürmüş ($b = 0.19$, $p \leq 0.001$), IG'nin de ÖV üzerindeki etkisinin sürdüğü görülmüştür. ($b = 0.20$, $p \leq 0.001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi anlamlı sonuç vermiştir ($z = 4.6$; $p \leq 0.001$). Tüm bu bulgular BC'nun ÖV'ye etkisinde IG'nin KISMİ aracılık rolü ÜSTLENDİĞİNİ göstermektedir. Bu kapsamda aracılık hipotezi olan H14'ün DESTEKLENDİĞİ görülmektedir.

Tablo 7. Beceri Çeşitliliğinin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde İşyeri Güvenliğinin Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		IG	OV
BC	Adım 1		
	Cinsiyet		0,00
	Yaş		-0,11 **
	Çalış. Sür.		0,03
	Uyruk		-0,03
	BC		0,29***
	F		14,5***
	ΔR^2		.09
	Adım 2		
	Cinsiyet	-0,01	
	Yaş	-0,17 ***	
	Çalış. Sür.	-0,07	
	Uyruk	0,03	
	BC	0,22***	
	F	14,2***	
ΔR^2	.09		
Adım 3 (H14)			
Cinsiyet		-.004	
Yaş		-.03	
Çalış. Sür.		.06	
Uyruk		-.03	
BC		.19***	
IG		.20***	
F		42,2***	
ΔR^2		.25	
Z		4,2***	

*p≤ .05, ** p≤ .01, *** p≤ .001

Diğer bağımsız değişken için yapılan aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken OZ ve ÖV arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 8). İlişkilere bakılırken bazı betimleyici değişkenler kontrol altına alınmıştır. Bu analizin ilk adımında OZ'nun OV'yi ($b = 0.18$, $p \leq 0.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda OZ'nun aracılığı araştırılan IG'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda OZ'nin IG i anlamlı olarak etkilediği ($b = -0.32$, $p \leq 0.001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise OZ ve aracılığı araştırılan IG birlikte analize sokulmuş ve OV üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda OZ'un IG ile birlikte analize sokulmasıyla OZ'nun OV üzerindeki etkisi ortadan kalkmış ($b = 0.02$, $p > 0.05$), İG'nin de OV üzerindeki etkisinin sürdüğü görülmüştür. ($b = .47$, $p \leq 0.001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi anlamlı sonuç vermiştir. ($z=3.2$; $p \leq 0.001$). Tüm bu bulgular OZ'nun OV'ye etkisinde IG'nin TAM aracılık rolü ÜSTLENDİĞİNİ göstermektedir. Bu kapsamda aracılık hipotezi olan H15'in DESTEKLENDİĞİ görülmektedir.

Tablo 8. Özerkliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde İşyeri Güvenliğinin Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		IG	OV
OZ	Adım 1		
	Cinsiyet		0,02
	Yaş		-0,14***
	Çalış. Sür.		0,03
	Uyruk		-0,03
	OZ		0,18***
	F		6,7***
	ΔR^2		.04
	Adım 2		
	Cinsiyet	-0,001	
	Yaş	-0,19***	
	Çalış. Sür.	-0,05	
	Uyruk	0,004	
	OZ	0,32***	
	F	24,2***	
ΔR^2	.14		
Adım 3 (H15)			
Cinsiyet		-0,009	
Yaş		-0,047	
Çalış. Sür.		0,05	
Uyruk		-0,03	
OZ		0,02	
IG		0,47***	
F		34,9***	
ΔR^2		.21	
z		3,2***	

*p \leq .05, ** p \leq .01, *** p \leq .001.

Diğer bağımsız değişken için yapılan aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken GB ve ÖV arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 9). İlişkilere bakılırken bazı betimleyici değişkenler kontrol altına alınmıştır. Bu analizin ilk adımında GB'nun OV'yi (b = 0.49, p \leq 0.001) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GB'nun aracılığı araştırılan IG'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GB'nin IG'ye anlamlı olarak etkilediği (b = -0.43, p \leq 0.001) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise GB ve aracılığı araştırılan IG birlikte analize sokulmuş ve OV üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GB'un IG ile birlikte analize sokulmasıyla GB'nun OV üzerindeki etkisi sürmüştür ve azalmıştır (b = 0.34, p $>$ 0.05), IG'nin de OV üzerindeki etkisinin sürdüğü görülmüştür. (b = 0.33, p \leq 0.001). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla hem Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi anlamlı sonuç vermiştir. (z=4.2; p \leq 0.001). Tüm bu bulgular GB'nin OV'ye etkisinde IG'nin KISMİ aracılık rolü ÜSTLENDİĞİNİ göstermektedir. Bu kapsamda aracılık hipotezi olan H16'nın DESTEKLENDİĞİ görülmektedir.

Tablo 9. Geri Bildirimin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde İşyeri Güvenliğinin Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		IG	OV
GB	Adım 1		
	Cinsiyet		0,02
	Yaş		-0,05
	Çalış. Sür.		0,03
	Uyruk		-0,03
	GB		0,49***
	<i>F</i>		41,7***
	ΔR^2		.24
	Adım 2		
	Cinsiyet	.003	
	Yaş	-.11**	
	Çalış. Sür.	-.06	
	Uyruk	.03	
	GB	.43***	
	<i>F</i>	40,8***	
ΔR^2	.22		
Adım 3 (H16)			
Cinsiyet		.01	
Yaş		-.01	
Çalış. Sür.		.05	
Uyruk		-.03	
GB		.34***	
IG		.33***	
		.3***	
<i>F</i>		54,0***	
ΔR^2		.31	
<i>Z</i>		4,2***	

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

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel sorunsalı; iş karakteristikleri, işyeri güvenliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerinin çok kültürlü ortamda incelenmesi olarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde Model kapsamında oluşturulan toplam 21 hipotezin desteklendiği görülmüştür.

İş görenlerin ait oldukları ülke aidiyeti ile ÖVD arasındaki ilişkilerde ÖVD ile boyutlarının sadece vicdanlılık boyutunda ülkelere göre farklılaştığı görülmektedir. Vicdanlılık boyutu ÖVD boyutları içerisinde centilmenlik ve sivil erdem davranışları ile birlikte örgüte yönelik davranış grubunu ifade eder. Genelleştirilmiş itaat olarak adlandırılabilen vicdanlılık yüksek öz disiplin ve ileri görev bilinci ile ilişkilendirilebilir.

Bu bulguların nedenleri olarak, bu tür görevlerde çalışacak personelin; genel olarak uyumlu ve disiplinli kişiler arasından seçilmesi, göreve yönelik kurslara tabi tutulması, belirli

bir yabancı dil bilme şartına bağlı olması ve bu personelin bilişsel ve duyuşsal nedenlerle kendilerini ait oldukları ülkeyi temsil etme saikiyle hareket ettikleri sırlanabilir. Ortak ve/veya benzer hiyerarşik örgüt (savunma sektörü) yapılarının hemen hemen tüm ülkelerde benzer özellikler göstermesi ve ortak yabancı dil kullanımı ile örgüt içi bütünleşmenin sağlanması (Lauring and Selmer, 2011: 324-343), hizmet içi eğitim, diğer kültür değerlerine saygı temelinde ortak örgüt norm ve değerlerin oluşturulması (Pelled, 1996: 615-631; Ely and Thomas, 2000: 229-273) ve farklılıkların gözetilerek çok seslilik ile örgüt başarısının sağlanması/ideme ettirilmesinin (Stahl vd., 2010: 439-447) ÖVD'nin sergilenmesinde etkili olduğu ifade edilebilir.

İş karakteristikleri ile iş(yeri) güvenliği (iş görenlerin İSG algıları) arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin (H1, H2, H3, H4, H5) desteklendiği görülmüştür. İş karakteristikleri ve işyeri güvenliği değişkenlerinin regresyon analizleri değerlendirildiğinde; görevin önemi alt boyutunun İSG algısını, görevin kimliğinin İSG algısını, beceri çeşitliliğinin İSG algısını, özerkliğin İSG algısını, geri bildirim İSG algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, iş karakteristiklerinin tüm boyutlarının İSG algılarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. İş karakteristikleri modelinin işlerin tasarımı ve ergonomi mühendisliği ile ilişkisi göz önüne alındığında iş görenlerin fiziki ve psikolojik çalışma şartlarını gözeten yaklaşımların güvenli işyeri algısının oluşumuna katkı sağladığı ifade edilebilir. Elde edilen bu bulgular Mattila ve Kiviniity (2007: 243-252) ile Mark ve arkadaşları (2010: 565-588)'ın çalışmalarıyla benzerlik gösteren olumlu bulgulardır.

Çalışmada iş yeri güvenliğinin (İSG algılamaları) ÖVD ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin (H6, H6a, H6b, H6c, H6d, H6e) regresyon testleri sonucunda desteklendiği belirlenmiştir. Regresyon testleri değerlendirildiğinde; İSG'nin genel ÖVD'nı, İSG'nin ÖVD alt boyutu diğergamlığı, vicdanlılığı, nezaketi, centilmenliği, sivil erdem davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

İşyeri güvenliği (İSG algısı), iş görenlerin ÖVD'nı yönlendirmektedir. İş kazalarının ve meslek hastalıklarının iş gören, aile ve toplum açısından maliyetleri değerlendirildiğinde, güven(lik)li işyeri ortamı ve güvenli davranışların tüm paydaşların yararına olacağı bilinmektedir. Yönetimin olumlu İSG politikalarının iş görenlerde karşılık bulduğu (sosyal değişim-karşılıklılık ilkesi) ve onların fiziksel ve psikolojik iyi olma haline katkıları neticesinde ÖVD'nin sergilenme düzeylerinin artacağı öngörülmektedir. Çalışmada tespit edilen bulgular yazında olumlu diğer bulgularla benzerlik göstermektedir. Hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular; Lisa ve Lillian (2016: 626-642), Reader ve arkadaşları (2017: 362-385)'ın çalışmaları sonucunda elde ettikleri bulguları ile örtüşmektedir.

İş karakteristiklerinin (görevin önemi, görevin kimliği, beceri çeşitliliği, özerklik, geri bildirim) ÖVD üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin (H7, H8, H9, H10, H11) regresyon testleri sonucunda desteklendiği görülmüştür. Regresyon analizleri değerlendirildiğinde; İş karakteristiklerinin görevin önemi alt boyutu ÖVD'nı, görevin kimliği ÖVD'nı, beceri çeşitliliği ÖVD'nı, özerklik ÖVD'nı, geri bildirim ÖVD'nı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

İş karakteristikleri ve ÖVD arasındaki bulgular değerlendirildiğinde, çok kültürlü savunma sektöründe çalışan iş görenlerin işlerinde beceri çeşitliliği gerektiren ve onlara yeteneklerini kullanma fırsatı sunan, işlerinde özerklik tanıyan, görevlerin kimliğinin ve anlamının değer ifade ettiği, işlerinden memnun oldukları ve hedef kitleden (müşteri, üst, ast ve diğer iş arkadaşları) alınan olumlu geri bildirimlerin ÖVD sergilenmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgular yazında; Piccolo ve Colquitt (2006: 327-340)'in Chiou ve Chen (2005: 523-539)'in bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalışmada oluşturulan model kapsamında iş karakteristikleri alt boyutları ÖVD'na etkisinde iş yeri güvenliğinin aracılık rolünü test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler (H12, H13, H14, H15, H16) hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda desteklendiği görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizleri değerlendirildiğinde; iş karakteristikleri alt boyutlarının (görevin önemi, görev kimliği, beceri çeşitliliği, özerklik, geri bildirim) tümünün ÖVD'na etkisinde iş yeri güvenliğinin (İSG algısı) kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler (iş karakteristikleri, İSG, ÖVD) çok kültürlü örgüt zemininde irdelendiğinde, yazındaki benzer bulguların elde edildiği çalışmalar kapsamında; Gyekye ve Salminen (2005: 805-820) ve Özpehlivan (2015: 256-289)'in çalışmaları ile örtüşmektedir. İş yerlerinde yönetimin koruyucu ve gözetici iş yeri güvenliği uygulamaları zemininde, iş gören-iş uyumun sağlandığında, zenginleştirilmiş ve beceri çeşitliliği yüksek işler, gelişme ihtiyacı yüksek iş görenler ile bulunduğu iş görenlerin motivasyonu artmakta, motive olan iş görenler ise karşılıklılık normu (sosyal mübadele) ilkesi çerçevesinde örgütsel vatandaşlık sergilemeleri noktasında istekli hale gelmektedirler. Özellikle iş kazası, meslek hastalığı ve hayati risklerin yüksek olduğu savunma sektörü ve benzeri örgüt yapılarında iş görenlerin iş güvenliği ve sağlık politikalarına olan duyarlılığı normal olarak daha yüksek olacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çok kültürlü savunma sektöründe yapılan araştırma bulgularının yukarıda açıklanan çalışmaların bulguları ile örtüştüğü görülmektedir. Özellikle bahse konu çok kültürlü örgütte görev öncesi eğitim, ortak yabancı dil (İngilizce) konuşulması, tüm paydaş ülkelerin aynı ortak terminolojiyi kullanmaları, görev süresince uyum kursları ve karşılıklı kültürleri tanıtıcı programların genel örgüt uyumunda etkili olduğu gözlenmektedir. Son tahlilde, kişiler, yönetimce sağlanan sağlıklı ve güven(lik)li örgüt ikliminde, kendi yeteneklerine uygun, doğru işlerde çalıştıklarında, biçimsel rol davranışlarının ötesinde isteğe bağlı örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri noktasında motive oldukları ifade edilebilir.

Sektörün özelliği itibari ile kadın katılımcılarının azlığı ve seçilen örneklemin, evrenin kendisine göre küçüklüğü, diğer kısıtları arasında görülmektedir. Sosyal bilimlerde genel kısıtlara ilaveten, sosyal beğenilirlik etkisi ile zaman, mekân ve insan ögesinin değişkenliği, bulguların sonuçları hakkında genelleme yapılmasını engellemektedir. Katılımcıların ankete verdikleri cevaplarda genel kabul görmüş/görececek seçenekleri tercih etme ve ülkelerini temsil etme duyguları ile objektif olamama ihtimalleri bulunmaktadır. Özellikle savunma sektörü göz önüne alındığında, ülkelerin/örgütlerin/kişilerin olduğundan daha farklı (güçlü, yenilmez, güvenli, haklı dava vb.) niteliklere sahip olunduğunun gösterilmesi diğer kısıtlar arasında görülmektedir.

İş karakteristikleri, kişilerin İSG algılamaları, iş tatmini ve istendik vatandaşlık davranışlarının, örgüt uygulamaları açısından değerlendirildiğinde, işin anlamlılığı ve önemi, kültürler arasında (ulusal-çok uluslu, sivil-askeri, kamu-özel sektör vb) değişkenlik

gösterecektir. Bu kapsamda kültürler arası motive edici potansiyelleri içinde barındıran etken/değişkenlerin farklılık gösterebileceği, ülkelerin gelişmişlik düzeyi, teknoloji ve örgütsel tasarım politikaları, öncelik ve beklentilerdeki ayırt edici faktörlerin çeşitlilik gösterebileceği dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Allison, B. J.-Voss, Rihard S.-Dryer, S. (2001), Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education for Business*, 76(5), ss. 282-289.
- Altay, A. (2015), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Balkın D. B. vd., (2004), *Managing Human Resources*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Fourt Edition, USA,
- Balkır, Z. G. (2012), İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkının Korunması: İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Organizasyonu, *Sosyal Güvenlik Dergisi* 2012/1, s.56-91.
- Barksdale, K. Werner, J. M. (2001), Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship, *Journal of Business Research*, 51: ss. 145-155.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., Kariyer Yayınları:59, Yönetim Dizisi:15, 1.Baskı, İstanbul.*
- Bergeron, D. M. vd. (2013), Organizational Citizenship Behavior And Career Outcomes: The Cost Of Being A Good Citizen, *Journal Of Management*, Vol.39, pp. ss. 958-984.
- Bitmiş, M. G.-Sökmen, A.-Turgut, H. (2014), Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirliliğinin Yeniden Değerlendirilmesi, *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, ss. 1-14.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J., (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, N. Schmitt ve W. C. Borman (Editör), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, ss. 71-98.
- Brief, A. P ve Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11 (4), 710 - 725.
- Chiou, S. F. ve Chen, H. L. (2005), Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role Of Job Satisfaction, *Social Behavior & Personality*, An International Journal, Vol.33, Issue 6, ss. 523-539, 17s, 4 charts.
- Çalışkan, A. ve Arıkan Ö. (2017), Sağlık Sektörü Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranışa Etkisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları' nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Mersin İli Örneği, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2) 2017, 17-38.
- Ely, R.J. and Thomas, D.A (2001), Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Process an Outcomes, *Administrative Science Quaterly*, 46, ss.229-273.
- Erez, M. (2011), Cross-cultural and Global Issues in Organizational Psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 807-854). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ertürk, E. (2014), Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Konya.*

- George, J. M., and Brief, A.P. (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, V.112, ss.310-339.
- Graham, J.W. (2000), "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy", *Human Resource Management Review*, C.10, S.1, ss. 61-77.
- Güvercinci, M. (2005), "İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yeni Dönem", *İşveren Haziran*.
- Gyekye S.A. and Salminen S. (2005), "Are 'good soldiers' safety conscious? An examination of the relationship between organizational citizenship behaviours and perception of workplace safety", *Social Behaviour and Personality: An International Journal*, V. 33(8), ss. 805–20.
- Hackman, J. R. and Lawler, E. E. (1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, ss. 259-286.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), ss.159-170.
- Herzberg, F. (1965), "The Motivation To Work Among Finnish Supervisors", *Personnel Psychology*, Vol.18 Issue 4, Winter, ss. 393-402, 10s.
- ILO (2016), "Türkiye İş Sağlığı ve Güvenliği Profili", Ankara. <http://www.ilo.org/public/english/protection/ses/download/docs/turkeyfoot.pdf>, (13.03.2016).
- İleri, Ü. (2014), "İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri ile Sosyo-Ekonomik Sonuçları", *Efil Yayınları*, Ankara.
- İş Kanunu (Sayı No: 4857, 2003).
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (Sayı No: 6331, 2012).
- İşbaşı, J. Ö. (2000), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine ilişkin Bir Çalışma", 8 nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi:(Muğla), ss. 359-372.
- Kaplan, İ. (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", *Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*, Konya.
- Kaşlı, M. (2007), "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), ss. 159-174.
- Katz, D. (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, S.9, ss. 131-146.
- Lisa E. B., Lillian E. (2016), "Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect", *Personnel Review*, Vol. 45 Issue: 4, ss. 626-642.
- Locke, E.A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M.D., Dunette (Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, ss. 1297-1349.
- Mackenzie, S. B.-Podsakoff, P. M.-Fetter R. (1991), "Organizational Citizenship Behavior And Objective Productivity As Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons", *Performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, V. 50, ss. 123-150.
- Mark G. W. vd. (2010), "Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 77, Issue 4, ss. 565–588.

- Mattila, M. and Kiviniitty J. (July 2007), Job characteristics and occupational safety of manufacturing jobs at different levels of automation, *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, Volume 3, Issue 3, ss. 243–252.
- Metinsoy, T. (2010), A Method Of Evaluatin Of Relationship Between The Safety Management And Overall Safety Performance İn Construction İndustry, Unpublished Ph. D. Thesis Boğaziçi University, İstanbul.
- Moorman, R. H. Blakely, G. L. (1995), Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, V.16, ss. 127-142.
- Oğuz, Y. A. (2013), Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ,İş gören ve İşveren Hukuki Yükümlülükleri, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Organ D. W. (1988a), Organizational Citizenship Behavior: he Good Soldier Syndrome, Lexington, MA Lexington Books.4-8
- Organ, D.W. (1988b), A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, S.14, ss.547-557.
- Özkalp, E. (2003), Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı, *Kamu-İş*, S.2/2003.
- Özpehlivan, M. (2015), Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Pelled, L. H. (1996), Demographic Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, V.7, ss.615-631
- Piccolo, R. F. ve Colquit, J. A. (2006), Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, V.49 (2), ss. 327-340.
- Podsakof, P. M. vd. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the heoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), ss. 513-563.
- Podsakoff, P. vd. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, V.1, ss. 107-142.
- Podsakoff, P.M. and Mac Kenzie, S.B. (1994), Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, August, ss. 351-363.
- Reader, T. W. (2017), Organizational support for the workforce and employee safety citizenship behaviors: A social exchange relationship, *Human Relations*, SAGE Journals, Vol 70, Issue 3., ss. 362-385.
- Robbins, S. P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 7.bs., New Jersey, Prentice Hall.
- Sekaran, U., (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Smith, C.A.-D. Organ- Near, Y. (1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), ss. 653-663.
- Şahin, N. S. (2010), Yöneticilerin İşgören Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına İlişkin Tutumları ve İnşaat Sektöründe Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Malatya.
- Şimşek, M. S.- Akgemci, T.-Çelik, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Thomas, D. A. and Robin J, E. (1999), Farklılıklara Önem Kazandırmak, İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, Yayın No: 307, 4.Baskı, İstanbul.
- Turnipseed, D. and Murkison, G. (1996), Organizational Citizenship Behavior an Examination of Influence the Workplace, Leadership and Organizational Development Journal, V.17, ss. 42-47.
- Turnipseed, D. and Murkison, G. (2000), Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment, North American Journal of Psychology, V. 2, No.2, ss. 281-302.
- Uysal, B. (2014), Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çevresinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA

Bahar TANER* Ayşen ERCAN İŞTİN**

ÖZET: Sosyal kaytarma bireylerin grup içinde çalıştıklarında, tek başına çalıştıklarından daha az çaba göstermeleri eğilimidir. Özellikle grup çalışmasının yaygın olduğu iş ortamlarında sosyal kaytarma olgusu işte verimliliği olumsuz etkiler. Çalışma kapsamında; literatür taraması yapılarak sosyal kaytarmanın nedenleri, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı ve Ringelmann Etkisi, sosyal kaytarma kavramıyla ilgili araştırmalar, sosyal kaytarma kavramıyla çelişen teoriler ve sosyal kaytarmanın öncülleri incelenmiş; araştırmanın bir modeli oluşturularak hipotezler geliştirilmiş ve sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Ortamında Sosyal Kaytarma, Ringelmann Etkisi.

Jel Sınıflandırması: M12

SOCIAL LOAFING IN THE WORK ENVIRONMENT

ABSTRACT: Social loafing is the tendency of individuals to expend less effort when working in groups than when working alone. Social loafing adversely affects the productivity in work environment where group work is especially common. In this study, the reasons of social loafing, the emergence of social loafing theories and Ringelmann Effect, research on the concept of social loafing, theories conflicting with the concept of social loafing, antecedents of social loafing are summarized through literature survey and a model of the research and hypotheses are developed. Suggestions for reducing social loafing at work are presented.

Key Words: Social Loafing At Work, Ringelmann Effect.

Jel Classification: M12

*Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, bahartaner@mersin.edu.tr

**Arş. Gör., Şirnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, aysen_ercan83@hotmail.com

1. GİRİŞ

Sosyal kaytarma, bireylerin, kolektif olarak çalıştığında, bireysel olarak çalıştığından daha az çaba sarf etme eğilimi ve motivasyonun azalması olarak tanımlanmıştır (Karau & Williams, 1993:681). Latane, Williams & Harkins (1979) ise, sosyal kaytarmayı, başka kişilerin sosyal varlığından dolayı, bireysel çabada azalma olarak tanımlamıştır (Latane, Williams & Harkins, 1979:823). Diğer bir tanıma göre sosyal kaytarma, bir bireyin, iş arkadaşlarıyla bir görevi tamamlamaya kalkışması durumunda, bireysel çabasında bir azalma olması durumudur (Heuze & Brunel, 2003:246).

Sosyal kaytarma, bir birey olarak yalnız çalışmanın aksine grup olarak çalışıldığında; gruptaki bir bireyin kendini saklama çabalarıyla oluşmaktadır. Çünkü grup ortamında sosyal farkındalığın azalmasından dolayı, bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak daha az çaba sarf edebilirler (Liden vd., 2004:285-286). Sosyal kaytarma takım verimliliğini azaltır. Bireylerin takım içinde bireysel çabaları azalabilir. Takım içinde sosyal kaytarma olgusu, daha az çaba sarf eden sosyal kaytarmacıları çatışmalara teşvik eder (Jezerkyte & Zydzunaite, 2005:87).

Sosyal kaytarma davranışı, örgütte bireylerin sayılarının artması nedeniyle iş odaklı çabaların azalmasıyla ve daha çok işgören arasında görevlerin ve sorumlulukların paylaşılmasıyla ve böylece grup üyelerinin bazılarının kendi bireysel katkılarına farkında olamama durumuna inanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kendilerini korumak için çaba sarf etmelerinden ve kalabalık bir grupta, bireylerin katkılarına örgütsel çıktılarını etkilediğine inanılmamasından dolayı, sosyal kaytarmanın oluştuğunu söylemek mümkündür (Weiten, 2013: 548).

Araştırma kapsamında; ilgili literatür taraması yapılarak sosyal kaytarmanın nedenleri, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı ve Ringelmann etkisi, sosyal kaytarma kavramıyla ilgili yapılmış çalışmalar, sosyal kaytarma kavramıyla çelişen teoriler, sosyal kaytarmanın öncülleri değerlendirilmiş olup araştırmanın bir modeli oluşturularak hipotezler geliştirilmiş ve sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik öneriler sunmak amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri

Bireylerin, sosyal kaytarma davranışı sergileme nedenleri olarak şunlar sıralanabilir (Hitt vd., 2009; Moorhead & Griffin, 2010; McShane & Von Glinow, 2010; Robbins & Coulter, 2009; Karau & Williams, 1997; Earley, 1989; Plaks & Higgins, 2000'den Akt. Doğan, Bozkurt & Demir, 2012:58):

- ✓ İnsanlar, grup içinde çalıştıkları zaman sarf edilen çabanın gözden kaybolup gideceğini düşündüklerinde kaytarma eğilimi gösterebilirler.
- ✓ Grup üyeleri, kendi bireysel çıktılarının tespit edilemeyeceğini düşündüklerinde kaytarma eğilimi gösterebilirler.
- ✓ Kişiler, gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünürlerse kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlayabilirler.
- ✓ Birçok kişi bir görev üzerinde çalışırken, bazı kişiler kendilerinin yapılan işe gösterecekleri katkının gerekli ve önemli olmadığını düşünebilirler.
- ✓ Grubun sadece tek bir çıktı üretmesi durumunda, bireyler daha az çaba gösterebilirler.

- ✓ 1891 yılında Latane tarafından ortaya atılan sosyal etki (Social Impact), sosyal kaytarmanın olası nedenlerini açıklayan bir teoridir. Sosyal etki teorisine göre, diğer bireylerin eylemlerinin bir sonucu olarak bir birey; kişisel duygularında, duygusal tepkilerinde, dürtülerinde, inançlarında, bilişlerinde ve davranışlarında önemli düzeyde değişiklikler göstermektedir (Ilgın, 2013:244).
- ✓ Grup üyelerine ödül ya da ceza verilmemesi bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Bireysel çaba ve cezalar (yaptırımlar) ya da ödüller arasında algılanan ilişki zayıf olduğu için motivasyon düşük olabilir (George, 1992: 191).
- ✓ Çalışanlar, gösterdikleri çabanın grup performansı için önemli olmadığını ya da gerekli olmadığını hissettiklerinde sosyal kaytarma eğilimi gösterebilirler (George, 1992: 194).
- ✓ Grup üyelerinin iletişim süreçlerinin sağlıklı olması ve böylece oluşan güvensizlik olgusu sosyal kaytarmayı artırabilir. Ayrıca grupta fazla efor sarf eden bireylerin çaba göstermeyen bireylerle aynı koşullarda değerlendirilmesi, başarılı bireylerin çalışma isteklerini gölgede bıraktığından sosyal kaytarma eğilimi artabilir (Uslu & Çavuş, 2014:52).

2.2. Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı ve Ringelmann Etkisi

Sosyal kaytarmanın başlangıç noktası, bir grupta bireylerin verimliliklerini düşürme eğilimini ifade eden Ringelmann Etkisi ile başlar. Ingham ve arkadaşları, insanların grup halinde çalıştıkları zaman bireysel çabalarında bir düşüş gösterdiklerinde bu etkiyi, sosyal kaytarma olarak yeniden adlandırmışlardır (Simms & Nichols, 2014:58).

Sosyal kaytarma üzerine ilk çalışmayı, Fransız olan ziraatçı Ringelmann (1913) yapmıştır. Halat çekme testi olarak isimlendirilen çalışmada, halat çekildiğinde grup içinde ya da yalnız iken, bireyler tarafından uygulanan kuvvetin farklı olduğu belirlenmiştir. Bireylerin uyguladığı kuvvetin, grup genişlediğinde azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca bunun en önemli nedenlerinden biri, grup içinde bireysel performansın ayırt edilemez sonucuna varılmış olmasıdır (Latane, Williams & Harkins, 1979:822-823). Bu durum, grup içinde bireylerin daha düşük verimlilik gösterme eğilimi olan Ringelmann etkisi olarak adlandırılmaktadır (Simms & Nichols, 2014:58).

Kolektif ortamda, bireysel çabaların azalmasını ilk rapor eden Ringelmann, 1882 ve 1887 yılları süresince, halat çeken erkek öğrenciler tarafından uygulanan kuvveti ölçmüştür. Öğrenciler, yalnız ve farklı büyüklüklerde gruplar halinde halat çekmiştir. Bireysel ve kolektif performansların karşılaştırılması, Ringelmann'ın öncelikli amacı olmamasına rağmen, Ringelmann, grup büyüklüğü arttıkça bireyler tarafından uygulanan kuvvetin azaldığını gözlemlemiştir. Ringelmann, bu durumun koordinasyon kayıplarından kaynaklandığını belirtmiştir (Kravitz & Martin, 1986:936-937).

Ringelmann'ın 1913 yılındaki araştırması daha fazla bilgi içermektedir. Bu çalışmada, halat çekme deneyimiyle şekillenen sosyal kaytarma kavramını ilk kez ifade etmiştir. Deneyler süresince bireyler yalnız olduklarında, ortalama 63 kg'lık kuvvet ile halatı çekmişlerdir. Üç kişilik grupta ise, bireyler ortalama 53 kg'lık kuvvet ile halatı çekmişlerdir. Grupta sekiz kişi olması durumunda, grubun ortalama kuvveti 31 kg'a düşmektedir. Ringelmann, en azından, grup üyelerinin yalnız olduklarında uyguladıkları kuvvetin toplamının, grubun uyguladığı kuvvete eşit olmasını beklemiştir. Ancak, Ringelmann'ın yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, Ringelmann'ın beklentisinin gerçekleşmediği gözlenmiştir (Robbins & Judge, 2013: 287). Steiner (1972), halat çekmede, gerçek ve potansiyel verimlilik arasındaki

bu farkın nedenini, koordinasyon kaybı ya da bireysel çabalarda azalma olarak belirtmiştir. Çabada azalma; Latane, Williams & Harkins (1979) tarafından sosyal kaytarma olarak adlandırılmıştır (Harkins & Petty, 1982:1214).

Ringelmann etkisi, ortak stereotip ve sosyal psikolojik teoriyle uyumsuzluğu nedeniyle önemlidir. Ortak stereotipe göre, takım katılım duygusu, artan çabaya yol açar; grubun manevi gücü ve bütünlüğü, bireysel coşku yaratır; herhangi bir hedefe ulaşmak, grupların bir araya gelmesiyle gerçekleşebilir. Böylece, beraberlikte kuvvet vardır. Sosyal psikolojik teori, baskın yanıtları ve diğer insanların varlığını kapsayan iyi öğrenilmiş görevlere dayanmaktadır. Sosyal psikolojik teori, performansı kolaylaştırmalıdır. Ringelmann etkisinin önemli olmasının ikinci nedeni, sosyal etkinin yeni teorisini test etmek için farklı bir arena sağlamaktır. Sosyal etki teorisine göre, hedef kişi üzerinde sosyal baskının miktarı; kuvvetin artan işlevi, yakınlık ve diğer insanlardan gelen sosyal gücün bir hedefi olarak duran kişilerin sayısı açısından artmalıdır. Ringelmann etkisinin önemli olmasının üçüncü nedeni ise, genel bir olguyu ifade ediyorsa ve halat çekmeyle sınırlı değilse, kolektif çabaların bireysel çabalardan neden ve ne zaman daha az verimli olduğuna yönelik önemli pratik soruyu biçimlendirmesidir (Latane, Williams & Harkins, 1979:823).

2.3. Sosyal Kaytarma İle İlgili Araştırmalar

Sosyal kaytarma kavramına yönelik araştırmalar daha çok yabancı literatürde yer almaktadır. Bu araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda kısaca değinilmektedir.

Ingham ve arkadaşları (1974), yapay ve gerçek gruplarla yapmış oldukları araştırmalarında, Ringelmann'ın halat çekme deneyini tekrarlamışlardır. Yapay grup elemanlarının gözleri kapatılıp kişi sayısının arttığı izlenimi verilerek halat çekmeleri sağlanmıştır. Böylece grup sayısının arttığı düşüncesiyle katılımcıların performansının azaldığı gözlenmiştir. Bu durumda, katılımcıların grup halinde çalıştıklarında daha az çaba harcadıkları tespit edilmiştir.

Latane, Williams & Harkins (1979) araştırmalarında, katılımcılardan iki, dört ve altı kişilik gruplardayken ve tek başınayken ellerini çırparak mümkün olabildiği kadar ses çıkarmalarını istemiştir. Araştırma sonucunda yarım daire şeklinde sıralanması istenen iki, dört ve altı kişilik grupların tek başına olduklarından daha az ses çıkardıkları gözlenmiştir. Bu bağlamda, gruptaki kişi sayısının artmasıyla, katılımcıların çıkardığı sesin azaldığı saptanmıştır.

Jackson & Harkins (1985)'in araştırmasında, katılımcılar 42 kadın lisans öğrencisinden oluşmaktadır. Araştırmaya göre, insanlar, grup halinde çalıştıklarında, işgücünün eşit bir şekilde dağılımını belirlemek için kaytarırlar ve böylece çabalarında azalma görülür. Bireylerin grup içindeki diğer çalışanların kaytarma eğilimi göstermelerini beklemeleri ve böylece eşitlik sağlamak için kendi çabalarını da azaltmaları nedeniyle sosyal kaytarma eğilimi ortaya çıkmaktadır.

Hardy & Latane (1988), rekabet koşulları altında sosyal kaytarmayı incelemiştir. Araştırmada katılımcılar, amigo kampına katılan 48 lise öğrencisi kızdan oluşmuştur. Katılımcılara üç soru yöneltilmiştir: "İnsanlar, anlamsız ya da önemsiz buldukları ya da önemli ya da gerekli buldukları görevlerde kaytarır mı?", "Rekabet dürtülerinin olması, ya birey ya da gruba, kolektif yönlendirmeleri canlandırmaya yardımcı olur mu ve böylece başkalarıyla birlikte çalışıldığında, kaytarma eğilimi azalır ya da artar mı?", "İnsanlar, işin acemileriyle sorumluluklar paylaşıldığında, yalnızca kaytarır mı, ya da arkadaşlarıyla birlikte sorumlu olduğunda, etki azalır mı?". Araştırmanın sonuçlarına göre, sosyal kaytarmanın; anlamsız olarak görülen, içsel ilgiden yoksun, rekabet içermeyen ya da işin acemileriyle

gerçekleştirilmeyen görevlerle sınırlanmaması önerilmektedir. Bu bağlamda, bir grupta tezahürat yaptırın kimse, insanların rekabet ettiğini düşündüğünde, bir kaytarma etkisi dikkat çekmiştir. Ancak kendi kendisiyle rekabet, çabayı etkilememiştir.

Williams & Karau (1991), üç denemede sosyal telafi hipotezini test etmiştir. İki, kolektif olarak çalışan bireylerin çabalarıyla, bireysel ya da zorunlu olarak çalışan bireylerin çabalarını karşılaştırmak; ikincisi, zorunlu ya da kolektif durumlara karşı, mevcut görevi gerçekleştirenlerin sayısı, bir ya da ikiden daha fazla olursa, çalışanların, çalışma arkadaşlarının çabalarına yönelik beklentilerinin doğrudan yönlendirilmesi; üçüncüsü ise, kolektif şartlar altında bireysel performans ölçülmeden sadece ortalama grup performansı ile ortalama bireysel performans karşılaştırmaktır. Araştırma sonucunda, katılımcıların iş arkadaşlarının önemli görevleri kusurlu bir şekilde gerçekleştireceklerini beklediklerinde, bir fikir oluşturma görevi üzerine, bireysele göre daha çok kolektif bir şekilde çalıştıkları belirlenmiştir.

3. Sosyal Kaytarma Teorisiyle Çelişen Teoriler

Sosyal kaytarma kavramıyla çelişen başlıca teoriler sosyal kolaylaştırma teorisi, değerlendirilme kaygısı teorisi ve sosyal telafi teorisidir. Sosyal kaytarma kavramını anlamak için bu teorileri açıklamakta fayda olduğundan teorilere kısaca aşağıda değinilmektedir.

3.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi (Social Facilitation Theory)

Sosyal kolaylaştırma kavramı, ilk 1898 yılında Triplett'in yapmış olduğu sosyal psikoloji tarihinin ilk deneyi olan araştırmasıyla ortaya çıkmıştır (Stroebe, 2012:54). Başkalarıyla birlikte hareket etmenin performansa etkileri üzerine yaptığı araştırmada Triplett, bisiklet yarışçıların performanslarını gözlemlemiş; yarışçıların tek başlarına olduklarındaki performansın birbirleri ile yarıştıkları zamanki performanstan daha düşük olduğunu fark etmiştir. Bisiklet yarışçıların, yarıştaki kişi sayısı artığında daha hızlı oldukları gözlemlemiştir (Triplett, 1989:507).

1930'lu yılların sonlarına kadar, sosyal kolaylaştırmaya ilgi oldukça fazladır. Ancak ikinci dünya savaşının patlak vermesiyle bu ilgi aniden sona ermiştir. Bu durum, sosyal psikolojinin temel soruları üzerinde etkili olan sosyal kolaylaştırmanın dinamikleri ve nedenlerine yönelik temel sorularının asla çözülememesine neden olduğundan üzücüdür. Ancak Zajonc, sosyal kolaylaştırmayla ilgili araştırmasında bu sorularla ilgilenmiştir. Zajonc (1965:269), tamamen araştırılması terk edilen sosyal kaytarma alanı ile ilgili geçmiş araştırmaların sonuçlarını incelemiş ve onları açıklayabilmek için genel bir hipotez oluşturmuştur. "Başkalarının varlığı, bireylerin genel uyarılmasını ya da tahrik düzeyini artırır." hipotezinin test edilmesi sonucunda, başkalarının varlığı ile uyarılma arasında ilişkinin maalesef yalnızca dolaylı olarak olduğu tespit edilmiştir. Ama araştırma alanlarından birinde, fikir verici bulgular vardır: Uyarılma ve tahrikin daha güvenilir göstergelerinden biri, genel olarak endokrin sistemlerinin ve özellikle adrenal korteksin etkinliğidir. Adrenokortikal fonksiyonları, duygusal uyarılmalarda değişikliklere son derece duyarlıdır. Uzun süre strese maruz kalan organizmaların, önemli adrenokortikal hipertrofini sergilediği bir süre boyunca bilinmektedir (Zajonc, 1965:273).

Sosyal kolaylaştırma teorisi, bireysel performans üzerinde sosyal varlığın etkisini inceler. Sosyal kolaylaştırma alan tarihinde sosyal psikolojik teorilerin en eski kuramlarından biridir. Sosyal kolaylaştırma teorisi, yalnızlığa karşılık başkalarının varlığında bireylerin gerçekleştirdiği performansta meydana gelen değişiklikler üzerine odaklanmaktadır. Kolaylaştırma terimi, başkalarının varlığında performansın arttığı ilk gözlemleri ifade eder. Sonraki araştırmalar, sosyal varlık ile bireysel performans arasındaki ilişkinin karmaşık

olduğunu ortaya koymuştur. Görev karmaşıklığı, değerlendirme durumu ve varlığın türü, araştırmaların performans üzerindeki varlığın etkisini makul gösteren faktörlerden birkaçıdır. Sosyal kolaylaştırma teorisi, yalnızca performans artışlarını değil, aynı zamanda azalmalarını da ifade etmektedir (Aiello & Douthitt, 2001:163).

Özetle sosyal kolaylaştırma teorisinde, bireyler, başkalarının varlığında tek başına olduklarından daha çok çaba gösterirler (Cook, 2001'den Akt. Loh & Smyth, 2010:335). Başka bir ifadeyle, sosyal kolaylaştırma, aynı hareketi yapan başkalarının görüntüsüyle ya da sesiyle sadece tepkide bir artış göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Allport, 1924:262).

3.2. Değerlendirme Kaygısı Teorisi (Evaluation Apprehension Theory)

Değerlendirilme kaygısı teorisi, ilk olarak 1972 yılında Cottrell tarafından ortaya konmuştur. Değerlendirilme kaygısı, birileri değerlendirilirken konu bilindiğinde ortaya çıkan endişenin spesifik bir türüdür (Lee Bagley, 2007:2).

Değerlendirme kaygısı, başkalarından olumlu değerlendirme alacağı ya da en azından olumsuz değerlendirilmeyeceğine dair kişinin aktif endişesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumlardan kaynaklanan kaygı; olumsuz sonuçlar doğuracağı korkusu, başkaları arasında istenmeyen bir izlenim yaratmak için isteksizlik ya da kişisel saygınlığı korumak nedeniyle oluşabilir (Irmer, Bordia & Abusah, 2002:1). Bireylerin değerlendirilme olasılığı, sosyal kaytarmayı ortadan kaldıran en önemli faktördür. Çünkü bireylerin yaptıkları işlerin çıktılarını tespit edilebildiğinde ve bu çıktılar diğer grup üyeleri ile karşılaştırılabilir olduğunda birey kendi iç değerlendirmesini gerçekleştirebilecek ve sosyal kaytarma engellenebilecektir (Harkins & Szymanski, 1989:934-935).

Williams, Harkins & Latane (1981:303-304), sosyal kaytarmada, başkalarının varlığının uyarılmayı azalttığını öne sürmüştür. Kolektif durumlarda katılımcıların kimliği saptanamayabilir; böylece onların değerlendirilme kaygısı, en düşüktür. Daha düşük değerlendirilme kaygısı, daha düşük uyarılmaya yol açar ve azalmış verimlilik olarak kendini gösterebilir. Williams ve arkadaşları, bu tartışmayı erkek lisans öğrencilerinin, ayırt edilebilir çeşitli düzeylerle, grup içinde ve yalnızken bağrımları ve el çırpımlarıyla gerçekleştirilen iki deneyle desteklemiştir. Tahmin edildiği gibi, her zaman ayırt edilebildiğinin farkında olan katılımcılar, bireysel ve grup koşullarında, bireysel çabayı aynı miktarda kullanmışlardır. Yani bireysel performanslarında herhangi bir düşüş görülmemiştir.

3.3. Sosyal Telafi Teorisi (Social Compensation Theory)

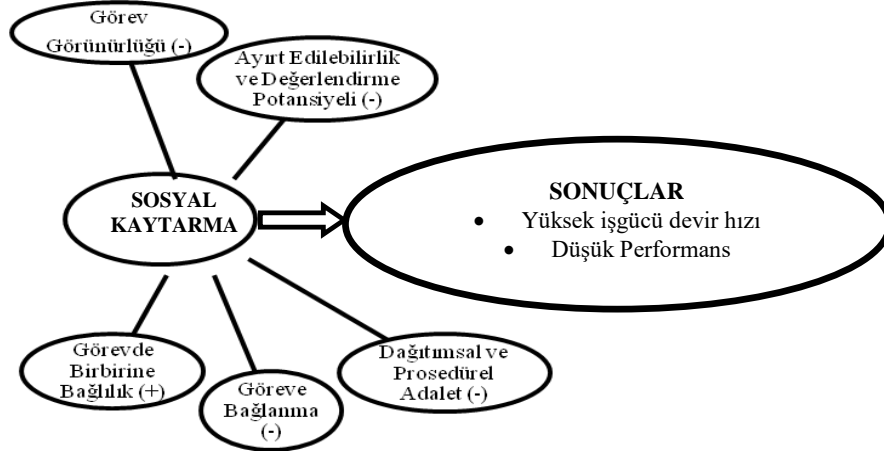
Williams & Karau (1991:571), farklı bir perspektiften sosyal kaytarma üzerinde iş arkadaşlarından beklenen performansın etkisini incelemiştir. Belirli koşullar altında, grup üyelerinin, diğer bireylerin düşük performans göstereceğine olan inancından dolayı, performans eksikliğini ortadan kaldırmak amacıyla daha fazla çaba göstermeleri olarak tanımlanan sosyal telafi teorisi, yeterli performans gösterememe konusunda iş arkadaşlarının birbirine karşı güven sorunu yaşamalarından ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireyin ortaya çıkması beklenen performansı önemsemesi, grup üyelerinden bazılarının sosyal telafi çabası içine girmesine neden olan diğer bir faktördür. Böylece grup performansını önemseyen bireyler, performans düşüklüğünü önlemek üzere telafi çabası göstermek için motive olacaktır.

Plaks & Higgins (2000:962), sosyal kaytarma ve sosyal telafi üzerine takım arkadaşları hakkında stereotipik bilgilerin etkisini araştırmak için dört deney yapmıştır. Plaks & Higgins (2000), görev durumunda stereotipik olarak etkisiz olan bir takım üyesinin bir grubun bir üyesi olduğunda, sosyal telafi etkisini elde etmiştir. Bu bulgu, takım üyesinden kötü bir

performans beklendiğinde, diğer takım üyelerinin bu performansı artırmak için sosyal bir şekilde telafi ettiklerini göstermiştir. Bu durumda, takım üyesinin performans beklentisi, stereotipik olarak oluşturulur.

4. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri ve Araştırmanın Modeli

Görevde birbirine bağlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olarak adlandırılan sosyal kaytarmanın öncüllerinin ilgili literatür incelendiğinde, sosyal kaytarma üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Şekil 1’de araştırmanın modeline göre sosyal kaytarma öncüllerinin sosyal kaytarma üzerinde etkisi ve sonuçları görülmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de görev görünürlüğünün, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyelinin, göreve bağlanmanın, dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin düşük (-); görevde birbirine bağlılığın ise yüksek (+) olduğu durumda sosyal kaytarmanın arttığı ifade edilmektedir. Sosyal kaytarmanın yüksek olduğu örgütlerde yüksek işgücü devir hızı ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda, sosyal kaytarma kavramını daha kolay kavramak açısından sosyal kaytarmanın öncülleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

4.1. Görevde Birbirine Bağlılık (Task Interdependence)

Shea & Guzzo (1987), görevde birbirine bağlılık kavramını, grup üyeleri arasında, görev odaklı etkileşimin derecesi olarak tanımlamaktadır (1987:331).Bireylerin görevlerinde birbirlerine bağlılık duymaları, işlerinde bireysel başarı elde ettikleri hissinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Manz & Angle, 1986:310).Görevde birbirine bağlılık, bir grup üyesinin davranışının diğer grup üyelerinin performansını etkileme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, görevde birbirine bağlılık, görevi gerçekleştirmek için grup üyelerinin aslında birlikte çalışma gerekliliğini ifade etmektedir. Birbirine bağlılık yüksek olduğunda, grup üyeleri görev başarısı için etkileşimli olarak katkıda bulunurken; birbirine bağımlılık düşük olduğunda grup üyeleri birbirinden bağımsız olarak çalışmaktadır (Aube & Rousseau, 2005:192).

Liden ve arkadaşlarının, sosyal kaytarma ile görevde birbirine bağlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada; görevde yüksek bağlılığın, grup üyeleri arasında bazı bireylerin çabalarını azaltabildiği; görevde düşük bağlılığın ise aksine bazı bireylerin çabalarını artırabildiği sonucuna varılmıştır. Bu durumda yüksek çaba sarf eden grup üyeleri kaytaran bireylerin

farkına daha çok varabilir. Bu bağlamda, görevde bağlılığın yüksek olması, sosyal kaytarmayı artırabilmektedir (Liden vd., 2004: 287). Araştırmmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H₁);

H₁ : Görevde birbirine bağlılık ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Görevde birbirine bağlılık ile grup üyelerinin çalışmalarını tamamlamak için birbirine güvenme derecesi ve sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki, grup üyelerinin katkılarını değerlendirebilme ve gözlemlene yeteneğine bağlıdır. Bir dizi çalışma, grup üyelerinin katkılarının ayırt edilebilirliğinin, sosyal kaytarma ile negatif yönlü ilişkili olduğunu savunmaktadır. Grup üyesi değerlendirmeleri, grup içindeki kişiler tarafından yapıldığında, görevde birbirine bağlılık, görevlerin görünürlüğünü arttırmaktadır (Stark, Shaw & Duffy, 2007:704).

4.2. Görev Görünürlüğü (Task Visibility)

Görev görünürlüğü, bireysel çabanın ayırt edilebilirliğini tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Görev görünürlüğü, bir gözetmenin birinin çabasının farkında olduğuna dair bir bireyin inancı olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın görevinin görünürlük düzeyi, büyük ölçüde bireyin performansının gözlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. Laboratuvar ortamında, görev görünürlüğü mutlak olabilir. Çünkü, bireysel çabaların görünür olup olmadığını denekler açığa çıkarır. Araştırma sahasında, görev görünürlüğü algısı, aynı çalışma grubunda muhtemelen işgörenler arasında değişecektir. Görev görünürlüğü, görevde birbirine bağlılık karmaşıklığının bir fonksiyonu olmasına rağmen, bağlılık ve görünürlük, çaba göstermeme eğilimine yönelik yapılan alan çalışmalarında ayrı düşünülmelidir (Kidwell & Bennett, 1993:446).

Liden ve arkadaşlarının, sosyal kaytarma ile görevde birbirine bağlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada; görevin görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu görülmüştür. Bu durumda, görevler, başkaları tarafından büyük ölçüde görünür olmadığında, bireyler, uygulanan düşük çabadan hiçbir cezalandırma ve uygulanan yüksek çabadan hiçbir fayda algılamayabilir. Bireysel çalışmanın görülmemesi algısı, kalabalıkta saklanma olarak ifade edilebilir (Liden vd., 2004: 288).Araştırmmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H₂);

H₂: Görevin görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

George (1992) tarafından yapılan araştırmada da, görevin görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin yönü incelenmiştir. Araştırma sonucunda görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda görevin görünürlüğü düşük olduğunda, çalışanlar, yöneticilerinin ne kadar çalıştıklarını ve ne kadar çaba gösterdiklerini tespit etmelerinin zor olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, farkedilmeyeceğine ve böylece olumsuz sonuçlar doğurmayacağına inandıklarından sosyal kaytarma gerçekleşebilir. Algılanan görevin görünürlüğü yüksek olduğunda ise, çalışanlar, bireysel çabalarının seviyelerinin yöneticileri tarafından fark edildiğine inanmakta ve böylece sosyal kaytarma eğiliminden uzaklaşmaktadır (George, 1992:192).

4.3. Ayırt Edilebilirlik (Identifiability) ve Değerlendirme Potansiyeli (Evaluation Potential)

Ayırt edilebilirlik teorisi, bir bireyin performansının başkalarının performansıyla birleştiğinde, katkısının bilinmemesi durumunu ifade etmektedir. Birey, daha az çaba sarf edebilir; ancak, bireyin çabası ayırt edilebildiğinde, sosyal kaytarmanın etkisi büyük ölçüde

azalır (Jackson & Harkins, 1985:1200-1201). Sosyal kaytarma, ayırt edilebilirliğin ya da değerlendirmenin azalması nedeniyle olduğu gruplarda bir motivasyon kaybına neden olur. Bu bağlamda, bireysel çabanın ayırt edilebilirliği, sosyal kaytarmayı ortadan kaldıracaktır (Kidwell & Bennett, 1993:431-436). Williams, Harkins, & Latane (1981) araştırmalarında ayırt edilebilirlik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik altı erkek katılımcı üzerinde bir deney gerçekleştirmişlerdir. Deneyde, altı erkek katılımcıdan, iki ile altı kişilik grup halinde ve yalnızken yüksek sesle bağırma istenmiştir. Deney sonucunda erkek katılımcıların yalnızken daha yüksek sesle bağırarak, ancak grup halinde ayırt edilebildiklerini hissettiklerinde yüksek sesle bağırarak, ayırt edilmediklerini hissettiklerinde ise daha düşük sesle bağırarak tespit edilmiştir. Katılımcılar grup büyüklüğü arttıkça daha düşük bir çaba göstermişlerdir (Williams, Harkins, & Latane, 1981:304-306). Bu durum ayırt edilebilirlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda geliştirilen hipotez (H₃) aşağıda yer almaktadır;

H₃: Ayırt edilebilirlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bireysellik ve kolektivizm; grup büyüklüğü, ayırt edilebilirlik ve işbirliği arasındaki ilişkiyi yumuşatmaktadır. Özellikle, bireyciler, ödüller hakkında daha çok özen gösterdiği için grup büyüklüğünün ve ayırt edilebilirliğin, kolektivist işbirliği üzerinde olduğundan çok bireyci işbirliği üzerinde daha büyük etkisi vardır (Ülke & Bilgiç, 2011:309-310).

Değerlendirme potansiyeli, kaytarmanın etkisini ortadan kaldırmak için kesinlikle yeterlidir. Bireylerin değerlendirilmesi üzerine odaklanan Szymanski & Harkins (1987)'e göre bireylerin çıktıkları, bir gözlemci tarafından değerlendirilmediği için insanlar kaytarırlar. Ancak, bireysel düzeyde çıktılara ek olarak, grubun çıktıkları da vardır. Bu çıktılar, grup düzeyinde değerlendirilmesine imkan verildiğinde, bir standartla karşılaştırılmalıdır (Szymanski & Harkins, 1987:891-892). Buna göre geliştirilen hipotez (H₄) aşağıda yer almaktadır;

H₄: Değerlendirme potansiyeli ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Sosyal kaytarmanın pek çok tasviri ya da tanımı, değerlendirme potansiyeli kavramını çağrıştırmaktadır. Bazı araştırmacılar, sosyal kaytarma kavramını, değerlendirmenin ya da ayırt edilebilirliğin yokluğundan ya da düşük olmasından kaynaklanan grup içindeki motivasyon kaybı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, çoğu araştırmada, bireylerin durumları, koaktif (ortaklaşa) durumda değerlendirildiği için sosyal kaytarmanın gerçekleştiği idda edilmektedir. Kolektif ya da toplu görevlerde çalışırken, bireyler kalabalık içinde saklanabilmekte ve böylece grubun kötü performansı için suçlanmaktan kurtulabilmektedir. Dolayısıyla bireysel girdiler her zaman ayırt edilip değerlendirilmediği için bireyler, iyi bir performansın karşılığında adil bir kazanç elde edememektedir (Karau ve Williams, 1993:683).

4.4 Göreve Bağlanma (Task Involvement)

Görev bağlılığı olan işgörenler işleriyle içten gelen bir şekilde ilgilenebilmektedirler (Hackman & Oldham, 1980:250). İçsel motivasyon yüksek olursa, işgörenleri yakından denetlemeye gerek kalmayabilir. İçten gelen bağlanma, işin yapılması için harcanan bireysel çabanın anlamlı ve önemli olduğuna dair inançları ifade etmektedir (George, 1992:191-192). İlgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların sonucuna göre göreve içten gelen bağlanmanın sosyal kaytarmayı azalttığı söylenebilir (Harkins & Petty, 1982:1214-1215).

Brickner ve arkadaşları (1986) ve Karau & Williams (1993)'in araştırmalarının sonucunda, sosyal kaytarmanın yüksek düzeyde göreve kişisel bağlanma ile azalabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H₅);

H₅: Göreve bağlanma ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

George (1992)'un satış personeli ile yapmış olduğu araştırma sonucuna göre görev görünürlüğü ve göreve bağlılığın (işsel katılım) sosyal kaytarma ile arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Görev görünürlüğü, işgörenin kişisel performansının ya da çabasının amiri tarafından fark edilme düzeyi olarak belirtilirken; göreve bağlılık ise işgörenin yaptığı işte gerçekten önemli bir katkısının olduğuna inanması sonucunda işini bağlılıkla yapması olarak tanımlanmıştır (George, 1992: 192). Bu durumda, işgören, işine olan katkısının öneminin farkında ise işine olan bağlılığı artarak işgörenin kaytarma eğilimi ortadan kalkabilir. Aynı şekilde, Pabico ve arkadaşları (2008) da, göreve bağlanma ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

4.5. Dağıtım Adalet (Distributive Justice) ve Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Dağıtım Adaletle ilgili araştırmaların çıkış noktası, John S. Adams'ın eşitlik teorisidir. Dayanak noktası insanların kendilerine adil davranılmasını istemeleri olan Adams'ın eşitlik teorisi, kaynaklara erişim ve kişiler arası ilişkiler açısından eşitliğin adil olup olmadığını inceleyen bir teoridir (Adams, 1963'ten Akt. Şeker, 2014:17). Bu bağlamda, dağıtım Adaletin ödüllerin adil olarak dağılımıyla ilgili olduğu söylenebilir (Kim vd., 2004, 268).

Pabico ve arkadaşları (2008), yazılım mühendisliği ekibinin üyeleri ve çeşitli alanlara kayıtlı olan 237 lisans öğrencisiyle yapmış oldukları araştırma sonucunda, dağıtım Adalet ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Liden ve arkadaşları (2004) da aynı yönde dağıtım Adaletin düşük olması durumunda sosyal kaytarmanın arttığını tespit etmişlerdir. İnsanların hak ettikleri maddi karşılığı alacağına yönelik inançlarını temsil eden dağıtım Adalet, çalışanların çaba göstermesinde motive edici bir faktör olarak bulunmuştur. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H₆);

H₆: Dağıtım Adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Prosedürel Adalet, sistemin ve kurumun değerlendirilmesi ve yapılan işlerin adil olması ile ilgili iken dağıtım Adalet daha çok spesifik sonuçların değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların adil olması ile ilişkilidir (Folger & Konovsky, 1989, 108-115). Prosedürel Adalet, personele ilişkin kararların alınmasında kullanılan prosedür ya da politikaların adil olduğuna yönelik bireylerin algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Barsoux & Manzoni, 1998:3). Dağıtım yönteminin eşit olması olarak da tanımlanan prosedürel Adalette; tutarlı olmak, taraf tutmamak, süreçlerin dayandığı bilgilerin doğru olması gereklidir. Çünkü, kişilerin çıkarlarını gözetmek ve etik standartları sağlamak açısından prosedürlerle ilgili Adalet sağlanması önemlidir. Ayrıca örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, prosedürel Adalet kavramının sosyal kaytarma ile ilişkili olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı gibi iş çıktıları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Naumann & Bennet, 2000; Hongwei vd. 2014'ten Akt. Mehtap vd., 2015:2-3). Bu durumda, örgütlerde prosedürel Adaletin negatif yönde oluşması, sosyal kaytarmanın da oluşmasına neden olabilir. Bu sebeple, işgörenlerin dağıtım yönetimindeki algısı, sosyal kaytarma davranışlarını etkileyeceğinden, olumlu yönde olması örgütler açısından önemlidir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H₇);

H7: Prosedürel adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet, çalışanların aldığı ücretin adil olduğu ile ilgiliyken; prosedürel adalet, ücret sistemini belirlemek için kullanılan araçların algılanan adaleti ile ilgilidir. Bireylerin, prosedürlerin adil olmasına yönelik algıları, performansın sonuç beklentilerini etkileyebilmekte ve görev için harcanan çabanın düzeyini de değiştirebilmektedir (Folger & Konovsky, 1989:115).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan rekabet koşulları nedeniyle değişen ve zorlaşan günümüz iş dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için güçlü, dinamik, değişime uyum sağlayabilen, yenilikçi ve bilgi teknolojilerini aktif olarak kullanabilen işgörenlere ihtiyaç vardır. Çünkü örgütleri hedeflerine ulaştırmada en güçlü etkiye sahip olan faktör işgörenlerdir. Örgütlerin işgörenlerin yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmeleri için onların motivasyonlarını yüksek tutmak gerekir. İşgörenlerin motivasyonlarını yüksek tutmak için de işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını bilmek örgütler açısından hayati önem taşır. Bu nedenle örgütler, işgören verimliliğini ve motivasyonunu etkileyen faktörleri belirleyerek işgörenleri her konuda desteklemelidir. Çünkü işgörenlerin desteklendiği örgütlerde, örgüte olan güven ve göreve bağlılık artarak artar. Böylece işgörenler, örgütün hedeflerini benimseyebilir ve o doğrultuda çaba sarf edebilir; kendilerine verilen görev ve sorumlulukları, örgüte duydukları güven ve bağlılıkla yerine getirerek örgüt içinde zamanı etkin kullanabilir. Böylece işgörenlerin çeşitli nedenlerle daha az çaba sarf etme ya da hiç çaba göstermeme yani sosyal kaytarma eğilimleri azalabilir ya da tamamen ortadan kalkabilir.

Sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik önerilerin sunulması amaçlanan, literatür taramasına yönelik araştırmanın sonucunda, sosyal kaytarmanın olduğu örgütlerde işgücü devir hızının yüksek ve verimliliğin düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca sosyal kaytarmanın olduğu örgütlerde rekabet edebilme ve örgütün varlığını uzun dönem sürdürme güçlüğüne de yaşanabileceğini söylemek mümkündür. Grup çalışmasını gerektiren işlerin olduğu örgütlerde, işgörenlerin sosyal kaytarma eğilimlerini önlemek için onların bireysel performansını ölçebilecek bir yönetim stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece işgörenlerin performanslarına yönelik farkındalık oluşturularak sosyal kaytarma davranışında bulunmaları önlenip işe ilişkin çabaları arttırılabilir. Yöneticiler performans değerlendirmesi ile işgörenlere performanslarıyla ilgili geribildirim yaparak onların yeterli ve doğru bilgiye sahip olmalarını sağlayabilir; işgörenler performansları hakkında geribildirim aldıklarında, çalışmalarını örgütsel hedeflerle ilişkilendirebilir. Performans değerlendirmesi, bir işgörenin mevcut görevinde nasıl çalıştığını ve güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olabilir; böylece, etkili performansa engel oluşturan faktörler saptanarak ortadan kaldırılıp işgörenlerin zayıflıklarının üstesinden gelebilmeleri için uygun eğitim ve geliştirme programları kullanılabilir; objektif ve şeffaf olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, yöneticiler ile astlar arasında etkili iletişimi de geliştirebilir. Böylelikle hem birebir iletişimin motive edici gücünden yarar sağlanabilir; hem de görev daha görünür hale gelir, daha anlam kazanabilir.

Örgütlerde işgörenlerin daha yüksek performans göstermek üzere motive edilmelerinde olumlu güçlendirme (ödül), olumsuz güçlendirme (önceki olumsuzlukları olumluya çevirme), ceza gibi yöntemler kullanılabilir. Böylece işgörenlerin, örgütün hedefleri doğrultusunda motive edilerek, örgüt hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak olan işe yönelik çabaları arttırılabilir ve örgütler de hedeflerine daha kolay ulaşarak uzun dönemde varlıklarını sürdürebilecek rekabet gücüne sahip olabilir.

Sosyal kaytarmayı azaltmak ya da yok edebilmek takım üyeleri arasında bağlılığı teşvik ederek ve grupları olabildiğince küçük tutarak sağlanabilir. Grup sayısının büyük olması, kişi başına düşen iş yükünü azaltabilir. Dolayısıyla, grup performansına ilişkin işgörenin grup arkadaşlarına yardım etme konusunda sorumluluk hissi de azalabilir ve böylelikle işgören daha az çaba sarf edebilir. Bu durum, işgörenlerin yardımseverlik, sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin, sosyal kaytarmanın oluşmasında etkili olduğunu göstermektedir. O halde yöneticilerin, iş gruplarını oluştururken, sosyal kaytarmayı azaltabilmek için işgörenlerin iş yeterliliğinin yanı sıra kişilik yapılarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini söylemek mümkündür.

Örgüt tipi ve örgüt kültürü boyutları da sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenlerdir (Sünnetçioğlu, Korkmaz & Koyuncu, 2014:32). Bir işletmenin kuruluşuyla birlikte yöneticilerinin şekillendirdiği ve örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını yönlendiren örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisi yadsınamaz. Çalışanların işletme için önemini vurgulandığı ve onlarda güven oluşmasının temel bir ilke olarak benimsendiği örgüt kültürlerinde, örgütsel değerler destek vermediğinden sosyal kaytarma görülmeyebilir. Aynı şekilde iletişimin her yönde serbestçe aktığı, çalışanların görüş ve önerilerini rahatlıkla ortaya koyabildikleri, hiyerarşinin minimum düzeye indirildiği örgütlerde sosyal kaytarmanın düşük düzeyde olması beklenebilir.

Verilen görevler önemli ve anlamlı ise bireyler, iş arkadaşlarının düşük performanslarını telafi ederek yüksek performans göstermek için motive olurlar (Williams & Karau, 1991: 571). Ayrıca, işgörenlerin grup performansına yönelik bireysel katkılarının önemli olduğu vurgulanarak da motive olmaları sağlanabilir ve sosyal kaytarma azaltılabilir. Sosyal kaytarmayı azaltmanın bir diğer yolu da işgörenlerin, yöneticileri tarafından performanslarının tek tek ele alınıp çabalarının başkaları tarafından fark edildiği bilinci oluşturularak daha fazla çaba göstermelerine yönelik motive edilmeleridir. Böylelikle, işgörenler potansiyellerini tam olarak ortaya koymakta isteklendirilebilir ve grup performansına olan katkıları artırılabilir.

Araştırmada geliştirilen hipotezler; otel işletmeleri, seyahat işletmeleri ya da diğer farklı hizmet işletmelerine yönelik takım çalışmaları, performans değerlendirme ve benzeri araştırmalarda sınırlanabilir. Böylelikle yapılabilecek uygulamalı araştırmalarda hipotezlerin kabule değer olup olmadığı tespit edilip araştırma sonuçları objektif olarak yorumlanabilir ve genellenebilir. Sözü edilen analiz ve değerlendirmeler, elde edilen bilgilerin doğru yorumlanmasında önemli katkılar sağlayabilir ve bu sayede işletmeler için önemli tedbirlere ve iyileştirmelere yönelik öneriler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aiello, J. R. & Douthitt, E. A. (2001). Social Facilitation from Triplett to Electronic Performance Monitoring. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(3), 163-180.
- Allport, F. H. (1924). Response to Social Stimulation in the Group. *Social Psychology*, 260–291.
- Aube, C. & Rousseau, V., (2005). “Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189–204.
- Barsoux, J.L. & Manzoni, J.F. (1998). Procedural Justice In Action: Restructuring at Air France. www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46420, 23.08.2017.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G. & Ostrom, T. M. (1986). Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 763-770.

- Doğan A., Bozkurt S. & Demir R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 53-80.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- George, J. M. (1992). Extrinsic And Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*. 35, 191-202.
- Hackman, J. R. & Oldham. G. R. (1980). Work Redesign, Reading, MA. Addison-Wesley.
- Hardy, C.J. & Latane, B. (1988). Social Loafing in Cheerleaders: Effects of Team Membership and Competition. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 109-114.
- Harkins, S.G. & Szymanski, K. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941.
- Harkins, S.G. & Petty, R.E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness On Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.
- Heuze, J.P. & Brunel, P.C. (2003). Social Loafing in a Competitive Context. *Int. Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1, 246-263.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- Ingham, A.G., Levinger, G., Graves, J. & Peckham, V. (1974). Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- Irmer, B.E., Bordia, P. & Abusah, D. (2002). Evaluation Apprehension and Perceived Benefits in Interpersonal and Database Knowledge Sharing. *Academy of Management Proceedings*.
- Jackson, J.M. & Harkins, S.G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Jezerkyte, E. & Zydziunaite, V. (2005). Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: the Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing. *Social Science / Socialiniai Mokslai*, 3(49), 87-95.
- Karau, S.J. & Williams, K.D. (1993). Social Loafing: A Meta – Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kidwell, E.R. & Bennett, N. (1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model To Intersect Three Avenues Of Research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.
- Kim, J.Y., Moon, J., Han, D. & Tikoo, S. (2004). Perceptions Of Justice And Employee Willingness to Engage in Customer - Oriented Behavior. *Journal of Services Marketing*, 18(4), 267-275.
- Kravitz, D.A. & Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Lee Bagley, P. (2007). Evaluation Apprehension: An Examination of Affect In The Audit Environment. *Doctoral Dissertation*, The University of Georgia.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.

- Loh, J. & Smyth, R. (2010). Understanding Students' Online Learning Experiences in Virtual Teams. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 6(2), 335-342.
- Manz, C. C. & Angle, H. (1986). Can Group Self-management Mean A Loss Of Personal Control: Triangulating A Paradox. *Group & Organization Studies*, 11, 309-334.
- Mehtap, Ö.K., Alnıaçık, E., Akyürek, T. & Günsel, A. (2015). Akademisyenlerin Prosedürel Adalet ve Sinizm Algılarının Bireysel Performansları Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, (2), 1-15.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. & De Sagun, C. D. (2008). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. *Paper Presented At 6th National Conference on Information Technology Education (NCITE 2008) NCAS Auditorium, UP Los Baños*.
- Plaks, J. E. & Higgins, E. T. (2000). Pragmatic Use of Stereotyping in Teamwork: Social Loafing and Compensation as a Function of Inferred Partner Situation Fit. *Journal of Personality And Social Psychology*, 79(6), 962-974.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches Sur Les Moteurs Animes: Travail De L'homme. *Annales De L'Institut National Agronomique*, 12, 1- 40.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15. Baskı, Pearson, Boston.
- Rothwell, J. D. (2004). *In the Company of Others*. New York. McGraw-Hill.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987). Groups As Human Resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, (23), 679–704.
- Stark, E.M., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2007). "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Stroebe, W. (2012). The Truth About Triplett (1898), But Nobody Seems to Care. *Perspectives on Psychological Science*, 7(1), 54-57.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. & Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Szymanski, K. & Harkins, S.G. (1987). Social Loafing and Self-Evaluation With a Social Standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 891-897.
- Şeker, S. E. (2014). Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 1(2), 17-19.
- Şeşen, H. & Kahraman, Ç.A. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Triplett, N. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Uslu, Y.D. & Çavuş, M.F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (9), 51-54.
- Ülke, H.S. & Bilgiç, R. (2011). Investigating the Role of the Big Five on the Social Loafing of Information Technology Worker. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 301-312.

- Weiten, W. (2013). *Psychology: Themes and Variations*. 9. Baskı, Briefer Version, USA: Cengage Learning.
- Williams, K.D. & Karau, S.J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latane, B. (1981). Identifiability as A Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Zajonc, R. B. (1965). Social Facilitation. *S*

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI

Elif Baykal*

ÖZET: Bu çalışmada pozitif psikoloji akımının örgüt bacağındaki alt çalışma alanları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış çalışmaları neticesinde literatüre kazandırılmış olan otantik liderlik tarzı ve yarattığı örgütsel çıktılara odaklanılmıştır. Söz konusu liderlik tarzının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini incelemek amacıyla; öncelikli olarak; pozitif psikoloji ve alt kolları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış bakı açılarından ve otantik liderlikten önemli ölçüde etkilenen psikolojik sermaye kavramları detaylı ve otantik liderlik ile bağlantılı olarak açıklanacaktır. Sonrasında da en temel pozitif liderlik biçimi olan otantik liderliğin özellikleri, oluşumu ve en önemli örgütsel çıktısı olan performansa etkisi ilgili yazından örneklerle birlikte detaylı olarak incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış, Pozitif Örgüt Okulu, Psikolojik Sermaye.
Jel Sınıflandırması: M10, M12

AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS POSITIVE OUTPUTS: POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PERSPECTIVE

ABSTRACT: In this study, two main research areas, positive organizational scholarship and positive organizational behavior, that are sub study areas of positive psychology movement in organizational level and authentic leadership style, main positive leadership style nourished from this movement, and organizational outputs of this leadership style have been examined. In order to understand effects of authentic leadership style on organizational outputs; first of all we handled positive psychology and its subdimensions -positive organizational scholarship and positive organizational behavior- in details and than we focused on psychological capital concept which is a kind of capital nourished from authentic leadership. Later authentic leadership style, basic positive leadership style in positive psychology literature, its formation and its organizational outputs, especially its effect o performance have been examine in details with examples.

Key Words: Positive Psychology, Positive Organizational Behavior, Positive Organizational Scholarship, Psychological Capital.
Jel Classification: M10, M12

*Yrd.Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, enarcikara@medipol.edu.tr

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, lideri etkinliği ile ilgili geliştirilebilecek ve irdelenebilecek unsurların sayısının çok olması sebebiyle oldukça karmaşık bir konudur ve bu anlamda liderliğe dair yapılan çalışmalar hem sayıca çok çeşitli ve hem de miktarca fazladır. İlgili yazın incelendiğinde ilk dönem liderlik teorileri genellikle liderin özellikleri ve nitelikleri baz alınarak yapılan liderlik yaklaşımlarından oluşur. Liderlikte özellikler teorisi liderleri lider olmayanlardan ayıran kişilik özelliklerine odaklanan teoridir (Robbins, 2013). İlk dönem liderlik yaklaşımlarından Liderlikte kişilik yaklaşımı, örgütlerde belli durumlarda bu durumlara uygun nasıl bir lidere ihtiyaç duyulduğundan veya liderin nasıl davranması gerektiğine odaklanmaktan ziyade, etkili liderin hangi temel özelliklere sahip olunması gerektiği üzerinde durur ve bu özelliklerin neler olduğu üzerine hipotezler geliştirir (Northouse, 2011, sf. 29). Liderlik teorilerinden bir diğer önemli liderlik yaklaşımı davranışsal liderlik teorileridir. Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderleri lider yapan unsurun, liderin liderlik yaparken sergiledikleri davranışlar olması ve takipçileri ile kurduğu ilişkilerinin özellikleridir. Bu dönemde sıklıkla kullanılan diğer bir kategorizasyon olan, liderlikte süreç teorileri ise lider ve takipçileri arasındaki ilişki ve bu ilişki ile ilgili süreçleri detaylı analiz ederler.

Aslında liderlik çalışmaları 19. yy'a kadar geriye gitmektedir. 1950'lerden sonra ise liderlik alanında odak noktası ciddi anlamda değişmiş, odağını çalışan tarafına kaydıran alçak gönüllülüğü esas alan etik liderlik biçimleri popüler olmuştur. Bu dönemde liderlik biçimleri hiyerarşik amir- memur ilişkileri yerine, adalet, katılımcılık ve çalışanları yüceltmeyi amaçlayan yalın örgütlerin oluşumuna katkıda bulunan katılımcı ve geliştirici liderlik biçimleri olarak gündeme gelmişlerdir (Fletcher, 2004). Bu dönemde, liderlerin takipçilerine karşı olumlu tavırları, onların gelişimine ve menfaatlerine odaklanmaları, en az performans anlamda başarılı olmaları kadar önem kazanmış ve geliştirilen teorilere çıkış noktası olmuştur.

Söz konusu dönemde, pozitif psikoloji ve pozitif psikolojinin yönetim alanındaki izdüşümü olan pozitif örgüt okulu, günlük iş hayatında sanayileşme sonrası geline insanlık dışı duruma karşı gelmiş ve kapitalizmin yarattığı zorlayıcı koşulları farklı bir bakış açısıyla ele almıştır. Bu farklı bakış açısı yönetim alanındaki liderlik yaklaşımları üzerinde de etkili olmuştur. Geriye dönük olarak akademik yazın incelendiğinde pozitif psikoloji akımının psikoloji ve yönetim alanında ağırlığının hissedilmesinden önce de yani 1970 ve sonrasında; örgütlerde ve insanlarda pozitif olana odaklı ve etik ve ahlaki yönü öne çıkan dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik gibi liderlik tarzları akademik anlamda dikkat çekmeye başlamıştır. 2000'li yıllara geldiğimizde tüm bu gelişmelere ve pozitif psikoloji akımının önem kazanmasına bağlı olarak otantik liderlik, hizmetkar liderlik ve spiritüel liderlik gibi liderlik tarzları gündeme gelmiştir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Pozitif Psikoloji Akımı

Pozitif psikoloji'nin kavram olarak ilk görüldüğü yer Maslow' un "Motivasyon ve Kişilik" isimli kitabının "Pozitif Psikolojiye Doğru" başlıklı bölümüdür. Maslow, psikoloji biliminin yoğunluklu olarak negatif olanı düzeltmeye odaklandığından bahsetmiş ve bu haliyle söz konusu bilim dalının misyonunun ancak yarısını icra ettiğini iddia etmiştir (Maslow, 1954, Akt. Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, sf;7). Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan doğasının ve davranışının negatif odaklı ve patoloji merkezli değerlendirilmesine bir reaksiyon olarak doğmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde psikoloji alanının olumsuzluklara odaklanmasının geçerli birçok nedeni olmakla birlikte psikoloji biliminin

geçtiğimiz elli altmış yılda negatife odaklanmasının asıl sebebi, tarihi olaylar ve bu tarz olaylara ilgili faydacı tutumlardır. Aslında ikinci dünya savaşı öncesine baktığımızda, psikolojinin üç temel amacı olduğunu görüyoruz: Bunlar: 1) ruhsal hastalıkları tedavi etmek 2) insanların yaşamlarını geliştirmek ve iyileştirmek 3) üstün yetenekleri / zekayı araştırmak olarak kabul edilmektedir.

Ancak psikoloji biliminde insanların hayatı anlamlı ve yaşanır kılan güçlü yönleri ve pozitif karakteristik özelliklere yeterince ağırlık verilmemesi pozitif psikoloji akımına olan ihtiyacı doğurmuştur (Luthans, 2002a, sf 3). Pozitif psikolojiye göre psikoloji sadece negatifliklerle ve hastalıklarla bir bilim dalı değil aynı zamanda iş, eğitim, aşk, gelişim gibi hayatın her karesiyle ilgilenen hayatın en kaliteli şekilde sürdürülebilmesi için uğraş veren, bilimsel metotlara dayanan ve insan davranışlarındaki karmaşıklığı çözmeye çalışan bir bilim dalıdır. Bu yaklaşımın alt yapısında tedavi değil önlem alma vardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; sf 7). En önemli önermesi, bireyin özündeki iyilik ve mükemmellik halinin, hastalıklar, düzensizlikler ve bozukluklar kadar normal, doğal ve gerçek olduğunu kabul etmesidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikolojinin temel ön kabulleri; bireyleri kendi kaderlerine yön verebilecek aktif varlıklar olarak görmesi, bireylerin kendi davranışlarını kontrol edebilmek içsel güce sahip olduklarını kabul etmesi ve pozitif psikoloji kaynaklı davranış değişikliklerinin bireylerde hayata bağlanmaya yönelik içsel motivasyon oluşturduğu gerçeğidir. (Cameron vd., 2003; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Eryılmaz, 2013).

Akademik yazında pozitif psikoloji, psikoloji alanındaki pozitive odaklı tüm konu başlıklarını kapsayacak şekilde, şemsiye kavram olarak kullanılmakta olup, kişilerin öne çıkan pozitif yönlerini, güçlü özelliklerini inceleyen, kişilerin değerlerine, ilerleme ve gelişimlerine ve optimum noktada faaliyette bulunmalarına odaklanan tüm çalışma ve araştırmaları kapsamaktadır. Pozitif psikoloji esas olarak 3 temel araştırma alanı üzerine kurulmuştur. Bunlar; mutluluk, haz alma, umut, iyimserlik gibi pozitif deneyimler, yetenek, cesaret, basiret akıl gibi pozitif özellikler ve aile, okul, iş ortamı, sosyal cemiyetler gibi pozitif kurumlardır (Cameron, vd., 2003).

Örgütsel davranış anlamında bakıldığında; Western Electric Company'de yapılan Hawthorne araştırmalarıyla ivme kazanan örgütsel davranış alanındaki akademik çalışmalarla, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki olumlu ilişkiye dair ilk incelemeler yapılmıştır. Her ne kadar örgütsel davranış çalışmaları Hawthorne araştırmaları gibi pozitif bir bakış açısına sahip bir araştırmayla başlasa da zamanla yapılan çalışmaların çoğu personele dair ve yönetsel aksaklıklara, sorunlara, yanlışlara ve işyeri problemlerine odaklanmıştır. Dolayısıyla, yönetim biliminde de, psikoloji bilimindekine benzer biçimde, negatife odaklılığın daha yoğun olduğu görülmektedir. Pozitif psikoloji, bir bakıma insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya ideal bir şekilde işlemesine katkı sağlayan koşullar ve süreçlerin bilimidir (Gable ve Haidt, 2005).

2.2.Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, örgüt alanındaki negatifliği çözmeye eğilimli bir yaklaşımın ürünüdür ve bireylerin, iş grupları ve takımlarının örgütsel düzeyde ilerlemesine, güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanır (Dutton ve Glynn, 2008). Pozitif örgüt okulu alan yazınında geçen söz konusu negatiflik eğilimi ile mücadele etmeye ve pozitif örgüt çalışmalarındaki parçalanmış resimde bir bütünlük oluşturmaya katkıda bulunmakta, örgüt içindeki bireyin güçlü taraflarının geliştirilmesi, esneklik kazandırılması, canlılık, verimlilik sağlanması, örgüt içi tatmin ve bağlılığın

oluşturulması ve alışlagelmişin üzerinde performans elde edilmesi için gerekli alt yapının sağlanması ile ilgili dinamikler üzerine çalışmaktadır (Cameron vd., 2003).

İş ortamında pozitif davranışı yaratan faktörleri ayırt etmeye çalışır (Roberts vd., 2005), amacı; bireylerin, toplulukların ve organizasyonların pozitif durumlarını ve bu pozitif durumların gerçekleştiği bağlamları, süreçleri ve bütün bu süreçlerin etkileşimlerini anlamaktır (Cameron, Dutton ve Quin, 2003). Pozitif örgüt okulu, insana ve örgüte dair bütüncül bir resim çizmek amacıyla hayatın pozitiflik ve negatiflikleri arasındaki içsel ve doğal gerilime odaklanır problemlerin üstesinden gelip gelişmek için ihtimaller ve yollar üzerine yoğunlaşırlar (Roberts, 2005). Pozitif örgüt okulu örgüt içindeki bireyin mutluluğuna alışılmadık bir şekilde önem verir.

2.3.Pozitif Örgüt Okulunun Temel Değerleri

Erdemlilik: Günümüz örgütsel davranış yazınında, pozitif psikoloji ve pozitif örgüt okulu araştırmacılarının mutabık olduğu kavramlardan en önemlisi kuşkusuz erdemlilik (Cameron ve Dutton, 2003). erdemlilik örgüt ortamında, bireylerinin ahlaki yapılarının kuvvetlenmesini, oto kontrolü ve esnekliği sağlamakta, neyin iyi neyin kötü olduğuna dair normlar koyup, örgütün daha iyi ve yaşanılır bir duruma gelmesine katkıda bulunmaktadır. Erdemlilik bireylerin hırslarını ve arzularını sosyal değerlere dönüştürür, diğer insanlara karşılıksız ve ödül beklemezsiniz faydalı olmayı teşvik eder (Cameron ve Dutton, 2003). Çalışanlar açısından bakıldığında bir örgütün erdemli olması, o örgütte çalışanlar cephesinde erdemli davranışlarına olanak tanınması ve desteklemesi demektir (Cameron ve Dutton, 2003). Cameron'a göre örgütlerde erdemliliğin pozitif sonuçlar üretmesinde iki önemli faktörün etkisi görülmektedir. Bunlardan ilki; genişletme etkisidir, bu etki örgüt içerisindeki başka insanları da pozitif anlamda etkileyerek daha çok kişinin erdemli davranmasını sağlar, yani bir anlamda erdemliliği bulaştırır, ikincisi ise tampon etkisidir, erdemliliğin örgüt içinde negatifliği ve bireylerin sınırları aşmalarını engellemek için tampon vazifesi görmesidir. (Cameron vd., 2004).

Artarak Yükselen Olumluluk: Frederickson'a (2003) göre pozitif duyguları deneyimlemek, insanları zor zamanlar için hazırlayan ve güçlendiren bir düşünme ve davranış tarzı için zemin hazırlar. Pozitif duygular genellikle anlık duygu durumları olmalarına rağmen birikimli olarak oluşturdukları pozitif bakış açısı derin, kişiye uzun soluklu bir pozitif çerçeve ve makro bir bakış açısı geliştirilmesine sebep olmaktadır. Pozitif duygular kişinin olaylara karşı anlık bakış açısını ve algılayışını genişletir ve bireylerde kalıcı kişisel psikolojik kaynaklar oluşmasına yardımcı olur. Pozitif duyguların negatif ve nötr duygulara göre daha geniş bir düşünme-davranış repertuarı oluşturmasının arkasında pozitif duygulanım ve düşünme eğiliminin ardıl etkileri yatar. Pozitif duygular bilişsel süreçlerle bireyin olayları algılamasına dair bakış açısını genişletir ve zaman içerisinde bireyler pozitif duyguları tekrar tekrar deneyimleyerek bakış açılarını daha da genişletirler ve pozitif düşünmeyi alışkanlık haline getirirler. Bu durum bireyin psikolojik dayanıklılık ve esneklik (rezilyans) cephaneliğini artırır ve zamanı geldiğinde kullanılacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline getirir (Fredrickson, 2001; Tugade, vd., 2004).

Yeni Bilgi Üretimi: Frederickson'a (2001) göre pozitif duygular ve kişisel ve örgütsel bazda yeni bilgi üretimi arasında birbirlerini besleyen ve zamanla yükselen bir döngü vardır. Pozitif duygular; iletişimde ve yeni bilginin bünyeye katılması noktasında açıklığı ve yeni fikir üretimini desteklerken yeni bilgi üretimi de pozitif duyguların üretimini kolaylaştırır. Zamanla söz konusu döngü arzulanan seviyelerde bireysel ve örgütsel performansa ve yenilik

performansına katkıda bulunur. Pozitif duyguların varlığı kişisel bazda algılama ve dikkati toplama yeteneklerini arttırırken aynı zamanda kişinin esnek ve yaratıcı düşünme yeteneğini de güçlendirir (Frederickson ve Joiner 2002).

Çalışanı Güçlendirme: Pozitif örgüt bilimciler tarafından büyük önem verilen kavramlardan biri de çalışanı güçlendirmedir. Güçlendirme, çalışanları yapabilecekleri işlerle ilgili olarak kendi potansiyellerine ulaşmaları için önlerini açma, destek olma, yardım etme ve onlara inanç duymadır (Gardner, 2010). Feldman ve Khademian (2000) gibi pozitif örgüt araştırmacılarına göre, güçlendirme çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine sebep olur ve gücün dağıtımı ve üretimiyle direk ilintili bir kavramdır. Güçlendirmenin aynı zamanda dönüştürücü bir etkisi vardır, örgüt içerisindeki ilişkileri gücü paylaşacak ve daha fazla güç yaratacak şekilde değiştirip bina eder, örgüt ile çalışan arasında kazan kazan ilişkisine dayalı bir ilişki ve davranış modelidir ve pozitif örgüt bilimcilerin oldukça önemsedikleri bir kavramdır.

Olumlu Sorgulama: Pozitif örgüt okulu olumlu sorgulama metodunu kullanarak örgütlerin kapasitelerini pozitif potansiyellerine ulaşacak şekilde güçlendirir (Cooperrider ve Whitney, 2001). Olumlu sorgulama yapıcı şekilde insanların geçmiş ve hali hazırdaki kapasitelerini birleştirmeyi hedefler. Gestaltçı bir yaklaşımla, olumlu sorgulama, bilinçli olarak, her canlı sistemin pozitif bir nüvesi olduğunu ve bu pozitif özün yeni pozitif olgular yaratacak zenginlikte olduğu ön kabulüyle hareket eder (Cooperrider ve Whitney, 2001). Olumlu sorgulama, her insanın veya organizasyonun hayatında iyi giden şeyler mutlaka olduğu ve eğer gerçekten bu olumlu taraflara odaklanılırsa odaklanılan şeyin gerçeğe dönüşeceği ön kabulüyle pozitif düşünmeye ve pozitif tutum ve davranışlara büyük önem verir (Coghan vd., 2003). Olumlu sorgulama yapıcı şekilde insanların geçmiş ve hali hazırdaki kapasitelerini birleştirmeyi hedefler. Gestaltçı bir yaklaşıma sahip olan olumlu sorgulama, her canlı sistemin pozitif bir özü olduğunu ve bu pozitif özün örgüt içerisinde yeni pozitif olgular yaratacak zenginlikte olduğu ön kabulüyle hareket eder (Cooperrider ve Whitney, 2001).

2.4.Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranışın bir alt kümesi olup, pozitif örgütsel davranışın pozitif yönü onu ana çatı olan, bireylerin ve grupların örgüt içindeki davranışlarını inceleyen örgütsel davranıştan ayırır (Luthans, 2002a; sf 59; Luthans, 2002b). Pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen, pozitive eğilimli psikolojik kapasiteler ve güçlü yönlerin incelenmesidir (Luthans, 2002b). Pozitif psikoloji gibi pozitif örgütsel davranış da; rekabet, çatışma, ben merkezilik gibi bireyci davranışların hüküm sürdüğü bir dünyanın varlığını kabul eder ve bu dünya ile mücadelenin bireyin ve örgütün güçlü taraflarına odaklanmaktan geçtiğini savunur. Luthans'a (2002a) göre pozitif örgütsel davranış çalışmalarında "geliştirmeye açık olma" ölçütü, söz konusu alanı pozitif psikoloji ve örgütsel davranışın diğer olumluya odaklı kavramlarından ayırır. Pozitif örgüt bilimciler göre; pozitif örgüt çalışmalarında incelenen yetenekler ve özellikler durumsallık gösteren özelliklerdir ve bu özellikler eğitime, öğretime, gelişime, değişime ve etkin bir şekilde yönetilmeye açık özelliklerdir. Başka bir ifadeyle; eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir, yönetilebilir özelliklerde olmalıdır.

Pozitif örgütsel davranış belli başlı bazı noktalarda pozitif örgüt okulundan farklılıklar göstermektedir. Pozitif örgüt okulu daha çok, bireysel karakter özellikleri olan merhamet ve erdem gibi performansla ilgisi henüz kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, gelişime açık, durumsal olarak geliştirilebilen, güçlendirilebilen ve de

performansla ilgisi kanıtlanmış olguları incelemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif örgütsel davranışı diğer tüm olumluya odaklı pozitif yaklaşımlardan ve yönetim modalardan ve popüler kişisel gelişim akımlarından ayıran en temel nokta bilimselliğe verdiği önem, araştırma tabanlı olması, ölçülebilir kriterler üzerinden konuşmasıdır. Pozitif örgütsel davranışa göre örgüt çalışmaları stabil bir şekilde süreklilik arz eden karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen durumsal kavramlar üzerine kurulmalı, pozitif örgüt çalışmalarında yer alabilecek kavramlar eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir olmalıdır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b). Kullandığı metodoloji açısından da pozitif örgüt okulu pozitif psikolojiden farklılıklar arz etmektedir. Pozitif örgüt okulu, makro düzeyde, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini ve araçlarını kullanırken, pozitif örgütsel davranış, mikro düzeyde ampirik alan araştırması yöntemlerini kullanır, pozitif örgüt okulu tümdengelim (örgüt-grup-kişi) yöntemini kullanırken, pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kişi, grup-örgüt) yöntemini benimser (Cameron, Bright ve Caza, 2004).

2.5. Psikolojik Sermaye:

Günümüzde zorlayıcı ve baskıcı rekabet koşulları, şirketlerin duydukları ihtiyaçların çeşitliliğini arttırmış; alışlagelmiş maddi, beşeri ve sosyal sermaye gibi sermaye çeşitlerini yetersiz bırakıp, yeni bir sermaye çeşidi olan pozitif psikolojik sermaye kavramının doğmasına yol açmıştır. Pozitif psikoloji, onun örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Psikolojik sermaye, bireylerin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir özellikler bütünü olup, kişilerin güçsüz yönlerine değil; güçlü yönlerine odaklanmakta ve öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut tarafından karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2004). Sinerjik bir şekilde birleştiren üst seviye bir kavram olduğu için, araştırmacıların örgüt içinde insan davranışını çok yönlü olarak değerlendirmesine olanak tanımaktadır.

Bunun yanında, çalışan verimliliğinin artışına olumlu yönde etki edecek bir dizi nitelik olarak tanımlanan psikolojik sermaye, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına ve bireylerin statik ve değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden ziyade bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklanır (Luthans vd., 2007), bu özellikler her koşul ve durumda süreklilik gösteren karakteristik bir özellik olarak değil (pozitif duygulanım, öz disiplin, öz saygı, temel öz değerlendirmeler vb.) durumlara göre değişen ve gelişen özellikler olarak karşımıza çıkar, tecrübeyle veya eğitimle değişebilir ve gelişebilirler (Luthans ve Youssef, 2007).

Psikolojik sermaye, organizasyonların sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı sağlamalarında bireylerin ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin olarak yönetilebilir psikolojik kapasitelerinin üyelerin performansları ile yakından ilgisi olduğunun altını çizer. Psikolojik sermaye, bireylerin hali hazırda sahip oldukları pozitif psikolojik özellikler ile gelecekte gelişim ve eğitim yoluyla sahip olacakları pozitif kişisel özellikler toplamı olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; bireylerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için sahip olmaları gereken yeterliliklerine dair inançları yani "öz yeterlilik", şu anda ve gelecekte başarılı olacaklarına dair olumlu yaklaşımları yani "iyimserlik", bireysel amaçlarını başaracaklarına dair beklentileri yani umut" ve sıkıntı ve zorluklar karşısında gösterecekleri dirayet yani "dayanıklılık" tır. Psikolojik sermayenin alt boyutları kendi aralarında pozitif bir sinerji ile etkileşim gösterir, bütüncül bir yapıdadır, birbirlerini besler ve daha pozitif sonuçlar ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Luthans, 2004, 2008).

Öz Yeterlilik: Pozitif psikolojik sermayeye göre bireyin en güçlü yönlerinden biri öz yeterliliktir (Luthans, 2002a). Öz yeterlilik, pozitif örgütsel davranışın üç önemli kriteri olan, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik ve performansı arttırma kriterlerini sağlaması sayesinde pozitif örgütsel davranışın önemli bir kavramı kabul edilir. Önde gelen öz yeterlilik teorisyenlerinden ve araştırmacılarından Albert Bandura'ya göre, öz yeterlilik, pozitifliği doğuran en etkili ve önemli mekanizma (Luthans, 2002a), bireyin belirli bir görevi başarmaya veya işi yapabilmeye dair gerekli motivasyonu harekete geçirebilecek kabiliyete sahip olduğuna dair kanaati, yeterli bilişsel kaynaklara ve uygun hareket tarzına sahip olduğuna dair inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998b). Özkalp'e (2009) göre öz yeterlilik bireyin bilgi ve beceri anlamında ne denli yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine dair ne denli inançlı ve güven dolu olduğu ile ilgilidir. Kendine güvenen bireyler daha zorlayıcı hedefler peşinde koşmakta, daha çok çaba göstermekte ve hedefe ulaşma yolunda karşılarına çıkan engellerle baş etmede daha başarılı olmakta, stresle başa çıkabilme noktasında daha avantajlı olmaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, sf 274).

İyimserlik: Öz yeterlilik belli olaylar, durumlar, aktiviteler ve belirli koşullar altındaki davranış kalıplarına dair geliştirilmiş inançlar iken, iyimserlik daha genelleştirilmiş durumlara ve şartlara özel, bireyin hayatının büyük bir kısmını kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmış genel, kapsayıcı olumlu bakış açısıdır (Scheier, Carver ve Bridges, 2001). İyimserlik, genel olarak kişinin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın sebeplerle ilişkilendirirken, olumsuz olayları daha çok dışsal ve geçici koşullara ilişkilendirmeleri ile ilgilidir (Seligman vd., 2000). Snyder'e (2002) göre ise iyimserlik, kişinin kendisi için anlamlı ve kıymetli sonuçlara ilişkin algılarını etkileyen ve yönlendiren sonuç odaklı bilişsel bir süreçtir.

Snyder'e (2002) göre ise iyimserlik, kişinin kendisi için anlamlı ve kıymetli sonuçlara ilişkin algılarını etkileyen ve yönlendiren sonuç odaklı bilişsel bir süreçtir. Psikolojik sermayede anlaşıldığı şekilde tanımlanan iyimserlik; geleneksel iyimserlik anlayışından daha esnek ve daha gerçekçi olması açısından farklılık gösterir, dolayısıyla fazlası zararlı olabilecek bir kavram değildir (Luthans, 2002a).

İyimserlik teorisi temellerini beklenti-değer teorisinden almaktadır (Carver ve Scheier, 1999). Bu teoriye göre, bireylerin amaçları değerlerinden etkilenecek şekilde farklılık gösterir ve bireyler daha fazla önemli gördüğü amaçları sürdürme noktasında daha büyük motivasyon gösterirler. Bireyler, başarabileceklerini düşündükleri amaçlar uğruna daha çok çaba gösterirken; başarılması güç gibi görülen amaçlar için daha az çaba gösterirler. Amaçtan amaca beklentiler farklılaşsa da, bireylerin yaşamlarının geneline dair sahip oldukları daha geniş ve kapsayıcı genelleştirilmiş beklentileri iyimserlik olarak adlandırılmaktadır (Carver ve Scheier, 1999).

Umut: Umut pozitif psikolojiye dair mesleki alanda kullanılacak ana kavramlardan biridir. Umut teorisinin mimarı Snyder (1995); umutlu olmayı, kişinin kendisine hedefler koyması, bu hedeflere ulaşabilmek için alternatif yollar tesbit etmesi ve bu hedefleri başarmak için kendisine inanması olarak tanımlamıştır. Daha basit bir ifade ile umut, kişinin hem amaca ulaşmak için gösterdiği iradesini hem de hedefe ulaşacağı yolları bilmesini kapsar, başarı duygusundan interaktif bir şekilde beslenen pozitif motivasyonel bir duygu durumudur. Hedefe ulaşma konusunda algılanan olasılığın ve hedefin önemini umudun derecesini belirler (Snyder, 1995).

Umut teorisine göre, umut bireylerin kendi kapasiteleri ile ilgili, hedefleri açık ve net bir şekilde kavramlaştırmayı, bu hedeflere ulaşma amaçlı stratejiler geliştirmeyi ve

geliştirdiği stratejileri kullanmaya yönelik kapasiteleri kapsar. Stratejik yollar üretmenin ve bu stratejileri kullanmaya yönelik motivasyona sahip olmanın her ikisi de önemli noktalar olmakla birlikte ayrı ayrı hiç biri başarılı olma noktasında yeterli değildir. Stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için sahip olunan motivasyon birbirlerini tamamlar ve birbirlerini karşılıklı olarak etkiler durumdadırlar ancak bu iki faktörden birinin olması diğerinin de var olduğunun göstergesi değildir (Luthans, 2002a). Umutlu olmak kişinin kendisine hedefler koyup, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini dair hesaplar yapıp söz konusu hedefleri başarma noktasında kendisini motive edebilmesi ile ilgilidir.

Psikolojik Dayanıklılık (Rezilyans): Psikolojik rezilyans, ya da dayanıklılık/esneklik değişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte olma ve negatif duygu durumlarından çabuk çıkıp kişinin eski haline gelebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Block ve Kremen, 1996). Rezilyans, öz yeterliliğin, gelişimin ve kişinin kendisini ve çevresini yönetebilmesinin bir göstergesidir (Sandage ve Hill, 2001). Beklenmedik durumlar, krizler ve dezavantajlı koşulların üstesinden gelme yeteneğidir (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Psikolojik dayanıklılık; sıkıntı, zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz ve moral bozucu durumlar karşısında hızlı bir şekilde toparlanıp olumlu ve arzu edilen duruma tekrardan geri dönebilecek gelişimi gösterebilmek ve esnek olabilmektir. (Masten, 2001). Psikolojik dayanıklılık bireylerin hayatın zorlukları ve sıkıntılarına karşı başarılı adaptasyona, bireylerin zorluklar karşısında hızla kendini toparlayabilme gücü ve kendini yenileyebilme kapasitesine bağlıdır (Carver ve Scheier, 1999). Dayanıklılığın unsurları arasında gerçekliğin kabulü, yaşamın anlamı olduğuna dair güçlü bir değer yargısı ile desteklenen derin inanç ve olağanüstü bir şekilde soruna çare bulabilme becerisi, sayılmaktadır (Brendto ve Larson, 2004).

Psikolojik dayanıklılık tepkisel bir nitelik taşır ve bireylerin riskli, beklenmedik ve olumsuz durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlanabilir (Masten ve Reed, 2002). Masten'a (2001) göre rezilyansı yüksek olan bireyler pozitif duyguları daha sık ve yoğun yaşar; hayata daha enerjik ve eğlenceli bir bakış açısıyla bakarlar, meraklıdır ve yeni deneyimlere açıktırlar. Rezilyans kişilerin belli yetkinlikleri geliştirebilmeleri için gerekli olan kritik kaynaklara sahip olduklarında (duygusal, sosyal, ve maddi sermaye vb.) ortaya çıkan bir durumdur ve kişinin kabiliyetlerini gösterebileceği motivatörlerin, yani güçlü yönlerini kullanabileceği hayat deneyimlerinin olduğu durumlarda daha rahat ortaya çıkmakta, kişinin perçinlenmiş öz güveni ve öz yeterlilik duygusu rezilyans oluşumunu tetiklemektedir (Masten ve Reed, 2002). Örgütsel bağlamda bakıldığında rezilyans, örgütün sıkıntılı durumlarda kendini toparlayabilme gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Legnick-Hall vd. (2011) rezilyansı dinamik rekabet koşullarında karmaşıklığın emilip ortaya firmanın yeteneğinin çıkması olarak tanımlamaktadır.

2.6.Otantik Liderlik ve Performans

Son zamanlarda dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik olumsuzluklar, siyasilere ve iş adamlarına olan inancın azalması, ekonomik krizler ve bu krizler sırasında yöneticilere ve profesyonellere duyulan güvenin sarsılması gibi neticeleri ortaya çıkarmış, daha etik ve güven duyulabilecek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. İnsanlar, oldukları gibi davranan yani hem başkalarına hem kendilerine karşı dürüst davranma yetisine sahip sözüne ve davranışlarına güvenilebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio vd., 2006; Gardner vd., 2005). Bütün bunlara bağlı olarak liderlik araştırmaları, büyük ölçüde, ilham

verici liderlik biçimleri olan, vizyoner liderlik (House ve Podsakoff, 1994), karizmatik liderlik, (Gardner ve Avolio, 1998; House, 1977; Shamir, 1995; Waldman ve Yammarino, 1999), dönüşümcü liderlik (Avolio ve Bass, 1995; Bass, 1997; Burns, 1978) gibi liderlik çeşitleri çevresinde odaklanmıştır. Son dönemlerde liderlik yaklaşımlarında liderliğin ahlaki boyutlarına ilişkin çalışmalar daha fazla dikkat çekmiş ve bu çalışmalar pozitif liderlik tarzları olan spiritüel, dönüşümcü ve otantik liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Illies vd., 2005, sf. 374; May, 2003, sf. 326). Avolio ve Gardner'a (2005) göre pozitif psikolojinin dinamikleri ile en uygun olan ve diğer pozitif liderlik tarzları için temel oluşturan liderlik biçimi olarak kabul edilen liderlik biçimi otantik liderliktir (sf 328). Ilies ve arkadaşları (2005) da otantik liderliği pozitif liderlik tarzlarının temeli olarak görmüş karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etik liderlik biçimlerini de pozitif liderlik tarzları arasında saymıştır (sf 374).

2.6.1 Otantik Liderlik

Avolio ve Luthans (2006), Ehrhart (2004), Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) gibi araştırmacılar pozitif örgüt okulunun en pozitif psikolojinin bir ürünü olarak kabul ettikleri pozitif liderlik biçimi olan otantik liderliği geliştirmişlerdir (Cameron, 2003). Pozitif örgüt okulu araştırmacıları nezdinde otantik liderlik; pozitif örgüt atmosferinin bir meyvesi olarak görülmüş, otantik liderliğin sayesinde artan farkındalığın, oto kontrolün ve pozitif modellemenin takipçilerin de bireysel otantikliğini arttıracacağı iddia edilmiştir (Walumbwa vd., 2010). Pozitif örgütsel okul araştırmacılarına göre, kurallarının sürekli yenilendiği dramatik bir şekilde değişen modern iş dünyası için en anlamlı liderlik biçimi; açık ve şeffaf bir yönetim tarzını benimseyen ve değerleri ile davranışları son derece tutarlı olan otantik liderlik biçimidir (Cameron vd., 2003).

Otantik liderlikte bahsi geçen otantiklik kavramı, kişinin diğer insanlarla samimi ve içten bir şekilde ilgilenmesini ifade eden içtenlik kavramıyla sıklıkla karıştırılmakta ancak içtenlik kavramından farklı olarak kişinin tamamen kendi içinde gösterdiği bütünlük ve içsel tutarlılıkla ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Erickson, 1995). Otantiklik kişinin kendisiyle olan ilişkisi ile ilgili bir kavramdır (Erickson, 1995). Harter'a (2002) göre otantiklik kişinin kendi gerçeklerinin, deneyimlerinin, isteklerinin ve tercihlerinin farkında olması, kendini bilme dürtüsüyle kendi gerçek benliği ile uyumlu davranması ve kendisini bireysel duygu ve düşüncelerine uygun olarak ifade edebilmesidir (Harter, 2002).

Otantiklikte kişinin kendisini referans alan yapısı söz konusu kavramı anlamak için kilit özellik taşıyıcı (Avolio vd., 2005). Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve vizyoner liderdir. Astlarını güçlendirmeye önem verir, onlara baskı yapmaz ve zorlamaz, astlarını güçlendirip geliştirerek onların da kendilerine ve çevrelerine karşı otantik bir duruşa sahip olmalarına vesile olur. Avolio (2004) otantik lideri; kendi düşünceleri ve davranışlarına dair derin bir farkındalığa sahip olan, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin bilgisine haiz ve başkaları tarafından nasıl algılandığının bilincinde olan, kendine güvenen, umutlu, iyimser esnek ve ahlaklı lider olarak tanımlamaktadır. Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarının bilincindedirler, etik, şeffaf ve tutarlıdır, kendi iç dünyalarında ve meslektaşları ile aralarındaki ilişkide güvenilir, iyimser ve esnek olumlu tutumlar geliştirirler, dürüstlükleri ile tanınır ve saygı duyulurlar (Avolio vd., 2005). Otantik liderler ben merkezli olmadıkları için buldukları ortamda pozitif bir atmosferin oluşumuna katkıda bulunurlar. Asla bencil davranamazlar, kendi menfaatlerinin ötesinde daha üst seviyede amaçlar ve hedefler uğruna yaşarlar ve bu hedefler uzun dönemde oluşur, dolayısıyla örgütlerin misyon ve vizyonlarının başarılmasında önemli katkıları bulunur (Cameron vd., 2003).

Otantik liderliğin bir diğer önemli özelliği, lider ile takipçilerinin aralarındaki ilişki otantikleştikçe tarafların bireysel olarak gelişip daha yetkin hale gelmeleridir (Gardner vd., 2005). Takipçiler otantik lider ile etkileşime girdikçe kendi öz benliklerine dair algıları da tekrardan şekillenir ve gelişir. Takipçiler etkileşimden sonra kendileri de şeffaf davranmaya başladıkları için liderleri ile ilişkileri de daha şeffaf ve tutarlı hale gelir. Zamanla takipçilerin liderlerinden daha fazla faydalanabilmelerine ve liderlerinin söz konusu takipçilerin gelişimine daha rahat katkıda bulunabilmesine vesile olur (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik lider organizasyonlarındaki her bireyin organizasyona katkıda bulunabilecek potansiyele sahip olduklarına inanırlar. Değerleri ve hareketleri arasında tutarsızlık ve boşluklar olmamasına özen gösterirler. Her zaman gerçek benlikleri ile hareket ederler, kendi zaaflarının, kırılabilirliklerinin ve zayıflıklarının farkındadırlar ve bütün noksanlıklarını açıkça ifade etmekten çekinmezler, eleştiriye ve sorgulanmaya açıktırlar (Cameron vd., 2003).

2.6.1.1.Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderlik üzerine yapılmış en güncel çalışma Walumbwa vd.'nin (2008) çalışmasıdır, modellerine göre otantik liderlik beş farklı, ama birbirleriyle bağlantılı sabit bileşenden oluşmaktadır: Bu boyutlardan ilki öz farkındalık boyutudur. Bu boyutta kişinin kendi bireysel yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, değer yargılarının, hislerinin ve bunların davranışlarına etkisinin farkında olmasını içermektedir. Kişinin birey olarak güçlü ve zayıf yönlerinin, kendi çok yönlü doğasının farkında olması, öz değerlerini, kimliğini, duygularını, şahsi hedeflerini, bilgisini, bilgi beceri ve yeteneklerini ve kapasitesini ifade etmesidir (Gardner vd., 2005). Kısaca öz farkındalık kişinin hayatı anlamlandırması ve bu anlamlandırma sürecinin kişinin kendisini değerlendirme sürecini nasıl etkilediği ile ve kişinin başkaları üzerindeki etkisinden haberdar olması ilgilidir (Walumbwa vd., 2008). İlişkilerde şeffaflık ise liderin ilişkilerinde son derece açık olması ve ilişkilerinde güven uyandırmasıdır (Gardner vd., 2005). Kernis (2003), ilişkilerde şeffaflığı, otantiklik liderin yakın çevresiyle ilişkilerinde içten olması "sahte olmaması" olarak tanımlamaktadır. Otantik liderliğin bu özelliğinin altında liderin gerçek benliğini çevresindekiler tarafından anlaşılır kılmak istemesi yatmaktadır. Bu boyut ilişkiseldir ve liderin takipçileri ile ilişkileri açık ve güvenilir olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gardner vd., 2005). Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme boyutu ise otantik liderin hem bireysel değerlendirmelerinde hem de diğer insanlar ve olaylar ile ilgili değerlendirmelerde karar vermeden önce objektif bir şekilde bütün ilişkili verileri göz önüne alması, kendisiyle ilgili bilgileri değerlendirirken kendisini yücelten ve ben merkezli değerlendirmelerden kaçınmasıdır (Kernis, 2003; Walumbwa vd.,2008). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ise, bireyin kendi değer yargıları, seçimleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde davranabilmesi üzerine odaklanan otantik liderlik boyutudur (Kernis, 2003; Luthans ve Avolio, 2003). Bu anlayıştaki liderler, organizasyonlarından veya toplumdaki gelen baskılara göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargıları ile uyumlu davranışlar sergilerler (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik açısından çok önemli olan bir diğer boyut ise söz konusu liderin yüksek seviyede ahlaki yapıya sahip olmasıdır. Yüksek ahlak ve içsel bütünlük örneği sergileyen otantik lider, takipçilerinin nezdinde kendisine derinden bağlılık uyandırır, çalışanların performans anlamında neler başarabileceklerine dair farkındalık kazanmalarına katkıda bulunur ve daha azimli olmalarını teşvik eder.

2.6.1.2.Otantik Liderlik Oluşumu

Liderin kişisel deneyimleri ve hayatı boyunca yaşadığı anahtar tetikleyici olaylar otantik liderlik oluşum sürecinin en önemli başlangıç etmenleridir (Shamir ve Eilam, 2005).

Liderin kişisel deneyimleri; aile kültüründen, karakterinden, rol model aldığı örneklerin özelliklerinden, hayatının ilk dönemlerinde yaşadığı deneyimlerden, eğitim ve iş geçmişinden etkilenir. Kişinin ailesi, çocukluğu, eğitimi, mesleği ve daha önceki liderleri kendi liderlik paradigmasının oluşumunda önemli öncüllerdir. Liderin kişisel deneyimleri bir çerçeve olarak zihninin arka planında yerini alır ve kendisine her ben kimim? sorusunu sorduğunda kimliğini oluşturacak yeni bir adım atmış olur (Gardner, vd., 2005).

Otantik liderliğin oluşumunda önemli olan bir diğer faktör liderin kendi özünü okuyabilmesi ve öz farkındalık geliştirebilmesidir. Öz farkındalık kazanma, kişinin kendisinin çevresinde olup bitenleri nasıl anlamlandırıldığını fark etmesi, kendi paradigmasını ve algılama şemalarını anlamaya çalışmaktır. Otantik liderler kendi davranışlarını sürekli sorgular, neyi neden yaptıklarını kendi kendilerine irdeler, kendi davranışlarının arka planını anlamaya çalışırlar. Öz düzenleme faktörüne göre ise kişi kendisine standartlar koyarak, kendi performansını ve bireysel hedeflerini ve hedefleri ile performansı arasındaki açıklığı sürekli takip ederek, söz konusu performans açığını kapatacak yöntemler geliştirerek öz kontrollerini sağlarlar (Gardner, vd., 2005).

Yukl (2011), otantikliği dönüşümcü liderliğin bir uzantısı gibi görse de otantik liderliğe dair daha güncel yorumlarda otantik liderlik; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, spiritüel liderlik ve etik liderlik gibi diğer pozitif liderlik biçimleri için ana kavramsal taban olarak kabul edilmiştir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Dönüşümcü liderler, kendine güvenleri, iyimserlikleri, esneklikleri ve yüksek ahlaki standartları ile otantik liderlikle büyük benzerlik gösterirler ancak otantik liderler dönüşümcü liderler gibi bilinçli olarak takipçilerini bir noktadan başka bir noktaya çekmek, ciddi değişiklikler ve dönüşümler yaşatmak için uğraş vermezler sadece rol model olarak değişimlerine vesile olurlar, ayrıca otantik liderlerin dönüşümcü liderler gibi karizmatik olmaları beklenmez, karizmatik olup olmamaları büyük önem arz etmez. Başka bir deyişle her dönüşümcü lider otantik liderdir ama her otantik lider dönüşümcü lider olmak zorunda değildir. Kark ve Shamir'e (2002) göre dönüşümcü liderler takipçilerinin benlik bilinçlerini kendi benlik bilinçleri ile irtibatlandırmada ve böylece de kendi değerleri ve inançlarıyla takipçilerininkini benzer hale getirmekte başarılıdırlar ve bu anlamda otantik liderlik ile ciddi anlamda örtüşmektedirler (Avolio vd., 2004). Yine benzer şekilde her iki liderlik biçimi de takipçilerinin liderleriyle kişisel özdeşleşme kurmasına vesile olmaktadır (Avolio vd, 2006). Otantik liderler takipçilerinin daha iyimser, öz güvenli ve farkındalığı yüksek bireyler olmalarını sağlayarak iş ortamında anlam bulmalarına vasıta olurlar ve böylece köklü değişikliklere imza atabilirler (Avolio ve Gardner, 2005).

Literatürde karakter anlamında nispeten zayıf olan ve öz benlikleri ile ilgili yeterince net olmayan takipçilerin otantik lider ile fazlaca kendilerini özdeşleştirmeleri ve liderin karakterini olduğu gibi kopyalamalarının kendi otantikliklerini kaybetme riskini doğurabildiği yer almakta (Gardner vd., 2005), böyle bir durumda takipçilerin kendi karakterlerini tam yansıtamadıkları için kendi öz benliklerini yansıtamadıkları ve amaçlanılan aksine otantikliklerini kaybettikleri savunulmaktadır. Bu tarz takipçilerin liderleri, takipçilerinin kendi iç dünyalarını derinlemesine irdelemelerini ve kendi özlere dönmelerini teşvik etmeli, kendi esas değerleriyle bütünlük kurarak davranmalarını özendirmelidir.

Otantik liderlik ve etik liderlik arasında da birçok benzerlik bulunmaktadır. İki liderlik tarzı da kararlarının ahlaki sonuçlarını göz önünde bulunduran, ahlaki prensip sahibi liderlerdir. Ancak otantik liderlik ile etik liderlik arasında önemli farklılıklar da mevcuttur.

Mesela öz farkındalık konusu etik liderlik ile ilgili yazında çok yer bulmazken, otantik liderlik açısından çok önemli ve öne çıkan bir özelliktir. Ayrıca etik liderler için öncelik daha çok başkaları iken otantik lider bu anlamda daha dengeli bir perspektife sahiptir (Brown ve Trevino, 2006). Etik liderlik "takipçilerini ödül sistemini kullanarak etik yapıdan sorumlu tutmayı" hedefleyen bir ahlaki yönetim şeklidir (Brown ve Trevino, 2006) Esasında etik liderliğin bu ahlaki ön koşulu otantik liderliğin sadece bir bileşenini oluşturmaktadır. Bir liderin otantik lider sayılması için sadece bu ahlaki boyutun olması yetmemekte, öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme gibi davranışsal boyutların da mevcut olması gerekmektedir (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlik ve karizmatik liderlik teorileri arasında da ciddi farklılıklar vardır. Her şeyden önce, otantik liderliğin öz farkındalık boyutu Conger ve Kanungo'nun (1998) karizmatik liderlik teorisinde yer almayan bir boyuttur. Diğer bir farklılık, otantik liderlerin takipçilerini karizmatik liderlikte olduğu gibi bireysel karizmaları ve ilham verici cazibeleri ile değil ahlaki ve otantik kişilikleri, olumlu ve yapıcı gerçeklik yaratarak etkilerler (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderlik ile spiritüel liderlik arasında da ciddi manada örtüşen noktalar bulunmaktadır. Otantik liderlik ve spiritüel liderliğin ikisi de dürüstlüğe, güvene, cesarete, umuda ve azime (direnciliğe) odaklanır (Avolio ve Gardner, 2005). Spiritüel liderlik; bütünlük, doğruluk, dürüstlük ve tevazu gibi özelliklere sahip, güven sağlayan liderlik biçimidir (Reave, 2005). Spiritüel liderler takipçilerine ahlaklı, merhametli ve saygılı bir şekilde davranırlar. Spiritüel liderin amacı takipçilerin değerleri ve örgütün vizyonu arasında uyumu sağlayarak örgütsel bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktır (Fry, 2003). Spiritüel liderlikte takipçileri motive etmek için liderler temel değerlere dokunur ve vizyonun iletişimini sağlayarak, bireysel davranışları aracılığı ile bu temel değerlerin çalışanlar arasında yayılmasını sağlar ve böylece meslek aşkı (calling) ve bir topluluğa ait olma duygusunu (membership) aşilayarak organizasyonlarda manevi sürdürülebilirliği sağlarlar. Spiritüel liderler umut ve inanç aşilar, hedef gösterir ve mükemmeliyet için standartları belirlerler (Fry, 2003).

Otantik liderlikte olduğu gibi ruhani liderlikte de liderler ve takipçiler arasında samimi ve içten ilginin olduğu, fedakarlık ve sevginin hakim olduğu bir örgüt kültürü hedeflenmektedir. Spiritüel liderlik kişinin kendisini içsel olarak motive edebilmesi için gerekli değerleri tutumları ve davranışları sağlar ve kişinin işine, mesleğine karşı güçlü bir istek duymasını teşvik ederken, üye olduğu gruba aidiyet duygusunu güçlendirerek, organizasyonun manevi sürdürülebilirliğe katkıda bulunur. Güçlü bir istek oluşturabilmek için oluşturduğu vizyon örgüt üyelerinin hayatına anlam ve farklılık katar. Çalışanların ve liderlerin birbirlerine içtenlikle sevgi duydukları ve gerektiğinde fedakarlıkta bulunabildikleri örgüt iklimi ile de insanların takdir edildikleri ve anlaşıldıkları bir sosyal birliktelik oluştururlar (Fry, 2003). Spiritüel liderlik ile yönetilen örgütlerde umut ve fedakarlıkla vizyona ulaşmak için mücadele edilir ve insan doğasının temelindeki dört önemli faktör olan vücut, zihin, kalp ve ruhun mükemmel bir ahengi sağlanarak yüksek performans için motive olmuş, örgütsel bağlılığı yüksek, huzurlu, mutlu ve dingin bireylerin oluşumuna katkıda bulunulur (Fry, 2003). Aynen öyle de Walumbwa'nın (2008) otantik liderlik üzerine yaptığı araştırma gösteriyor ki otantik liderlik örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir ve bundan dolayı da otantik liderliğin görüldüğü örgüt ortamlarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına rastlanmaktadır. Ancak spiritüel liderlikte otantik liderlikten farklı olarak otantik liderlikte yer alan öz farkındalık ve bilgiyi tarafsız değerlendirme boyutlarına vurgu yapılmamış,

çevresi ve kendisi ile ilgili farkındalık derecesi ve objektifliği ile ilgili yorumlar teoride yer almamıştır.

Hizmetkar liderlik, otantik liderlik gibi pozitif liderlik özellikleri gösterirler. İki liderlik tarzı da takipçilerinin gelişimine katkıda bulunmayı ve örgütsel bağlılıklarını önemser. Takipçileri ile olan ilişkilerinde takipçilerini lider olarak kendilerini nasıl hissettirdiklerine göre değil de, özlerinde nasıl olduklarına göre değerlendirirler ve insanları oldukları gibi kabul ederler (Greenleaf, 1977). Bu da takipçilerin tedirgin olmadan ve gereksiz korkular yaşamadan kendilerini geliştirmelerine, yaratıcı davranışlarda bulunabilmelerine katkıda bulunur. Otantik liderlik gibi hizmetkar liderlik ve spiritüel liderlik de liderin farkındalık sahibi olmasının öneminin altını çizmiştir (Avolio vd., 2005), ancak hizmetkar liderlik teorisinde öz farkındalıkla ilgili otantik liderlik teorisinde olduğu kadar güçlü bir deneysel destek yoktur (Avolio, vd., 2005). Performansa olan katkı konusu da otantik liderliğe göre hizmetkar liderlikte daha muğlak bir konudur, hizmetkar liderliğin performansa olan katkısı konusunda yapılan araştırma sayısı otantik liderliğe göre çok daha kısıtlı sayıdadır (Avolio vd., 2005).

2.6.1.3.Otantik Liderlik, Otantik Takipçilik ve Performans

Otantik liderlik aslında otantik takipçiliği de gerektiren ve içeren bir süreçtir, yani bir ortamda otantik liderliğin varlığından söz etmek için tamamlayıcısı olan otantik takipçiliğin de olması gerekir. Otantik liderlik liderden takipçiye aktarılan bir liderlik biçimidir, sürecin içerisinde yer alan, otantik liderliği deneyimleyen bir takipçi kendi de otantik lider olma yolunda ilerlemeye başlar.

Otantik takipçiliğin oluşumunda etkili olan faktörleri gözden geçirdiğimizde;

1.Takipçilerin baskı ve zorlamadan çekindikleri için değil liderleri ile aynı fikirde ve anlayışta oldukları için liderin fikir ve davranışları ile uyumlu davranmaları,

2.Takipçilerin liderleri ile ilgili yanlış bir algıya sahip olmamaları, kendi bağımsız iradeleri ve objektif değerlendirmeleri ile gerçekçi bir yaklaşımla liderlerinin güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirmeleri ve lider olarak kabul edip takdir etmeleri,

3. Liderlerinin görevlerini bir koltuğu doldurmak, atandıkları bir görevi mecburen ifa etmek, para veya prestij kazanmak için değil, lider olduklarının bilinciyle, işe öz değerlerini ve kanaatlerini katarak içtenlikle yapmaları,

4.Takipçilerin liderlerinin davranışları ile duygu, düşünce ve kanaatlerinin uyumlu olup olmadığını sorgulamaları, takipçilerin de zamanla otantik liderliği besler hale gelmelerini sağlar (Shamir ve Eilam, 2005). Liderin öz benliği ile ilgili netliği ve sürekli beslediği otantik davranışları, takipçilerin de otantikleşmesine katkıda bulunur.

Tamamlayıcı uyum teorisine göre (Grant, Gino ve Hofmann, 2011) bireyin yetenekleri yani liderin yetenekleri, başka bir bireyin yani takipçinin eksikliklerini tamamlayabilir. Wang ve arkadaşları (2014) otantik liderlerin, takipçilerin gelişiminde ve performansında pozitif anlamda etkili ve tamamlayıcı bir rol üstlendiğini savunmuşlardır. Luthans ve Avolio (2003) da otantik liderlin psikolojik sermayesinin takipçilerinin psikolojik kaynak kapasitelerinin arttırımına ve de daha yüksek performans sergileme eğilimlerine katkıda bulunduğunu savunmuşlardır (Wang vd., 2014). Kuramsal olarak bakıldığında; lider-üye değişim teorisi de otantik liderliğin performansa olan etkisinde önemli bir aracı rol üstlenir. Söz konusu etkinin varlığından bahsedebilmek için iki önemli etkenden bahsedilebilir. Birincisi, liderliğin ilişkisel bir süreç olmasıdır (Dasborough ve Ashkanasy, 2005). Lider - üye etkileşiminde sürecin herhangi bir aşamasında lider ile üye arasında yakın bir ilişki başlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995), lider ve üye arasındaki bu ilişkinin doğası ve kalitesi liderin

hareketlerini ve takipçilerin cevaplarını belirleyen temel faktördür (Howell ve Hall-Merenda, 1999). İkinci etken ise, psikolojik sermayenin otantik lider-takipçi-performans ilişkisindeki koşula bağlı etkisini anlamak için sürecin tamamlayıcı uygunluk mekanizmalarına göre gözlemlenmesidir. Otantik liderlik üzerinde daha önce yapılan araştırmalar da söz konusu tamamlayıcı etkiyi destekler durumdadır, uzun süreli ilişki içinde ve buna bağlı olarak etkileşim halinde olma, liderin takipçilerin pozitif psikolojik durumlarına etki etmelerine sebep olmaktadır ve böylece takipçilerinin daha yüksek oranda performans göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Literatürde otantik liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte olan çalışmaların hepsi otantik liderliğin takipçilerin performansına olan pozitif yönlü katkısını destekler niteliktedir. Mesela; Meindl'in (1995) yılında satış odaklı bir organizasyonda yaptığı çalışmaya göre söz konusu liderlik biçimi takipçilerin daha azimli, daha iş odaklı ve daha etik çalışanlar haline gelmelerine yol açmakta bu da performans çıktılarının daha yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak söz konusu olumlu performans çıktıları ancak takipçilerin kendilerinin de aynen liderleri gibi otantik davranışlar sergilemeye başladıklarında geçerli olmaktadır. Bu çalışmaya göre otantik liderliğin çalışanlar üzerinde etkili olmasının bir diğer ön koşulu çalışanların liderlerini otantik liderler olarak görmeleri ve kabul etmeleridir. Yani liderin otantik liderlik davranışları sergilemeleri tek başına yeterli olmamakta aynı zamanda takipçilerin de onları otantik lider olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Bireysel olarak herhangi bir takipçinin lideri ile ilgili liderinin otantik lider olduğuna dair algısının bireysel performansına olumlu anlamda katkısı bulunmakla birlikte söz konusu etki kolektif bir şekilde tüm örgüt içerisinde yaygın olarak bulunduğu bireylerin duygu, düşünce ve tutumlarının birbirlerini etkilediğini savunan sosyal bulaşma teorisi gereği daha yüksek olmaktadır (Meindl, 1995) ve takımlar ve iş grupları böylece daha efektif çalışmaktadır (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000).

Otantik liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarıyla meşhur örgüt araştırmacısı Wang ve arkadaşları (2001) tarafından Çin'de lojistik sektöründe çalışan 801 beyaz yakalı personel üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; liderlik davranışları ve takipçilerin psikolojik kaynak kapasiteleri arasındaki birbirini tamamlayıcı uygunluk, çalışan performansına olumlu anlamda etki etmektedir, takipçilerin pozitif psikolojik kaynaklarında eksiklik görülmesi durumunda otantik liderliğe olan ihtiyaç daha fazla olmakta ve otantik liderliğin tamamlayıcı etkisi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Walumbwa vd.'nin (2008), 11 farklı Amerikan şirketinde çalışan 610 yetişkin üzerinde yaptığı araştırmada ise, liderin otantik liderlik davranışlarının birey olarak takipçilerin iş tatminlerini ve iş performanslarını pozitif anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Carsten ve arkadaşlarının (2008), 223 beyaz yaka çalışan arasında yaptıkları araştırmalarında ise, otantik liderliğin çalışanların psikolojik kaynak kapasitesini yükselttiğini ve bu ilişkide özdeşleşmenin aracı etkisi gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Walumbwa vd.'nin (2008), Çin, Kenya ve Amerika bağlamında yaptıkları çalışmada ise otantik liderlik, öz farkındalık, dengeli süreç analizi, içselleştirilmiş ahlak anlayışını içeren ikinci dereceden bir kavram olarak kabul edilip çalışanlar üzerinde yarattığı etki, iş ile ilgili yarattığı sonuçlar açısından incelenmiş ve araştırma sonucunda otantik liderliğin çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkisi teyit edilmiştir. Araştırma sonucunda ayrıca, otantik liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkileri de gözler önüne serilmiştir.

Wong ve Cummings (2009) de başka bir çalışmada Kanadalı bir kanser tedavi merkezinde çalışan hemşireler, eczacılar, doktorlar ve diğer profesyoneller üzerinde 147

kişinin dahil olduğu araştırmalarında, yönetime olan güven, destekleyici yönetici davranışları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuç itibarıyla liderin güven veren ve destekleyici davranışlarının pozitif iş çıktılarına olumlu katkısı olduğunu tespit ederek otantik liderlik literatürüne katkıda bulunmuşlardır. Otantik liderlerin takipçileri ile açıklık ve güven ilkeleri ile iletişim kurdukları takipçilerinin güvenlerini kazandıkları görülmüştür.

Benzer şekilde, Wong vd.'nin (2010), yöneticilerin otantik liderlik davranışları, takipçilerin güven duygusu ve iş ile özdeşleşmeleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik 280 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada ise, otantik liderliğin güven duygusu ile arasında pozitif bir etkisi olduğu, iş ile özdeşleşme ile ise aralarında indirek bir ilişki olduğu, güven duygusunun ise özdeşleşme ile performans arasındaki ilişkide aracı etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine Walumbwa ve arkadaşlarının 2010 yılında telekomünikasyon firmaları çalışanları arasında yaptığı araştırmada otantik liderlik ve iş ile özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Walumbwa vd.'nin (2011), finans sektöründe yaptığı çalışmada ise 146 grup ele alınmış, söz konusu grupların otantik liderlikle yönetilmesi durumunda liderin otantikliği arttıkça grubun umut, iyimserlik, rezilyans ve öz güveninin kolektif bir şekilde arttığı, bunu müteakip de gruplarda örgütsel vatandaşlık davranışının görülme ihtimalinin ve grup performansının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Leroy ve Palanski'nin (2011), hizmet sektöründe 49 takım üzerinde yaptığı araştırmada ise otantik liderliğin örgütsel bağlılığı yükselttiği, liderin davranışsal bütünlüğünü sağladığı ve bireysel performansı yükselttiği görülmüştür.

Peus vd.'nin (2011), 411 kişi üzerinde yaptıkları ve otantik liderliğin birey düzeyinde ve grup düzeyinde örgütsel çıktıları üzerinde yaptıkları araştırmada da otantik liderliğin öncülleri olan liderin kendisi ile ilgili farkındalık sahibi olmasının ve tutarlılık göstermesinin takipçilerin liderlerinden memnuniyet duymasına, örgütsel bağlılık ve grup verimliliği üzerinde olumlu etki etmesine vesile olduğu görülmüştür.

Daha sonraki yıllarda, Wong ve Laschinger (2012), tarafından 600 hemşire üzerinde yapılan bir diğer çalışmada da benzer şekilde otantik liderliğin iş tatmini ve performansı ile olan potansiyel ilişkisi incelenmiş ve sonuç olarak otantik liderliğin iş tatmini ve performansı üzerinde güçlendirme boyutu aracılığıyla pozitif etki gösterdiği tespit edilmiştir.

3.TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik olumsuzluklar, siyasilere ve iş adamlarına olan inancın azalması; ekonomik krizler ve bu krizler sırasında yöneticilere ve profesyonellere duyulan güvenin sarsılması gibi neticeleri ortaya çıkarmış, daha etik ve güven duyulabilecek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. İnsanlar, oldukları gibi davranan yani hem başkalarına hem kendilerine karşı dürüst davranma yetisine sahip, sözüne ve davranışlarına güvenilebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio vd., 2006; Gardner vd., 2005). Bütün bunlara paralel olarak, son yıllarda pozitif psikolojinin gelişimi ile bağlantılı olarak pozitif liderlik tarzlarına olan ilgi de artmıştır. Pozitif örgüt araştırmacılarına göre; otantik liderlik; bu atmosferin bir meyvesi olarak görülmüş, yarattığı farkındalığın, oto kontrolün ve pozitif modellemenin takipçilerin de otantikliğini ve de performanslarını arttıracığı savunulmuştur (Walumbwa vd., 2010).

Otantik liderlik tarafından sergilenen örnek teşkil ederek yönetim, takipçilerin, duygusal ve fizyolojik olarak lidere bağlılığını ve bilişsel olarak daha yüksek iş performansı gösterme noktasındaki iştihakını arttırmaktadır (Wang vd., 2014). Walumbwa vd.'nin (2010) de savunduğu gibi otantik liderin etik davranışlarının rol model olarak çekiciliğinden ve güvenilirliğinden dolayı anlamlı bir rol model olmaktadır. Otantik liderlik altında yönetilen takipçiler genellikle liderlerine güçlü pozitif özellikler atfederler ve onun pozitif yönlerini mümkün mertebe içselleştirirler. Sonuç olarak da takipçiler de aynen liderleri gibi pozitif özellikler göstermeye, pozitif davranışlarda bulunmaya ve liderlerinden gördükleri destek ve olumlu davranışlara üstün performans göstermek gibi pozitif örgütsel çıktılar oluşturmakla karşılık verirler (Illies vd., 2005).

Kernis'in (2003) otantik liderlik tanımlaması dikkate alındığında, liderin ilişkilerde otantikliği sağlamak için gösterdiği çaba, iletişim yöntemi olarak başvurduğu açıklık ve doğruluk takipçileri nezdinde lidere karşı büyük bir güven duygusuyla cevap bulur. Jones ve George (1998) da ilişkilerde güvenin oluşumu ile ilgili yaptıkları çalışmalarında Kernis (2003)'i destekler nitelikte, liderin oluşturduğu güven ortamının örgüt içerisinde paylaşımcı ve destekleyici davranış modellerini doğurduğunu tespit etmiştir. Bu anlamda, otantik liderlerin oluşturduğu güven ortamı bilginin ve tecrübenin paylaşımını arttıran, paylaşımcı ve destekleyici koşulsuz bir güven ortamı oluşturmakta ve dolayısıyla yüksek performans ve grup tatmini gibi pozitif örgütsel çıktılara katkıda bulunmaktadır.

Otantik liderlerin takipçilerine sağladığı koşulsuz duygusal destek, gösterdiği objektif tutumlar, yarattığı farkındalık ve oluşturduğu etik standartlar davranışsal şeffaflık yaratmakta takipçiler cephesinde negatif duygulardan ziyade örgüte ve kendi öz benliklerine karşı pozitif duygular beslemelerine katkıda bulunmaktadır ve bu pozitif duygular takipçilerin daha yüksek performans göstermeleri ile son bulmaktadır (Peterson vd., 2012). Otantik liderlik teorisine göre (Avolio vd., 2006), liderler kendi davranışlarının çevrelerine olan etkisinin farkında olduklarında ve takipçilerine karşı açık ve şeffaf davrandıklarında, takipçiler bu durumun doğal bir sonucu olarak örgütsel hedefler ve fırsatlar konusunda daha duyarlı olmaktadır.

Otantik liderliğin takipçilerin üzerinde yarattığı bireysel etkilere farklı bir perspektiften bakan Csikszentmihalyi ve Hunter'a göre ise (2003) bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri ve içsel motivasyona sahip olmaları otantik liderlik sürecinin anlamlı sonuçlarındandır. Söz konusu iki önemli durum bireylerin psikolojik anlamda bireylerin hedonik iyi oluşlarını etkiler ve daha yüksek performans göstermelerine katkıda bulunur.

Özetle, daha önce yapılan çalışmalarda da desteklendiği gibi otantik liderlik takipçilerin örgüte ve lidere bağlılık duyması ve bu bağlılık neticesinde yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif örgütsel çıktılar ortaya çıkması anlamında etkili bir liderlik biçimidir.

KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 273-304). Emerald Group Publishing Limited.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–218.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 349.
- Brendtro, L., & Larson, S. (2004). The resilience code: Finding greatness in youth. *Reclaiming children and youth*, 12(4), 194-200.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pages 48–65. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 4: 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3, 13
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 361-370.
- Carsten, M. K., Crossley, C. D., Avolio, B., Palmer, N. F., & Eggers, J. (2008). Authentic Leadership and Follower Outcomes. In 68th Annual Meeting of the Academy of Management Conference, Anaheim, California.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1999). Stress, coping, and self-regulatory processes. In O. P. John & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 553–575). New York: Guilford Press.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87, 611-630.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Group.
- Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: The uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4, 185–199.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Erickson R.J., (1995) The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction* 18(2): 121–144.

- Eryılmaz, (2013). Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being* 2013, 1(1).
- Feldman, M., Khademian, A., (2000). Managing for Inclusion: Balancing Control and Participation. *International Journal of Public Management* 3(2): 149–68.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2), 172-175.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87:268–279.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. D1-D6). Academy of Management.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (1):45-62.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Marks, M., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986. <http://doi.org/dwzvfc>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology* (pp. 74–8). London: Oxford University Press.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower- centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
- Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Robbins, S. (2013). Educational leadership programmes in the UK: Who cares about the school leader?. *Management in Education*, 27(2), 50-55.

- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.
- Sandage, S. J. and P.C. Hill: 2001, 'The Virtues of Positive Psychology: The Rapprochement and Challenges of the Affirmative Postmodern Perspective,' *Journal for the Theory of Social Behavior* 31, 241–260.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E.C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 189–216). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring and nurturing hope. *Journal of Counseling & Development*, 73, 355-360.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24. <http://doi.org/d5qtgc>
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 286-298.

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRI (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ

İrfan ERTUĞRUL¹, Gözde SARI²

ÖZET: Veri Zarflama Analizi (VZA) (Data Envelopment Analysis-DEA) doğrusal programlama tabanlı parametrik olmayan yöntem olarak benzer girdileri kullanarak benzer çıktıları üretmeye çalışıp aynı zamanda çok sayıda birimin etkinliğini ölçmeye çalışır. Bu çalışmada; bir üniversitenin, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi bünyesinde yer alan 16 bölümün 2016 yılı verileri baz alınarak performansları analiz edilmiştir. Çalışmada, parametrik olmayan yöntemlerden biri olan VZA kullanılmıştır. Uygulama kısmında, Charnes, Cooper ve Rhodes (1978)'un geliştirdikleri girdi yönlü CCR modeli; Banker, Charnes ve Cooper (1984)'ın geliştirdikleri çıktı yönlü BCC modeli kullanılmıştır. Fakülte bünyesinde yer alan bölümlere ilişkin veriler, kurumsal veri tabanından elde edilmiştir. Analizde yer alan girdi değişkenleri olarak bölümlere giren öğrenci sayısı, öğretim üyesi sayısı ve bölüm taban puanı; çıktı değişkenleri olarak ise mezuniyet oranı ile mezuniyet not ortalaması baz alınmıştır. CCR modeline göre 8 bölüm etkin çıkarken; BCC modeline göre 12 bölüm etkin çıkmıştır. Analiz sonunda elde edilen bulgulara göre etkin olmayan bölümlerin, referans kümesinde yer alan bölümler belirtilmiştir. Yapılan bu çalışma yardımıyla uygulama alanı olan birimlerin daha etkin hale getirilmesinin iyileştirme yolları gösterilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etkinlik, Performans Ölçümü, Üniversite, Veri Zarflama Analizi.

Jel Sınıflandırması: B16, C44, I20

EFFICIENCY ANALYSIS OF THE DEPARTMENTS IN THE UNIVERSITY WITH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

ABSTRACT: Data Envelopment Analysis (DEA) is a linear programming based nonparametric method that uses similar inputs to produce similar outputs and at the same time measures the efficiency of several units. In this study, the performances of 16 departments in the Faculty of Economics and Administrative Sciences of an university were analyzed based on the year of 2016 data. Data Envelopment Analysis (DEA), one of the non-parametric methods, has been used because of the use of multiple outputs and inputs in the study. An input-oriented CCR model developed by Charnes, Cooper and Rhodes (1978); the output BCC model developed by Banker, Charnes and Cooper (1984) were used in the application part. The data of the concerning the departments in the faculty were obtained from the student affairs. Number of students in the departments, number of academic staff and department base points were taken as input variables; graduation rate and graduation grade average were taken as output variables in the analysis. According to the CCR model 8 departments were efficient while 12 sections were efficient according to the BCC model. According to the findings obtained at the end of the analysis, the parts in the reference set of the inefficient departments were indicated. With the help of this study, it has been tried to show ways to improve the efficiency of the units which have application area.

Key Words: Efficiency, Performance Measurement, University, Data Envelopment Analysis.

Jel Classification: B16, C44, I20

¹ Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, iertugrul@pau.edu.tr

² Arş. Gör., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, gozdes@pau.edu.tr

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, sürekli değişim gösteren rekabete ayak uydurabilmek için ellerindeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak en iyi performansı sergilemek zorundadırlar. Verimlilik, incelenen değişkeni bir bütün olarak algılayıp, kaynak etkinliğini ölçer; etkinlik ise her bir üretim kaynağı başına elde edilen çıktı olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, 2011, s.44). Performans kelime olarak, bir işin belirli koşullarda ürünün ya da hizmetin yerine getirilme seviyesidir veya elde edileni nitel ve nicel olarak belirleyerek, planlanan ve amacı olan bir etkinlik sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır (Ludeman, 2000, s.45). Yoğun rekabet piyasasında, üniversiteler için bu kavramlar oldukça önemlidir. En uygun girdi miktarları ile en yüksek çıktı seviyelerine ulaşabilmek üniversitelerin amaçlarından biridir. Üniversitelerin bu etkinliklerini ölçmek için ise dünyada pek çok yöntem ortaya çıkmıştır. Veri Zarflama Analizi (VZA) ise bu yöntemlerden birisidir. Eğitim sistemindeki girdilerin, sonuçlanan çıktılarının kalitesini maksimize etmesi; istenen eğitim amaçlarını başarmak için, kullanılan girdilerin ve elde edilen çıktılarının miktar ve türlerinin bileşiminin doğru bir şekilde entegre edilmesi gibi amaçlara VZA aracılığı ile ulaşılabilir.

Çalışmanın ilk bölümünde VZA ile ilgili genel bilgiler verilerek, yaygın olarak kullanılan modeller sunulmuştur. İkinci bölümünde, literatür kısmından bahsedilip; son kısım olan üçüncü bölümde ise uygulamaya yer verilmiştir. EMS paket programı aracılığı ile uygulamada 3 girdi, 2 çıktı kullanılarak; bir üniversitenin, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi bünyesinde yer alan 16 bölümün 2016 yılı verileri, girdi yönlü CCR modeli ve çıktı yönlü BCC modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, sonuç bölümünde yorumlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Veri Zarflama Analizi (VZA)

Performans ölçme teknikleri için kullanılan ölçüm sistemleri yapısal olarak; oran analizi, parametrik yöntemler ve parametrik olmayan yöntemler olmak üzere üç temel gruba ayrılmaktadır (Atan, 2003, s.73). Yaygın bir kullanıma sahip olan oran analizi, performans ölçme tekniklerinden en basitidir. Oran analizinde, farklı türdeki girdi ve çıktı birimleri ağırlıklandırılarak tek bir girdi ve tek bir çıktı haline getirilir ve analiz, bu girdi ve çıktının oranı üzerinde gerçekleştirilir. Parametrik yöntemler, verimlilik ölçümünde kullanılacak üretim fonksiyonunun analitik yapıda olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yaklaşımında, girdiler ile çıktılar arasında bir fonksiyon tahmin edilir. Çıktıları hesaplanan düzeyin üzerinde olan birimler etkin olarak değerlendirilir. Bu yöntemlerden en yaygın kullanılanı regresyon analizidir (Erpolat ve Cinemre, 2011, s.208). Parametrik olmayan yöntemlerde, etkin sınıra olan uzaklık doğrusal programlama tabanlı yöntemlerle ölçülmektedir (Thanassoulis, 2001, s.6). Parametrik olmayan yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanı Farrel tarafından ortaya atılmış olan ve 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından geliştirilen “Veri Zarflama Analizi” yöntemidir (Karahana ve Özgür, 2011, s.99).

Veri zarflama analizi (Data Envelopment Analysis), birçok girdiden bir takım çıktılar üretmek için kullanılan bir grup karar verme birimleri (KVB) içinde etkinliği ölçmek için kullanılan parametrik olmayan bir yöntemdir. Yöntem, bütün verilerin belirli sayısal değerlere sahip olduğunu varsaymaktadır (Mugera, 2013, s.503). VZA, herhangi bir olasılık dağılıma uyan tahminlere ihtiyaç duymadığından istatistiksel değildir, yani deterministiktir. Girdi ve çıktılar arasında herhangi bir fonksiyonel ilişkinin bulunduğu varsayımına dayanmadığından da parametrik değildir (Dinçer, 2011, s.37). Gözlenen girdi ve çıktı miktarına dayalı olarak bir etkinlik sınıfı belirlenmekte ve herhangi bir karar biriminin bu sınıra uzaklığı o karar biriminin

göreceli etkinlik oranını belirlemektedir (Karahana ve Özgür, 2011, s.101). Etkinlik genel olarak "Çıktı / Girdi" formülü ile ölçülmektedir (Cooper vd., 2006, s.1). Çoklu girdi ve çoklu çıktıya sahip süreçlerde, bu formülün ölçüm zorluğu nedeniyle VZA ortaya çıkmıştır. Ayrıca VZA, üretim teorisi ve doğrusal programlama ilkelerine dayanan matematiksel bir yöntemdir (Özbek vd., 2009, s.823).

VZA, Farrel'in 1957'deki etkinlik ölçme tekniğine dayanmaktadır (Farrel, 1957, s.253). Bu çalışmadan yola çıkarak VZA, 1978 yılında Charnes ve arkadaşları tarafından yapılan "Measuring the Efficiency of Decision Making Units" adlı çalışma ile tanıtılmıştır (Charnes vd., 1978, s.429).

VZA'da tüm organizasyonel karar birimlerinin ağırlıkları serbestçe verilebilir. Ama tüm birimlerin kendilerini etkin yapacak ağırlıkları seçerek taraflı olmalarını engellemek amacıyla, probleme iki kısıt eklenmiştir. Birincisi, hiçbir karar biriminin etkinliğinin %100'ü geçmemesi; ikincisi ise hiç bir ağırlığın negatif değer almamasıdır. Bu kısıtların sonucunda da ağırlıkların serbestçe seçebilen karar birimleri, aslında aynı optimal ağırlık setini seçmiş olmaktadır (Ulucan, 2002, s.187-189).

VZA modelinin ayırıştırma yeteneğinin çok olabilmesi için mümkün olduğunca çok sayıda girdi ve çıktı elemanı seçilmelidir. Seçilen girdi ve çıktı elemanları her karar birimi için kullanılıyor olmalıdır. Seçilen girdi sayısı m , çıktı sayısı da s ise en az $m + s + 1$ tane karar biriminin olmasının araştırmanın güvenilirliği açısından gerekliliği ve değerlendirmeye alınan karar verme birimi (KVB) sayısının, değişken sayısının en az 2 katı olması gerektiği bazı çalışmalar tarafından önerilmektedir (Atan, 2003, s.75).

VZA pek çok girdinin ve çıktının olduğu durumlarda, KVB'ler arasında göreceli olarak etkinlik ölçümü yapmaktadır ve kendisine; çeşitli biçimlerde performans değerlendirmesi yapan hastane, hava yolları işletmeleri, üniversiteler, özel firmalar ve kâr amacı gütmeyen birçok kamu kuruluşunda uygulama alanı bulmaktadır (Wen, 2015, s.45).

VZA, her bir karar verme birimindeki etkinsizlik miktarını ve kaynaklarını tanımlayarak, alınması gereken önlemlere dair yöneticilere yol göstermektedir. Bu doğrultuda potansiyel iyileştirme oranı, X karar verme birimi için kullanılması gereken girdi miktarı X_2 ve kullanılan girdi miktarı X_1 olarak verildiğinde matematiksel olarak Eşitlik 1'deki gibi gösterilmektedir (Ertuğrul ve Işık, 2008, s.209):

$$\frac{(X_2 - X_1)}{X_1} \quad (1)$$

VZA, KVB'lerini göreceli olarak etkin olan ve olmayan birimler olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. Göreceli olarak etkin olan KVB'ler etkin sınırı oluştururlar. Göreceli olarak etkin olmayan KVB'ler ise etkin olan KVB'lere benzetilmeye çalışılır. Göreceli olarak etkin olan KVB'lerin her biri için referans kümesi oluşturulur ve hedef değerler belirlenir. Bu sayede etkin olmayan KVB'leri etkin duruma getirebilmek için politikalar geliştirme konusunda yöneticilere yardımcı olunur (Yıldırım ve Önder, 2015, s.205).

VZA'da takip edilmesi gereken işlem adımlarını altı ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla (Özbek vd, 2009, s.827-829):

- I. Karar verme birimlerinin seçimi
- II. Girdi ve çıktı değişkenlerinin seçimi

- III. Model seçimi ve formülasyonu
- IV. VZA Modeli'nin uygulanması
- V. İleri VZA prosedürleri
- VI. Sunum ve sonuçların analizi

VZA yöntemi, girdi ve çıktıya yönelik olarak iki yönlü olarak kullanılabilir. Yöntem; girdiye yönelik ise minimum girdi bileşimini kullanmayı; çıktıya yönelik ise de maksimum çıktı bileşimini üretmeyi araştırır (Thanassoulis, 2001, s.23). VZA hesaplamalarının özellikleri aşağıda gösterildiği gibidir (Charnes vd., 1994, s.8):

- I. Genel ortalamalar yerine, kişisel gözlemlere dayanır.
- II. Girdi faktörlerinden (bağımsız değişkenler) faydalanması açısından, istenilen çıktıyı (bağımlı değişken) elde etmek amacıyla her bir karar verme birimi için tek bir toplam ölçüm üretir.
- III. Aynı anda birden çok çıktı ve girdi kullanılabilir ve her biri farklı ölçüm birimlerinde belirtebilir.
- IV. Dışsal değişkenler ile ayar yapabilir.
- V. Kategorik (kukla) değişkenleri dâhil edebilir.
- VI. Bedelsizdir; girdiler veya çıktılar için bir ağırlık, fiyat bilgisi veya şartnamesi gerekmez.
- VII. Üretim ilişkisinin işlevsel biçimi üzerinde herhangi bir sınırlama koymaz. İstenildiğinde yargılanabilir.
- VIII. Etkin sınırın altındaki karar verme birimlerini etkin sınırlara yansıtmak için girdilerde ve/veya çıktılarda istenen değişiklikler için özel tahminler üretir.
- IX. Sınırların merkezi eğilim özelliklerinden ziyade, en iyi uygulama sınırlarının ortaya çıkmasına odaklanır.
- X. Her bir karar verme biriminin görece değerlendirilmesinde sıkı eşitlik kriterlerini yerine getirir.

VZA hesaplamalarının özelliklerinde VZA'nın güçlü yönleri vurgulanmıştır. Hatalara karşı duyarlı olması, beklenen zaman diliminden daha uzun sürebilmesi, girdi ve çıktının yanlış belirlenmesi durumunda yanlış sonuç elde edebilme riskinin olması, parametrik olmayan bir yöntem olduğundan; sonuçlara istatistiksel hipotez testlerinin uygulanabilirliğinin zorluğu VZA'nın zayıf yönleri arasında gösterilmektedir (Ray, 2004, s.14; Özcan, 2008, s.17; Demirci ve Tarhan, 2016:s.150; Charnes vd., 1994, s.8).

2.2. Veri Zarflama Analizi Modelleri

Orijinal VZA modelleri, girdi ve çıktıların oran ölçeğine göre kesin değerler tarafından ölçüldüğü varsayımına dayanmaktadır (Despotis ve Smirlis, 2002, s.24). Zaman içinde, VZA ile ilgili pek çok model geliştirilmiştir. CCR ve BCC modelleri bunlardan iki tanesidir. BCC modelleri, yalnızca her bir KVB için yerel teknik etkinliğini ölçmektedir. KVB'nin, CCR modelinde etkin olması için, hem teknik hem de ölçek etkin olmalıdır, BCC modelinde teknik olarak etkin olmak yeterlidir. Bu bağlamda CCR modeli, sabit getiri altındaki toplam etkinliği; BCC modeli ise değişken getiri oranlarına göre teknik etkinliği ölçer (Demir, 2014, s.38).

2.2.1. Charnes-Cooper-Rhodes (CCR) Modeli

Bu model; 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından geliştirilmiştir. Etkinliği, ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında ölçer. CCR modeli, girdi ve çıktı yönlü olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Charnes vd., 1978, s.430-434).

2.2.1.1. Girdi Yönlü CCR Modeli

Girdi yönlü CCR modelinde, kesirli programlama problem çözümünün matematiksel gösterimi Eşitlik 2'deki gibidir (Charnes vd., 1978, s.430):

$$\max h_o = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{ro}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{io}}$$

(2)

Eşitliklerde kullanılan simgeler ve açıklamaları:

m = Girdi sayısı

s = Çıktı sayısı

n = Karar verme birimi sayısı

x_{io} = Etkinliği ölçülen o. karar verme birimine ait i. girdi miktarı

y_{ro} = Etkinliği ölçülen o. karar verme birimine ait i. çıktı miktarı

x_{ij} = j. karar birimine ait i. girdi miktarı

y_{rj} = j. karar birimine ait r. çıktı miktarı

u_r = o. karar verme birimi tarafından r. çıktıya verilen ağırlık

v_i = o. karar verme birimi tarafından i. girdiye verilen ağırlık

Kısıtlar

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1 \quad ; j = 1, \dots, n$$

$$u_r, v_i \geq 0 \quad ; i = 1, 2, \dots, m$$

$$r = 1, 2, \dots, s$$

Doğrusal programlama problem çözümünün matematiksel gösterimi ise Eşitlik 3'teki çarpan formundaki gibidir (Zhu ve Cook, 2007, s.3):

$$\max z = \sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro}$$

(3)

Kısıtlar

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{io} = 1$$

$$\mu_r, v_i \geq 0 \quad \forall r, i$$

Eşitlik 4'teki duali olan zarflama formundaki gibidir:

$$\theta^* = \min \theta \quad (\theta^*=1 \text{ olan karar verme birimleri, sınır noktalarını oluştururlar.})$$

Kısıtlar

(4)

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j \leq \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j \geq y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n$$

Bir karar biriminin görel olarak etkin olması için $\theta^*=1$ ve $s_i^- = s_i^+ = 0$ olmalıdır (s_i^- = girdi fazlalıkları; s_i^+ = çıktı eksiklikleri). Bunun modeli Eşitlik 5'teki gibidir (Zhu ve Cook, 2007, s.5):

$$\max \sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \quad (5)$$

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = \theta^* x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r$$

Eşitlik 4 ve 5'teki iki aşama, Eşitlik 6'da görüldüğü üzere, tek bir amaç fonksiyonunda birleştirilebilir (Cooper vd., 2007, s.4):

$$\min \theta - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right) \quad (6)$$

ε : 0'dan büyük ve herhangi bir pozitif reel sayıdan daha küçük bir sayıyı temsil etmektedir (Cooper vd, 2007, s.74).

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r$$

Eşitlik 6'nın çarpan formu ise Eşitlik 7'deki gibidir (Zhu, 2009, s.150):

$$\max z = \sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro} \quad (7)$$

Kısıtlar

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0 \quad j=1,2,\dots,n$$

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{io} = 1$$

$$\mu_r, v_i \geq \varepsilon \quad \forall r, i$$

2.2.1.2. Çıktı Yönlü CCR Modeli

Bu modelin çarpan formu Eşitlik 8'de gösterilen şekildedir (Charnes vd., 1978, s.434):

$$\min q = \sum_{i=1}^m v_i x_{io} \quad (8)$$

Kısıtlar

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{ij} - \sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} \geq 0 \quad j = 1,2,\dots,n$$

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro} = 1$$

$$\mu_r, v_i \geq 0 \quad \forall r, i$$

Eşitlik 8'in zarflama formu ise Eşitlik 9'daki gibidir (Charnes vd., 1978, s.435):

$$\varphi^* = \max \varphi \quad (9)$$

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j \leq x_{io} \quad i = 1,2,\dots,m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j \geq \varphi y_{ro} \quad r = 1,2,\dots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = 1,2,\dots,n$$

Bir karar biriminin görel olarak etkin olması için $\varphi^*=1$ ve aylak değişken olan $s_i^- = s_i^+ = 0$ olmalıdır (s_i^- = girdi fazlalıkları; s_i^+ = çıktı eksiklikleri). Bunun modeli Eşitlik 10'daki gibidir (Thanassoulis, 2001, s.78):

$$\max \sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \quad (10)$$

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{ir} \lambda_j - s_r^+ = \varphi^* y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r$$

Eşitlik 9 ve 10'daki iki aşama, Eşitlik 11'deki gibi, tek bir amaç fonksiyonunda zarflama formunda birleştirilebilir (Zhu, 2009, s.152):

$$\max \varphi + \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right) \quad (11)$$

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{ir} \lambda_j - s_r^+ = \varphi y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r$$

Eşitlik 11'in çarpan formu ise Eşitlik 12'deki gibidir (Zhu, 2009, s.153):

$$\min q = \sum_{i=1}^m v_i x_{io} \quad (12)$$

Kısıtlar

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{ij} - \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{ro} = 1$$

$$u_r, v_i \geq \varepsilon \quad \forall r, i$$

2.2.2. Banker-Charnes-Cooper (BCC) Modeli

BCC Modeli; Banker, Charnes ve Cooper tarafından geliştirilmiştir (Banker vd., 1984, s. 1081). CCR Modeli'nden farklı olarak; $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$, $\forall j$ için $\lambda_j \geq 0$ kısıtlarını ve konvekslik durumunu içermektedir (Cooper vd, 2006, s. 85).

2.2.2.1. Girdi Yönlü BCC Modeli

Girdi yönlü BCC Modeli zarflama formunda Eşitlik 13'teki gibidir (Banker vd., 2011, s.43):

$$\min \theta_o - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right) \quad (13)$$

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = \theta_o x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r$$

Girdi yönlü BCC Modeli çarpan formunda ise Eşitlik 14'teki gibidir (Banker vd., 1984, s. 1085):

$$\max \sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro} - \mu_o \quad (14)$$

Kısıtlar

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} - \mu_o \leq 0 \quad j=1, 2, \dots, n$$

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{io} = 1$$

$$\mu_r, v_i \geq \varepsilon \quad \forall r, i$$

μ_o 'ın işareti kısıtlanmamıştır.

2.2.2.2. Çıktı Yönlü BCC Modeli

Çıktı yönlü BCC Modeli zarflama formunda Eşitlik 15'teki gibidir (Cooper vd., 2007, s.214):

$$\max \varphi_o + \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right) \quad (15)$$

Kısıtlar

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = \varphi_o y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r$$

Çıktı odaklı BCC Modeli çarpan formunda Eşitlik 16'daki gibidir (Cooper vd., 2006, s.89):

$$\min q_o = \sum_{i=1}^m v_i x_{io} - v_o$$

(16)

Kısıtlar

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{ij} - \sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} - v_o \geq 0$$

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro} = 1$$

$$\mu_r, v_i \geq \varepsilon, \quad \forall r, i$$

v_o 'ın işareti kısıtlanmamıştır.

3. Literatür Araştırması

Yüksek eğitim kurumları için yapılan etkinlik analizlerinin büyük çoğunluğu, VZA ile yapılmıştır (Kempkes ve Pohl, 2010, s.2064). Üniversiteler ile ilgili yapılan çalışmalar ilk olarak Anglo Sakson ülkelerinde ortaya çıkmıştır. 1989 yılında, Johnes ve Johnes (1995) 36 tane İngiliz üniversitesindeki ekonomi bölümlerinin etkinliği üzerine çapraz kesişimli bir araştırma uygulamışlardır. Beasley (1995) 32 tane İngiliz üniversitesindeki eczacılık ve fizik bölümlerinin görelî etkinliğinin durumunu değerlendirmiştir. Madden ve Savage (1997) Avustralyan üniversitelerindeki ekonomi bölümlerinin etkinliğini değerlendirmek için panel verisi analizini kullanmışlardır.

Üniversitelerin etkinliği ile ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalara bakıldığında; Kempkes ve Pohl (2010) 72 tane Alman devlet üniversitesinde 1998-2003 yılları için VZA ve Stokastik Sınır Analizi'ni uygulamışlardır. Çalışmalarında girdi olarak teknik personel sayısı, araştırma personeli sayısı, mevcut harcama ve toplam maliyeti; çıktı olarak mezun sayısı ve araştırma bütçesini kullanmışlardır. Kao ve Hung (2008) Tayvan'da Ulusal Cheng Kung Üniversitesi'ndeki 41 tane akademik bölümün görelî etkinliğini değerlendirmek için girdi olarak personel sayısı, harcamalar ve yüzölçümünü; çıktı olarak ders yükü, yayın sayısı ve araştırma bütçesini alarak VZA'yı uygulamışlardır. Flegg vd. (2004) 45 tane İngiliz üniversitesinin teknik etkinliğini girdi olarak öğretim üyesi sayısı, lisans öğrenci sayısı, lisansüstü öğrenci sayısı ve toplam giderlerini; çıktı olarak araştırma ve danışmanlık gelirleri, mezun lisans öğrenci sayısı, mezun lisansüstü öğrenci sayısını seçerek VZA yöntemi ile analiz

etmişlerdir. Warning (2004) Almanya'daki 73 devlet üniversitesinde girdi olarak personel giderleri ve diğer giderleri; çıktı olarak araştırma ve danışmanlık gelirleri, mezun lisans öğrenci sayısı, mezun lisansüstü öğrenci sayısını kullanarak VZA ile performans ölçümünü gerçekleştirmişlerdir.

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında ise Baysal vd. (2005) Türkiye'deki 50 devlet üniversitesinin 2004 yılına ait göreceli etkinliklerini VZA ile ölçmüş ve performanslarına göre 2005 yılı bütçe tahsislerini yapmışlardır. Bu çalışmada girdi olarak personel giderleri, diğer carî giderler, yatırım giderleri, transferler, öğretim üyeleri sayıları; çıktı olarak lisans öğrenci sayısı, yüksek lisans öğrenci sayısı, doktora öğrenci sayısı ve yayın sayıları kullanılmıştır. Kutlar ve Kartal'ın (2004) çalışmasında ise girdi olarak akademik personel, idarî personel, yolluklar, personel giderleri, hizmet alımı, tüketim malzemesi ve yüz ölçümü alınırken; çıktı olarak öğrenci sayısı, öğrenci harçları, projeler ve lisansüstü öğrenci sayısı alınmış; Cumhuriyet Üniversitesi'ndeki sekiz fakültenin VZA ile performans değerlendirmesi yapılmıştır. Özden'in (2008) çalışmasında, girdi olarak toplam giderler, öğretim üyesi sayısı, diğer akademik personel sayısı; çıktı olarak ön lisans ve lisans öğrenci sayısı, lisansüstü öğrenci sayısı, yayın sayısı, eğitim öğretim gelirleri ve diğer gelirler alınarak Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin göreceli etkinlikleri incelenmiştir. Babacan vd. (2007)'nin çalışmalarında ise girdi olarak genel bütçe giderleri, bütçe dışı harcama, profesör sayısı, doçent sayısı, yardımcı doçent sayısı, yardımcı öğretim elemanı sayısı ve idarî personel sayısı; çıktı olarak indekslerde yer alan yayın sayısı, üniversite gelirleri, lisans öğrenci sayısı, lisanstan mezun öğrenci sayısı, lisansüstü öğrenci sayısı ve lisansüstünden mezun öğrenci sayısı kullanılarak VZA ile kamu üniversiteleri ile Cumhuriyet Üniversitesi'nin 2000-2005 yıllarının etkinlik ölçüm sonuçları karşılaştırılmıştır.

4. Uygulama

Kamu kuruluşlarının çoğunda, girdi ve çıktıyı seçerken hangisinin en iyi olduğu görüşü üzerinde ortak bir uzlaşma yoktur (Arcelus ve Coleman, 1997, s.722). Devlet üniversitelerindeki performans değerlendirmesi pek çok girdi ve çıktıya dayanmaktadır (Warning, 2004, s.396).

Çalışmada, karar verme birimi (KVB) olarak bir üniversitedeki, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi'nde bulunan Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) hariç tüm bölümler (16 bölüm) kullanılmıştır. YBS'nin kullanılmamasının nedeni, 2014 yılında öğrenci alımına başlamış olduğundan dolayı henüz mezun vermemiştir. Bölümlerin, KVB olan karşılıkları Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1. Karar Verme Birimlerinin (KVB) Lisans Bölümü Olarak Karşılıkları

KVB	Bölüm Adı	KVB	Bölüm Adı
KVB1	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEEİ) Normal Öğretim (N.Ö.)	KVB9	İngilizce İktisat
KVB2	İşletme (N.Ö.)	KVB10	İşletme (İ.Ö.)
KVB3	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEEİ) İkinci Öğretim (İ.Ö.)	KVB11	Maliye (N.Ö.)
KVB4	Ekonometri	KVB12	Maliye (İ.Ö.)

KVB5	İktisat (N.Ö.)	KVB13	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (SBKY) (N.Ö.)
KVB6	İktisat (İ.Ö.)	KVB14	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (SBKY) (İ.Ö.)
KVB7	İngilizce İktisat (İ.Ö.)	KVB15	Uluslararası Ticaret ve Finansman (UTF) (N.Ö.)
KVB8	İngilizce İşletme	KVB16	Uluslararası Ticaret ve Finansman (UTF) (İ.Ö.)

KVB'lere ait girdi verileri Tablo 2'de gösterilmiştir. Bölüme giren öğrenci sayısı, 2016 yılında programa alınan öğrenci sayısıdır. Öğretim üyesi sayısı, bölümde bulunan öğretim üyesi sayısıdır. Normal öğretim ve ikinci öğretim şubesi bulunan bölümlerin (İşletme, ÇEEİ, İktisat, İngilizce İktisat, Maliye, SBKY ve UTF) öğretim üyesi sayısının eşit sayıda alındığını belirtmek gerekir. Örneğin, İşletme (N.Ö.)'de 25 tane öğretim üyesi bulunuyorsa; İşletme (İ.Ö.) şubesinde de 25 tane bulunmaktadır. Son girdi olan bölüm taban puanları ise ÖSYM (Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi)'nin resmî web sitesinden alınmıştır.

Tablo 2. KVB'lere Ait Girdi Verileri

KVB	Bölüme Giren Öğrenci Sayısı	Öğretim Üyesi Sayısı	Bölüm Taban Puanları	KVB	Bölüme Giren Öğrenci Sayısı	Öğretim Üyesi Sayısı	Bölüm Taban Puanları
KVB1	90	10	272,26	KVB9	285	6	281,44
KVB2	164	25	265,67	KVB10	143	25	250,75
KVB3	84	10	257,36	KVB11	130	8	302,61
KVB4	67	5	251,31	KVB12	123	8	276,18
KVB5	136	14	273,50	KVB13	134	18	345,14
KVB6	128	14	254,59	KVB14	137	18	311,27
KVB7	280	6	258,80	KVB15	171	3	293,16
KVB8	138	6	315,23	KVB16	152	3	272,90
				Ortalama	147,62	11,18	280,13

KVB'lere ait mezuniyet oranı ve mezuniyet not ortalaması olmak üzere 2 tane çıktı belirlenmiş olup; değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir. Mezuniyet oranını belirlerken; Mezun / Tümü oranı kullanılmıştır. Mezun ifadesi, 2016 yılı içinde mezun olanları tanımlarken; tümü ifadesi, 2016 yılında mezun olanlar ve aktif öğrenci durumunda olanları tanımlamaktadır.

Tablo 3. KVB'lere Ait Çıktı Verileri

KVB	Mezuniyet Oranı	Mezuniyet Not Ortalaması	KVB	Mezuniyet Oranı	Mezuniyet Not Ortalaması
KVB1	0,138	2,82	KVB9	0,118	2,82
KVB2	0,222	2,66	KVB10	0,129	2,59
KVB3	0,126	2,65	KVB11	0,160	2,67
KVB4	0,085	2,72	KVB12	0,151	2,65
KVB5	0,101	2,68	KVB13	0,153	2,81
KVB6	0,087	2,68	KVB14	0,153	2,69
KVB7	0,116	2,68	KVB15	0,094	2,87
KVB8	0,128	2,72	KVB16	0,112	2,69
			Ortalama	0,129	2,71

4.1. Bulgular

2016 yılı VZA sonuçları incelendiğinde, CCR modeliyle % 100 olan değerlerin (KVB1, KVB2, KVB4, KVB7, KVB11, KVB12, KVB15, KVB16) etkin; %100'den küçük olan değerlerin (KVB3, KVB5, KVB6, KVB8, KVB9, KVB10, KVB13, KVB14) ise etkin olmadığı Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4. Bölümlerin Girdiye Yönelik CCR Etkinlikleri

KVB	Etkinlik Değeri	Referans Kümesi	KVB	Etkinlik Değeri	Referans Kümesi
KVB1	100	-	KVB9	96,92	kvb4, kvb7, kvb16
KVB2	100	-	KVB10	98,18	kvb2, kvb4
KVB3	99,06	kvb1, kvb2, kvb4	KVB11	100	-
KVB4	100	-	KVB12	100	-
KVB5	91,44	kvb2, kvb4	KVB13	78,81	kvb1, kvb2, kvb4
KVB6	97,44	kvb2, kvb4	KVB14	83,14	kvb1, kvb2, kvb4
KVB7	100	-	KVB15	100	-
KVB8	92,30	kvb4, kvb11, kvb16	KVB16	100	-

İşletme (N.Ö.) Bölümü için girdiye yönelik örnek bir VZA modeli şu şekildedir:

$$E_k = \text{Min}(\alpha - \varepsilon S_1^- - \varepsilon S_2^- - \varepsilon S_3^- - \varepsilon S_1^+ - \varepsilon S_2^+ - \varepsilon S_3^+)$$

$$90 \mu_1 + 164 \mu_2 + 84 \mu_3 + 67 \mu_4 + 136 \mu_5 + 128 \mu_6 + 280 \mu_7 + 138 \mu_8 + 285 \mu_9 + 143 \mu_{10} + 130 \mu_{11} + 123 \mu_{12} + 134 \mu_{13} + 137 \mu_{14} + 171 \mu_{15} + 152 \mu_{16} + S_1^+ - 164 \alpha = 0$$

$$10 \mu_1 + 25 \mu_2 + 10 \mu_3 + 5 \mu_4 + 4 \mu_5 + 14 \mu_6 + 6 \mu_7 + 6 \mu_8 + 6 \mu_9 + 25 \mu_{10} + 8 \mu_{11} + 8 \mu_{12} + 18 \mu_{13} + 18 \mu_{14} + 3 \mu_{15} + 3 \mu_{16} + S_2^+ - 25 \alpha = 0$$

$$272,26 \mu_1 + 265,67 \mu_2 + 257,36 \mu_3 + 251,31 \mu_4 + 273,50 \mu_5 + 254,59 \mu_6 + 258,80 \mu_7 + 315,23 \mu_8 + 281,44 \mu_9 + 250,75 \mu_{10} + 302,61 \mu_{11} + 276,18 \mu_{12} + 345,14 \mu_{13} + 311,27 \mu_{14} + 293,16 \mu_{15} + 272,90 \mu_{16} + S_3^+ - 265,67 \alpha = 0$$

$$0,138 \mu_1 + 0,222 \mu_2 + 0,126 \mu_3 + 0,085 \mu_4 + 0,101 \mu_5 + 0,087 \mu_6 + 0,116 \mu_7 + 0,128 \mu_8 + 0,118 \mu_9 + 0,129 \mu_{10} + 0,160 \mu_{11} + 0,151 \mu_{12} + 0,153 \mu_{13} + 0,153 \mu_{14} + 0,094 \mu_{15} + 0,112 \mu_{16} + S_1^+ - 0,222 = 0$$

$$2,82 \mu_1 + 2,66 \mu_2 + 2,65 \mu_3 + 2,72 \mu_4 + 2,68 \mu_5 + 2,68 \mu_6 + 2,68 \mu_7 + 2,72 \mu_8 + 2,82 \mu_9 + 2,59 \mu_{10} + 2,67 \mu_{11} + 2,65 \mu_{12} + 2,81 \mu_{13} + 2,69 \mu_{14} + 2,87 \mu_{15} + 2,69 \mu_{16} + S_2^+ - 2,66 = 0$$

$$\mu_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0$$

Etkin olmayan KVB'lerin, etkin olması için rehber olabilecek KVB'lerin oluşturduğu kümeler referans küme olarak tanımlanmaktadır (Cooper vd., 2007: 45). Örneğin, çıktı yönlü BCC modelinde kvb5 etkin gözükmemektedir ve etkin olabilmesi için referans kümesi olarak KVB1 ve KVB15'i alabilir. Diğer bölüm ve ortalamayla kıyaslandığında, KVB5'in etkin olmamasının nedeni, bölüm taban puanının ve mezuniyet not ortalamasının düşük olmasıdır. KVB6 da etkin gözükmemektedir. Etkin olabilmesi için ise referans kümesi olarak KVB1 ve KVB4'ü alabilir. Girdi yönlü CCR modelinde, KVB10 etkin gözükmemektedir ve etkin olabilmesi için referans kümesi olarak KVB2 ve KVB4'ü alabilir. Mezuniyet not ortalamasının ve bölüm taban puanının diğerlerine nazaran düşük olduğundan, etkin olarak görünmemektedir.

VZA sonuçları incelendiğinde, BCC modeliyle % 100 olan değerlerin (KVB1, KVB2, KVB3, KVB4, KVB7, KVB9, KVB10, KVB11, KVB12, KVB13, KVB15, KVB16) etkin; %100'den büyük olan değerlerin (KVB5, KVB6, KVB8, KVB14) ise etkin olmadığı Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5. Bölümlerin Çıktıya Yönelik BCC Etkinlikleri

KVB	Etkinlik Değeri	Referans Kümesi	KVB	Etkinlik Değeri	Referans Kümesi
KVB1	100	-	KVB9	100	-
KVB2	100	-	KVB10	100	-
KVB3	100	-	KVB11	100	-
KVB4	100	-	KVB12	100	-
KVB5	105,33	kvb1,kvb15	KVB13	100	-

KVB6	102,08	kvb1,kvb4	KVB14	103,74	kvb1,kvb2,kvb13
KVB7	100	-	KVB15	100	-
KVB8	101,06	kvb1, kvb4, kvb11, kvb15	KVB16	100	-

KVB3, KVB9, KVB10 ve KVB13, çıktı yönlü BCC modelinde etkin olarak gözükmektedir; girdi yönlü CCR modelinde etkin gözükmediği Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Girdi Yönlü CCR ve Çıktı Yönlü BCC Modellerinin Etkinlik Kıyaslaması

KVB	Etkinlik Değeri (Girdi Yönlü CCR)	Etkinlik Değeri (Çıktı Yönlü BCC)	KVB	Etkinlik Değeri (Girdi Yönlü CCR)	Etkinlik Değeri (Çıktı Yönlü BCC)
KVB1	100	100	KVB9	96,92	100
KVB2	100	100	KVB10	98,18	100
KVB3	99,06	100	KVB11	100	100
KVB4	100	100	KVB12	100	100
KVB5	91,44	105,33	KVB13	78,81	100
KVB6	97,44	102,08	KVB14	83,14	103,74
KVB7	100	100	KVB15	100	100
KVB8	92,30	101,06	KVB16	100	100

4.2. Sonuç ve Öneriler

Üniversiteler; bir ülkenin gelişmesi, kalkınması ve bünyesinde gelecek nesilleri barındırması açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Etkinlik, verimlilik, performans kavramları üniversitelerin kendi arasında ve hatta fakülte içinde bölümler arasında bile rekabetlerini sağlamadaki faktörlerden birkaç tanesidir. Bu yüzden üniversiteler, girdilerini etkin bir şekilde kullanmak durumundadırlar. Uygulamadaki ilgili fakülte bölümlerinin performans ölçümüne örnek oluşturabilecek bu çalışmada, 2016 yılı öğrenci verilerinden yola çıkarak VZA ile bir üniversitenin, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi'ndeki 16 bölümün performanslarının analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında, 3 girdi ve 2 çıktı kullanılarak VZA'ya dayalı sonuçlar elde edilmiştir. VZA'nın özelliği gereği, girdi ve çıktılara ilişkin ağırlıklar VZA tarafından belirlenmiştir. Girdi ve çıktılarda; kişi sayısı, puan, oran gibi farklı birimler kullanılabilmesi VZA'nın farklı ölçü girdi ve çıktılarının kullanımına imkan sağlayabilme özelliğinden kaynaklıdır.

Girdi yönlü CCR modeline göre; ÇEEİ (N.Ö.), İşletme (N.Ö.), Ekonometri, İngilizce İktisat (İ.Ö.), Maliye (N.Ö.), Maliye (İ.Ö.), UTF (N.Ö.), UTF (İ.Ö.) bölümleri teknik etkin çıkmıştır. Çıktı yönlü BCC modeline göre ise ÇEEİ (N.Ö.), İşletme (N.Ö.), ÇEEİ (İ.Ö.), Ekonometri, İngilizce

İktisat (İ.Ö.), İngilizce İktisat, İşletme (İ.Ö.), Maliye (N.Ö.), Maliye (İ.Ö.), SBKY (N.Ö.), UTF (N.Ö.), UTF (İ.Ö.) bölümleri saf teknik etkin çıkmıştır. Etkin olmayan bölümler girdi yönlü CCR modelinde, ÇEEİ (İ.Ö.), İktisat (N.Ö.), İktisat (İ.Ö.), İngilizce İşletme, İngilizce İktisat, İşletme (İ.Ö.), SBKY (N.Ö.), SBKY (İ.Ö.) bölümleri; çıktı yönlü BCC modelinde ise İktisat (N.Ö.), İktisat (İ.Ö.), İngilizce İşletme ve SBKY (İ.Ö.) bölümleri olarak ortaya çıkmıştır. Etkin olmayan bölümlerin referans kümesi ile etkin olması için hangi bölümlerin örnek alınması gerektiği VZA ile belirlenmiştir.

Etkin olmayan bölümlerin referans kümesi ile etkin olması için hangi bölümlerin örnek alınması gerektiği VZA ile belirlenmiştir. KVB'lerin girdi ve çıktıları göz önünde bulundurularak, etkin olmayan karar verme birimleri için potansiyel iyileştirmeler belirlenebilir. Bu sayede, karar vericiler birimleri etkin hale getirebilmek için politikalar geliştirebilirler. Etkin olmayan bölümlere bakıldığında; ortalamaya göre öğrenci sayısının yüksek ve öğretim üyesi sayısının az olmasının öğrenci mezuniyet oranını etkilediği görülmektedir. Öğrenci sayısının düşürülmesi veya akademisyen sayısının artırılması ile mezuniyet oranı arttırılabilir.

İleriki çalışmalar için, diğer fakültelerdeki bölümlerin de karar verme birimi olarak kullanılması, farklı yıllar katılarak Malmquist Toplam Faktör Verimlilik Endeksi aracılığı ile farklı değişkenler eklenmesi gibi önerilerde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Arcelus, F. J. ve Coleman, D. F. (1997), An Efficiency Review of University Departments. *International Journal of Systems Science*, Vol.28, No.7, s. 721-729.
- Atan, M. (2003). Türkiye Bankacılık Sektöründe Veri Zarflama Analizi ile Bilanço Dayalı Mali Etkinlik ve Verimlilik Analizi. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, C:14, S:48, s. 71-86.
- Babacan, A., Kartal, M. ve Bircan, H. (2007), Cumhuriyet Üniversitesi'nin Etkinliğinin Kamu Üniversiteleri ile Karşılaştırılması: Bir VZA Tekniği Uygulaması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:8, S:2, s. 97-114.
- Banker, R. D., Cooper, W. W., Seiford, L. M. & Zhu, J. (2011), Returns to Scale in DEA. Cooper, W.W., Seiford, L.M. & Zhu, J. (Ed.), *Handbook of Data Envelopment Analysis* (2. Baskı) içinde (s.41-70). New York: Springer.
- Banker, R. D., Charnes, A. & Cooper, W. W. (1984), Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, Vol.30, No.9, s. 1078-1092.
- Baysal, M. E., Alçılar, B., Çerçioğlu, H. & Toklu, B. (2005), Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin 2004 Yılı Performanslarının, Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Belirlenip Buna Göre 2005 Yılı Bütçe Tahsislerinin Yapılması. *SAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, C:9, S:1, s. 67-73.
- Beasley, J. (1995), Determining Teaching and Research Efficiencies. *Journal of the Operational Research Society*, Vol.46, No.4, s. 441-452.
- Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y. & Seiford, L. M. (1994), *Data Envelopment Analysis Theory, Methodology, and Applications*. New York: Springer.
- Charnes, A., Cooper, W.W. & Rhodes, E. (1978), Measuring The Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, Vol.2, s. 429-444.
- Cooper, W.W., Seiford, L. M. & Tone, K. (2007), *Data Development Analysis A Comprehensive Text With Models, Applications, References and DEA Solver Software* (2. Baskı). New York: Springer.
- Cooper, W.W., Seiford, L. M. & Tone, K. (2006), *Introduction to Data Development Analysis and Its Uses With DEA-Solver Software and References*. New York: Springer.

- Demir, E. (2014). A Comparison of Classical and Fuzzy Data Envelopment Analyses in Measuring and Evaluating School Activities. *Turkish Journal of Fuzzy Systems*, Vol.5, No.1, s. 37-58.
- Demirci , A. ve Tarhan, D.B. (2016), Türkiye’de Faaliyet Gösteren Liman İşletmeleri ve Bu İşletmelerin Etkinliklerinin Veri Zarflama Analiziyle Ölçümü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (IJEAS)*, Cilt/Vol: 2, Sayı/No.: 2, s.144-160.
- Despotis, D. K. & Smirlis, Y. G. (2002), Data Envelopment Analysis with Imprecise Data. *European Journal of Operational Research*, Vol.140, 24-36.
- Dinçer, S. E. (2011). *Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü*. İstanbul: Der Yayınları.
- Erpolat, S. & Cinemre, N. (2011), Notebook Seçiminde Hibrit Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemine Dayalı Veri Zarflama Analizi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:40, S:2, s. 207-225.
- Ertuğrul, İ. & Işık, A. T. (2008), İşletmelerin VZA ile Malî Tablolarına Dayalı Etkinlik Ölçümü: Metal Ana Sanayiinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:10, S:1, s. 201-217.
- Farrell, M. J. (1957), The Measurement Of Productive Efficiency. *Journal Of The Royal Statistical Society*, Vol.120, No.3, s. 253-290.
- Flegg, T., Allen, D. O., Field, K. ve Thurlow, T. W. (2004), Measuring the Efficiency of British Universities: A Multi-period Data Envelopment Analysis. *Education Economics*, Vol.12, No.3, s. 231-249.
- Johnes, J. ve Johnes, G. (1995), Research Funding and Performance in UK University Departments of Economics: A Frontier Analysis. *Economics of Education Review*, Vol.174, s. 301-314.
- Kao, C. & Hung, H. T. (2008), Efficiency Analysis of University Departments: An Empirical Study. *Omega*, Vol.36, s. 653-664.
- Karahan, A. & Özgür, E. (2011), *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kempkes, G. & Pohl, C. (2010), The Efficiency of German Universities Some Evidence From Nonparametric and Parametric Methods. *Applied Economics*, Vol.42, No.16, s. 2063-2074.
- Kutlar, A. & Kartal, M. (2004), Cumhuriyet Üniversitesinin Verimlilik Analizi: Fakülteler Düzeyinde Veri Zarflama Yöntemiyle Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:8, S:2, s. 49-79.
- Ludeman, K. (2000), How To Conduct Self Directed 360. *Training and Development*, Vol.54, No.7, s. 44-47.
- Madden, G. ve Savage, S. (1997), Measuring Public Sector Efficiency: A Study of Economics Departments at Australian Universities, *Education Economics*, Vol.5, s. 153-168.
- Mugera, A. W. (2013), Measuring Technical Efficiency of Dairy Farms With Imprecise Data: A Fuzzy Data Envelopment Analysis. *The Australian Journal Of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 57, s. 501-519.
- Ozcan, Y. A. (2008), *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA)*. New York: Springer.
- Özbek, M. E., De La Garza, J. & Triantis, K. (2009), Data Envelopment Analysis as a Decision – Making Tool For Transportation Professionals. *Journal of Transportation Engineering*, Kasım, s. 822 – 831.

- Özden, Ü. H. (2008), Veri zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:37, S:2, 167-185.
- Ray, S. C. (2004), Data Envelopment Analysis, Theory and Techniques for Economics and Operations Research. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thanassoulis, E. (2001), Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis, A Foundation Text with Integrated Software. New York: Springer.
- Ulucan, A. (2002), ISO500 Şirketlerinin Etkinliklerinin Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı: Farklı Girdi Çıktı Bileşenleri ve Ölçeğe Göre Getiri Yaklaşımları ile Değerlendirmeler. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C:57, S:2, s. 185-202.
- Warning, S. (2004), Performance Differences in German Higher Education: Empirical Analysis of Strategic Groups, Centre for European Economics Research, Vol.24, s. 393-408.
- Wen, M. (2015), Uncertain Data Envelopment Analysis. Heidelberg: Springer.
- Yıldırım, B. F. & Önder, E. (2015). İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri (2. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Zhu, J. (2009), Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking Data Envelopment Analysis with Spreadsheets, New York: Springer.
- Zhu, J. & Cook, W. D. (2007), Modeling Data Irregularities and Structural Complexities in Data Envelopment Analysis. New York: Springer.

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK, ORTA ÖLÇEKLİ BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ

Ceren ARSLAN*

Işıl TAY DEĞİRMENCI**

Ceyda ARSLAN***

ÖZET: *Bu çalışmada proje bazlı endüstriyel mutfak ürünleri yapan ve ürün gamında yüzlerce ana ürün ve binlerce yarı mamul bulunan bir firmada malzeme ihtiyaç planlaması yazılımına işlerlik kazandırılması için yapılan faaliyetler vaka analizi yoluyla incelenmiştir. Pek çok şirket bu tür yazılımları kullanmak için başarısız teşebbüslerde bulunabilmektedir, bu durumda sistemi yeni baştan kurmak daha da zahmetli olup veri ve üretim kaybına neden olabilmektedir. Ancak incelenen firmada başlangıçta gerçekleştirilen ideal olmayan kodlamaların bu kayıplar olmadan nasıl işler hale getirildiği ve hatta standart yapıya göre çok daha hızlı ve verimli bir hale getirildiği örneklerle ortaya koyulmuştur.*

Anahtar Kelimeler: *Malzeme ihtiyaç planlaması, atölye tipi üretim, düşük dış kaynak kullanımı, verimliliğin artırılması*

JEL Sınıflandırması: *M11, M15, O32*

LAUNCHING THE MATERIALS REQUIREMENTS PLANNING SOFTWARE IN A MEDIUM SIZED INDUSTRIAL PRODUCTION FIRM WITH LOW OUTSOURCING

ABSTRACT: *In this study, we have analyzed the activation process for the materials requirements planning software in a job-shop style medium sized industrial production firm with low outsourcing via case analysis method. Many firms continue to make unsuccessful attempts to use this software, and in these cases restarting the installation process may cause data and physical production loss. However, in this case, how the firm under consideration was able to correct the incorrectly arranged previous structure without any of these losses and on top of that how the firm created a faster and more efficient structure than the standard setup is discussed through examples.*

Keywords: *Material requirements planning, job-shop type production, low outsourcing, increase of efficiency*

JEL Classification: *M11, M15, O32*

*Sistem Geliştirme Md., Kristal Endüstriyel A.Ş., cerenarslann@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, isilay.degirmenci@antalya.edu.tr

*** Lisans öğrencisi, Antalya Bilim Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, ceydaarslann@gmail.com

GİRİŞ

İşletmelerin, ham madde, işgücü, teçhizat ve finansmanı en etkin şekilde kullanabilmeleri için sahip olmaları gereken beceriler arasında tedarik ve stok işlemlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek, üretim sürelerini kısaltabilmek, maliyetleri doğru tespit etmek ve azaltmak yer almaktadır. Kaynakların etkin kullanımı ihtiyacı ve artan rekabet koşulları sebebi ile çok çeşitlenen müşteri isteklerine daha iyi cevap verebilmek için pek çok işletme siparişe göre üretim modeline geçiş yapmıştır. Ancak bu durum küçük miktarlarda yapılan üretimi ekonomik bir şekilde yapabilmek adına her sipariş için: gerekli tüm kaynakların kullanım miktarları, üretim süreleri, malzeme ve ham madde satın alımı, iş emirleri ve işlem rotalarının belirlenmesi gibi faaliyetleri gerekli hale getirmiştir. Bu gerekliliklere teknolojik gelişmelerin de yardımıyla cevap verebilmek için 1960'lı yıllar öncesinde başlayan, malzeme ihtiyaçlarının yazılımlar yardımıyla hesaplanması akımı 1990'lı yıllardan itibaren Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP, Enterprise Resource Planning (ERP)) yazılımları ile günümüzün gelişmiş yazılımlarını şirketlerin hizmetine sunmuştur (Akaydın ve Okşan, 2008:230).

ERP yazılımları ile tüm firmadaki makine, işgücü, enerji, bilgi, malzeme ve diğer kaynakların koordineli bir şekilde kullanımı yapılarak müşteri siparişleri karşılanabilmektedir. Ancak her firmanın kendine özgü yapısı, satın alınabilecek farklı yazılım seçeneklerinin olması, yazılımı hayata geçirmeden önce iş süreçlerinde ve/veya çalışma sisteminde değişiklik yapılmasının gerekebilmesi gibi faktörler bir firmanın ERP yazılımının hayata geçirilmesinde her firma için başarısı garanti bir formülün söz konusu olamamasına yol açmaktadır. Bu çalışmada, atölye tipi üretim sahasında siparişe göre endüstriyel mutfak ürünleri üreten ve yan sanayiden çeşitli sebeplerden dolayı düşük miktarda alım yapmayı tercih eden, dolayısı ile üretim işlemlerinin büyük bölümünü kendi bünyesinde gerçekleştiren bir firmada CANIAS ERP adlı ERP yazılımının Malzeme İhtiyaç Planlaması modülünün hayata geçirilmesi örnek olay analizi yoluyla açıklanacaktır. Berchet ve Habchi'ye (2005) göre, ERP kurulumunun, yazılım seçiminden sonra gelen, yazılımın özelleştirilme ve hayata geçirilmesi adımına odaklanılmıştır. Gerek şirketin seçilen iş modelinin sonucu olarak ortaya çıkan kapsamlı üretim süreçleri, gerekse kullanılan yazılımın yurt dışında da kullanılan ulusal bir yazılım olması sebebiyle çalışmanın araştırmacılar ve proje yöneticileri açısından aydınlatıcı olması amaçlanmıştır.

ERP yazılımı ham madde, işgücü, teçhizat ve finansmanın en etkin şekilde kullanabilmesini sağlayan bütünleşik ve bilgisayar destekli bir yönetim sistemidir, dolayısı ile ERP yazılımının kurulumu için klasik bir bilgi teknolojisi sistemini kurmak için yapılardan çok daha fazla hazırlık yapılması gerekmektedir (Sudhaman ve Thangavel, 2015:961). Türkiye'de yapılan bir anket çalışmasında katılan firmaların yüzde 70,6'sının ERP yazılımı kurulmadan önce iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi çalışmasını gerçekleştirdiği, yüzde 95,5'inin de ERP yazılımlarının ücretini kendi öz kaynakları ile karşıladığı ortaya çıkmıştır (Postacı vd., 2012:54). ERP yazılımlarının maliyet kalemlerinin büyük bir payını yazılım ve danışmanlık ücretleri oluşturmaktadır (Akaydın ve Okşan, 2008:234). ERP yazılımı kurulumunun şirketlere olan mali ve diğer iş yükleri ve her firma için uygun bir başarı formülü olmadığı hesaba katıldığında, bu çalışma ve benzeri örnek olay analizlerinin diğer başarılı projelerin hayata geçirilmesine yardımcı olması beklenmektedir.

ERP yazılımları, işlevsel olarak birbirleriyle bağlantılı ve sağlam bir şekilde bütünleşmiş modüllerden oluşur. Sistemdeki modüllerin tamamı, gerçek zamanlı olarak güncellenen ortak bir veri tabanını kullanır. Yapılan araştırmalarda kritik sorunların yaşandığı modüller

Finans/Muhasebe, Satış/Dağıtım, Satın Alma, Veri Ambarı, Veri Merkezleri, Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning (MRP)) modülleri olarak, en çok sorun yaşanan modüllerinse MRP ve Kalite Kontrol modülleri olduğu belirtilmiştir (Karadede ve Baykoç, 2006:149). Bugün pek çok ERP yazılımında modül olarak yer alan MRP, 1960'lardan itibaren kullanılan ve envanteri, üretim süreci için gerekli olan materyal ihtiyaçlarını karşılayacak noktaya kadar düşüren, bilgisayar tabanlı bir üretim ve envanter kontrol sistemidir (Görçün, 2010:140-141). MRP özellikle, talebi belirli bir nihai ürüne olan talebe bağlı materyal ve bileşenlerin tedariki ile ilgilidir (Dalay, 2013:94). MRP bir "çekme" sistemi olarak nitelendirilebilir. Diğer bir deyişle üretim tarifeleri, bileşenleri, sistem içinde üretim ihtiyaçlarını karşılamak için "çeker" (Gourdin, 2006:74). Bu çalışma özellikle MRP modülünün hayata geçirilmesi için yapılması gerekenlerle ilgilidir. Örnek olaya konu olan firmada öncelikle mevcut yapı incelenmiş, yerine getirilmesi gereken iş süreçleri analiz edilmiş, gerekli düzenlemelerle MRP modülünü kullanmaya hazır hale gelindikten sonra modül uygulamaya alınmıştır.

Bu çalışmada ERP yazılımının MRP modülünün hayata geçirilmesi bir örnek olay analizi yoluyla incelenmiş ve MRP modülünü hayata geçirirken ürünlerinin büyük çoğunluğunu atölye tipi üretimle kendisi üreten ve dış kaynak kullanımı oldukça düşük bir firmanın karşılaştığı zorluklar, iş süreçlerinde yapılan düzenlemeler ve firma için en etkili olan MRP çözümlerinin neler olduğu sorularına cevap aranmıştır.

Bu çalışmayı farklılaştıran özelliklerin başında örnek olaya konu olan firmanın üretim sistemi gelmektedir. Söz konusu firma bir turizm bölgesinde (Antalya'da) yer almakta ve ana ürün kategorilerinden birisi olarak da otellere tam teşekküllü tüm malzemeler dâhil mutfak üretmektedir. Ancak firmanın bulunduğu bölgede taşeron olarak işbirliği yapabilecekleri firmalar bulunmadığı için ham maddeden itibaren tüm üretimi kendileri yapmaktadırlar. Otellere, mutfağın tüm ekipmanlarını proje bazlı olarak üretmektedirler ve bazı ürünlerin de dağıtıcılığını yapmaktadırlar. Dolayısı ile üretim süreçleri seri üretim yapan firmalara göre çok daha karmaşıktır ve MRP uygulamalarını etkin ve verimli hale getirmek de daha yoğun emek ve düşünme gerektirmiştir.

Çalışmanın diğer bir ayırt edici özelliği de pek çok firmanın karşılaşılabileceği bir durum olarak firmada önceden ERP yazılımında bir kodlama teşebbüsü olmuş ancak standardın dışında gerçekleştirilmiş olan kodlama faaliyetleri yazılımın işlerlik kazanmasına engel olmuş ve ERP projesini başlangıç aşamasında başarısızlığa sürüklemiştir. Bu vakada anlatılan, mevcut ERP yazılımının kodlamasında yapılan değişiklik ve eklemelerle, geçmiş verilerde veya üretim faaliyetlerinde belli bir kayıp olmadan, MRP modülünün nasıl işler ve hatta ideal olan kodlama yapısına göre daha hızlı ve verimli hale getirildiğidir.

Çalışmayı farklılaştıran özelliklerden birisi de kullanılan firmada kullanılan yazılım nezdinde daha net bir örneklendirme yapılmasıdır. Bu yazılım Avrupa'ya ihraç edilen ilk yerli yazılım olup (<http://www.ias.com.tr>, 2006) yerli yazılımların pazara girmesi ülkemizdeki firmalara önemli bir ekonomik katkı yaratmaktadır (<http://www.hurriyet.com.tr>, 2014). Çalışmada anlatılan hususlar ve yazılımın ekran çıktıları hayata geçirilmiş uygulamalar olup tecrübelerin yansıtılmasının hem akademik hem de pratikte yönlendirici olması amaçlanmaktadır.

Çalışma için gerekli gözlemler ve görüşmeler bir yıllık bir zaman zarfı içerisinde konu olan firmanın Sistem Geliştirme Müdürü ile gerçekleştirilmiştir, firmadaki gelişmelerin yazarlar tarafından takibi yapılmış, çalışma ile ilgili bilgiler ek olarak aynı zamanda firma yöneticileri, firma arşivleri ve yazılımla ilgili diğer personel ile de yapılan iletişimler sonucunda toplanmıştır.

Çalışmanın takip eden kısımlarında öncelikle literatür taramasına yer verilecek, daha sonra firma ile ilgili genel bilgiler verilerek uygulama anlatılacaktır. Uygulama kısmında MRP modülünün yeniden işleme konulmaya çalışılması sırasında karşılaşılan problemler, bu problemlerin çözümüne istinaden ham madde satın alımları ve stok takibi, ürün ağaçlarının mevcut yapısının etkin hale getirilmesi ve MRP modülünün işler halde mevcut kullanımı ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Daha sonrasında firmanın çalışmanın başarıya ulaşmasıyla elde ettiği avantajlara değerlendirme kısmında yer verilmiş ve sonuç kısmında da çalışmanın özeti, katkısı ve gelecek çalışmalar için önermeler belirtilmiştir. Tablolar ve şekiller metin içerisinde ilgili kısımlara eklenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

MRP, son ürün için hazırlanan ana üretim çizelgesini ürün ağacı bilgisi yardımıyla gerekli parça ve malzeme çizelgesine çevirerek satın alma ve imalat emirleri hazırlayan bir envanter yönetim tekniğidir. Malzeme ihtiyacını daha etkin bir biçimde hesaplamak için geliştirilmiş bir sistemdir. Bu sistem ana üretim çizelgesinden hangi son ürünlerin ne zaman ve hangi miktarlarda üretilmesi gerektiğini öğrenir. Ürün ağacı bilgilerinden yararlanarak ilgili son ürün için gerekli olan parçaları ve miktarları hesaplar. Bu bilgileri envanter durumu ile karşılaştırır, üretim ve temin sürelerini de kullanarak parçaların ne zaman ve ne miktarlarda sipariş edileceğini belirler (Talu, 2004: 8; Çağlıyan, 2012:161).

MRP, malzeme ihtiyaçlarının hesaplanmasını daha etkin hale getirmek için geliştirilen bir sistemdir. MRP sistemlerine; satış planlama, kapasite yönetimi ve çizelgeleme gibi işlevlerin de katılmasıyla MRP II (Üretim Kaynakları Planlaması) yazılımları geliştirilmiştir. MRP II üretim planlama aracı olarak oldukça etkin olmakla birlikte kârlılık ve müşteriye memnun etme gibi amaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. Değişen pazar şartları ve teknolojiler finans, satış, dağıtım ve insan kaynakları işlevlerinin de dâhil olduğu entegre sistemlere olan gerekliliği artırmıştır (Bayraktar ve Efe, 2006:692; Çağlıyan, 2012:161).

Muscatello vd. (2003) yaptıkları araştırmada üretim stratejisi ve başarılı ERP uygulamaları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. "İhtiyaç değerlendirmesi" (MRP) uygulaması, ERP projelerinin çok kritik bir yönüdür. Bu aktiviteden ERP sisteminin temel konfigürasyonu gelişecektir. "İhtiyaç değerlendirmesine" gösterilen yetersiz dikkat, büyük olasılıkla organizasyonla uyumsuz bir sisteme yol açacaktır (Muscatello vd., 2003:868).

Small ve Yasin (1997) tarafından yapılan bir çalışmada ise bilgi sistemleri ve teknoloji odaklı yeniliklerin firmalara getirilmesinde çıkan sorunların doğrudan teknoloji ile ilgili olmayıp personel ve ekip sorunlarından kaynaklandığı vurgulanmıştır. Dolayısıyla, yönetici yönetimi ve bölüm yönetimi, farklı birikimlere sahip üyeleri tarafından katılımlı proje ekiplerinin gelişmesi için uygun bir iklim yaratmak, ayrıca etkili iletişim ve takım oluşturma becerileri, ERP ve MRP odaklı geliştirmeler için önem taşımaktadır. Örnek olayda bu açıdan yapılan çalışmalara da değinilmektedir.

Bu çalışmada aşağıda detaylandırılan MRP sisteminin işletimi esnasında karşılaşılan problemler ve sistemin uygulanacağı firmanın kısıtları, daha önceki çalışmalarda, MRP II ve Bilgisayarla Bütünleşik Üretim Sistemleri (Computer Integrated Manufacturing (CIM)) gibi entegre bilgi ve üretim teknolojilerinin uygulanması için rapor edilenlerle benzerlik göstermektedir (Small ve Yasin, 1997:349, Muscatello vd., 2003:868-869).

Berchet ve Habchi'ye (2005) göre ERP-MRP projeleri firmalara çok sayıda avantaj sağlamaktadır. Bu çalışmadaki örnek olayda da benzer faydalar söz konusudur. Bunlardan bazıları, tüm bilgi sistemi modüllerine merkezi, güvenli ve rol tabanlı erişim sağlayan birleştirilmiş veri ve uygulamaların sağlanması, sistemin, firmanın organizasyonunun gelişimine adaptasyonu ile beraber bir süreç yönetimi perspektifinin ortaya koyulmasıdır. Ayrıca bu proje firmaya fiziksel, bilgilendirici, karar verme amaçlı ve finansal süreçlerin sıkı kontrolü, verilerin tutarlılığı ve güvenilirliği, tüm firmanın kullanıcıları için eşzamanlılığı, farklı işlevler ve veri kaynakları arasındaki kusursuz veri entegrasyonu nedeniyle bilgi görünürlüğü, bilgiye erişme kolaylığı ve hızı, kapsamlı iş analizi, yönetimde titizlik gibi faydalar sağlamaktadır.

3. FİRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu çalışmada konu edilen firma, ürün gamına istinaden, soğutma, pişiriciler, nötr ürünler (davlumbaz, çalışma tezgahı, yıkama tezgahı, duvar rafı, servis rafı, tepsi taşıma arabaları, yer ızgarası gb.), açık büfe, dondurma makinesi, soğuk oda, mobilya, çamaşırhane adlı birimlerinden oluşmaktadır. Birimlerden de anlaşılacağı gibi ürün gamı çeşitlilik göstermektedir. Firma proje firmasıdır, proje bazlı üretim yapmaktadır. Bir otelin mutfağında olması gereken hemen hemen tüm ürünleri üretebilmektedir.

Firmanın proje bazlı firma olmasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır, avantajları müşterinin isteğine göre üretim gerçekleştirildiği için müşteri memnuniyeti her zaman yüksektir, çünkü kullanım kolaylığına göre standart ürünler üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak müşteri ihtiyaçları en üst düzeyde karşılanmaktadır. Bu durum avantajlara neden olurken üretim aşamasında da dezavantajlara neden olmaktadır.

Üretim aşamasındaki dezavantajların başında işçilik maliyetlerinin yüksekliği gelmektedir. Üretim hattı ile yapılan standart üretime kıyasla proje tabanlı çalışan bu firmada üretime harcanılan zamanın büyük bir kısmı müşteri istekleri doğrultusunda üründe yapılan çeşitlendirmelere harcanmaktadır. Ürün üzerindeki özelliklerden dolayı yeni tasarımlarla beraber üretim – montaj aşamalarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir, dolayısı ile üretim için harcanan süre ve işçilik maliyetleri yüksektir.

Günümüz üretiminde firmalar müşteri ihtiyaçlarını göz ardı edemez durumdadır, çünkü müşteri memnuniyeti her şeyden önce gelmektedir. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarını kısa zamanda karşılayabilmek için firmada sistemli ve planlı olarak üretim yapılması önem arz etmekte ve ERP ve MRP uygulamaları da bu sebepten büyük önem kazanmaktadır.

4. UYGULAMA

4.1. MRP Sisteminin İşletimi Esnasında Karşılaşılan Problemler ve Sistemin Uygulanacağı Firmanın Kısıtları

MRP (Malzeme İhtiyaç Planlaması) sistemlerinin hayata geçirilmesinde yaşanabilecek belli başlı sıkıntılar arasında, kullanıcıların yeniliğe açık olmaması ve direnç göstermesi, yazılım esnekliğindeki yetersizlikler, kalifiye personellerin yetersiz oluşu, iş süreçleri ve yazılımın birbirine paralel olmaması, kullanıcı kaynaklı hatalar, eğitim eksikliği, yazılımdan kaynaklanan hatalar, sistem içinde yer alan veri yetersizliği, eğitim planlanmasındaki zorluklar, birimler arası iletişimin zayıf olması yer almaktadır.

Üretim işletmelerinin yönetim bilişim sistemlerine geçmeleriyle, kullanıcılar kendilerine olan ihtiyacın azalacağı ve bununla beraber işlerini kaybedeceklerini düşündükleri için direnç göstermektedirler. Bu sebeple bu yola çıkarken böyle bir durumun söz konusu olmadığı anlatılmalı, gerekirse üst yönetimden bu konu ile ilgili gerekli açıklamaları yapması talep edilmelidir. Aslında amacın firmada bulunan tüm çalışanların işlerini kolaylaştırmak olduğu ve bununla beraber istenilen bilgilere çok daha kolay ulaşılacağı örneklerle gösterilerek, bu yola bir ekip ruhuyla çıkılmalıdır.

Ayrıca kullanılan yazılımın göstereceği programlama esnekliğinin önemi de yadsınamaz. Her firmanın üretim şekli, üretilen ürünler, üretimde kullanılan ham maddeler farklılık göstermektedir. Her firma için problemler ve kısıtlar farklıdır. Bu nedenle kullanılan yazılımın esnekliği son derece önemlidir. Esneklik kavramını daha detaylı, kod değişikliğine açık, firmanın ihtiyaçlarına göre gerekli değişikliklerin yapılabilirlik oranı olarak tanımlayabiliriz. Bu oran ne kadar yüksekse kullanılan yazılım o derece esnektir.

Yukarıda ilk maddede incelenen, çalışanların sisteme direnç göstermeleri durumu, bu örnek olayda konu edilen firma için büyük önem arz etmiştir. İlgili firmada, ERP sistemiyle gelecek değişiklik olarak çalışanların performansları ölçülürken belli verilere dayanılacağı anlatılmış olup, özellikle zam ayı dönemlerinde bu performanslara dayanılarak gerekli düzenlemelerin yapılacağı aktarılmıştır.

Firmada kullanılan ERP yazılımı oldukça esnektir. Yazılım kodları kullanıcılara açık olduğu için firmada bulunan kısıtlara göre gerekli kod değişiklikleri yapılabilmekte ve kodlar izlenebilmektedir. Bu sebeple iş süreçlerindeki düzenlemeler ve yazılımın entegrasyon süreci örnek vakada eş zamanlı olarak yürütülebilmiş ve firma sistemi entegre etmek için dışarıdan gelecek yazılım ekibine ek olarak kendi çalışanlarını da bizzat bu konuda görevlendirebilmiştir.

Kullanıcılardan kaynaklanan hatalar her zaman var olacaktır, bu sebeple çalışanlara eğitim verilmesi gerekmektedir fakat bu eğitim bir sefere mahsus olmamalıdır. Sistem yaşanarak öğrenilecektir. Bu süreçte her bir çalışanın kazanılarak yola devam edilmesi ileride çıkacak problemleri bir nebze olsa da azaltacaktır.

Örnek vakadaki firmadaki en büyük sıkıntılardan biri üretim sistemi altyapısının yetersiz olmasıdır. MRP modülü devreye alınmadan önceki ürün ağaçları yapısı rotasyon çalışmaları için yeterli değildir. Önceden oluşturulan ürün ağaçları rotasyonu ürünler Computer Numerical Control (CNC) istasyonlarında tamamlanmış yarı mamul gibi düşünülerek oluşturulmuştur. Bilgi işletim sisteminin eski versiyonunda sistem tarafından algılanan durum, yarı mamullerin hiçbir rotasyondan geçmeden direkt yarı mamul haline dönüşmüş halde ortaya çıkıyor

olmasıdır. Firmada mutfak ürünleri yapımı için sac ham maddesi kullanılmakta, saclar, kesim, delik açma veya punch (vida ve diğer parçalar için), büküm gibi işlemlerden geçirilerek mutfak ekipmanlarının dış kısmını ve iç parçaların bir kısmını oluşturmaktadır. Ancak MRP öncesi üretim takip bilgi işlem sistemindeki veri yapısında, kullanılan ham maddeden direkt yarı mamul oluşturulmuş gibi sistem kodlanmış, kesim – punch – büküm işlemleri dikkate alınmadan yapı kurulmuştur. Önceden kurulmuş olan yapıyı tamamıyla silmek ise üst yönetim tarafından büyük bir veri kaybına yol açacağı ve mevcut üretime çok olumsuz yansımaları olacağı için reddedilmektedir. Dolayısı ile önceki uygun olmayan veri işletim sistemi yapısı mevcut kurulmakta olan sistem için bir kısıt haline gelmiş bulunmaktadır. Bu kısıtlar ve bu kısıtlara bulunan çözümler aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

4.2. Ham Madde Kabulü ve Stok Takibi için MRP Modülünde Veri Girişi Düzenlemesi

Firmanın ham maddesi sacdır ve farklı ebatlarda (en * boy * kalınlık) dikdörtgen şeklinde kesilmiş hazır halde ve ayrıca (en * kalınlık) olarak belirli ölçülerde rulo haline getirilmiş olarak firma tarafından tedarik edilmektedir. Firmanın MRP modülünü sağlıklı bir şekilde çalıştırabilmesi için depoya girişi ve çıkışı yapılan sac ham maddesinin miktar olarak kayıtlarının düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Bu takibin sağlanması hem depodaki ham madde stokunu doğru bir şekilde güncel veri olarak bulundurmak hem de tedarikçilere ödenen miktarın ERP sistemi tarafından otomatik olarak doğru bir şekilde hesaplanabilmesini sağlamak açısından gereklidir. Aşağıda bu konuda yaşanan problemler ve firmanın uyguladığı çözüm tarif edilmektedir.

4.2.1. MRP Modülü Kullanıma Alınmadan Önce Uygulanan Ham Madde Veri Girişleri

Firmada MRP modülü hayata geçirilmeden önce satın alınmış olan ERP yazılımının veri tabanında ham madde girişleri için veri türü olarak kaydı tutulan ve yazılımın dilinde malzeme kartı olarak adlandırılan başlık aşağıdaki şekildedir:

Malzeme Kodu: HMSACCRNI304_06_MM

Malzeme Açıklaması: 0,6 MM 304 KALİTE SAC

Stok Birimi: KG.

Tedarikçiden satın alınan sac ham maddesi dikdörtgen levha veya rulo halinde de olsa sadece tartılarak kg biriminden ağırlık olarak bilgi işlem sistemine girişi yapılmaktaydı. Bu durum da, ham madde stokunda bulunan dikdörtgen levhalar ve ayrıca rulo saclarla ilgili istenen bilgilere erişilememesine sebep olmaktaydı. İstenen veri türü belirli bir (en * boy * kalınlık) ölçülerinde kaç adet levha bulunduğu ve ayrıca belirli bir (en * kalınlık) boyutlarına sahip kaç metre rulonun bulunduğu şeklindeydi. Bu bilgilere sahip olabilmek için satın alma işleminden sonra ham madde stokuna eklenen saclarla ait bilgilerin doğru formatta veri girişlerinin yapılabilmesi gerekmektedir, yukarıdaki şekilde sadece kg olarak veri girişlerini yapmak yeterli olmuyordu. Satın alınan sacların depo kayıtlarına doğru bir şekilde girilmesi hem tedarikçiye ödenen ücretin ERP sisteminde kaydının doğru bir şekilde oluşması hem de depodaki stok miktarının kaydının net tutulması için önemliydi.

4.2.2. Satın Alınan Ham Maddenin Stoklara Eklenmesine ait Veri Girişi için MRP Modülünde Veri Giriş Alanı (Malzeme Kartı) Tanımlanması

MRP modülünü hayata geçirebilmek için ham madde stoklarına yapılan eklemelerin net ve eksiksiz bir şekilde bilgi işlem sistemine girişlerinin yapılması gerekmektedir. Bu durumda öncelikle her farklı boyut kombinasyonundaki dikdörtgen levhalar ve ayrıca rulolar için farklı malzeme kartları tanımlandı. Teorik açıdan bakıldığında artık veri girişlerinde problem beklenmemektedir. Ancak bu aşamada yapılan varsayım tedarikçiden hazır kesilmiş halde gelen her dikdörtgen sac levhanın istenen boyutlara kesin bir şekilde uygunluğunun olacağı ve ayrıca sac maddesinin yoğunluğunda da kesinlik bulunacağı şeklindeydi. Bu varsayımların doğruluğu her sac levhanın standart bir ağırlığa sahip olduğu anlamına geliyordu ve bu durumda, alınan sacların toplam ağırlığını belirlemek ve dolayısı ile tedarikçiye ödenecek miktarın hesabı için tek yapılması gereken standart ağırlık değerini, satın alınan sac adetleri ile çarpmak olacaktır. Ancak bu varsayım gerçeği yansıtmamaktaydı.

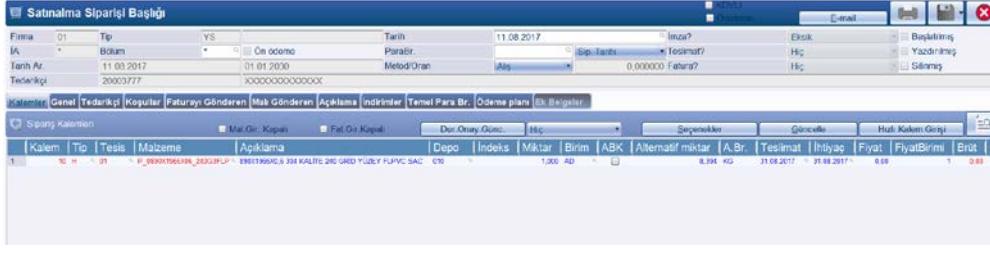
Tedarikçiden gelen sac levhaların (en * boy) olarak ebatları daha standart olmakla beraber kalınlık ve yoğunluk olarak tolerans limitleri içerisinde olan sacmalarda firma sac levhayı satın almakta ve bu farklılığın neden olduğu ağırlık farkını da depoya hammadde girişi olarak doğru kaydetmek durumundadır.

Tedarikçiden yeni bir sipariş geldiğinde levhalar adet olarak sayılıyor ve her levha için $[(en * boy * kalınlık) * yoğunluk] = [(890 \text{ mm} * 1965 \text{ mm} * 0,6 \text{ mm}) * 0,8 / 100000] = 8,394 \text{ kg}$ şeklinde sac başına önceden hesaplanmış ağırlık varsayıyordu. Ancak her teslim alınan levha bu ağırlıkta değildi. Örneğin teslim edilen bir ham madde siparişi, toplam ağırlığı 1146 kg olan 136 adet sac şeklindeydi, bu durumda bir adet sac $1146/136 = 8,426 \text{ kg}$ şeklindeydi ve yazılımda otomatik olarak hesaplamalarda kullanılan 8,394 kg/sac değeri yanlış veri girişlerine yol açmaktaydı. Bu durumda, sipariş oluşturulurken, sistemde standart formülle hesaplanan siparişin ağırlık miktarı ile, gelecek irsaliye belgesindeki ağırlık örtüşmeyip, tedarikçiye gerçekte ödenen miktar ile MRP modülünde veri tabanında yer alan fiyat farklı olmaktadır.

Tedarikçilere adet üzerinden değil satın alınan sacların ağırlığı üzerinden fatura ödenmesi ve bu nakit akışının kaydının ERP yazılımının diğer modüllerinin ihtiyacı olarak doğru bir şekilde tutulması, fakat aynı zamanda üretim planı için sacların adet cinsinden stok girişlerine kaydedilmesinin gerekliliği, standart malzeme kartlarının sağladığı veri alanı yapısı üzerinde esnek bir düzenlemeyi gerektirmektedir.

Çözüm olarak MRP modülünde yer alan PURT05 sipariş ekranı yeniden düzenlenmiş, yapılan kod müdahalesi ile depoya girişi yapılan ham madde miktarının yazıldığı kısımlar, kullanıcı tarafından müdahale yapılabilir hale getirilmiştir. Dolayısı ile kullanıcı Varsayılan Miktar olarak 8,394 kg değerini kullanmak istemiyorsa, bu alana alternatif bir değer girebilir ve bu değer sac adedi ile yazılım tarafından çarpılarak bulunan doğru ağırlık miktarı depoya ham madde girişi kaydı için kullanılabilir. PURT05 Satın alma sipariş ekranı Şekil 1’de gösterilmiştir.

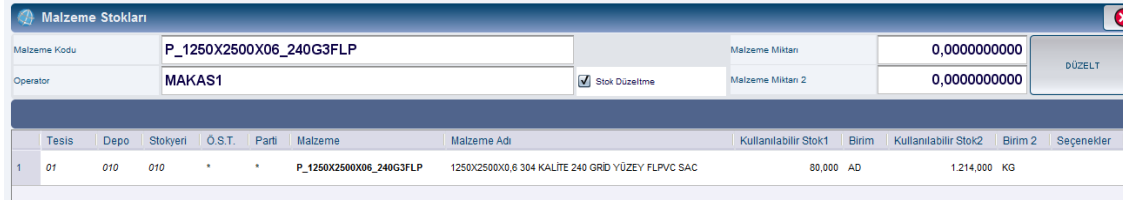
Şekil 1. PURT05 Satın Alma Sipariş Ekranı



Yazılımın kod değişikliğine açık olmaması halinde bu kısıt aşılamayacak, ham madde stokları ile ilgili gerekli kontroller yapılamamaya devam edilecekti.

Ayrıca, önceden satın alınmış ve sadece kg olarak stok kayıtlarına girişi yapılmış saclardan, operatörler tarafından yarı mamuller için kesim yapıldıkça stok düşüşleri için operatörlere veri girişi amaçlı olarak yazılımda yer alan özel bir ekran hazırlanmıştır. Operatör, her kesimden sonra ilgili barkodu kâğıttan okutup kesilen miktarı manuel olarak girerek stok düşüşlerini yapmaktadır. İlgili ekranda, stok miktarları ile ilgili düzeltme yapmak gerektiğinde bu düzeltmeyi de manuel olarak yapmayı sağlayan bir buton mevcuttur. Bu ekran MKPDEPO olarak adlandırılmış olup Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. MKPDEPO Sac Kullanım Veri Girişi Ekranı



4.3. Ürün Ağaçları (BOM) Yapısında Mevcut Problemler ve MRP Modülünü Hayata Geçirmek için Yapılan İyileştirmeler

Bu kısımda, incelenen firmada MRP modülü hayata geçirilmeden önce bilgi işlem sisteminde yapılan iyileştirme çalışmalarına yer verilmiştir. ERP projelerinin başarısız olduğu pek çok girişim bulunmaktadır, son yıllarda da ERP projelerinde başarısızlık oranı yükselme göstermiştir (Panorama Consulting, 2015). Bu firmada daha önceden MRP modülü işleme alınmaya çalışılmış ancak idealin dışında gerçekleştirilen kodlamalar sebebiyle bu teşebbüs başarısızlıkla sonuçlanmıştır, tekrar denendiğinde ise sistemi standartlara uygun hale getirmek için yapılacak yeniden başlatma işlemi çok fazla veri kaybına neden olacağı için firma yönetimi tarafından reddedilmiştir. Bu şartlarda sistem geliştirme departmanı yaratıcı ve yazılımın çeşitli özelliklerinden maksimum fayda sağlayan bir yöntemle eski kodlamaları değiştirerek ve eklemeler yaparak hem MRP modülüne işlerlik kazandırmış hem de kurulan yeni bilgi işlem yapısı ile yazılımın standart duruma göre daha verimli ve hızlı çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmuştur. Dolayısı ile olası bir başarısızlık hikâyesinin ortalamasının çok daha üstünde bir başarı hikâyesine dönüşmesi sağlanmıştır. Aşağıdaki bölümlerde adım adım bu dönüşüm tarif edilmektedir.

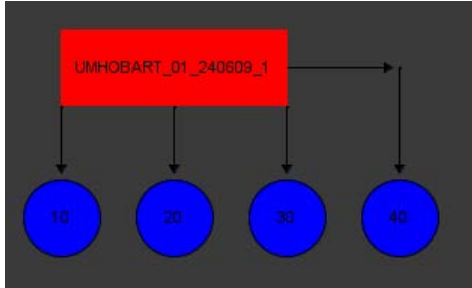
4.3.1. Ürün Ağaçlarının Önceden Kurulmuş Olan Yapısı ve Karşılaşılan Güçlükler

Öncelikle mevcut sistemde yer alan ürün ağaçları yapısı bir örnek ile tasvir edilecektir. Örneğimizdeki ürün, HOBART-Nr: 01-240609-1F MODEL KAZAN adlı ürün olup ürünü oluşturan ana bileşen grupları Tablo 1 ve Şekil 3'te gösterilmektedir. Her ana bileşen grubu için de, bu grubu oluşturan yarı mamulleri listeleyen ve aslında ana ürün için oluşturulan ürün ağacının bir parçası olan, ikincil ürün ağaçları bulunmaktadır. Örnekte verilen ana ürün içinde yer alan Art.-Nr: 01-240771-001 Baseframe (Baza) adlı ana bileşen grubunu oluşturan yarı mamullerin listesi Tablo 2 ve Şekil 4'te verilmiştir. Bu ana bileşen grubundaki yarı mamullerden her birinin ham maddesi sac olup, sac levhalar, lazerle kesim, punch makinası ile delme ve büküm makinesi ile şekillendirme gibi işlemlerden geçmektedir. Dolayısı ile her ana bileşen grubundaki her yarı mamul için belirli bir işlem rotası söz konusudur.

Tablo 1. HOBART-Nr: 01-240609-1F MODEL KAZAN Ana ürün ağacında yer alan ana bileşenler listesi

10. GO_240771_001	Art.-Nr: 01-240771-001 Baseframe (Baza)
20. GO_240747_001	Art.-Nr: 01-240747-001 Kapı
30. GO_240611_001	Art.-Nr: 01-240611-001 Gövde Grup
40. A_0240_F	F Ambalaj Malzemesi

Şekil 3. HOBART-Nr: 01-240609-1F MODEL KAZAN Ürün ağacı grafiği

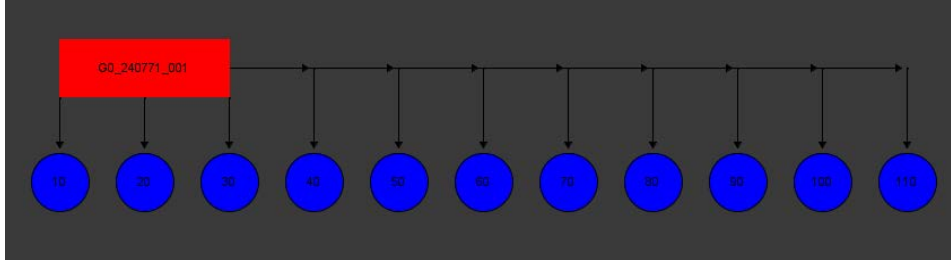


Tablo 2. Art.-Nr: 01-240771-001 Baseframe (Baza) Ana bileşen ürün ağacında yer alan yarı mamuller listesi

10. YRHOBART294066_1	Ayak
20. Y_240770_001	Art.-Nr: 01-240770-001 F BAZA
30. Y_240623_001	Art.-Nr: 01-240623-001 F BAZA U
40. Y_240726_001	Art.-Nr: 01-240726-001 F/G BAZA Z
50. Y_240727_001F	Art.-Nr: 01-240727-001 F/ECOMAX B
60. YRHOBART609774	PERÇİN SOMUNLU M10 ALTIKÖŞE ŞAPKALI GLV
70. YRHIR4030	SAPLAMA M6X12 DIŞTAN DIŞLİ İNOX
80. YRHIR4011	SAPLAMA M3X10 DIŞTAN DIŞLİ İNOX
90. YRHIR4017	SAPLAMA M5X16 DIŞTAN DIŞLİ İNOX

100. Y_240770_011	Hobart Art.-Nr: 01-240770-011 F BAZA KAPI
110. SM0602	ZIMPARA ŞERİT 330X10 P 120

Şekil 4. Art.-Nr: 01-240771-001 Baseframe (Baza) Ürün ağacı grafiği



Standart durumda MRP modülünde tanımlanması gereken malzeme kartlarının oluşturulma sistemi ile ilgili olarak, yukarıdaki ana bileşen grubunda yer alan yarı mamullerden örnek verilecektir. Yukarıdaki ana bileşen grubunda yer alan Y_240770_001 kodlu Art.-Nr: 01-240770-001 F BAZA adlı yarı mamul için, ham maddesi olan sacın depodan çıkışı yapıldıktan sonra gördüğü tüm işlemlerin sırası lazer – punch – büküm – büküm – büküm şeklindedir. Bu işlem sırası firma terminolojisinde rota olarak adlandırılmıştır. İdeal olarak yapılması gereken, her işlemden sonra oluşan, tamamlanmamış ürünün ayrı bir yarı mamul olarak kabul edilmesi ve her bir yarı mamule bilgi işlem sisteminde veri alanına denk gelen ayrı bir malzeme kartı tanımlanmış olmasıydı. Bu durumda Art.-Nr: 01-240770-001 F BAZA adlı yarı mamul için aşağıdaki şekilde beş farklı malzeme kartı oluşturulmalıydı:

- 1) Y_240770_001K: Kesilmiş F baza sacı
- 2) Y_240770_001P: Punchlanmış F baza sacı
- 3) Y_240770_001B1: İlk bükümü gerçekleştirilmiş F baza sacı
- 4) Y_240770_001B2: İkinci bükümü gerçekleştirilmiş F baza sacı
- 5) Y_240770_001B3: Üçüncü bükümü gerçekleştirilmiş F baza sacı.

Ancak mevcut sistemde bu şekilde kodlanmamış ve sanki ham madde olan sac direkt olarak ana bileşen grubunda yer alan yarı mamule dönüşmüş gibi sadece tek bir malzeme kartı ile sisteme kodlanmıştır. Bu şekilde yapılan kodlamanın gerçek anlamda bir üretim takip sisteminin temelini oluşturması mümkün değildir çünkü ham maddenin depodan çıkışı yapıldıktan sonra hangi iş emri ile, hangi siparişi karşılamak üzere, hangi operatör tarafından işlendiğinin gerçek zamanlı bir kaydı tutulamamaktadır, mevcut yürütülmekte olan üretimin hangi aşamada olduğu bilinmediği zaman sadece MRP modülünün değil üretim planlama başta olmak üzere diğer ERP modüllerinin de sağlıklı çalışması mümkün olmamaktadır ve sistem bu şekilde bırakılsaydı tüm ERP projesinin başarısızlıkla sonuçlanması söz konusuydu. Ancak yapılan yeni düzenlemelerle bu başarısızlık durumu bertaraf edilmiş ve standart düzenlemeye kıyasla çok daha verimli çalışacak bir sistem inşa edilmiştir. Yeni sistemin oluşturulması için yapılmış olan düzenlemeler aşağıda anlatılmaktadır.

4.3.2. Yarı Mamul Rotalarının ve İş Merkezlerinin Tanımlanması

Öncelikle tüm fabrikadaki üretim aşamaları adım adım listelenmiş ve her bir yarı mamul için takip edecekleri üretim adımlarının Tablo 3'te yer alan 12 alternatiften birisi olduğu ortaya

konmuştur. Bu alternatiflerin her biri rota olarak tanımlanmıştır. Bu rotaların belirlenmesi veya rotasyon çalışmasının yapılmasının sebebi siparişler alındıktan sonra ERP yazılımının otomatik olarak iş emri çıkartması ve üretimle ilgili vazifeleri üretim tezgâhlarına yüklemesini sağlamaktır, ancak bu işlemin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için zaman etüdü anlamında yeterince veri toplanarak gelecekte yapılacak üretimler için sağlıklı tahminlerin yapılabilmesi olması gereklidir. Ancak firma proje bazlı çalıştığı ve ürün gamı çok geniş olduğu için bu tahminlerin gerektirdiği veriler oldukça fazla olup henüz yeterince veri toplanmamıştır, firmanın ERP sisteminin bu şartlar altında henüz bireysel makinelere iş yüklemesi mümkün olmayıp bu işlem yerine tüm aynı türden makinelerin tek bir iş merkezi başlığı altında toplanması yoluna gidilmiştir. Firmanın aldığı siparişlerden sonra oluşturulan iş emirleri bireysel makinelere değil iş merkezlerine yüklenmekte, üretim sırası gelen parça o esnada müsait olan makinede işleme alınmakta ve işlem bittikten sonra operatör tarafından iş emri barkodu okutularak işlemi tamamlayan makine, operatör ve işlem yapılan parça ile ilgili veriler barkod yardımıyla toplanmaktadır. İleride bu veriler zaman etüdü çalışmalarında kullanılacak ve ERP sisteminin üretim planını otomatik olarak gerçekleştirmesine olanak verecektir. Firmadaki mevcut iş makineleri ve sistemde bu makinelerin toplandığı üst başlık vazifesi gören iş merkezleri düzenlemesi Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 3. Tüm yarı mamuller için fabrikada olabilecek tüm üretim aşamalarını gösteren rotaların listesi

01	kesim01	bukum01						
02	kesim01	punch01	bukum01					
03	kesim01	punch01	bukum01	bukum02	büküm03			
04	kesim01	punch01	bukum01	cpres01				
05	kesim01	bukum01	bukum02					
06	kesim01	bukum01	cpres01					
07	kesim01	cpres01	bukum01					
08	panç01	bukum01						
09	kesim01	punch01	büküm01	büküm02	cpres01	cpres02	büküm03	
10	kesim01	punch01	bukum01	bukum02	bukum03	cpres01	cpres02	bukum04
11	kesim01	punch01	cpres01	cpres02	bukum01			
12	kesim01	punch01	cpres01	bukum01				

Tablo 4. Mevcut iş makineleri ve sistemde bu makinelerin toplandığı üst başlık vazifesi gören iş merkezleri

İş Merkezi	Açıklama (Bireysel İş Makineleri)	Üst İş Merkezi
BUKUM00	BÜKÜM ÜST İŞ MERKEZİ	-
BUKUM01	BÜKÜM 01	BUKUM00
BUKUM02	BÜKÜM 02	BUKUM00
BUKUM03	BÜKÜM 03	BUKUM00
BUKUM04	BÜKÜM 04	BUKUM00
BUKUM05	BÜKÜM 05	BUKUM00
SALVAGNI	SALVAGNINI	BUKUM00

LAZER00	LAZER ÜST İŞ MERKEZİ	-
LAZER01	LAZER01	LAZER00
LAZER02	LAZER02	LAZER00
LAZER03	LAZER03	LAZER00
MAKAS01	MAKAS01	LAZER00
PUNCH00	PUNCH ÜST İŞ MERKEZİ	-
PUNCH01	PUNCH01	PUNCH00

4.3.3. Ürün Ağaçlarının Yeniden Yapılandırılması

Firmada standart olarak ürün ağaçlarını her bir ürün için ayrı ayrı olarak, ham maddelerden yarı mamullere ve sonunda nihai ürüne dönüşecek şekilde oluşturmaktan farklı bir yol izlenmiştir. Firmada kullanılan yazılımın alternatif ürün ağacı oluşturma özelliğinden faydalanılmış ve tespit edilip listelenmiş rotalar temelinde (bkz. Tablo 3) tüm yarı mamuller için kullanılabilir ürün ağaçları oluşturulmuştur. Bilgi işlem sisteminin eski yapısında yarı mamuller ham madde gibi, onları oluşturan tüm alt unsurların hiçbiri belirtilmeden oluşturulmuştu. MRP modülü hayata geçirilirken yarı mamullerin yapısal olarak ham madde aşamasından son haline dönüşene kadar bilgi işlem sisteminde kodlanması gerekmektedir. Bu kısımda gerekli kodlamaların nasıl yapıldığı ve etkin olmayan bir şekilde kodlanmış olan ERP sisteminin nasıl işler hale getirildiği örnek üzerinden anlatılacaktır.

Yukarıda verilen Y_240770_001 adlı yarı mamul için kesim, punch ve büküm işlemleri söz konusudur. Dolayısı ile bu yarı mamul lazer, punch ve büküm iş merkezlerinde işlem görmektedir ve Tablo 3'te yer alan üçüncü rotadaki işlemler ile üretilmektedir. Oluşturulan alternatif ürün ağaçları rotalarda yer alan adımlar doğrultusunda yapılandırılmıştır. Bu sebeple Tablo 3'te yer alan tüm adımlar birbirleri ile rotalar nezdinde bağlantılara sahip kesim01, büküm02 gibi şekillerde numaralandırılmış, bilgi işlem sisteminde kayıt alanı olarak da malzeme kartlarına ve böylece genel olarak tüm yarı mamullerde kullanılacak alternatif ürün ağaçlarına dönüştürülmüştür. Öncelikle tüm yarı mamuller için oluşturulan, genel olarak kullanılacak alternatif ürün ağaçlarının yapısı, daha sonra genel yapıya sahip bir alternatif ürün ağacının nasıl bireysel olarak bir yarı mamulle ilişkilendirildiği açıklanacaktır.

Y_240770_001 adlı yarı mamulün üretiminde gerçekleşen ve adına malzeme kartı oluşturulan adımlardan birisi ilk büküm işlemidir. MRP sisteminde yarı mamuller için gerçekleştirilen bu işlem Y0_BUKUM01 adlı malzeme kartı ile tanımlanmıştır. Ancak Tablo 3'te yer alan rotalara bakıldığında 1., 2., 7., 8., 11. ve 12. rotalarda son işlemin büküm01 işlemi olduğu görülmektedir. Bu durumda Y0_BUKUM01 adlı ürün ağacının altı adet alternatifi bulunmaktadır ve bu alternatifler de Şekil 5'te listelenmiştir.

Şekil 5. Y0_BUKUM01 Malzeme kartı ve alternatif ürün ağacının içinde yer aldığı rotalara göre sistemde tanımlanması ve gösterilmesi ("Alt" başlıklı kolonda gösterilmiştir)

MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ

Firma	Tesis	Ürün Ağacı No	Malzeme No	Açıklama	Sıralama
01	01	y0_bukum01			03.08.2017

YO_BUKUM01 adlı ürün ağacının birinci alternatifinde 1 numaralı rota kodlanmıştır ve Tablo 3'e bakıldığında büküm01 işleminden önce kesim01 işlemi olduğu görülmektedir. Bu durumda YO_KESIM01 kartı da benzer şekilde tanımlanmış ve sistemde Şekil 6'da görüldüğü haliyle YO_BUKUM01 ile ilişkilendirilmiştir.

Şekil 6. YO_BUKUM01 Alternatif ürün ağacında birinci alternatifin 1 numaralı rotaya göre (Alternatif No) kodlanması ve YO_KESIM01 malzeme kartının rotada önceki adım olarak YO_BUKUM01 ağacının bir önceki tabakasında yer alması

Firma	Tesis	Ürün Ağacı No	Malzeme No	Açıklama	Sıralama
01	01	YO_BUKUM01			

Kalem	Tip	Element	Miktar	Birim	Açıklama	Sabitlenen Özellikler	Sabitlenen Özellik Açıklaması
1	9	YO_KESIM01	00	1.000	AD	YO_KESIM	

Bu şekilde, Tablo 3'te rotalarda görülen tüm işlemler malzeme kartları olarak temsil edilmekte ve alternatif ürün ağaçları olarak farklı kombinasyonlarla bilgi işlem sisteminde birbirlerine bağlanmış olarak kodlanmışlardır. Dolayısı ile bilgi işlem sistemine tanımlanan, 1 adet kesim, 1 adet punch, 2 adet cpres (bkz. Tablo 3) ve 4 adet büküm olmak üzere toplamda sadece 8 adet yarı mamul kartı bulunmaktadır.

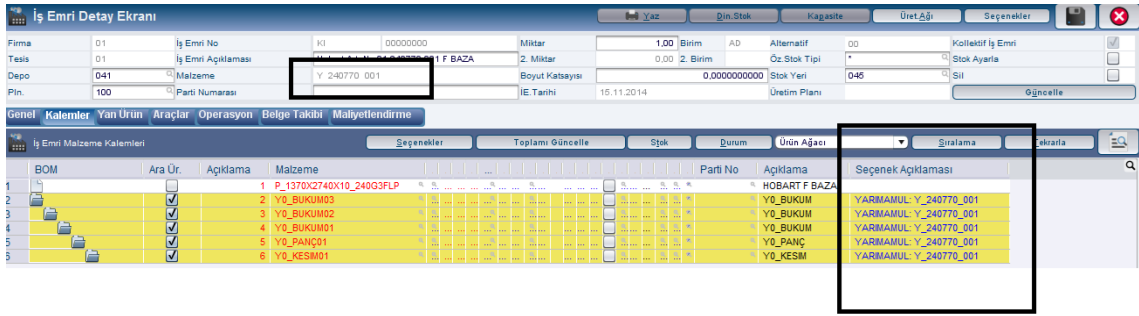
Bilgi işlem sisteminde rotalara göre genel olarak tanımlanmış olan bu yarı mamul kartlarının hangi yarı mamulün üretimi söz konusu ise o esnada o yarı mamulü temsil edebilmesi için gerektiği şekilde ilişkilendirilmesi ihtiyacı söz konusudur. Bunun için de yazılımın varyant (çeşitlilik) adlı özelliğinden faydalanılmıştır. Her YO_BUKUM01 gibi yarı mamul malzeme kartları için ERP yazılımında varyant tanımlanmış ve bir yarı mamul malzeme kartı kaç tane yarı mamulde kullanılıyorsa o kadar çok çeşidi oluşturulmuştur. Bir anlamda farklı renkte ayakkabıların her biri için ayrı bir malzeme kartı oluşturulmasındansa tek bir malzeme kartı oluşturulup varyanta sahip olması ve farklı renklerinin de çeşitlere denk gelmesine benzer bir yapı söz konusudur.

Burada standart bir şekilde ERP sisteminde veri kayıt alanları olsaydı firmadaki yaklaşık 3000 adet yarı mamulün her aşaması için ayrı bir yarı mamul malzeme kartı oluşturulması gerekiyordu. Örneğin en az karmaşık durumda bile her yarı mamulün ham madde halinden sonra iki adet işlemden geçtiği varsayılırsa her işlemten sonra ayrı bir yarı mamul statüsünde olacak ve toplamda $3000 * 2 = 6000$ adet yarı mamul malzeme kartı olacaktı. Şimdiki durumda ise yarı mamullerin kendileri değil, geçtikleri işlemler, önce genel anlamda malzeme kartı olarak tanımlanmış ve böylelikle sadece 8 adet malzeme kartı sistemde kodlanmıştır. Daha sonra bu malzeme kartlarında varyant (çeşitlilik) özelliği aktive edilerek işlemlere, üretilmelerinde yer aldıkları yarı mamuller atanmıştır. Böylelikle, her işlemten sonra ayrı ayrı

yarı mamuller olması yerine, nihai olarak Tablo 3'te yer alan her rotaya tabi işlemler sırası bittikten sonra, erişilecek olan yarı mamul o yarı mamule erişmek için gerçekleştirilen her bir işlemle ayrı ayrı eşleştirilmiştir. Bu şekilde kullanılan ERP yazılımının, hizmet sağlayıcıda çok daha az alan kaplayarak ve daha hızlı çalışması söz konusudur. Bu şekilde firma, etkin olmayan bir ERP yazılım kodlamasına standardın üstünde bir işlerlik ve verimlilik kazandırmıştır. Başarısızlıkla sonuçlanabilecek bir durumun olumlu bir tabloya çevrilmesi söz konusudur.

Gelen siparişlerden sonra ERP sisteminde oluşturulan iş emirlerinin yer aldığı ekranda, örnek verdiğimiz yarı mamul olan Y_240770_001 için işlemlerin malzeme kartı olarak tanımlanması ve ilgili yarı mamullere atfedilmesi Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7. İş Emri detay ekranı ile yarı mamul malzeme kartı olarak tanımlanan işlemlerin yarı mamullerin kendileriyle eşleştirilmesi



4.4. MRP Modülünün İşler Halde Mevcut Kullanımı

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda firmada kullanılan ERP yazılımında MRP modülünün kullanımı aşağıda adımlar şeklinde belirtilmiştir.

Adım 1: Öncelikle ERP satış modülünden malzeme ihtiyaç planlaması bağlantısı seçilerek sipariş ekranı açılır. Bu ekran müşteri taleplerinin toplu halde görüldüğü ekrandır. Müşterilerden gelen talepler doğrultusunda teklifler hazırlanır. Müşterilerle anlaşma sağlanırsa bu teklif belgeleri sipariş belgelerine dönüşür. Bu aşamada bu belgeler firma için üretim emri anlamına gelmektedir.

Adım 2: Bir önceki adımda görünen ekrandaki her bir malzeme için detay ekranında MRP modülü sayesinde mevcut stok durumu tespit edilir.

Adım 3: MRP Stok/İhtiyaç Analizi fonksiyonu sayesinde siparişte yer alan ürünlerin üretimi için gerekli analizler gerçekleştirilir. Analiz işlemi ile siparişte yer alan ürünlerin üretimi için gerekli malzemelerden stokta ne kadar mevcut bulunduğu ve eksikler tespit edilir.

Adım 4: MRP Stok/İhtiyaç Analizi ile durum tespitinden sonra malzemeler için sipariş oluşturmak gerekmektedir. Örneğin bazı malzemelerde emniyet stokundan kullanım yapılmaya başlandı ise bu durumda hem ikmal amaçlı malzeme tedariki için, hem de MRP Stok/İhtiyaç Analizi ile müşterilerden gelen siparişler için Satın Alma İsteği ve üretim planı oluşturulur.

5. DEĞERLENDİRME

İncelenen firmanın proje bazlı üretim yapması ve firmanın ürün gamının ve üretim hacminin büyüme evresinde olması dolayısı ile üretim ve stok takibi başta olmak üzere firmanın tüm faaliyetlerinde kurumsal kaynak yazılımının desteğine ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın sebepleri, kullanılacak ERP programının, kontrolleri bilgi işlem sistemi üzerinden yapmaya olanak vermesi ve bu sayede bireysel kullanıcılara bağlılığın ortadan kalkması ve sistem verilerine dayanarak karar vermeye olanak sağlanmasıdır. Alınan kararlar net verilere dayanırsa çalışanlar yapılacaklara direnç gösteremez ve sistemsel hareket etme sağlanacağı için her süreç olması gereken şekilde olacaktır. Günümüz firmaları çabuk değişen teknolojiye ayak uydurmak zorundadır, üretimde esneklik çok önemlidir, müşteri memnuniyeti hep üst seviyede tutulmalıdır. Bu doğrultuda firma yönetimini de yönlendirecek ve doğru kararlar verilmesini sağlayacak olan, sistemsel yönetim anlayışıdır.

Uygulama bölümünde bahsedildiği üzere firmanın proje bazlı çalışması, ürün gamının yüzlerce ana ürün ve üretim sürecinin binlerce yarı mamul içermesine ilaveten bu örnek vakadaki firmanın en önemli kısıtlarından biri üretim sistemi altyapı analizlerinin tamamlanmış olmasıdır. Uygulama kısmında bahsedilen işlemlere başlanılmadan önceki mevcut ürün ağaçları yapısı ve rotasyon çalışmaları ERP sisteminin MRP modülünün işlerlik kazanması için yeterli olmamıştır. Firmada önceden oluşturulan ve satın alınmış olan ERP yazılımına kodlanan ürün ağaçları yapısında yarı mamuller rotasyon olarak CNC istasyonundan ham maddeden sonra direkt olarak tamamlanmış yarı mamul haline geliyorlarmış gibi kodlanmıştır.

Dolayısı ile bu örnek vakada karşılaşılan durum diğer vakalardan farklı olarak hiçbir uygulamanın yapılmamış olduğu bir sistemde baştan yapılan bir ERP yazılım kurulumu değil, standardın dışında yapılan kodlamadan dolayı işlerlik kazanamamış bir ERP yazılımının MRP modülünün, mevcut kodlara yapılan düzenlemeler ve eklemelerle işler hale getirilmesidir. Bu şekilde firma yöneticilerinin de karşı olduğu, eski kod yapılarını tamamen silerek firmanın geçmiş verilerinin kaybına neden olmak ve üretim sisteminde fiziki olarak ortaya çıkacak aksaklıklardan kaçınılmış, önceden oluşturulmuş olan kodların işlerliği artırılarak standart olarak kurulabilecek yapıdan daha da verimli ve hızlı çalışan bir MRP modül yapısı elde edilmiştir. Bu açıdan burada yer alan örnek olayın çözmüş olduğu problemler diğer örnek vakalardan farklılık göstermektedir. Aynı zamanda firmaların da içinde bulunduğu durumları daha gerçekçi bir şekilde yansıttığı iddia edilebilir. Yapılan araştırmalara göre ERP projelerinde başarısızlık oranları oldukça yüksektir, örneğin 2014 yılında yapılmış olan bir araştırmaya göre incelenen projelerin %100'ü en az bir adet başarı kriterini sağlayamamakta, %80'inden fazlası da tüm başarı kriterlerini sağlamamaktadır (PWC, 2013). Firmaların başarısızlıkla biten ERP projelerinden başarı öyküleri çıkarabilmeleri de zararları azaltacak ve faydayı arttıracaktır, bu çalışmanın bu konuda örnek olması hedeflenmektedir.

Bu uygulamada yapılan işlemleri mümkün kılan husus firmada kullanılan ERP yazılımının sahip olduğu esnek altyapıdır. Yerli bir firma olan CANIAS ERP'nin bu özelliği ülkemiz açısından katma değerli bir durumdur. Bu esnekliğin getirdiği faydayı incelersek, bu esneklik olmasaydı her bir yarı mamul kartı için, kesim işlemi gördükten sonra ayrı, punch işlemi gördükten sonra ayrı, büküm işlemi gördükten sonra ayrı bir kart tanımlaması gerekmektedir. Firmada yarı mamullerin geneli kesim-büküm operasyon sırasındadır. Binlerce yarı mamul kartı olduğu ve hepsinin en az iki adet işlemden geçtiği ve her işlem sonrasında ayrı bir yarı mamul olarak sistemde yer aldıkları düşünülürse birçok yarı mamul kartı olacaktır ve ayrıca veri tabanında gereksiz yer kaplayacaktır. Şu an sistemde aktif kullanılan 3550 adet yarı mamul bulunmakta ve sistem esnekliği olmasaydı en az $3550*2=7100$ adet yarı mamul

kartı olmak zorunda kalacaktı. Her yarı mamul sadece kesim ve büküm operasyonlarından geçmemekte, TABLO 3'te yer alan 12 farklı adım/operasyonel çeşitlilik bulunmaktadır. Bu çeşitlilik dikkate alınırca en az 7100 adet karta ihtiyaç vardır. Firmada kullanılan ERP yazılımının kodlama dili TROIA yazılım dilidir, yazılım dili oluşturulurken esnek olmasına önem verilmiş ve bu da yazılımı avantajlı bir konuma getirmiştir. Uygulama kısmında açıklandığı üzere, yazılımın alternatif ürün ağaçları ve varyant (çeşitlilik) özelliklerini kullanarak, veri tabanında gereksiz bilgiye yer verilmemiş, sistemde yönetim kolaylaşmış, raporlama çıktıları daha kolay ve anlaşılır hale gelmiştir.

Uygulama kısmında belirtildiği üzere iş merkezlerinin ve yarı mamullerin sisteme sade bir yapıda kodlanması ile operatörlerin de hangi işlemleri yapmış olduğu, anlaşılır ve sade tablolar şeklinde gözlenebilmiştir. Bu noktada okutulan barkodlar sayesinde hangi operatörün, hangi iş merkezinde, hangi işlem üzerinde çalıştığı rahatça izlenebilmektedir. Standart bir kodlamada, her ayrı yarı mamul içinden operatörün üzerinde çalıştığı mamuller filtrelenecekti, ancak binlerce yarı mamul içerisinden tarama yapmaktansa rotasyonlarda gözlenen az sayıda işlem ve iş merkezi üzerinden izlemelerin yapılması raporlamaların kolaylaşmasını sağlamıştır, bir örneği Şekil 8'de gözlenebilir.

Şekil 8. Günlük – Haftalık - Yıllık Üretim Raporu

FK	TK	Tip	Emir No	Malzeme	Malzeme Açıklaması	İş Merkezi	Personel N.	İş Başlangıç	İş Bitiş	Hedef Baş	Onay Mkt.	Onay Br.	Miktar	Stk. Br.
188	01	01	0000562	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİŞ GOVDE SAĞ YAN	SALVAGR	648	27 10 2015 08 24	27 10 2015 08 25	01 10 2015 09 24 21	45.000	AD	45.000	AD
186	01	01	0000569	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİZ KAPİ - DİŞ	SALVAGR	648	28 10 2015 08 02	28 10 2015 08 03	01 10 2015 09 40 45	50.000	AD	50.000	AD
200	01	01	0000563	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİŞ GOVDE SOL YAN	SALVAGR	648	27 10 2015 08 24	27 10 2015 08 25	01 10 2015 09 25 44	40.000	AD	40.000	AD
201	01	01	0000564	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİŞ GOVDE ALI 731	SALVAGR	648	27 10 2015 09 22	27 10 2015 09 27	01 10 2015 09 27 06	50.000	AD	50.000	AD
202	01	01	0000565	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİŞ GOVDE ÜST 731	SALVAGR	648	27 10 2015 08 23	27 10 2015 08 26	01 10 2015 09 27 36	0.000	AD	0.000	AD
203	01	01	0000565	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİŞ GOVDE ÜST 731	SALVAGR	648	27 10 2015 08 30	27 10 2015 08 31	01 10 2015 09 27 36	50.000	AD	50.000	AD
204	01	01	0000566	Y0_BUKJ001	DKEY TP DİŞ GOVDE ARKA 701	SALVAGR	648	27 10 2015 08 23	27 10 2015 08 25	01 10 2015 09 28 17	50.000	AD	50.000	AD
210	01	01	0000577	Y0_BUKJ001	DKEY TP İÇ GOVDE ARKA 701	SALVAGR	648	27 10 2015 09 23	27 10 2015 09 27	01 10 2015 09 17 57	60.000	AD	60.000	AD
258	01	01	0000522	Y0_BUKJ001	SEKİSTÜ TEŞHİRİÇ GOVDE KAZAN SADI 143	BUKJ001	652	17 09 2015 09 04	17 09 2015 09 04	27 08 2015 08 23 41	0.000	AD	0.000	AD
362	01	01	0000565	V0_BUKJ003	P&PV TP 706 G/UFİF İÇT 731	BUKJ001	652	27 10 2015 08 17	27 10 2015 08 18	01 10 2015 09 27 36	40.000	AD	40.000	AD

Sistemin üstünlüğünün olabilmesi için mevcut olan sistemin firmanın ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmektedir. Yani kullanılan yazılımın göstereceği programlama esnekliğinin önemi yüksektir. Her firmanın üretim şekli, üretilen ürünler, üretimde kullanılan ham maddeler farklılık göstermektedir. Her firma için problemler ve kısıtlar farklıdır. Bu nedenle kullanılan yazılımın esnekliği son derece önemlidir. Esneklik kavramını, daha detaylı, kod değişikliğine açık, firmanın ihtiyaçlarına göre gerekli değişikliklerin yapılabilirlik seviyesi olarak tanımlayabiliriz. Bu seviye ne kadar yüksekse kullanılan yazılım o derece esnek olur.

Çalışmanın uygulamaya konulması sonucunda, hangi iş merkezinde hangi yarı mamulün işlem gördüğü bilgisi bilgisayarlarda sistem üzerinden görülebilir hale geldi. Çalışanların kontrolü sistem üzerinden de takip edilebilir hale geldi. Bununla beraber çalışanların performans değerlendirmeleri yapılmaya başlanmış, dönemsel zam aylarında bu değerlendirmeler dikkate alınarak üst yönetim kararlar vermeye başlamıştır.

Firmanın proje bazlı üretim gerçekleştirdiği, ürün çeşitliliğinin fazla olması, bu nedenle özel işler fazla olduğu için işçilik maliyetlerinin artış gösterdiği bilgilerine daha önce değinilmişti. Firma için kısıtlar fazla olduğundan esnek bir yapıya ve sisteme ihtiyaç duyulmaktaydı, hem önceden eksik olarak kurulmuş yapı tamamen bozularak üretim ve veri kaybı olmaması, hem de firmanın ihtiyaçlarına en üst düzeyde cevap verecek yeni bir sistemin

kurulması şarttı. Örnek olayda belirtilen altyapı çalışmaları ile, işler durumda olmayan bir ERP yazılımı MRP modül kodlaması, yapılan değişiklikler ve eklemelerle işlerlik kazanıp standart bir yapılandırmadan çok daha verimli bir şekilde çalışır duruma getirilmiştir.

5.1. Stok Miktarı Takibindeki İyileştirmelerin Sipariş Maliyetlerinde Sağladığı Düşüş Miktarı

Tablo 5.a'dan görülebileceği üzere MRP yazılımındaki yapılan düzenlemelerden önce sac stokları ile ilgili olarak sadece sac kalitesi (304, 430 kalite sac gibi) ve kalınlık bilgisi (0,8 mm, 3 mm) ile beraber sac plakalarının sadece kg cinsinden ağırlığı yer almaktaydı. Bu durumda üretimde adet şeklinde kullanılan sacların stok bilgileri MRP yazılımından adet cinsinden elde edilemediği için sipariş verme ile ilgili kararlar alınırken dosyalardan irsaliyeler ile ilgili belgeler araştırılıyor ve satın alma kararları kâğıt kopyaları dosyalanmış olan irsaliye belgelerine dayanarak veriliyordu. Ancak bu durum dosyalama ile ilgili yapılabilecek potansiyel hatalardan dolayı satın alma biriminin, karar mekanizmasının tespit ettiği sipariş miktarına göre daha fazla oranda sipariş vermesine sebep oluyordu. Firma yetkilileri ile yapılan görüşmelerde sipariş miktarlarındaki enflasyon oranlarının %10'a kadar çıktığı belirtilmiştir. Örneğin 304 kalitedeki sacın birim fiyatı 10 tl/kg olup Tablo 5.a'daki HMSACCRNI304_30_MM adlı malzeme için 525 kilogramlık bir kullanım için 52,5 kg daha fazla sipariş verilip aynı sipariş için $52,5 \times 10 = 525$ tl kadar fazladan ürün alımı ve stoklaması yapılmaktaydı. Benzer durumların her sipariş için yaşandığı ve firmanın yüksek miktarlarda üretim yaptığı düşünülüğünde aylık olarak fazladan gerçekleşen satın alma maliyetinin oldukça büyük rakamlara ulaşacağı görülebilir. Dolayısı ile MRP yazılımında yapılan değişikliklerle hem adet hem de kg cinsinden stok takibi yapılabilmesi ile beraber (Tablo 5.b) satın alma maliyetlerinde %10'a varan düşüş yaşanmasını sağlamıştır.

Tablo 5.a. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerden Önceki Stok Kontrol Ekranı

Tesis	Depo	Stokyeri	Malzeme	Açıklama	Birim	Toplam Stok1	Birim2	Toplam Stok2
01	010	010	HMSACCRNI304_05_MM	0,5 MM 304 KALİTE SAC	KG	150,000	KG	150,000
01	010	010	HMSACCRNI304_08_MM	0,8 MM 304 KALİTE SAC	KG	345,000	KG	345,000
01	010	010	HMSACCRNI304_10_MM	1 MM 304 KALİTE SAC	KG	567,000	KG	567,000
01	010	010	HMSACCRNI304_30_MM	3 MM 304 KALİTE SAC	KG	525,000	KG	525,000
01	010	010	HMSACCRNI430_08_MM	0,8 MM 430 KALİTE SAC	KG	785,000	KG	785,000
01	010	010	HMSACGAL20	SAC GALVANİZ 2 MM.	KG	3,000	KG	149,000
01	010	010	HMSACGAL30	SAC GALVANİZ 3 MM.	KG	344,000	KG	547,000

Tablo 5.b. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerden Sonraki Stok Kontrol Ekranı

Tesis	Depo	Stokyeri	Malzeme	Açıklama	Birim	Toplam Stok1	Seçenekler
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	23,000	YARIMAMUL: Y_240746_001
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400120_00001
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400502_00040
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400504_04070
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400804_00040
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_401001_00070

5.2. Ürün Ağaçlarının Yeniden Yapılandırılmasının Sağladığı Verimlilik Artışı

Tablo 6.a ve Tablo 6.b'de MRP yazılımında yapılan geliştirmelerden önce ve sonraki üretim takip ekranları görülmektedir. MRP yazılımının yeni halinin yarattığı en büyük farklılık yarı mamullerin üretiminin hangi aşamada olduğunun artık görülebiliyor olmasıdır. Tablo 6.a'da 'Malzeme' ve 'Açıklamalar' sütunlarında yer alan veriler MRP yazılımının geliştirmelerden önceki durumunda aynı iken Tablo 6.b'de 'Açıklamalar' sütununda MRP yazılımındaki geliştirmeler ile eklenen varyant (çeşitlilik) özelliği sayesinde yarı mamullerin üretimlerinin hangi aşamasında olduğu da takip edilebilmektedir. Daha önce böyle bir veriye ulaşılması mümkün değildi, sadece üretimi tamamlanmış olan ve iş makinelerinden çıkmış olan yarı mamullerin adet bilgisine ulaşılabilirdi.

Sistemde yarı mamullerin süreç içi rotasyonlarının takip edilebilir hale gelmesinin verimliliğe büyük faydası dokunmuştur. Öncelikle üretimde hangi işlemin darboğaz yarattığının ortaya çıkarılması mümkün hale gelmiştir, örneğin Tablo 6.b'de bazı yarı mamullerin bazı üretim aşamalarının süreç için stok miktarları diğerlerine göre daha fazladır (Toplam Stok1 sütunu). Bu tür bilgilere sahip olunması firma yetkililerinin hangi yarı mamul montaj hattına gönderilmeli gibi sorulara sağlıklı cevaplar üretebilmesini sağlamış, yetkililer operatörlere sormaya gerek duymadan sistem üzerinden online bir şekilde kontrol ederek malzeme akışını düzenleyebilir hale gelmişler ve bu durumun etkisinde montaj hattında yaşanan bekleme süreleri kısalmıştır. Dolayısı ile montaj hattına yarı mamul beslemesi daha hızlı yapılabildiği için aynı zaman diliminde daha az operatör ile daha fazla üretim yapılabilir hale gelmiştir.

Tablo 6.a. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerden Önceki Üretim Takip Ekranı

Tesis	Depo	Stokyeri	Malzeme	Açıklama	Birim	Toplam Stok1	Seçenekler
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	23,000	YARIMAMUL: Y_240746_001
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400120_00001

MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI
DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ

01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400502_00040
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400504_04070
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_400804_00040
01	010	013	YO_BUKUM01	YO_BUKUM	AD	10,000	YARIMAMUL: YO_401001_00070

Tablo 6.b. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerden Sonraki Üretim Takip Ekranı

Tesis	Depo	Stokyeri	Malzeme	Açıklama	Birim	Toplam Stok1
01	041	041	YO_502911_401	SOĞUK TEŞHİR İÇ GÖVDE ALT DÜZ 4GN	AD	27
01	041	041	YO_502911_402	SOĞUK TEŞHİR İÇ GÖVDE ALT HAVUZLU 4GN	AD	2
01	041	041	YO_502911_501	SOĞUK TEŞHİR İÇ GÖVDE ALT DÜZ 5GN	AD	1
01	041	041	YO_502911_502	SOĞUK TEŞHİR İÇ GÖVDE ALT HAVUZLU 5GN	AD	1
01	041	041	YO_502912_401	SOĞUK TEŞHİR DIŞ GÖVDE ALT DÜZ 4GN	AD	27
01	041	041	YO_502912_402	SOĞUK TEŞHİR DIŞ GÖVDE ALT HAVUZLU 4GN	AD	2
01	041	041	YO_502913_401	SOĞUK TEŞHİR ARKA ÜFLEME DÜZ 4GN	AD	27
01	041	041	YO_502913_402	SOĞUK TEŞHİR ARKA ÜFLEME HAVUZLU 4GN	AD	2
01	041	041	YO_502914_401	SOĞUK TEŞHİR ÖN EMİŞ SACI DÜZ 4GN	AD	27
01	041	041	YO_502914_402	SOĞUK TEŞHİR ÖN EMİŞ SACI HAVUZLU 4GN	AD	2
01	041	041	YO_502915_001	SOĞUK TEŞHİR EVAP SAĞ YAN	AD	1

Tablo 7.a ve Tablo 7.b'den görülebileceği üzere MRP yazılımındaki geliştirmelerden önce montaj hattına yapılan yarı mamul beslemesi ile bir vardiya mesaide 8 operatör ile toplamda 31 adet ürünün montajı yapılabilmekteydi (farklı ürünlerin montaj süreleri arasındaki farklılıklar ürün tasarımlarından dolayı detaylandırılmaya gerek olmayacak seviyededir). Geliştirmelerden sonra 7 adet operatör ile bir vardiyada artık toplam 38 adet ürünün montajı tamamlanabilmektedir. Operatör sayısında azalma olmasına rağmen üretim miktarındaki artış kişi bazında verimlilikte 155,36% şeklinde çok yüksek bir artış sağlamıştır (bkz. Tablo 8). Bu artışın sebebi MRP sisteminde yapılan geliştirmelerin, yarı mamullerin üretimlerinin takibinde hızlanmayı sağlaması, bu durumun darboğazları ortaya çıkararak

gerçek zamanlı olarak ürün akışının kontrol edilmesine olanak sağlaması ve montaj hattındaki bekleme sürelerini kısaltmasıdır.

Tablo 7.a. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerden Önceki Montaj Hattı Üretim Miktar ve Süreleri

Ölçüm Kriteri	Birim
Net Çalışma	495 (dk)
Günlük Üretim	31 (adet)
Takt zamanı	16 (dk/birim)
Toplam İşgücü	8 (kişi)

Tablo 7.b. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerden Sonraki Montaj Hattı Üretim Miktar ve Süreleri

Ölçüm Kriteri	Birim
Net Çalışma	495 (dk)
Günlük Üretim	38 (adet)
Takt zamanı	13 (dk/birim)
Toplam İşgücü	7 (kişi)

Tablo 8. MRP Yazılımındaki Yapılan Geliştirmelerde Önceki ve Sonraki Montaj Hattı Verimlilik Seviyeleri

	Operatör Sayısı (kişi)	Günlük Üretim (adet)	Kişi Başı Üretim (adet/kişi)
Sistemsel İyileştirme Öncesi	8	31	3,88
Sistemsel İyileştirme Sonrası	7	38	5,43

Verimlilik Artışı	155,36%
-------------------	---------

6. SONUÇ

Son yıllarda firmalar arasında bulunan rekabet gittikçe artmakta ve firmalar arasından süreçlerini iyi yönetemeyenler bu yarışta kaybetmektedir. Yoğun rekabet, işletmeleri ürün/hizmet kalitelerini arttırmaya, pazara olan tepki hızlarını yükseltmeye ve bunları başarırken de maliyetleri düşürmeye zorlamaktadır. Firmaların katlanmak zorunda olduğu maliyetler malzeme maliyetleridir. Bu durumda firmalar süreçlerini daha iyi yönetmeli, aynı zamanda değişimlere hızlı tepkiler vermeli, üretilen ürünlerin kaliteli olmasıyla beraber müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamalıdır. Önemli olan, üretilen ürünlerin satış miktarlarının yüksekliği ile birlikte müşterilerin ürünlerden memnun olmasıdır.

Firmaların böylesi acımasız bir rekabet ortamında yapması gerekenlerin sayısı oldukça fazladır. Yapılması gerekenlerin sayısı fazla olduğu için süreçlerin yönetimi de zorlaşmaktadır. Bu zorlukların önüne geçebilmek için yazılım açısından desteğe ihtiyaç duyulmaktadır. Belli bir tipteki imalatı, standart MRP yazılımı ile planlamak ve kontrol etmek olasıdır, fakat üretim için

Yapılan planlama, muhasebe ve satış fonksiyonları ile de entegre çalışmalıdır. Bu nedenle ERP yazılımları bu problemlerin önüne geçebilecek en iyi çözümler arasında yer almaktadır. ERP yazılımları işletme fonksiyonlarını, planlama, çalıştırma ve denetim açısından tek bir paydada toplayabildiğinden, söz konusu sistemler içinde en kapsamlı çözüm olarak tanımlanmaktadır.

Firmalar için ERP yazılımlarını kullanmak çok önemli olsa da, sadece yazılımı almak ile her şeyin çözüleceği bakış açısı çoğu firmada maalesef ki değişmemiştir. Yazılım alma kararı vermek de önemli bir aşamadır, ancak yazılımı almak ile tüm problemlerin çözüleceği düşüncesi oldukça yanlış bir düşüncedir. Yazılım içerisindeki verileri iyi yönetmek, alınan raporları iyi anlamak ve analiz etmek çok önemli konulardan biridir. Konusu geçen firmanın proje tipi üretim gerçekleştirme kısıtları arttırmakta, üretimin fiziksel ortamında kullanılabilecek anlık çözüm yollarını azaltmaktadır. Bu aşamada, devreye, kullanılan ERP yazılımının esnekliği girmiştir. Yazılımın belirli bir veri alanının farklı çeşitlerini yaratmada sağladığı kolaylık ile binlerce yarı mamul tanımlamakla zaman kaybedilmemiş ve MRP modülünün hayata geçirilme süresi oldukça kısalmıştır.

Firma büyümeye devam eden bir firmadır ve bu büyüme esnasında sistemsel kontrol çok önemlidir. Ayrıca sistemin raporlama yapısının net ve anlaşılır olması verilerin yönetimini de kolaylaştırmıştır; yönetim, çalışanların performanslarını net verilerle öğrenmiş, bu durum çalışanların en fazla faydayı nasıl sağlayabileceği konusunda stratejik kararların alınmasında önemli rol oynamıştır.

Şunu da belirtmek gerekir ki her firmanın kısıtları birbirinden farklılık göstermektedir, önemli olan firmada yazılımın olması değil, mevcut yazılımın verimli kullanımının en üst düzeyde olmasıdır. Bu projede pek çok firmanın yaşamakta olabileceği, başlangıçta verimsiz bir ERP kurulumuna sahip olma durumunda, firmanın nasıl en az zahmetli ve en çabuk şekilde, mevcut yazılımı veri kaybetmeden işler ve verimli hale getirebileceği, proje bazlı çalışan ve karmaşık üretim süreçlerine sahip bir firma nezdinde örnek olay metodu ile incelenmiştir. MRP sisteminin uygulanabilirliği ile ilgili yapılması gerekenler hakkında bir yol çizilmiştir. Gelecekte benzer örneklerin daha farklı iş kollarında faaliyet gösteren firmalarda da ortaya koyulmasının araştırmacılar ve uygulamacılar nezdinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akaydın, M., ve Okşan, D. (2008). "Denizli'de Kurulu Tekstil Ve Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Textile & Apparel/Tekstil ve Konfeksiyon*, 18(3), 229-235.
- Bayraktar, E. ve Efe, M. (2006) "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 689-710.
- Berchet, C., ve Habchi, G. (2005). "The implementation and deployment of an ERP system: An industrial case study". *Computers in Industry*, 56(6), 588-605.
- Çağlıyan, V. (2012) "Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, 5(1), 159-178.

Dalay, M. (2013, İstanbul). Bir İşletmede Tüm Tedarik Zincirlerinin Etkin Yönetimi, Üretim, Planlama, Envanter, Taşımacılık, Dağıtım Süreçlerinin Optimizasyonu ve Yönetim Bilişim Sistemleri ile Uygulanması (SAP Destekli), s: 94-95.

Gourdin, K. (2006). *Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century*. Wiley-Blackwell.

Görçün, Ö. F. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Beta yayınları.

<http://www.hurriyet.com.tr/yerli-erp-yazilim-firmalarindan-ekonomiye-katki-26192955>
(2014). Erişim Tarihi: 07.08.2017

<http://www.ias.com.tr/tr/Content/canias-avrupaya-ilk-ihrac-edilen-erp-yazilimi> (2006).
Erişim Tarihi: 07.08.2017

Karadede, A., & Baykoç, Ö. F. (2006). "Kurumsal Kaynak Planlama (Kkp) Uygulaması Sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar". *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 21(1).

Muscatello, J. R., Small, M. H., ve Chen, I. J. (2003). "Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and midsize manufacturing firms", *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 850-871.

<https://www.panorama-consulting.com/key-findings-from-the-2015-erp-report/> (2015).
Erişim Tarihi: 15.08.2017

Postacı, T., Belgin, Ö., ve Erkan, T. E. (2012). "KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları". *Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın*, (723), 1-60.

PWC, http://freebalance.com/wp-content/uploads/2013/01/PwC_Org_Projects.png (2013).
Erişim Tarihi: 07.08.2017

Small, M.H. ve Yasin, M.M. (1997), "Advanced manufacturing technology: implementation policy and performance", *Journal of Operations Management*, 15(4), 349-370.

Sudhaman, P., & Thangavel, C. (2015). "Efficiency analysis of ERP projects—software quality perspective". *International Journal of Project Management*, 33(4), 961-970.

Talu, Ş. (2004), "İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Kurumsal Kaynak Planlaması", *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın No:2004-27, Mega Ajans, İstanbul.

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Umut AVCI*

Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ**

Cemal ARTUN***

ÖZET: Turizm sektörü, işgören devir hızının birçok hizmet sektörüne göre daha yüksek olduğu sektörler arasında yer almaktadır. Turizm sektörü, turizm mesleğine bağlılığın da düşük olduğu bir sektördür ve birçok faktör mesleği bırakma niyeti üzerinde etkilidir. Bu faktörlerin önde gelenlerinden birisi de mesleki doyumdur. Bu çalışmada, turizm mesleğini bırakma niyeti üzerinde önemli bir değişken olarak kabul edilen mesleki doyum olgusu incelenmiştir. Bu amaçla, araştırmanın hipotezlerini test etmek için nicel bir araştırma tasarlanmış ve Muğla ilindeki sekiz otelin 435 çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. İlk aşamada, korelasyon analizi ile değişkenler arası korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Daha sonra, regresyon analizi yapılarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, gelişme isteği boyutunun, mesleği bırakma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, “niteliklere uygunluk” değişkeninin mesleği bırakma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Meslek ve iş kavramı, mesleki doyum, mesleği bırakma niyeti, otel çalışanları.

Jel Sınıflandırması: J24, L83, L84

THE RELATIONSHIP BETWEEN OCCUPATIONAL SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE: AN EMPIRICAL STUDY ON TOURISM EMPLOYEE

ABSTRACT: Tourism industry is among the industries where the rate of labor turnover is higher than many service industries. Occupational commitment is generally low in tourism industry and lots of issues are influential on the intention to leave the profession. One of leading factors of intention to leave the profession is occupational satisfaction. In this study, the impact of occupational satisfaction, considered as an important variable on the intention to leave the tourism profession, was examined. In order to test the hypotheses of the study, a quantitative method was designed and the data were gathered from 435 employees of eight hotels in Mugla via survey technic. First, correlation coefficients between variables were calculated. Later, hypotheses were tested by regression analysis. The results indicated that while the dimension of “desire to develop” had a meaningful and negative effect on intention to leave, the dimension of “quality appropriateness” had no meaningful effect on intention to leave.

Key Words: Occupation and job, occupational satisfaction, intention to leave, hotel employee.

Jel Classification: J24, L83, L84

* Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aumut@mu.edu.tr

** Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, filizgumusdonmez@gmail.com

*** Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, cemalartun@gmail.com

1. GİRİŞ

Turizm yazınında, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi konularda çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, “meslek”, “mesleki doyum”, “mesleği bırakma niyeti” konularını ele alan az sayıda çalışma yer almaktadır. Oysaki özellikle turizm sektörü gibi meslek olgusunun zaman zaman tartışıldığı, mesleki doyumun ise düşüklüğünün sıklıkla gündeme geldiği bir alanda turizm mesleğini hedef alan araştırmaların üretilmesi ilgili alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Turizm sektörü, nitelikli işgörenlerin istihdamında ve işgörenlerin turizm mesleğine olan bağlılığının sürdürülmesinde dünya genelinde ciddi sorunlar yaşamaktadır (Avcı, 2011). Turizm sektöründe yaşanan bu olumsuzluğun altında turizm sektörünün çalışma koşulları ve çalışma koşullarına ilişkin oluşan olumsuz algı ve tutumun yattığı görülmektedir (Seymen ve diğ., 2017). Meslek olgusu, kişilerin hayatlarını idame ettirmesinin önemli bir kaynağı olarak zaman açısından günlük aktiviteler içinde önemli kabul edilebilecek bir yer tutar. Aynı zamanda bireyin kendi kimliğine ve kişiliğine uygun bir meslek seçmesi, bireyi mutlu kılacak ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Seymen ve Bolat, 2010). Ayrıca, mesleğin parasal bir yönünün olması ve kişiye bir kimlik kazandırması toplum içerisinde kişinin varlığını tescil etmesine olanak tanımaktadır. Bu yönüyle, insanların icra ettikleri mesleklerinden elde ettikleri doyum düzeyleri yaşam tatminlerinin en önemli parçalarından birisidir. Mesleki doyum, mesleğin özellikleri ile bireyin kendinde var olan özelliklerinin uyumunu (Recepoğlu ve Tümlü, 2015) ifade etmektedir.

Örgütlerde, çalışanların mesleğe ilişkin doyumlarının yüksek seviyede tutulabilmesinin koşulu olarak, bireyin mesleğe ilişkin hedeflerinin onların “talepleri” ve “başarıları” ile tutarlı olmasına dayanan olumlu değerlendirmelere bağlı görülmektedir (bkz. Hill, 2009). Mesleki doyum, çalışan açısından öncül olarak birçok faktör üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu faktörler arasında, bu çalışmanın bağımlı değişkeni olan “mesleği bırakma niyeti” mesleğe yönelik oluşturduğu olumsuz algıları nedeniyle tutumsal eğilimleri yansıtan bir durumu ifade eder (Çiftçioğlu, 2011). Mesleki doyum, tüm sektörlerde makro anlamda istihdamın devamlılığı, mikro anlamda da işletmelerin etkinliği ve verimliliği açısından önem taşımakla birlikte, işgücü devir hızının yüksekliği (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004), turizmin mesleki pozisyonuna ve statüsüne ilişkin algının düşük olması (Erdem ve Kayran) gibi nedenlerle turizm sektöründe daha önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, Duman ve diğ. (2006) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, turizm eğitimi alan kişilerin de sektörde çalışmayı uzun vadede tercih etmediğini ve sektörden ayrılma eğilimi gösterdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma, turizmde mesleği bırakma eğiliminin yüksekliğini bir sorunsal olarak ele almış ve mesleki doyumun mesleği sürdürme niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarının, turizm alanında fazlaca çalışılmayan bir konu olan mesleki doyum ve mesleği bırakma niyeti ilişkisine yönelik önemli ipuçları sunacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Meslek ve İş Kavramları

Dünyada kapitalizm sonrası sistemin “esneklik” ve “değişkenlik” olgusu üzerine kurulması, esnek olmanın ve değişime hızla uyum sağlamanın başarı için öncül koşul kabul edilmesi meslekleri radikal bir dönüşüm içerisine sürüklemektedir (Sennet, 2015). Özellikle, otomosyon ve küresel emek arzının işgücü üzerindeki etkisi meslek olgusunun geleneksel yapısının ortadan kalkmasına ve meslek edinme sürecinin değişimine neden olmuştur. Yeni düzen, mevcut emek piyasasının bireyin işini mesleği olarak içselleştirmesine engel olmakta,

insan emeğinin yerini makinelerin alması ve bunun sonucunda bireyin mesleğinden uzaklaşarak yabancılaştırılması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum hizmet sektörlerinde de mesleklerin icra yöntem, esas ve uygulamalarını değiştirmekte, meslek bilincini zayıflatmakta ve mesleklerin giderek iş/uğraş konumuna dönüşmesine neden olmaktadır (İlhan, 2008). Oysa ki, meslekler toplumdaki işbirliği ve iş bölümü kavramlarından doğmuşlardır (Koelbel ve diğ., 1991) ve toplumun işleyişinde önemli bir role sahiptirler (İlhan, 2008). Buna bağlı olarak, meslek, bireyin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir zaman çalışmasını ifade eder (Lee ve diğ., 2000). Başka bir ifadeyle, Kuzgun ve diğ. (1999:14) ise, mesleği bir kimsenin belli bir eğitim yoluyla edindiği ve para kazanmak için yaptığı, sonucunda bir ürün veya hizmet ortaya koyduğu, kuralları toplum tarafından belirlenmiş etkinlikler bütünü şeklinde tanımlamıştır. Bireyin mesleğini benimsemesi ve profesyonel bir şekilde icra etmesinin temelleri, bir diğer ifadeyle “meslek bilinci” öğrencilik yıllarında atılmakta ve edinilen bu bilinç bireyin meslek hayatı boyunca devam etmektedir. Beydağ ve diğ. (2008)’ne göre, bireylerin mesleklerinde başarılı olabilmesi büyük oranda bireyin fiziksel açıdan meslek ile uyumuyla; onun mesleği bilerek, isteyerek ve benimseyerek seçmesiyle yakından ilişkidir. Sosyolojik açıdan geleneksel anlamda mesleği Whalley (1987), bir “iş” veya “uğraş”ın aksine, toplumda kabul görmüş bir role ve konuma işaret etmekte ve belirli bir meslek grubuna üye olan bireyler, mesleklerini geçici olarak icra etmediklerinde bile toplumsal açıdan kabullenmişliklerini sürdürebilmektedirler ifadesini kullanmıştır (Aktaran: İlhan, 2008).

2.2. Mesleki Doyum

Doyum, herhangi bir unsura duyulan memnuniyeti veya memnuniyetsizliği belirten iki uçlu bir kavramdır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012). Bir diğer ifadeyle doyum, bireylerin beklenti, ihtiyaç, istek ve arzularının karşılanması veya bireyin kendi belirlediği kurallar dâhilinde yaşamını olumlu yönde değerlendirmesidir (Çalışkan ve Hazır, 2012:6; Receptoğlu ve Tümlü, 2015:1852). Bu bağlamda, mesleki doyum ise, istenen sonuçlar ile beklenen sonuçların nasıl eşleştiğine dair bireyin algısını ortaya koymaktadır (Oshagbemi, 1999). Yüksek düzeydeki mesleki doyum, bireyin mesleki hedefleri ile talepleri ve başarılarının nasıl tutarlı olduğunun olumlu değerlendirilmesine bağlıdır. Alanyazın, mesleki doyumun sağlanmasında çalışma koşullarının ve özelliklerinin belirleyici yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Hill, 2009). Ayrıca, zihinsel açıdan mesleki doyum yaşamak, işgörenin fiziksel ve ruhsal olarak iyi durumda olduğunun da bir göstergesidir (Oshagbemi, 2000). Her sektörde olduğu gibi hizmet ağırlıklı bir sektör olan turizm sektöründe de mesleki doyum yaşamak aynı geçerliliği göstermektedir. Bu yüzden, turizm mesleğinin çalışanları için mesleğe yönelik tutum ve algıların önemli rol oynadığı söylenebilir (Seymen ve diğ., 2017).

Öte yandan, yapılan araştırmalarda meslek ile iş kavramının aynı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Oysa meslek, kendisini öğretmen veya kaynakçı olarak tanımlarken kullanılan bir etiket olarak nitelendirilmektedir (Townsend, 1997). Meslek, bireyin yaşamını devam ettirmesi için imkân sağladığı ve ekonomik anlamda kazanç elde etme aracı olduğu için iş kavramından ayrılmakta ve iş kavramından daha geniş anlam içermektedir (bkz. İlhan, 2008). Herzberg ve arkadaşları bu karmaşıklığı iş doyumunu olarak “Çift Faktör Kuramı” adı altında açıklamışlardır. Kurama göre, işten/meslekten hoşnut olma ve olmama (doyum ve doyumuzluk) iki farklı durumdur. Kuramda yer alan birinci faktör güdüleyicidir ve doyum verir. Ayrıca, mesleğin kendisi, yapılan etkinliklerin ilgi ve yeteneklere uygunluğu, yaratıcılığa olanak vermesi, işi başarabilme, sorumluluk alma ve kariyer planı gibi konuları içerir ve genel olarak meslek ile ilgilidir. İkinci grup faktörler ise, işin icra edildiği ortam, çalışma arkadaşları, ücret

gibi konuları içerir, doyumsuzluk yaratabilen faktörlerdir ve genel olarak iş ile ilgilidir (Kuzgun ve diğ., 1999).

Morgan (2010) mesleki doyumun üç temel bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; mesleki arzu, mesleki denge ve mesleğin uyumudur. Mesleki arzu, arzulan ve gerçekleşen mesleki yapının birbirini karşılama rol oynayarak mesleki doyumunu oluşturur. Mesleki denge, çeşitli mesleki uğraşlar ve yaşam arasındaki dengeyi sağlayarak mesleki doyuma ulaşmaya aracılık eder. Mesleğin uyumu ise, mesleğin gerekleri ile bireyin yetenek ve becerilerinin birbiriyle uyumudur. Öte yandan, Morgan (2010) araştırmasında mesleki arzu, mesleki denge ve mesleğin uyumunun mesleki doyumunu tam olarak açıklamadığını ifade etmiş ve değer kavramının da mesleki doyumda yer alması gereken bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Bu kavramı ise, içten/samimi davranış olarak ifade etmiştir. Davranışların değeri sadece davranışların arzulu, dengeli veya zorluk derecesini değil, aynı zamanda, bireyin örgütsel olgu olarak yaşamına sağladığı nitelikli katkıyı ifade etmektedir.

2.3. Mesleği Sürdürme/Bırakma Niyeti

Otel işletmelerinin iç ve dış çevrelerinin hızlı değişmesi çalışanlar arasında işlerine dönük olarak güvensizlik duymalarını ve mevcut işletmeden ayrılma ve yeni bir iş fırsatı arayışına yönelmelerini beraberinde getirmektedir (Choi, 2006). Bireylerin bir örgütte kariyer gelişim ihtiyaçlarının karşılanabilme derecesi dikkate alındığında, bireyin bu örgütte kariyerini sürdürme beklentilerinin karşılanamaması, bu kişilerin başka yerlerde iş fırsatlarını değerlendirmesine neden olacağı düşünülmektedir (Weng ve McElroy, 2012).

1980'lerden bu yana, çalışanların davranışlarını anlamak için mesleği bırakma niyeti araştırmacılarca önemli bir değişken olarak incelenmektedir (Choi, 2006: 322). Lee ve diğ., (2012)'ne göre, günümüzde çalışanların mesleği bırakma niyetini etkileyen faktörler gittikçe daha karmaşık hale gelmektedir. Mesleği bırakma niyetini etkileyen faktörleri konu edinen çalışmalarda üzerinde durulan değişkenler arasında mesleki doyum ve örgütsel bağlılık (Avcı ve Küçükusta, 2009) ön planda yer almakla birlikte, mesleği bırakma niyeti sürecini modelleyen çalışmalar, mesleki doyumun mesleği bırakma niyetini bağlılık yoluyla etkilediğini ortaya koymaktadır (Choi, 2006; Lee ve diğ., 2012).

Mesleği bırakma niyeti, bireyin icra ettiği mesleğe yönelik oluşturduğu olumsuz algılar sonucu ortaya çıkan ve buna bağlı olarak tutumsal eğilimleri yansıtan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Çiftçioğlu, 2011: 111). Mesleği bırakma niyetini, işten ayrılma düşüncesinin sıklığı ve eğiliminin gücü olarak da tanımlamak mümkündür (Tongchaiprasita ve Ariyabuddhiphongs, 2016: 33). Tett ve Meyer (1993) ise, mesleği bırakma niyetini, örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteksizlik olarak ifade etmektedir (Akt., Karavardar, 2013). Çiftçioğlu (2011)'na göre, mesleği bırakma eylemi -bir örgütün terk edilmesi- örgütten fiziksel olarak ayrılmayı da işaret eden zamana özgü bir olaydır; Onay ve Kılıcı (2011) bu olayı yıkıcı ve aktif bir eylem olarak görmektedir.

Carmeli ve Weisberg (2006) ise mesleki doyum düzeyi ve motivasyonu düşük bireylerin mesleği bırakma niyetinde üç aşama ile karşılaştıklarını belirtmektedir: mesleği bırakma düşüncesi, başka bir meslek arama niyeti ve mesleği bırakma niyeti. Buna bağlı olarak, mesleğine karşı olumsuz tutum ve davranış sergileme eğiliminde olan bireyler, her ne kadar mesleklerini icra ediyor olsa da mesleği bırakma düşüncesi içindedir veya başka meslekler hakkında bilgi toplama eğilimindedir. Mesleği bırakma niyeti, "istemli, istemsiz, işlevsel ve kaçınılmaz" şekilde gerçekleşebilir (Karavardar, 2013). Bu durumlar, farklı kaynaklarda mesleği bırakma niyetinin nedenleri olarak da görülebilmektedir. Foreman (2009)'a göre ise, mesleği

birakma niyetini tetikleyen nedenler üç grup altında incelenebilir. Bunlar; iş ile ilgili faktörler (iş doyumunu, ücret, performans, örgütsel bağlılık); bireysel faktörler (yaş, eğitim, cinsiyet, görev süresi) ve dış etkenlerdir (işsizlik, istihdam, sendikanın varlığı) (Akt., Emiroğlu ve diğ., 2015).

Mesleği sürdürme niyeti ise, mesleği bırakmayıp sürdürme istekliliği olarak ifade edilmektedir (Cho ve diğ., 2009; Sarıtaş ve diğ., 2014). Mesleği bırakma veya sürdürme niyetinin arkasında mesleğe yönelik geliştirilen tutum yer almaktadır. Algılama-tutum-davranış ilişkisinin bilinmesi örgütsel yaşamda önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumların sonucunu da davranışlara dönüştürürler (Sarıtaş ve diğ.,). Mesleği bırakma ve sürdürme niyeti bir paranın iki yüzü gibidir. Örneğin; algılanan örgütsel destek, bireyin davranışsal tutumunun önemli bir göstergesidir ve yüksek seviyede algılanan örgütsel destek mesleği sürdürme niyetini ortaya çıkarmaktadır. Buna karşın, düşük seviyede algılanan örgütsel destek ise mesleği bırakma niyetine sebep olabilmektedir (Cho ve diğ., 2009).

Sonuç olarak, mesleği sürdürme veya bırakma niyetini etkileyen birçok örgütsel davranış değişkeni bulunmaktadır ve bu değişkenlerin etkileri kültüre ve hizmet verilen sektörün özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir (Turunç, 2011). Örgütsel değişkenlerin yanı sıra psikolojik ve fiziksel çalışma koşulları, liderlik özellikleri, çalışma arkadaşları, ücret düzeyi, müşteri kalitesi gibi örgüt içi faktörler (Allen ve Meyer, 1990) bireyin mesleğini sürdürme veya bırakma niyetinde etkili olabilmektedir (Aryee ve Tan, 1992; Cohen, 2000; ChangHuo ve diğ., 2007).

3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

3.1. Mesleki Doyum ve Mesleği Sürdürme/Bırakma Niyeti İlişkisi

Bireyler, icra ettikleri meslekleriyle birlikte statü, tanınma, başarıya gibi ihtiyaçlarını karşılayarak doyuma ulaşmakta ve toplumla iletişim kurmaktadır. Meslek sahibi bir birey bir şey üreterek veya değişik etkinliklerle uğraşarak benlik saygısını geliştirmekte ve kendisinin değerli olduğunu hissetmektedir. Öte yandan, herhangi bir meslek sahibi olmayan birey, insanların gözünde kendisinin değersiz olduğuna inanmakta ve toplumla iletişim kurmaktan kaçınmaktadır (Kuzgun ve diğ., 1999). Çalışmanın daha önceki kısmında belirtildiği üzere, bireyin mesleği ile ilgili beklentileri karşılanıyorsa doyum, karşılanmıyorsa doyumsuzluk meydana gelmektedir (Çalışkan ve diğ., 2011). Ayrıca, beklentilerin karşılanmaması mesleki doyumsuzluk, tükenmişlik, stres, işi bırakma, işten soğuma, çalışma ortamında gerilim gibi olumsuz durumlara sebep olabilmektedir (Çoştı, 2013). İlgili alan yazın incelendiğinde, mesleki doyum kavramı ve iş doyumunu kavramının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Bilge ve diğ., 2009; McKillop ve Minnes, 2011; Yelboğa, 2008). Oysa iş ve meslek kavramları birbirinden farklıdır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen bazı araştırmalarda iş doyumunu ve işi bırakma/sürdürme ilişkisi çalışılmıştır (AbuAlRub ve diğ., 2016; Baum ve Kagan, 2015; Coomber ve Barriball, 2007; MacIntosh ve Doherty, 2010; Tao ve diğ., 2015; Zhang ve diğ., 2014). Ayrıca, mesleki doyum kavramının demografik değişkenler ile ilişkisini (Hill, 2009; Hudak ve diğ., 1989; Şirin, 2009); mesleki doyum ve yaşam doyumunu ilişkisini (Recepoglu ve Ülker-Tümlü, 2015); mesleki doyum ile işin ve kültürel değerlerin rolü (Brown, 2002); mesleki doyum ile stres boyutunu (Borg ve diğ., 1991; Munger ve diğ., 2013) inceleyen çalışmalar da alanyazında görülmektedir.

Yukarıdaki çalışmalar ve iş-meslek kavramlarının birbirinden farklılığı göz önüne alındığında bu araştırma için geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

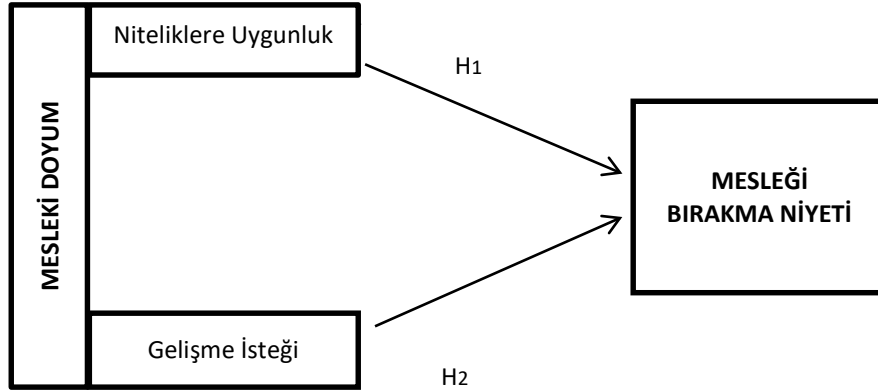
Hipotez 1: Niteliklere uygunluğun, mesleği bırakma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2: Gelişme isteğinin, mesleki bırakma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kavramsal Modeli

Bu araştırmanın amacı, mesleki doyumun mesleği sürdürme niyeti üzerindeki etkisini “niteliklere uygunluk” ve “gelişme isteği” boyutları açısından incelemektir. Farklı sektörlerde yapılan birçok araştırmanın sonucu mesleki doyumun öncelikle mesleki bağlılık ve sonrasında mesleki sürdürme niyeti için bir öncül bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır (bkz. Baum ve Kagan, 2015; Morgan, 2010; Receptoğlu ve Tümlü, 2015; Tao ve diğ., 2015). Araştırmanın yukarıda belirtilen sorunsalına yanıt bulabilmek için Şekil 1’de yer alan modelin bir önceki başlıkta yer alan hipotezler çerçevesinde test edilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için Muğla ilinde yer alan ve insan kaynakları departmanı olan 8 otelin 435 çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Bu aşamada, öncelikle 21 büyük ölçekli otel işletmesinin insan kaynakları yöneticisiyle (şef, müdür vb.) irtibata geçilmiştir. Bu işletmelerden sekiz tanesi insan kaynakları departmanı olarak veri toplama konusunda yardımcı olabileceklerini belirtmişlerdir. Kolayda örnekleme tekniğinin kullanıldığı süreçte, sekiz otelin insan kaynakları departmanı yöneticilerine 1.000 anket formu dağıtılmış ve bunlardan toplam 632 tanesi geri dönmüştür. 197 anket formu eksik/hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 435 anket formu çalışmanın veri setini oluşturmuştur.

4.3. Araştırmanın Ölçekleri, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın değişkenleri olan “mesleki doyum” ve “mesleği sürdürme/bırakma niyeti” ölçeklerine ilişkin bilgi verilmiştir.

4.3.1. Mesleki Doyum Ölçeği

Mesleki doyumun ölçümünde Kuzgun ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen ve “niteliklere uygunluk” ile “gelişme isteği” boyutlarından oluşan 20 ifadelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin ilk boyutu, doyum üzerinde önemli bir etken olan “niteliklere uygunluk” boyutudur ve bu boyut ile ilgili 15 ifade yer almaktadır. Diğer boyut ise, “gelişme isteği” boyutudur ve bu boyuta ilişkin 5 ifade bulunmaktadır. Mesleki doyum ölçeğinde yer alan cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman). Ölçek Türkçe dilinde hazırlandığı ve daha önce hizmet sektörünün farklı işletmelerinde uygulandığı için tekrar

geçerleme çalışması yapılmamıştır. Buna karşın, ölçeği oluşturan boyutların cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's alpha değeri, niteliklere uygunluk için 0.84 olarak, gelişme isteği boyutu için ise 0.82 olarak hesaplanmıştır.

4.3.2. Mesleki Bırakma Niyeti Ölçeği

Mesleği bırakma niyetinin ölçümünde ise, Weng ve McElroy (2012)'un çalışmalarında kullanılan dört ifadeli ölçekten yararlanılmıştır. Mesleki bırakma niyeti ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman). Ölçeğin çevirisi, yazarlar tarafından anlamı aynen aktarmak yerine Harrea ve diğ., (1993)'nin önerdiği şekilde yapılmıştır. İfadeler, ilk aşamada dil uzmanı iki kişiye kontrol ettirilerek orijinal dilindeki anlamı ifade edip etmediği tespit edilmiştir. Takip eden aşamada, ölçeğin açıklığı ve çevirinin anlaşılabilirliği hakkında bilgi sahibi olmak için iki akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Son aşamada, uzmanlardan gelen önerilere göre anket tekrar dil uzmanına kontrol ettirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek Türkçe dilinde geliştirilmediği için yapı geçerliliğini test etmek için ilk olarak AFA yapılmıştır. AFA sonucu, dört ifadenin de ölçeğin tek faktörlü yapısına uygun olduğu tespit edilmiştir. İfadelerin faktör yükleri .92 ile .74 arasında değişmektedir. Analizin KMO sonucu .80 ve Barlett testi anlamlıdır ($p=.000$). AFA'dan sonra yapılan DFA yapılmış ve dört ifadenin faktör yükleri 0.40'ın üzerinde hesaplanmıştır. Ayrıca, hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek görülmemiştir. DFA sonucu, modelin uyum iyiliği değerleri ise şu şekilde hesaplanmıştır: MIN/DF=1.8; GFI=0.99; AGFI=0.97; CFI=0.99; NFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.04. Dört ifadenin güvenilirlik katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

İlk aşamada, örneklemin özelliklerini tanımlayabilmek için frekans analizi yapılmıştır. Araştırmanın değişkenleri olan mesleki doyum boyutları ve mesleği bırakma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Takip eden aşamada, mesleki doyumun mesleki bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Örneklemin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların %67,1'i erkek ve %32,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Örneklemin %4,8'inin ilköğretim mezunu, %37'sinin lise, %47,2'sinin önlisans ve lisans, %11'inin lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Örneklemin yaş dağılımı inceleninde, %26,7'sinin 16-22 yaş grubu arasında, %43,8'inin 23-29 yaş grubu arasında, %22'sinin 30-36 yaş grubu arasında, %2,7'sinin 37-43 yaş grubu arasında ve %4,8'inin 44-50 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir. Çalışmada, örneklemin mesleki özelliklerine ilişkin de bilgilere ulaşılmış ve bu kapsamda, örneklemin %56,2'sinin daha önce başka meslekleri de icra ettiği ve %57,5'inin turizm ile ilgili eğitim aldığı belirlenmiştir. Bunun yanında, katılımcıların %15,8'i sektörde 1 yıldan daha az süredir, %30,8'i 1-3 yıl arası süredir, %26,7'si 4-6 yıl arası süredir, %24,7'si 6-8 yıl arası süredir ve %2'si 8 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Örneklemin %65,1'i alt kademe yönetici ve çalışan, %30,1'i orta kademe yönetici ve %4,8'i üst kademe yöneticidir.

5.2. Değişkenler Arası İlişkiye İlişkin Bulgular

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan mesleki doyum ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirleyebilmek için ilk aşamada korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S. Sapma	1	2	3
1. Niteliklere Uygunluk	3.33	.64	-		
2. Gelişme İsteği	3.62	.78	.54**	-	
4. Mesleği Bırakma Niyeti	3.17	1.16	-.08	-.22**	-

** $p < .01$.

Değişkenler arası ilişki katsayıları incelenince, niteliklere uygunluk ile mesleği bırakma niyeti (-.08) arasında negatif-anlamli olmayan bir ilişki; gelişme isteği ile mesleği bırakma niyeti arasında (-.22**) ise, negatif-anlamli ilişki söz konusudur. Değişkenlerin aritmetik ortalamaları incelenince, niteliklere uygunluk değişkeninin aritmetik ortalaması (3.33), gelişme isteğinin (3.62) ve mesleği bırakma niyetinin (3.17)'dir.

5.3. Değişkenler Arası Etkiye İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için niteliklere uygunluk ve gelişme isteği değişkeninin mesleği bırakma niyeti üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 2'de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu

	Beta	t	Sig. (Anlamlılık)
(Sabit)		3,948	,000
Niteliklere Uygunluk	,032	,787	,431
Gelişme İsteği	-,333	- 4,484	,000

Bağımlı Değişken: Mesleği bırakma niyeti

Araştırmada, mesleki doyumun bileşenleri olan "niteliklere uygunluk" ve "gelişme isteği" boyutlarının mesleği bırakma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizin varyansı 21.735'tir. Anlamlılık ise, ($p=0.000$) olarak hesaplanmıştır. İki bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan mesleği bırakma niyetini açıklama oranı (düzeltilmiş R^2) %22.7'dir. Modelin Durbin-Watson katsayısı 1.783 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç oto-korelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucu, niteliklere uygunluk değişkeninin mesleği bırakma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, gelişme isteğinin mesleği bırakma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Gelişme isteğinin, mesleği bırakma niyeti üzerindeki etkisi ($\beta = -0.333$; sig. 0.000) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, çalışmanın H1, hipotezi reddedilmiş; H2 hipotezi ise kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, mesleki doyumun mesleği bırakma niyeti üzerindeki etkisi Muğla ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin 435 çalışanından toplanan veriler üzerinden incelenmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan mesleki doyum ölçmek için Kuzgun ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen ve çok sayıda çalışmada kullanılan mesleki doyum ölçeği ile

kullanılmıştır. Mesleki doyum ölçeği, “niteliklere uygunluk” ve “gelişme isteği” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Niteliklere uygunluk boyutu, çalışan ile işin gereklilikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ifadeleri içermektedir. “Gelişme isteği” boyutu ise, bireyin mesleki gelişim eğilimi ve motivasyonunu ortaya koyan ifadelerden oluşmaktadır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan mesleği bırakma niyeti değişkeni ise, Weng ve McElroy (2012)’un çalışmalarında kullanılan dört ifade ile ölçülmüştür.

Araştırma verilerinin analizi aşamasında ilk olarak değişkenler arası ilişki (korelasyon) katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucu, niteliklere uygunluğun çalışmanın bağımlı değişkeni olan mesleği bırakma niyeti ile anlamlı ilişkisi olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın, gelişme isteği boyutunun mesleği bırakma niyeti ile ilişkisi negatif ve anlamlı düzeydedir (bkz. Tablo 1). Bir sonraki aşamada, çalışmanın hipotezlerini test etmek için, regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucu, niteliklere uygunluğun mesleği bırakma niyeti üzerinde de anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışanın nitelik açısından mesleğe uygun olup olmaması ile mesleğe devam kararı arasında bir ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda, çalışmanın H1 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, “niteliklere uygunluk” dışındaki faktörlerin turizm mesleğini bırakma niyeti üzerinde etkisi olabileceğini ortaya koymaktadır. Fraser (2003)’e göre, turizm sektöründe uygulanan düşük ücretler, uzun mesai saatleri, vardiya usulü çalışma ve stres gibi faktörler sektörü bırakma niyeti üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında, sektörün kıyı turizmüne bağlı olduğu Türkiye gibi ülkelerde “mevsimsellik” de mesleği bırakma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir (Günel, 2009). Birdir (2002) tarafından yapılan çalışmada ise, turizm eğitimi alan öğrencilerin sektöre ilişkin negatif algılarının altında yatan nedenler olarak, mesleğin düşük prestiji ve düşük ücret, sınırlı iş güvencesi ve çalışma garantisinin olmaması gibi faktörlerin etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmanın niteliklere uygunluk boyutu ile örtüşmeyen farklı bir sonuç ise, Türkay ve Yağcı (2007) tarafından yine öğrenciler üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarında görülmektedir. İlgili çalışmada, “turizmde kariyer yapma isteği” üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olarak “öğrencinin hizmet üretmeye yatkınlığı” ön plana çıkmıştır. Hizmet üretmeye yatkınlık, bu çalışmanın niteliklere uygunluk boyutu ile benzer anlamı içermektedir. Duman ve diğ. (2006) tarafından yapılan çalışmada ise, turizmde kariyer yapma isteği ve sektöre bağlılık üzerinde kişi-endüstri uyumunun etkisi olduğu belirlenmiştir. Kişi-endüstri uyumu, çalışanın nitelikler, kişilik vb. değişkenler açısından turizm sektörüne uygunluğunu ifade etmekte ve bu yönüyle bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Benzer durum, Saltık ve diğ. (2016) tarafından otel çalışanları üzerine yapılan çalışmanın sonuçlarında da vurgulanmakta ve ilgili çalışmanın sonuçları birey-meslek uyumunun turizm mesleğine bağlılık ve turizm mesleğini bırakma niyeti üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Mesleki doyumun diğer boyutu olan “gelişme isteği” boyutunun ise, mesleği bırakma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, mesleği öğrenmeye ve meslekte kendisini geliştirmeye istekli olan çalışanların (dolayısıyla mesleki motivasyonu yüksek olanların) mesleği bırakma niyetlerinin azaldığına işaret etmektedir. Türkay ve Yağcı (2007) tarafından turizm öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, öğrenme isteğinin turizmde kariyer yapma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. İlgili çalışmada yer alan öğrenme isteği boyutu, bu çalışmanın gelişme isteği boyutu ile örtüşmekte ve benzer sonuçların varlığına işaret etmektedir. Ateş ve diğ. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların mesleklerinin kendilerine gelişim fırsatı sunması, çalışanların mesleki doyumunu artırdığı bulunmuştur. Bunun yanı sıra eğer çalışanlar gelişim fırsatları için arayış içine girirse, örgüte olan devam bağlılıklarının azaldığına dikkat çekilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları gelişim isteği boyutu ile benzer sonuçlar göstermektedir.

Sonuç olarak, mesleki doyumun “gelişme isteği” boyutuyla mesleği bırakma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, mesleğe devam kararında “niteliklere uygunluk” değil, çalışanın kendini geliştirmeye yönelik motivasyonunun mesleğe ilişkin devam kararında daha etken olduğunu belirtmek gerekir.

7. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma, turizm çalışanlarının mesleki doyumunun mesleği bırakma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın, mevcut haliyle bazı kısıtlara sahip olduğunu belirtmek gerekir. Bunlardan birincisi, turizm çalışanlarına ilişkin verilerin sadece kıyı bölgelerinde istihdam edilen turizm çalışanlarından toplanmış olmasıdır. Kıyı işletmeleri sezonluk faaliyet gösteren işletmelerdir ve çalışanların çoğu sezonluk istihdam edilmektedir. Verilerin, şehir otelleri gibi yıl boyu açık işletmelerden toplanması ortaya çıkan sonuçların farklılaşmasına neden olabileceği göz ardı edilmemelidir. İkinci önemli kısıt, çalışanlara ve sektöre ilişkin bazı değişkenlerin verilerin test sürecine kontrol değişkeni olarak dahil edilmemiş olmasıdır. Çalışanların yaşı, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu ve işletmenin yıl boyu açık olması gibi unsurlar da ortaya çıkan sonuçların farklılaşmasına neden olabilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için, ilgili değişkenlerin modele ilave edilerek test edilmesi önerilebilir. Üçüncü kısıt ise, verilerin kolayda örnekleme tekniği ile sadece Muğla ilinde yer alan sekiz tane büyük ölçekli otelden toplanmış olmasıdır. Özellikle Antalya gibi kıyı turizmi yapan şehirlerden veri toplanması ve daha geniş bir örneklem hacmine ulaşılması mesleki doyum ve mesleği bırakma niyeti ilişkilerinin araştırılması, ortaya çıkan sonuçların genellenebilirliğini artıracak göz önüne tutulmalıdır. Bu çalışmayı, turizmde mesleği bırakma eğiliminin araştırılan diğer çalışmalara göre farklı kılan yön, verilerin stajyer (öğrenci) pozisyonunda olmayan çalışanlardan toplanmış olmasıdır. Alan yazında yer alan çok sayıda çalışmada (bkz. Aymankuy ve Aymankuy, 2013; Birdir, 2002; Duman ve diğ., 2006; Erdem ve Kayran, 2013; Türkay ve Oğuz, 2007; Köşker ve Unur, 2017) sektöre bağlılık ve sektörden ayrılma eğilimi konusu öğrencilerden toplanan veriler üzerinden incelenmiştir.

NOT: Bu çalışma, 17. Ulusal Turizm Kongresinde sözlü olarak sunulmuş ve gelen önerilere göre geliştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- AbuAlRub, R. ve diğ. (2016), Exploring the Relationship Between Work Environment, Job Satisfaction and Intent to Stay of Jordanian Nurses in Underserved Areas, *Applied Nursing Research*, 31: 2-5.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.
- Arıkan-Saltık, I. ve diğ. (2016). Mesleki Bağlılık ve Mesleği Bırakma Niyeti Üzerinde Etken Faktörler Olarak Birey-Meslek Uyumu ve Mesleğin Sosyal Statüsü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 42-63.
- Aryee, S. ve Klein, T. (1992), Antecedents and Outcomes of Career Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 40 (3): 288-305.
- Ateş, M. F. ve diğ. (2013), Sağlık Çalışanlarının Mesleki Doyum Düzeylerinin, Örgütsel Bağlılıklarına Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, 81-85.

- Avcı, N. (2011), Turizm Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin İş Değerleri: Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1): 7-18.
- Avcı N. ve Küçükusta D. (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 33-44.
- Aymankuy, Y. ve Aymankuy, Ş. (2013), Turizm İşletmeciliği Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm Sektöründeki İstihdamla İlgili Görüşleri Ve Sektördeki Kariyer Beklentileri (Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği), *Akademik Bakış Dergisi*, 35: 1-21.
- Baum, A. ve Kagan, I. (2015), Job Satisfaction and Intent to Leave Among Psychiatric Nurses: Closed Versus Open Wards. *Archives of Psychiatric Nursing*, 29: 213-216.
- Beydağ, K. ve diğ. (2008), Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Eğitimlerine ve Mesleklerine Bakış Açıları, *Meslekten Beklentileri. Pamukkale Tıp Dergisi*, 1(3):137-142.
- Bilge, F., Sayan, A. ve Kabakçı, Ö. M. (2009), Aile Mahkemesi Uzmanlarının Meslek Doyumları, Yaşam Doyumları ve İlişkilere Yönelik İnançlarının İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(32):20-31.
- Birdir, K. (2002), Turizm ve Otel işletmeciliği Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Turizm Endüstrisinde Çalışmayı Tercih Etmemelerinin Nedenleri: Bir Nominal Grup Araştırması Tekniği, *Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop*, 11-13 Aralık 2002, Ankara, 495-511.
- Borg, M. G. ve diğ. (1991), Stress in Teaching: A Study of Occupational Stress and Its Determinants, Job Satisfaction and Career Commitment among Primary Schoolteachers, *Educational Psychology – An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 11(1):59-75.
- Brown, D. (2002), The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction and Success: A Theoretical Statement, *Journal of Counseling & Development*, 80(1): 48-56.
- Carmeli, A. ve Weisberg, J. (2006), Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees, *Human Resource Development Journal*, 9(2): 191-206.
- ChangHuo, T. ve diğ. (2007), Testing the Relationship Between Three Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational Occupational Turnover Intention Using a Nonrecursive Model, *Journal of Vocational Behaviour*, 70 (2): 352-368.
- Cho, S. J, M. M. ve Guchait, P. (2009), Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay, *International Journal of Hospitality Management*, 28: 374-381.
- Choi, K. (2006), A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4): 321-337.
- Cohen, A. (2000), The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models, *Human Relations*, 53(3): 387-418.
- Coomber, B. ve Barriball, K. L. (2017), Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-based Nurses: A Review of the Research Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 44: 297-314.

- Çalışkan, A., Akkoç, İ ve Turunç, Ö. (2011), Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2011, C.16, S.3, s.363-401.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012), Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 1-30.
- Çiftçiöğlü A. (2011), Investigating Occupational Commitment and Turnover Intention Relationship with Burnout Syndrome, Business and Economics Research Journal, 2(3): 109-119.
- Çoştı, Y. (2013), Din Görevlilerinde Mesleki Doyum; Çorum İl Merkezi Örneği, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1: 1-18.
- Duman, T., ve diğ. (2006), Mersin’de Yükseköğretim ve Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektörün Çalışma Koşullarını Algılamaları ve Sektörde Çalışma Desteklerinin Karşılaştırmalı Analizi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 51-69.
- Emiroğlu, D. B. ve diğ. (2015), The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in İstanbul, Precedia-Social and Behavioral Sciences, 207: 385-397.
- Ertürk, E. ve Keçeciöğlü, T. (2012), Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, 12(1):39-52.
- Erdem, B. ve Kayran, M. F. (2013), Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, C.Ü. İİBF Dergisi, 14(1):81-106.
- Fraser, Rick A. (2003). Why Don't Hospitality Students Keep The Faith? A Research Report On Hospitality Students' Commitment To Careers in The Industry, içinde: (Der. S. Kusluvan) Managing Employee Attitudes And Behaviors In The Tourism and Hospitality Industry, New York: Nova Science Publisher.
- Günel, Ö. D. (2009), Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Harrera, R. S. ve diğ. (1993), Serial Approach for Translating Family Science Instrumentation, Family Relations, 42 (3): 357- 360.
- Hill, N. R. (2009), An Empirical Exploration of the Occupational Satisfactio of Counselor Educators: The Influence of Gender, Tenure Status and Minority Status. Journal of Counseling &Development, 87: 55-61.
- Hudak, C. J., Varghese, R. ve Politzer, R. M. (1989), Family, for Marital, and Occupational Satisfaction Recovering Pathological Gamblers, Journal of Gambling Behavior, 5(3): 201-210.
- İlhan, S. (2008), Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21: 313-328.

- Karavardar G. (2013), Determining The Mediating Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention: A Study in The Hazelnut Industry of Giresun, *Journal of Academic Research in Economics*, 5(3): 376-396.
- Koelbel, P. W. ve diğ. (1991). Job Satisfaction of Nurse Practitioners: An Analysis Using Herzberg' s Theory, *Nurse Practitioner*, 25(2):43-56.
- Köşker, H. ve Unur, K. (2017), Turizm Lisans Öğrencilerinin Turizm Sektöründe Çalışma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (2), 126-141.
- Kuşluyan, S. ve Kuşluyan, Z. (2004), Turizm İşletmelerinde İşgören Devri, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1):28-37.
- Kuzgun, Y. ve diğ. (1999), Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11):14-18.
- Lee, K. ve diğ. (2000), A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person And Work-Related Variables, *Journal Of Applied Psychology*, 85(5): 799-811.
- Lee, C. C. ve diğ. (2012), A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees, *Asian Economic and Financial Review*, 2(7): 866-875.
- MacIntosh, E. W. ve Doherty, A. (2010), The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intent onto Leave, *Sport Management Review*, 13: 106-117.
- McKillop, J. M. ve Minnes, P. (2011), Occupational Satisfaction, Strain and Intent onto Quitamong Direct Care Providers Assisting Individuals with Developmental Disabilities, *Journal on Developmental Disabilities*, 17(2): 7-14.
- Morgan, W. J. (2010), What, exactly, is Occupational Satisfaction? *Journal of Occupational Science*, 17(4): 216-223.
- Munger, M. A. ve diğ. (2013), Community Pharmacists' Occupational Satisfaction and Stress: A Profession in Jeopardy? *Journal of the American Pharmacists Association*, 53(3):282-296.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011), İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- Oshagbemi, T. (1999), Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction, *Personnel Review*, 28, 108–123.
- Oshagbemi, T. (2000), Is Lenght of Service Related to the Level of Job Satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27(3):213-226.
- Recepoğlu, E. ve Tümlü-Ülker, G. (2015), Üniversite Akademik Personelinin Mesleki ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4): 1851-1868.
- Sarıtaş, Ç. S. ve diğ. (2014), Hemşirelik Öğrencilerinde Mesleki İmaj Algısının Meslekte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi, *İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(1): 29-32.
- Sennet, R. (2015), *Yeni Kapitalizmin Kültürü*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Seymen, O. A. ve diğ. (2017), Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları Algısı, Hizmet Verme Yatkınlığı Ve Mesleki Yabancılaşma İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Açısından Bir Değerlendirme, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3):401-430.
- Seymen, O. & Bolat, T. (2010), Bireysel Kariyerin Planlanması. Ömür N. Timurcanday Özmen & Cafer Topaloğlu (Ed.), *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar içinde* (s. 373-398). İstanbul: Beta A.Ş.
- Şirin, E.F. (2009), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Araştırma Görevlilerinin Mesleki Doyum Düzeylerinin İncelenmesi, *BESBD*, 4(1):31-40.
- Tao, H. ve diğ. (2015), Examining Perception of Job Satisfaction and Intent onto Leave among ICU Nurses in China, *International Journal of Nursing Sciences*, 2: 140-148.
- Tongchaiprasita P. ve Ariyabuddhiphongs V. (2016), Creativity and Turnover Intention among Hotel Ches: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress, *International Journal of Hospitality Management*, 55(2016): 33-40.
- Townsend, E. (1997), Occupation: Potetial for Personal and Social Tansformation, 4(1): 18-26.
- Turunç, Ö. (2011), Örgütsel Adaletin Çalışanların Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(1): 145-168.
- Türkay, O. ve Yağcı, K. (2007), Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Okulda ve Turizm Sektöründe "Öğrenme"lerinin Sektörden Ayrılma Eğilimlerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(4), 219-246.
- Yelboğa, A. (2008), İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi, *Yönetim*, 61: 125-142.
- Weng. Q. ve McElroy J.C. (2012), Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2012): 256-265.
- Zhang, L. ve diğ. (2014), The Association of Chinese Hospital Work Environment with Nurse Burnout, Job Satisfaction and Intent onto Leave, *Nursing Outlook*, 62: 128-137.

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)

Ayhan DEMİRÇİ*

Abdullah ÇALIŞKAN**

Taner ÇATI***

ABSTRACT: *This research aims to determine the leadership behaviors frequently exhibited by the music teachers in the schools that they work in Mersin city center and the effects of these behaviors in the organization, the relationship between the consistency of purpose and communication / collaboration within the organization. In the study, the purposes of the research, limitations and key definitions were explained. "Leader" and "Leadership" concepts were discussed with the finest details, Leadership styles and leadership theories were mentioned, the difference between management and leadership was scrutinized and the importance of the leaders in the organization was highlighted. The "Multi-Factor Leadership Scale" developed by Avolio and Bass (1999) was used in the research. In addition, the questionnaire which consists of "Consistency of Purpose within the Organization" and "Communication/Collaboration within the Organization" developed by Yalınkılınç (2010) was used in this study. And the universe and sample of the research were mentioned and required explanations regarding the collection and analysis of data were addressed. The research findings were assessed and commented. The results were evaluated. The extent of the relationship among dimensions were determined that make up the leadership approach, consistency of purpose, communication and cooperation. It is also one of the aims of this research to determine whether the music teachers' leadership behaviors vary according to their demographic characteristics.*

Key Words: *Consistency of Purpose, Communication/Cooperation, Leadership.*

Jel Classification: M10, M12.

ÖZET: *Bu araştırma, Mersin il merkezindeki okullarda çalışan müzik öğretmenlerinin sıklıkla sergilediği liderlik davranışlarını belirlemeyi ve bu davranışların örgüt içindeki etkileri ile kurum içindeki amaç tutarlılığı ve iletişim / işbirliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, araştırmanın hedefi, sınırlamaları ve anahtar kelimeleri açıklanmıştır. "Lider" ve "Liderlik" kavramları en ince ayrıntılarıyla tartışılmış, liderlik tarzları ve liderlik teorilerinden bahsedilmiş, yönetici ve liderlik arasındaki fark irdelenmiş ve liderlerin örgütteki önemi vurgulanmıştır. Araştırmada Avolio ve Bass (1999) tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada Yalınkılınç (2010) tarafından geliştirilen "Örgüt İçi Amaç Tutarlılığı" ve "İletişim/İşbirliği" kapsamlı anket kullanılmıştır. Araştırmanın evren ve örnekleme belirtilmiş, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirilip yorumlanmış, sonuçlar değerlendirilmiştir. Liderlik yaklaşımlarını, amaç tutarlılığını, iletişim/işbirliğini oluşturan boyutlar arasındaki ilişkinin kapsamı belirlenmiştir. Bu araştırmanın başka bir amacı da müzik öğretmenlerinin liderlik davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.*

Anahtar Kelimeler: *Amaç tutarlılığı, İletişim/İşbirliği, Liderlik.*

Jel Sınıflandırması: M10, M12.

*Asst. Prof., Toros University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences Department of International Trade and Logistics, ayhan.demirci@toros.edu.tr

**Assoc. Prof., Toros University, School of Health Sciences, , Head of Health Management Department, abdullah.caliskan@toros.edu.tr

***PhD Student, Toros University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, tanercati@gmail.com

1. PROLOGUE

Teachers are expected to demonstrate leadership qualities as much as they are in schools where teaching and learning services are provided, and are expected to be aware of and develop their leadership skills during their teaching and learning activities. This expectation can be related to the fact that the teachers who are the first to be influenced by the teaching-learning service are teachers who are influential on the students' views of life and future plans. Especially when thinking about music education, if art education is left idle in the education system or it is evaluated by managers in general, it is inevitable that teachers of art education in general should show leadership qualities in particular while music teachers continue their educational activities.

When a teacher's field of interest is considered, the students take first place. From this point of view, it is very important to know the leadership characteristics of the teacher in music education and the consistency of purpose in the school and its effect on communication-cooperation. Thus, in order to find out the nature and necessity of music education in the art education, which is considered idle and to determine the effect of these variables, knowing the leadership qualities displayed by music teachers in terms of developing communication and cooperation within the school and facilitating access to educational purposes and bringing suggestions to the practitioners of education and training services This research makes it important. As a result, it is expected that the results obtained from this study will contribute to the implementation of the programs that will increase the academic achievement of the applicants, the schools, and the development of educational activities.

2. METHOD

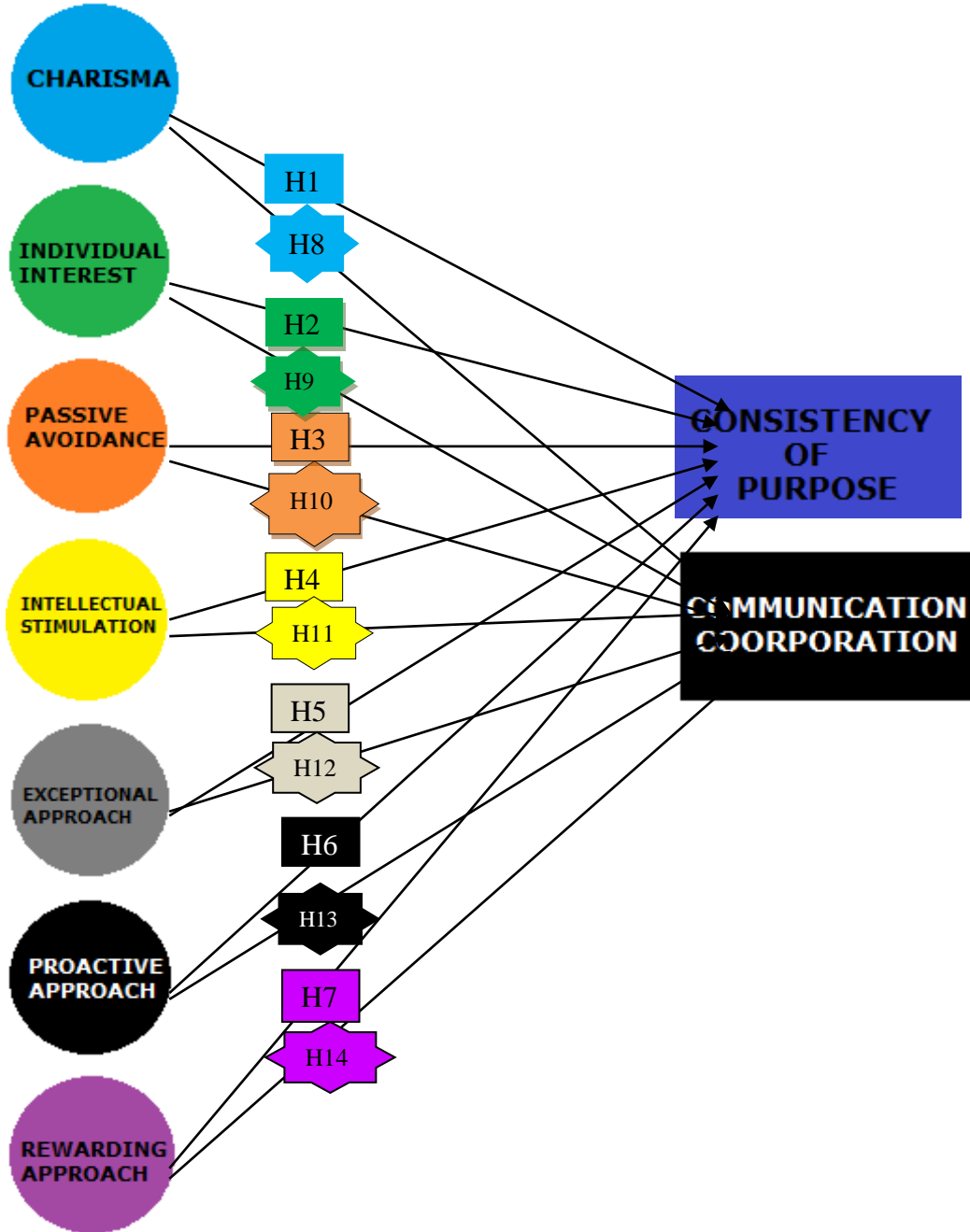
In this research which aims to determine the effect of leadership dimensions on organizational intent consistency and communication / cooperation, the universe constitutes music teachers working in public schools and private schools in Mersin. Within the scope of the research, firstly, information about samples and scales is given.

The data were gathered from the hand with the participation of the researcher himself. The Multi-Factor Leadership Scale developed by Avolio and Bass (1999) was used in the research. In addition, the scale consisted of questions about the consistency of purpose and intra-organizational communication/cooperation used in the research was developed by Yalınkılıç (2010). In the final part of the questionnaire, there are demographic questions about music teachers.

The music teachers who participated in the survey were asked to answer the questionnaires in the questionnaire using the 5-point Likert Scale. Factor analysis has been performed primarily to determine the factor loadings of the scales and to re-evaluate the scale dimensions. Then, reliability analyzes were performed and normal distribution test was performed on the data. Regression analyzes were conducted to determine the extent of the relationship between the dimensions of leadership approaches, consistency of purpose, communication and co-operation variables. Finally, t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were conducted to test whether the leadership behaviors exhibited by music teachers differed according to demographic characteristics, and the findings were interpreted at the level of 5% significance. The findings obtained from all these analyzes were compared with the existing literature and suggestions were made by the managers and researchers.

Hypotheses and research model based on theoretical and empirical research are presented in Figure 1.

Figure-1: Research Model



H1: Music teachers' Charisma Approach affects the consistency of purpose in the school in a meaningful and positive way.

H2: Music Teachers' Individual Interest Approach affects the consistency of purpose in school meaningfully and positively.

H3: The Passive Avoidance Approach of music teachers affects the consistency of purpose in school in a meaningful and negative way.

H4: The Intellectual Stimulation Approach of music teachers affects the consistency of purpose in school in a meaningful and positive way.

H5: The Music Teachers' Exceptional Approach affects the consistency of the purpose of the school in a meaningful and positive way.

H6: Proactive Approach of music teachers, effect the consistency of purpose in school in a meaningful and positive way.

H7: Rewarding Approach of music teachers affects consistency of purpose in school meaningfully and positively.

H8: The Charisma Approach of music teachers affects communication / cooperation in school in a meaningful and positive way.

H9: Music Teachers' Individual Interest Approach affects communication / cooperation in school meaningfully and positively.

H10: The Passive Avoidance Approach of music teachers affects communication / cooperation at school in a meaningful and negative way.

H11: Music teachers' Intellectual Stimulation Approach has a positive and positive effect on communication / cooperation in school.

H12: Music Teachers' Exceptional Management Approach affects communication / cooperation in the school in a meaningful and positive way.

H13: The Proactive Approach of music teachers affects communication / cooperation in school in a meaningful and positive way.

H14: Rewarding Approach of music teachers affects school communication / cooperation in a meaningful and positive way.

3. CONTRIBUTION

This study aimed to improve the communication and cooperation within the school, to strengthen the student-teacher ties and to contribute to the consistency of the purpose within the school. At the same time, this research can be regarded as important in terms of knowing the leadership characteristics of music teachers in terms of attaining educational objectives, determining the effect on these variables, revealing the necessity of music education and suggesting to the practitioners of education and training services. At the same time, it is expected that the results obtained without this work will contribute to the applicants, to the academic achievement of the schools, and to the applications that will improve the educational activities.

4. SCOPE

In this research on Leadership in Music Teaching, the effects of the leadership dimensions exhibited by the teachers in the school and the effect of communication / cooperation in the school were tried to be modeled with the scales gained in the domestic literature by making passages in foreign writings.

The Multi-Factor Leadership Scale developed by Avolio and Bass (1999) was used to determine the leadership dimensions of the teachers in the model created by the

theoretical path. In addition, questionnaire about consistency of purposes and intra-organizational communication/cooperation developed by Yalınkılıç (2010) were used in the research.

5. RESULTS

In this study, the change of leadership characteristics and approaches of 171 music teachers working in public and private schools in Mersin province center and central provinces in 2014-2015 academic year according to their effects on music education, school purpose consistency and communication / cooperativeness and demographic characteristics were investigated. The evaluations of the data were evaluated and interpreted at the 95% confidence interval and at the 5% significance level.

According to the analyzed factor analysis, 7 dimensions of the leadership dimension explained 48% of the total variance. The 7 dimensions; Charisma, Individual Interest, Passive Avoidance, Intellectual Stimulation, Exceptional Management, Proactive Approach and Rewarding. Objective Consistency and Communication / Cooperation scales consisted of one dimension, and the Consistency of Purpose Scale explained 96% of the total variance of this dimension and the Communication / Cooperation Scale revealed 90% of the total variance of the single dimension.

When the analysis results were examined, it was determined that the independent variables except the passive avoidant approach were related to the dependent variables (consistency of purpose and communication/cooperation) and affected the dependent variables in a meaningful and positive way.

Charisma is a leader approach that creates identities among leaders and followers to create the desire for followers to resemble the leader, creating a strong link between leader and followers (Crossan, 2008). As a matter of fact, the results of the research show that these expectations are in a positive way, and that the charisma approach presented by music teachers influences the dependent variables in a meaningful and positive way.

The Individual Interest approach, which is another of the leadership approaches, is an approach that provides time and resources to the members of the organization to fulfill their personal goals, and also provides opportunities for learning, communicative sense and organizational members when necessary (Estapa, 2009). It is therefore foreseen that this approach will influence the consistency of purpose and communication/cooperation in the organization in a positive way. The findings obtained in this context also confirm the research literature.

Since the intellectual stimulation approach is an approach that promotes the awareness and creativity of the members of the organization, it is anticipated that the intellectual stimulation approach will affect the dependent variables in a meaningful and positive way and the finding confirms this expectation.

The Exceptional Management approach is an approach that is consulted when there is a low performance in the organization and awaits followers' suggestions (Celep, 2004). It is predicted that this approach will affect dependent variables in a meaningful and positive way. As a matter of fact, the findings confirm this expectation.

It is foreseen that the Proactive approach, which is an approach that can quickly achieve the manager's success in crisis management and adapt to every situation in a flexible

way, positively affects the consistency of purpose and communication/cooperation within the organization. And it's seen that the findings obtained in the research have been confirmed.

Leaders give prizes to followers in the organization as a result of successful performances. The followers always believe that they will have the rewards they expect in the event of reaching their goals. These prizes may not only be material prizes, but also social prizes and spiritual prizes. It can not be denied that these prizes have served as a doping in incentive and motivation issues (Yılmaz, 2006). Within this context, it has been found that the rewarding approach has a positive and positive effect on the purpose of the organization and communication / cooperation.

When the table on the effect of Charisma, Individual Interest, Passive Avoidance, Intellectual Stimulation, Exceptional Management, Proactive Approach and Reward Variables on the consistency of purpose in the school is examined. According to the significance level value, the intellectual stimulation approach increases the consistency of purpose in the school by 35%; passive avoidant management approach reduces the consistency of the purpose of the school by about 19%. All of the independent variables affect consistency of purpose in the school by 15%. And all of the independent variables were found to affect approximately 12% of the change in school communication/cooperation. In other words, it can be said that teachers have a positive perception in terms of consistency of purpose and communication/cooperation. Therefore, the finding is consistent with theories and similar researches (Judge et al., 2006, Estapa, 2009, Tağraf and Aksan, 2003).

6. RECCOMENDATIONS

Encouraging teachers to make postgraduate education, providing the necessary time and motivating them by the managers would make a big contribution to the success of the students and the school. Students and their parents can also be included in the survey.

This study can be done not only in Mersin province but also in all regions. And a cross-regional comparison can be made.

It is thought that it would be beneficial to compare with the findings obtained in our country by the teachers' and students' participating in the research who come to Turkey with foreign education program.

BIBLIOGRAPHY

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 440.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hocwarter, W. A. (2004). Leader Political Skill and Team Performance, *Journal of Management*, 30(3),309-327.
- Bass, B. M. (1987). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Beyer, J. M., Browning, L. D. (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(3), 483–520.
- Celep, C. (2004). Transformational Leadership. Ankara: Anı Publishing, 17.
- Costley, D. L., Santana, C. - Todd, R. (1994). Successful Organisation, *Human Relations in Organizations*, 5(1), 280.
- Crossan, M. 2008, Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20: 5–18.
- Crowther, F., Kaagen, S., Ferguson, M., ve Hann, L. (2002). Developing teacher leaders, How teacher leadership enhances school success, 8(2), 211-220.
- Danielson, C. (2006). Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice, *Leadership*, 1(1), 65-84.
- Dimock, V. B., McGree K. M. (1995). Leading Change From The Classroom, *Teachers As Leaders*, SDL Issues, 4.
- Estapa, A. L. (2009). The relationship between the transformational leadership characteristics of principals, as perceived by teachers, and student achievement 150 on standardized tests. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Fiedler, F. E. (1968). Social Science Paper Backs Group Dynamics: Research and Theory Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness, 20(5), 369.
- Frost, D., Durrant, J. (2003). ,Teacher Leadership, rationale, strategy and impact, *School Leadership Management*, 23, (2), 173-186.
- Harris, A. (2005). Reflections on Distributed Leadership. *Management in Education*, 19, 10-12.

- Hemphill, J. K., Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behaviour, Description Questionnaire, *Leader Behavior*, 196-202.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Judge, T. A., Fluegge, E. W., Hust, C., Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership A Review and Agenda for Future Research, *Zeitschrift für Arbeits, Organisationspsychologie*, 50(4), 205.
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Krill, T. L., Carter, R. I. ve Williams, D. L. (1997). An exploration of the leadership practice enabling others to act: A case study. *Journal of Agricultural Education*, 38(4), 42-49.
- Leithwood, K., Reihl, C. (2005). What Do We Already Know About Educational Leadership, A new Agenda for Research in Educational Leadership, 12-27.
- Little, J. W. (1990). The Persistence of Privacy, Autonomy and Initiative in Teacher's Professional Relations, *Teachers College Record*, 91, 50-53.
- Mintzberg, H. (1992). Five Ps for Strategy in The Strategy Process, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ 12-19.
- Murphy, J. (2005). Leader Roles in Organisation, Connecting Teacher Leadership and School Improvement. 14, 155-156.
- Northcraft, G. B. (1994). A Management Challenge, *Organizational Behaviour*, 3, 241-251.
- Pellicer L.O., Anderson L.W. (1995). *A Handbook for Teacher Leaders*, Corwin Press, California 10, 12.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader*, Charlotte, Information Age Publishers. Rauch, C.F., Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for Alternate Approach to the Study of Leadership, *International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 3, 46-50.
- Senge, P. M. (1990). *The Leader's New Work, Building Learning Organizations*, Sloan Management Review.
- Smith, B. N., Ray V. M. ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 86-90.

- Tağraf, H., Aksan, N. T. (2003). Crisis Generation Process and Proactive Approach in Crisis Management, C.Ü. Journal of Economics and Administrative Sciences, 4 (1).
- Tannenbaum R., Weschler, I. R., Massarik, F. (1961). Leadership and Organization, A Behavioural Science Approach, 22.
- Ward, L., & Parr, J. (2006). Authority, volunteerism, and sustainability, Creating and sustaining an online community through teacher leadership, Leadership and Policy in Schools, 5, 109-129.
- Woods, R. H. (1999). Human Resources in the New Millenium, International Journal of Hospitality Management, 18, 444.
- Yılmaz, E. (2006). Investigation of the level of organizational trust in schools in terms of ethical leadership characteristics and some variables of school administrators. Unpublished doctoral thesis. Konya: Institute of Social Sciences, Selçuk University.

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Şeyma Gün EROĞLU*

Erdal ALGA**

ÖZET: Küresel rekabetin hızlandığı ve örgütsel faaliyetlere ilişkin değişkenlerin sayısının ve etkilerinin arttığı günümüz şartlarında, hemen her işletme ya da örgütün, yaşanan değişimlere karşı uyum sağlama zorunluluğu vardır. Bu bağlamda, örgütsel değişim için en etkili ve isabetli öngörüler ve uygulamalar, örgütün bizzat kendi içindeki örgütsel süreçlerde uzmanlaşmış olan "muhalif" çalışanlardan gelmektedir. Bu araştırmanın amacı, örgütsel muhalefet ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, Denizli ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki 210 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların örgütsel muhalefet davranışlarının orta düzeyde ve örgütsel değişime açıklığın yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel muhalefetin haber uçurma ve örtük muhalefet davranış boyutlarının, çalışanların örgütsel değişime açık olma tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, örgütsel muhalefetin açık muhalefet davranış boyutu ile örgütsel değişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Değişim, Hizmet Sektörü
Jel Sınıflandırması: M10, M12

IMPACT OF ORGANIZATIONAL DISSENT ON ORGANIZATIONAL CHANGE: A RESEARCH ON ORGANIZATIONS IN SERVICE SECTOR

ABSTRACT: Under the conditions in which global competition speeds up, the number of variables associated with organizational activities and their impacts increase, almost every firm or organization should adapt to the ongoing change. In this regard, the most impactful and accurate predictions and applications for organizational change are created by the "dissenters" who specialize in organizational processes inside firms. The purpose of this study is to investigate the relation between organizational dissent and organizational change. The research was carried out by conducting a survey method on 210 employees who work in service sector organizations in Denizli province. Correlation and regression analysis were performed to the data obtained in this study. The finding of the study reveals that participants have moderate level of organizational dissent behavior and high level of openness to organizational change. Moreover, it is found that two dimensions of organizational dissent, namely whistleblowing and latent dissent, have positive and significant impact on employees' attitudes against openness to organizational change. However, the relationship between open dissent dimension of organizational dissent and organizational change is found to be insignificant.

Keywords: Organizational Dissent, Organizational Change, Service Sector.
Jel Classification: M10, M12

*Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm, Öğretim Üyesi, guneroglu@mu.edu.tr

**Dr., T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi, Şef, erdalalga@yahoo.com

1. Muhalefet Kavramının Tanımı, Çağrışımı ve Sınırlar

Muhalefet kelimesi, gündelik dilde egemen ve yaygın anlayışa uymayan ve bu doğrultuda aykırılığı ve farklılığı çağrıştıran bir anlama sahiptir. Misalli Büyük Türkçe Sözlük'te muhalefet kelimesine, **a.** uymama, başka türlü olma; **b.** karşı olma, karşı çıkma, aksini savunma; **c.** iktidarın takip ettiği politikaya karşı olan, iktidarla aynı görüşü paylaşmayan ve bunu örgütlü bir şekilde ortaya koyan siyasi topluluk tarzında anlamlar verilmiştir. Muhalefet kavramının, günlük hayatta “muhalefet etmek” (karşı çıkmak, karşı koymak, aksini savunmak veya yapmak), “muhalefet şerhi” (bir kurulda ortaklaşa alınan kararlara veya bunlardan bir kısmına katılmayanların itiraz ettikleri kararların altına katılmama gerekçelerini yazmak suretiyle imza atma işlemi) ve “muhalefet partisi” (çok partili demokratik rejimlerde iktidar partisinin karşısında olan diğer partilerden herhangi birisi) şeklindeki kullanımlarının oldukça yaygın olduğu görülmektedir (Ayverdi, 2006: 2116-2117).

Muhalefet kavramı günlük hayatta, yaygın ve popüler olan davranış tarzlarına karşı, en hafifinden “ilgisiz kalma” ve “katılmama”, en ağırından şiddetle “karşı çıkma” şeklindeki farklı derecelerde gerçekleşen karşıtlık hâlini ifade etmektedir. Yine, muhalefet kavramı, ülkedeki egemen siyasi kültür çerçevesinde baskın olan dünya görüşüne veya yaklaşımına karşı, alternatif olma niteliğine sahip başka siyasi ve ideolojik bakış açısını anlatmak üzere bir anlam kazanmıştır. Muhalefet kavramı, gündelik hayattaki ve siyaset dilindeki kullanımında, özellikle gelişmekte olan, nispeten kapalı, sınıfsal çelişkilerin şiddetli olduğu ve hiyerarşik yönetim zihniyetine dönük toplumsal yapılarda, anlam olarak çoğunlukla “olumsuzluk” çağrıştıran yönüyle bilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ve gelenekçi toplum yapılarında, aileden başlayarak her türdeki ve kademedeki kurumlarda gözlenen aşırı otoriter ve hiyerarşik ilişkiler, özellikle “küçük ve genç olanlar” ile “ast veya yönetilen olanların”, büyükler ve yönetici konumunda olanlar karşısında cevap vermesi, düşüncesini belirtmesi, itiraz etmesi ve muhalif olması durumu, çoğunlukla şiddetle bastırılmaktadır. Aile kültüründen başlayarak, eğitim kurumları ve iş örgütleri gibi her türlü biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlarda genel geçer olan karar alma süreçlerinde, çoğunlukla merkezî bir anlayışın egemen olması, danışmaya ve katılıma dayalı serbest ve özgür bir tartışma kültürünün doğmasını önlemektedir. Örneğin, temelde bulunmamasına rağmen, Türklerin Orta Doğu kültürleriyle etkileşiminden sonra ortaya çıkan “su küçüğün, söz büyüğün hakkıdır”, “büyük lokma ye, ama büyük söz söyleme”, “söz gümüş ise sükût (sessizlik) altındır” gibi söylemler, Türk kültüründe serbest ve özgür iletişim imkanını sınırlayıcı ve kısıtlayıcı bir etki yaratmaktadır. Mevcut Türk toplum yapısındaki, “küçük-büyük”, “zayıf-güçlü”, “ast-üst” ve “yönetilen-yönetici” arasındaki ilişkilerde yerleşmiş olan iletişim kültüründeki “otoriterlik”, benzer şekilde Türk siyaset kültürünü de etkisi altına almıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de uzun bir süredir değiştirilmeyen siyasi partiler yasası ve bu çerçevede pratiğe dönüşen siyaset yapma alışkanlığı, büyük ölçüde “liderlik” ve “genel merkez” ekseninde oluşan bir siyaset kültürü yaratmıştır. Bu siyaset kültürünün temel özelliklerinden birisi, aslında demokratik ilke ve kurallara göre işletilmesi gereken parti içi demokrasinin, “liderlik” ve “genel merkez” ekseninde oluşan siyaset kültürü tarafından büyük ölçüde dışlanmasıdır. Toplumsal demokrasi ve serbest tartışma kültürünü yerleştirmekle yükümlü ve sorumlu olan siyaset kültürünün, kendi içinde parti içi demokrasiyi kuramamasının sonucunda, öncelikle parti içinde sonrasında da parti dışı ilişkilerde demokratik kültürün özünü oluşturan serbest ve özgür tartışma ortamı doğmamaktadır. Bütün bunlardan dolayı bir taraftan toplumsal iletişim kültüründe, diğer taraftan da siyaset kültüründe serbest ve özgür tartışma ortamının yaratılmaması sonucunda,

muhalefet kavramını çağrıştıran “karşı çıkmak, karşı koymak, bir tutuma ve görüşe karşı olma, uymama, başka türlü olma” şeklindeki insan davranışları hoş karşılanmamaktadır. Demokrasi kültürünün, bütün ilke ve kurallarıyla yeterince ve olması gerektiği gibi yerleşip kurumsallaşmadığı toplumlardaki siyaset ve iş örgütlerinde, serbest iletişim ve özgür tartışma imkânı bakımından farklı görüşleri kabullenici bir söylem kullanılmasına rağmen, uygulamada çoğunlukla “muhalefet” anlamına gelen konuşma ve hareketler ile ilgili biçimsel olmayan etkili kısıtlamalar söz konusudur.

2. Muhalefet Kavramının Akademik Anlamı ve Yaratıcı Düşünce

Muhalefet kelimesinin gündelik dilde, belirli konularda egemen ve yaygın anlayışa uymayan, mevcut kararlara ve uygulamaya katılmayan, kendi alanında aykırılığı ve farklılığı çağrıştıran bir anlam kümesine sahip bir kavram olduğu bilinmektedir. Tarihi süreç içerisinde, hemen bütün medeniyetlerin doğuşunda ve kendinden sonraki yaşam biçimlerinde çok büyük olumlu değişimlerin yaşanmasına aracılık eden yenilik ve yaratıcılığın doğuşunda, çeşitli grup ya da toplulukların içerisinde muhalif ve aykırı kişilerin yaratıcı etkinliklerinin ve katkılarının çok önemli bir yeri vardır. Her türlü sosyal ve örgütsel sistem içerisinde, “muhalif” ve “aykırı” kişilik özelliklerine sahip olup kendilerine “muhalif olma” misyonu yüklemiş bireylerin, içinde buldukları sistemde varlıklarını sürdürmeyi hak etme anlamında, ortalama kişilerden daha fazla yaratıcı ve etkin olma yönünde çaba gösterdikleri gözlenmektedir. Güçlü konumlara ve statüye sahip olanlar, örgütsel sistem içerisindeki mevcut otoritelerinin aşındırılması kaygısı taşımaları sebebiyle, çoğu zaman “muhalif” ve “aykırı” kişilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu durum, muhalif ve aykırı kişilerin sistem içerisinde kalmayı sürdürebilmeleri için kendi görevleriyle ilgili konularda daha etkili ve yaratıcı bir çalışma tarzı ortaya koymalarına vesile olmaktadır. Ünlü fizikçi Einstein'a atfedilen "sorunlarımızı, o sorunları ortaya çıkardığımız düşünce şekliyle çözemeyiz" şeklindeki aforizmadan esinlenerek, sistemi çok iyi tanıyan “muhalif” uzman ve yetkin kişilerin mevcut sosyal ve örgütsel sistemlerin sorunlarını çözebilme kapasitesinin, egemen yönetici kadrolardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Mevcut sosyal ve örgütsel sistemlerin sorunlarının çözümünde olduğu gibi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya konmasında da en elverişli insan kaynağı, tek yanlı olarak sürekli bir şekilde mevcudu yüceltenler değil, tam aksine eleştirel bakış açısına sahip olan ve entelektüel zihni temsil eden aydın çalışanlardır. İnsan kaynağına dair bilinen en yaratıcı ve verimli faaliyet ve hareketler, akademik, bilimsel, felsefi ve sanatsal etkinliklerdir. Bütün bu zihinsel faaliyet ve hareketlerin temelinde, herhangi bir şeyi olduğu gibi kabul etmek, inanmak ve bağlanmak yerine; kuşkulamak, sorgulamak ve doğruluğunu test etmek anlayışı ve yöntemi yatmaktadır. Bu bağlamda, mevcut ve egemen olandan kuşkulama, sorgulama ve doğruluğunu test etme yöntemi, Descartes'a atfedilen “metodik şüphe” kavramının bir açılımı olarak ele alındığı zaman, bütün entelektüel etkinliklerde olduğu gibi, sosyal ve örgütsel sistemlerdeki bütün ciddi karar alma süreçlerinin de temel metodoloji ilkesi olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Descartes'a göre, insanları hata yapmaktan koruyarak, onlara doğru yolu ve gerçekliği gösterecek olan yegâne yöntem, “metodik şüphe” kavramıdır. Descartes'a göre, “metodik şüphe” düşünce sistematigi, dört temel ilkeye dayanmaktadır. Birincisi, açık ve seçik bilgiye ulaşabilmek için zihindeki peşin hükümlerden arınmak gerekliliğidir. İkincisi, doğru bilgiye ulaşmak için karmaşık ve çok etkenli sosyal olayların analizinin yapılması gerekliliğidir. Üçüncüsü, ikinci aşamada soyutlama yoluyla parçalarına ayrılan öğelerin birleştirilmesi gerekliliğidir. Dördüncüsü, önceki ilke ve kurallara göre yapılan işlemlerin gözden geçirilerek sayılması gerekliliğidir (Bilgiseven, 1989: 37-41). “Metodik şüphe” yöntemi, insanın yaşadığı

hayatı sadece kendisine çevrenin öğrettiği bilgilerle değil, daha çok akıl ve zihin sistemiyle düşünerek, akıl yürüterek ve deneyerek öğrenmek suretiyle kazandığı bilgilerle yaşamadır. İnsanlar, çok küçük yaşlarda kendilerine öğretilen ve daha sonraki zamanlarda da bir şekilde kendilerinin öğrendikleri bilgileri körü körüne ezberlemek ve hayatlarına uygulamak yerine, bütün bunların gerçekliği ne ölçüde temsil ettiğini “metodik şüphe” yöntemiyle test etmek durumundadırlar. “Metodik şüphe” yöntemi, bir taraftan daha önce edinilmiş bilgilerin test edilmesini sağlarken, diğer taraftan da bütün zihinsel etkinliklerde, insanların akıl ve zihin sistemlerini sürekli olarak canlı ve dinamik halde tutmaya yaramaktadır. Ayrıca, akıl ve zihin sisteminin sürekli olarak “metodik şüphe” yöntemini kullanıyor olması, “modernitenin” temel paradigmalarından birisi olan “rasyonel düşünce” ile “yaratıcı düşünce” tarzlarına sahip olma anlamı da taşımaktadır. Bu durumda “metodik şüphe”, kuşkulanma, sorgulama ve doğruluğunu test etme yöntemi olarak, sosyal ve örgütsel sistemlerin varlığını sürdürmede büyük bir işlev gören yaratıcı düşünceyi temsil eden bir değer olmaktadır. Sıradan, popüler ve gündelik yaşam faaliyetlerinde, yaygın ve çoğunluğun tercihine göre şekillenen kararlara katılmak ve uyum göstermek yaygın bir davranış olmasına rağmen, akademik, bilimsel, felsefi ve sanatsal etkinliklerle ilgili karar alma süreçlerinde “metodik şüphe” bağlamında “muhalefet” olgusunun dikkate alınması zorunluluğu vardır.

“Rasyonel düşünce” ve “yaratıcı düşünce” ile hareket edebilme yürekliliği ve kapasitesi, çoğunlukla eleştirel bakış açısına ve “muhalif olma” niteliklerine sahip insan kaynağının belirgin bir yönetsel tutumunu ifade etmektedir. Çünkü, daha fazlasını yapmaya, yeteneği, bilgisi ve becerisi olduğu halde, üstleri tarafından istenilmediği için daha fazla katkı sağlama konusunda bir beklentinin olmadığı örgütsel sistemlerdeki çalışanların zihinlerinin giderek tembelleşmesi sonucunda, otoriter bir emir-komuta zinciri içerisinde çalışanlar sadece kendinden istenileni yerine getirmekle yükümlü hale gelirler. Bu bağlamda yaratıcı düşünce, aynı algı, aynı kavram, aynı düşünce ve aynı eylemlerle daha fazla bir şekilde çalışmaktan çok, bunları değiştirmeye ve farklılaştırmaya odaklanan bir çalışma tarzı yaratmaktadır (Grant ve Grant, 2015: 132). Otoriter ve hiyerarşik örgütsel süreçlerde kendilerini örgütün sahibi, örgütü de adeta kendilerinin malıymış gibi gören yönetim zihniyeti, mevcut düzen ve işleyişin üzerindeki egemenliğinin bir göstergesi olarak, çoğunlukla yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin doğru-yanlış ayırımını yapmaksızın, her şeyine sahip çıkma eğilimindedir. Bu yüzden özellikle otoriter ve hiyerarşik örgütlerde, “yanlışların” düzeltilmesiyle birlikte örgütsel varlığın yeniden inşasında, yeni biçimlerin, yeni simgelerin, yeni yaklaşım ve modellerin bulunması ihtiyacı daha yüksek olmaktadır. Yanlışları düzeltici böyle bir “moral cesaret” ile alternatif öneri ve yeni yaklaşımların ileri sürülebildiği “yaratıcı cesaret”, ancak bu yürekliliği göze alabilen “muhalif” çalışanlar tarafından ortaya konabilir (May, 1992: 48-49).

Başka bir ifadeyle, günümüzdeki bütün sosyal ve örgütsel sistemlerdeki rekabete ve hızlı değişime dayalı yönetsel süreçlere dair yenilik ve yaratıcılığın ortaya konulması, büyük bir ihtimalle “muhalif” olma yürekliliğine sahip olan bireyler tarafından yapılacaktır. Giderek küreselleşen ve rekabete dayalı olarak çalışan bir pazar ortamında bulunan örgütsel sistemlerde, etkili ve verimli bir şekilde örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin asgari şartlarını, artık mevcut sistemin işleyişine “aynen katılan” insan faktörü değil, sürekli kendini yenilemek suretiyle potansiyel yetenek, bilgi ve becerilerini hayatın akışına katabilen yaratıcı insanlar tayin etmektedir. Bu bağlamda, sürekli aynı şeyleri ya da sadece söylenenleri yaparak, farklı sonuçlar beklemek ve almak mümkün değildir. Farklı sonuçlar, ancak farklı yaklaşımlar tarafından yaratılabilir (Yıldırım, 1998: 39). Farklı yaklaşımlar ise sıradan, alışılmış

ve “aynen” tekrarlanan tutum ve davranışlar tarafından değil, eleştirel bakış açısına ve özgür düşünce sistematığına sahip, kuşkucu olan ve muhalif görüşleri temsil eden kişiler tarafından ortaya konabilmektedir.

3. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Değişim

Örgütsel muhalefet, örgütte çalışan insanlardan bir kısmının “örgütün politikalarına, işlemlerine ve uygulamalarına karşı olmaları veya örgüt politikaları, işlemleri ve uygulamaları ile kendi aralarında ciddi bir anlayış farklılığının bulunması durumudur” (Kassing, 1998: 183). Başka ifade ile örgütsel muhalefet, örgüt stratejilerine ve amaçlarına ulaşmayı sağlayıcı politikaların, işlemlerin ve uygulamaların, sadece yöneticilerin istediği ve tepeden yönlendirdiği gibi değil, özellikle bu politikaların, işlemlerin ve uygulamaların fiilen gerçekleştirilmesi konusunda uzmanlaşmış olan bir kısım çalışanlar tarafından belirlenir olmasını ifade etmektedir. Hiç kuşkusuz çalışanlar, örgüt politikalarının, işlem ve uygulamalarının bizzat gerçekleştiricileridir. Örgütsel süreçlerde yöneticiler, kendi yönetsel işlevleri kapsamında, yönettikleri örgütlerin politikalarını, işlemlerini ve uygulamalarını örgütün stratejik amaçları doğrultusunda planlar, çalışanları koordine eder, yürütülmesini sağlar ve bunların sonuçlarını kontrol ederler. Bilgi temelli ve katma değeri yüksek işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü hizmet sektöründeki örgütlerde görev yapan yöneticilerin, örgütte yaşanan yönetsel ve örgütsel süreçler ile işlevlere, bu yönetim işlevlerinin her bir aşamasında, çalışanlarının yetenek ve mesleki bilgileri ölçüsünde katılımını sağlamaları gerekmektedir. Katma değeri yüksek işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü, ancak otoriter ve hiyerarşik yönetim ilişkilerinin alışkanlık haline geldiği hizmet sektöründeki gelenekçi örgüt yapılarında görev yapan yöneticilerin, çoğunlukla “tepeden inme” ve “ben bilirim” biçimindeki tek yanlı yönetim anlayışları nedeniyle örgütte çalışan diğer kişilere pek fırsat vermedikleri görülmektedir. Gelenekçi örgüt yapılarındaki gelenekçi yönetici davranışlarının bu tür eski yönetim alışkanlıkları, büyük bir ihtimalle örgütsel muhalefetin doğuşuna bir anlamda haklılık kazandırır. Aslında, herhangi bir örgütte örgütsel muhalefetin doğuşu ve varlığı, mevcut örgüt yöneticilerinin yönetim süreçleri ve işlevleri konusunda yol açtıkları belirli bir eksikliğin ya da yanlışlığın olduğuna işaret eder. Varsayım olarak, eğer örgüt yöneticileri, yönetmekte oldukları örgütlerin vizyon, misyon ve stratejik amaçları doğrultusunda icra ettikleri politikalar, çalışanlara yaptırdıkları işlemler ve uygulamalar konusunda tamamen doğru ve isabetli hareket ediyorsa, büyük bir ihtimalle örgütsel muhalefet ortamı ve gereği ortaya çıkmamış olurdu. Bu durumda, herhangi bir örgütte, özellikle bilgi temelli ve uzmanlık gerektirir insan kaynağı istihdam eden hizmet sektörlerindeki örgütlerde, haklı ve yaratıcı bir örgütsel muhalefetin varlığı büyük bir şans sayılmalıdır.

Herhangi bir örgütte, örgütsel muhalefetin varlığından söz edebilmek için genel olarak aşağıda belirtilen ve sıradan sayılmayacak şu işaret ve aykırılıkların bulunması gerekir. Buna göre, örgütte: a) çalışanların içinde buldukları şartlardan duydukları hoşnutsuzluk, b) çalışanların örgütün mevcut işleyiş düzeninden yakınmaları ve bu konularda kendilerini farklılaştırma ve savunma ihtiyacı duymaları, c) çalışanların aykırı ve farklı düşüncelerini açıkça dile getirmeleri, d) çalışanların yöneticilere karşı güçlü bir karşıtlık duygusu beslemeleri, e) çalışanların yönetsel ve örgütsel faaliyetlerle ilgili ilkesel tutumlarının varlığı (Kassing, 1997: 312). Örgütsel muhalefet, genel olarak yukarıda belirtildiği gibi, sadece çalışanların örgüt yönetimi ile düşünce ve yaklaşım farklılığına düşmesi değil, bu düşünce ve yaklaşım farklılığının aynı zamanda ısrarlı bir şekilde dile getirilmesi sonucunda oluşur (Kassing, 2008: 343). Buna

göre, örgütsel muhalefetin oluşmasının “olmazsa olmaz” şeklinde iki temel şartı söz konusudur: Birincisi, çalışanların örgüt yöneticileriyle aralarında ciddi bir düşünce ve yaklaşım farklılığının olmasıdır. İkincisi, düşünce ve yaklaşım farklılığının güçlü bir şekilde dile getirilmesidir.

Withey ve Cooper (1989), yapmış oldukları araştırmada, örgütsel muhalefetin yaşandığı örgütlerde, çalışanların görev yaptıkları örgütten ayrılma yerine örgütsel muhalefet davranışları sergilemeyi sürdürmeleri hâlinde, ortaya çıkacak sonuçları şu şekilde değerlendirmişlerdir: a) Gerekli olan değişimin gerçekleştirilebilmesi için çok fazla emek göstermek gerekir. b) Örgütteki örgütsel muhalefet davranışları örgütsel hiyerarşide daha yüksek kademelerde yer alan üstler tarafından, yeterince bilinmezken; çalışan, yakın, üstler ve amirler tarafından çoğunlukla bilinmektedir. c) Örgütsel muhalefet örgütsel değişimi gerçekleştirme potansiyeli taşıyor olmasına rağmen, doğası gereği üst konumundaki yöneticilere göre bir tür çatışma olarak algılanır. d) Örgütsel muhalefet davranışlarının kötü ya da çatışmacı olarak algılandığı örgütlerde çalışanlar, yine de örgütsel muhalefet anlayışlarını sürdürmüş oldukları vakit, düşük performans değerlendirme puanı alma ve terfi edememe risklerini de göze almış olurlar (Parker, 1997: 73). Bu durumda, özellikle otoriter ve hiyerarşik eğilimler gösteren yönetici davranışlarının egemen olduğu örgütlerde “değişim ihtiyacına” rağmen, bir kısım çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik yönetsel ve örgütsel tutumlardan gelen sınırlayıcı etkenlerden dolayı mevcut “örgütsel değişim” kapasitesi daha düşük kalmaktadır.

Nispeten otoriter ve hiyerarşik özellikler taşıyan örgüt yöneticileri, örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar, çoğunlukla kendi otorite ve mevkilerine yönelik bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak algılama eğilimine sahiptirler. Nispeten otoriter ve hiyerarşik yapıdaki yöneticilerin büyük bir kısmı, yöneticisi oldukları iş ve faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılmasından çok, buldukları görevin temsil ettiği güç ve otoritenin, çalışanlar üzerindeki etkilerini ve görünürlüğünü daha fazla önemsemektedirler. Bu bağlamda, bu tip yöneticiler, çoğunlukla kendilerinin yönetim ve organizasyon süreçleri kapsamında karar ve uygulamalarına karşı bir kısım çalışanların yürüttüğü örgütsel muhalefet şeklindeki etkinliklerden vazgeçmelerini sağlamak amacıyla çeşitli tepkiler gösterirler. Bu tepkiler arasında en fazla başvurulan yönetici davranışları, muhalif çalışanları yok sayma, cezalandırma veya bazen de işe yarayacaksa ödüllendirme şeklinde olmaktadır (Graham, 1986: 28). Ayrıca otoriter yöneticiler, muhalif çalışanlarına karşı yıldırma, çalışanların iş yüklerini arttırma, çalışanları tehdit etme ve çalışanlarla iletişimi kesme gibi tepkisel davranışlarıyla örgütsel muhalefet davranışları sergileyen çalışanları cezalandırma yönüne gidebilirler (Özdemir, 2010: 75). Buna karşılık, rasyonel ve metodik düşünce kapsamında yönetilen ve hareket edilen demokratik nitelikli örgütlerde, çoğunlukla örgütsel muhalefeti baskılamak ve bastırmak yerine, teşvik etmek amacıyla ödüllendirme şeklinde bir yönetici davranışıyla karşılaşmaktadır. Bu çerçevede, başarılı yöneticiler, kendi yönettikleri örgütlerin başarılarının, ancak örgüt çalışanlarının yaratıcı düşünce ve katkıları sayesinde gerçekleştiğini de bilmektedirler. Bu yüzden de, örgütsel muhalefete olumlu bakar ve bir kısım örgütsel muhalefet hareketlerini, örgütteki ciddi sorunlara çözüm üretebilecek ve örgüte katkı sağlayabilecek öneriler olarak görürler.

Nispeten otoriter ve hiyerarşik örgütlerdeki “güçlü görünme” ve “güç kullanma” eğilimi yüksek olan yöneticiler, örgüt çalışanlarından bir kısmının yürüttüğü örgütsel

muhalefet davranışlarına tepki gösterir ve cezalandırmaya çalışırlar. Yine de, nispeten otoriter ve hiyerarşik örgütlerdeki yöneticilerin, çalışanların muhalefetini bastırmaya yönelik çabalarına rağmen, gerçekte yönetim anlayışına ve yaklaşımına “muhafif olma” cesaretini gösteren çalışanlar sayesinde, örgütlerin ihtiyacı olan değişimler bir şekilde yaşanmaktadır. Günümüzün fizik bilimine dair paradigması, başta nesnel olmak üzere dünyadaki her şeyin sürekli bir oluşum ve değişim içerisinde olmak kaydıyla varlığını sürdürdüğü gerçekliğine işaret etmektedir. Buna göre dünyadaki her şey, birbirlerinden bağımsız ve tek varlıkları gibi görünüp algılanmalarına rağmen, birbirlerine görünür ya da görünmez son derece duyarlı ve karmaşık ilişkiler ağıyla bağlıdırlar ve bütün bu canlı ya da cansız fenomenler sürekli bir değişim içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler (Rifkin ve Howard,1992: 244).

Örgütlerde değişim, iş süreçlerinin ve sosyal uygulamaların sürekli güncellenmesi ve değiştirilmesi olarak kabul edilmektedir. Bu tanımdaki “sürekli güncelleme ve değiştirme” ifadesi, örgütsel değişim olgusunun süregitme, gitgide gelişme ve birikerek artma özelliklerine vurgu yapmak amacıyla kullanılmaktadır. Sürekli değişimin bu niteliği, devamlı olarak küçük düzeltmeler ve ayarlamalarla zaman içinde evrimleşerek, örgütler için azımsanamayacak değişimler ve ilerlemeler yaratabilir. Çoğu durumda bu tarz bir değişim süreci, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için ideal bir değişim tarzı olarak görülmektedir (Weick ve Quinn, 1999: 375). Bu bağlamda, belirli kaynaklara, zamana ve değerlere dayalı olarak kurulmuş olan örgütlerin günümüzde, hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir zaman aralığında, çok sayıda üst ve alt sistemlerin doğurduğu çok sayıda parametreler ve değişkenler üzerinden sürekli bir değişim yaşaması gerçekliği kaçınılmaz bir hâldir. Küresel ekonomik ve işletmecilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan değişim fırtınaları, yöneticiler istese de istemese de bu yeni paradigmlar ve değişim istikametinde, örgütlerin uyumlu değişim yönetimi politikaları izlemeleri gerektirmektedir.

4. Çalışmanın Yöntemi ve Bulgular

4. 1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel muhalefet kavramıyla ilgili kuramsal ve ampirik çalışmalara göre, özellikle bilgi temelli ve vasıf düzeyi nispeten yüksek insan kaynağı istihdam eden hizmet sektöründeki örgütlerde, örgütsel muhalefet sergileyen çalışanların örgütsel değişime daha yatkın ve açık olmaları ihtimalinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Çünkü, “muhalefet” kavramı ve hareketi, statüko ile mevcut duruma veya mevcut durumun belirli özelliklerine “karşı olma” davranışı iken; “değişim” kavramı ise statükodan ve mevcut durumdan başka bir duruma geçmeyi temsil eden bir anlam kümesini ifade eder. Bu çalışmada, örgütsel muhalefetin örgütsel değişim üzerinde etkisinin olup olmadığı, çalışanların görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- √ Katılımcıların örgütsel muhalefete ve örgütsel değişime ilişkin görüşleri nasıldır?
- √ Örgütsel muhalefet ve örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- √ Örgütsel muhalefet, örgütsel değişim değişkeninin ne kadarını açıklamaktadır?

4. 2. Araştırmanın Hipotezleri

Hizmet sektöründeki örgütlerde çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel değişim düzeyleri üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen

veriler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada örgütsel muhalefet bağımsız değişken, örgütsel değişim ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, araştırmada temel alınan örgütsel muhalefet boyutları ve örgütsel değişim ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

H2: Çalışanların açık muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

H3: Çalışanların haber uçuurma davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

H4: Çalışanların haber uçuurma davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

4. 3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırma, 2017 yılı Temmuz, Ağustos, Eylül aylarında Denizli ilinde özel sektör alanında faaliyet gösteren çeşitli hizmet sektörlerindeki firmalarda istihdam edilen ve eğitim düzeyi nispeten yüksek olan 210 çalışan üzerinde basit tesadüfi örnekleme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Genel olarak kamu sektörü alanında faaliyet gösteren örgüt ve kuruluşlarda, katı bir emir-komuta zinciri olması ve hiyerarşik ilişkilerden dolayı ya örgütsel muhalefet hiç gelişmemekte ya da var olan örgütsel muhalefet yıldırma ve cezalandırma yoluyla bastırılmaktadır. Bu yüzden araştırmanın örnekleme, özel sektör alanında ve vasıf düzeyi yüksek insan kaynağına sahip hizmet örgütleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş ortalamaları 39,30'dur. Katılımcılardan 93 kişi kadın, 117 kişi erkektir. Katılımcılar eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde, 6 kişi ilkökul, 11 kişi ortaokul, 18 kişi lise, 31 kişi yüksekokul, 115 kişi lisans ve 29 kişi lisansüstü mezundur. Bununla birlikte medeni durum açısından değerlendirildiğinde katılımcılardan 164 kişi evli, 46 kişi ise bekar. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

N=210	Yaş Ortalaması=39,30	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	93	%44,3
	Erkek	117	%55,7
Eğitim Durumu	İlkokul	6	%2,9
	Ortaokul	11	%5,2
	Lise	18	%8,6
	Yüksekokul	31	%14,8
	Lisans	115	%54,8
	Lisansüstü	29	%13,8
Medeni Hal	Evli	164	%78,1
	Bekar	46	%21,9

4. 4. Araştırmanın Ölçekleri

4. 4. 1. Örgütsel Değişim Ölçeği

Katılımcıların örgütsel değişim düzeyini belirlemek için Dunham ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) kullanılmıştır. ÖDÖ, *Değişime Karşı Duygusal Tutum* (6 madde), *Değişime Karşı Bilişsel Tutum* (6 madde) ve *Değişime Karşı Davranışsal Tutum* (6 madde) olmak üzere üç ayrı boyut ve toplam on sekiz maddeden oluşmaktadır (Bingül, 2006: 34). ÖDÖ, altılı likert tipi ölçek olup “kesinlikle katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değer almaktadır. Ölçekten yüksek puanlar alınması, değişime açık olma düzeyinin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise değişime açık olma düzeyinin düşüklüğüne işaret etmektedir. ÖDÖ’de yer alan maddeler arasında “*Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım*” (ters kodlanmaktadır) ve “*Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım*” yer almaktadır. ÖDÖ’nün Türkçe’ye uyarlanması, Bingül (2006) tarafından 450 katılımcının görüşlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Bingül’ün çalışmasında faktör analiziyle ÖDÖ’nün üç faktörlü yapısı doğrulanmış olup, Cronbach alfa değerleri Örgütsel Değişim için .90, Değişime Karşı Duygusal Tutum için 0.84, Değişime Karşı Bilişsel Tutum için .81 ve Değişime Karşı Davranışsal Tutum için .77 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, ÖDÖ, Değişime Karşı Duygusal Tutum, Değişime Karşı Bilişsel Tutum ve Değişime Karşı Davranışsal Tutumun Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .92, .70, .86 ve .94 olduğu görülmüştür. Çalışmada kullanılan örgütsel değişime ait madde sayıları, varyansları ve cronbach alfa değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Elde edilen veriler üzerinden açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ÖDÖ’nün üç boyutunun birlikte açıkladığı varyans oranı %63,71 olarak bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Okin (KMO) örnekleme yeterliliği değeri 0,918 ($p < .01$), Barlett Küresellik Test değeri ise $p < .01$ ’dir.

Tablo 2. Örgütsel Değişim Ölçeğinin (ÖDÖ) Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
Örgütsel Değişim Ölçeği		18	% 63,71	.52 - .87	.92
	Değişime Karşı Duygusal Tutum	6	% 21,85	.71 - .52	.70
	Değişime Karşı Bilişsel Tutum	6	% 19,51	.73 - .78	.86
	Değişime Karşı Davranışsal Tutum	6	% 22,35	.87 - .74	.94

4. 4. 2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefetin ölçümü için Özdemir (2013) tarafından ilgili yazın taranarak geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin Muhalif Davranışlar alt ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ), örgütsel muhalefetin nedenlerini (24 madde), boyutlarını (17 madde) ve sonuçlarını (26 madde) ölçen üç alt ölçekten oluşmaktadır. ÖMÖ’nün örgütsel muhalefetin nedenlerini ölçmeye yönelik alt ölçeği, *örgütsel muhalefetin kişisel nedenleri* (9 madde) ile *örgütsel muhalefetin yönetsel nedenleri* (15 madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. ÖMÖ’nün örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmeye yönelik alt ölçeğinin, *açık muhalefet* (4 madde), *haber uçurma* (5 madde) ve *örtük muhalefet* (8 madde) olmak üzere üç

alt boyutu bulunmaktadır. ÖMÖ'nün örgütsel muhalefetin sonuçlarını ölçmeye yönelik alt ölçeği, yöneticinin muhalif çalışanlara karşı tutumu (12 madde), yöneticinin karşılaştığı muhalefet sonucunda sergilediği tutum (7 madde) ve muhalefet sonucunda kurumun iyileşmesine ilişkin durumu (7 madde) ölçen üç ayrı boyuttan oluşmaktadır. ÖMÖ, “hiçbir zaman” ile “her zaman” aralığından oluşan beşli likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçeklerde yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Her zaman* = 5; sınırı 4.20 – 5.00, *çoğunlukla* = 4; sınırı 3.40 – 4.19, *ara sıra* = 3; sınırı 2.60 – 3.39, *nadiren* = 2; sınırı 1.80 – 2.59, *hiçbir zaman* = 1; sınırı 1.00 – 1.79 (Balci, 2002: 220). ÖMÖ'de yer alan örnek maddeler arasında “*İş yapma biçimime müdahale etmesi*” (ÖMÖ nedenlere ilişkin alt ölçekten), “*Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim*” (ÖMÖ boyutlarına ilişkin alt ölçekten) ve “*Demokratik süreçler gelişir*” (ÖMÖ sonuçlara ilişkin alt ölçekten) şeklinde ifadeler yer almaktadır. ÖMÖ'nün orijinal çalışmasında, alt ölçeklerinin yapı geçerlik sınamaları faktör analizi (temel bileşenler analizi); güvenirlik sınamaları ise Cronbach Alfa katsayısı ile yapılmıştır. Diğer taraftan alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğini saptamak amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. ÖMÖ ile ilgili orijinal çalışmadaki geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) İle İlgili Orijinal Çalışmada Belirtilen Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde	Açıklanan	Madde-Toplam	
		Sayısı	Varyans	Korelasyonu	Alfa Değeri
Muhalefetin Nedenleri	Kişisel	9	% 33.30	.93 - .66	.97
	Yönetisel	15	% 37.52	.87 - .62	.96
Muhalif Davranışlar	Haber Uçurma	5	% 20.29	.78 - .63	.87
	Açık Muhalefet	4	% 18.16	.76 - .66	.86
	Örtük Muhalefet	8	% 25.23	.72 - .54	.88
Muhalefetin Sonuçları	Çalışan	12	% 69.77	.85 - .75	.96
	Yönetici	7	% 62.76	.83 - .60	.90
	Örgüt	7	% 66.87	.85 - .61	.91

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ÖMÖ'nün örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin alt ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %70.82 ve “kişisel nedenler” alt boyutunun alfa değeri .97, “yönetisel nedenler” alt boyutunun alfa değeri ise .96'dır. “Muhalif davranışlar” alt ölçeğinin üç boyutu birlikte varyansın % 63.68'ini açıklamaktadır. “Haber uçurma” alt boyutunun alfa değeri .87, “açık muhalefet” alt boyutunun alfa değeri .86 ve “örtük muhalefet” alt boyutunun alfa değeri .88'dir. “Muhalefetin çalışanlar üzerindeki sonuçları” alt ölçeği 12 maddeden oluşmakta olup açıkladığı varyans % 69.77, alfa değeri ise .96'dır. “Muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları” alt ölçeği varyansın % 62.76'sını açıklamakta ve alt ölçeğinin alfa değeri ise .90'dır. “Muhalefetin örgüt üzerindeki sonuçları” alt ölçeğinin açıkladığı varyans oranı % 66.87, alfa değeri ise .91'dir.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin (ÖMÖ) Muhalif Davranışlar Alt Ölçeğinin Geçerlik-Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
Muhalif Davranışlar Ölçeği		17	% 68.16	.54 - .78	.85
	Haber Uçurma	5	% 21.29	.78 - .63	.79
	Açık Muhalefet	4	% 13.64	.76 - .66	.94
	Örtük Muhalefet	8	% 33.23	.72 - .54	.80

Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi, ÖMÖ'nün muhalif davranışlar alt ölçeğinin her üç boyutu birlikte varyansın % 68.16'sını açıklamaktadır. ÖMÖ muhalif davranışlar alt ölçeğinin alfa değeri .85, "Haber uçurma" alt boyunun alfa değeri .79, "açık muhalefet" alt boyutunun alfa değeri .94 ve "örtük muhalefet" alt boyunun alfa değeri .80'dir. ÖMÖ'nün muhalif davranışlar alt ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği değeri .85 ($p < .01$), Barlett Küresellik Test değeri ise $p < .01$ 'dir.

Veri toplama araçlarının çalışanlar tarafından doldurulması, firmaların insan kaynakları departmanlarında görevli çalışanlar vasıtasıyla online olarak veya yüz yüze anket uygulaması şeklinde sağlanmıştır. Araştırma verileri 2017 yılının Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında toplanmıştır. Çalışanlar, araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Anket formunun doldurulma süresi yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür.

Araştırmada katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdelik değer gibi betimleyici istatistiklerin yanı sıra açıklayıcı faktör analizi (AFA), Pearson korelasyon, basit regresyon ve hiyerarşik çoklu regresyon teknikleri ile çözümlenmiştir. Verilerin analizi öncesinde uç değer ve kayıp veri analizleri yapılmış, saptanan sorunlar giderilmiştir. Verilerin çok değişkenli analize uygunluğunu belirlemek amacıyla, normallik ve eşvaryanslılık analizleri de yapılmıştır. Veri setinin normalliği saçılma diyagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Buna dayalı olarak veri setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı görülmüştür. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p > .025$). Çıkan sonucun manidar olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verilerinin çok değişkenli analize uygun olduğu görülmüştür.

4. 5. Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Katılımcıların örgütsel değişim ve örgütsel muhalefet aritmetik puan ortalamaları ve standart sapma puanları ile değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1-Açık Muhalefet	-						
2-Haber Uçurma	.525**	-					
3-Örtük Muhalefet	.251**	.154*	-				
4-Örgütsel Değişim Duygusal Tutum	.259**	.394**	.123	-			
5-Örgütsel Değişim Bilişsel Tutum	.150*	.297**	.210**	.716**	-		
6-Örgütsel Değişim Davranışsal Tutum	.025	.170*	.195**	.559**	.815**	-	
7-Örgütsel Değişim	.161*	.321**	.196**	.851**	.441**	.888**	-
Aritmetik Ortalama	3,20	2,45	2,90	4,74	5,10	5,23	5,02
Standart Sapma	0,91	0,74	0,57	0,68	0,62	0,69	0,59

N=210, **p<.01, *p<.05

Tablo 5'ten de izlenebileceği gibi katılımcıların örgütsel muhalefetin alt boyutları açık muhalefetin puan ortalaması 3,20 (ss=0,91), haber uçurmanın puan ortalaması 2,45 (ss = 0,74) ve örtük muhalefetin puan ortalaması 2,90 (ss=0,57), örgütsel değişime açık olma puan ortalaması 5.02'dir (ss=0.59). Yine Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere çalışanların *örgütsel değişime açık olma* düzeyleri ile *açık muhalefet* arasında (açık muhalefet x ÖD = 0,16; p<.05 *pozitif düşük düzeyde* ilişki söz konusudur. Çalışanların *örgütsel değişime açık olma* düzeyleri ile *haber uçurma* arasında *pozitif* (haber uçurma x ÖD=0,32; p<.01) *orta düzeyde*; *örtük muhalefet* arasında *pozitif düşük düzeyde* (örtük muhalefet x ÖD = 0,20; p<.01) anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı sergileme düzeylerinin orta ve örgütsel değişime açık olma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefet davranışları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, açık muhalefet ve örtük muhalefet orta düzeyde, haber uçurma düşük düzeyde bulunmuştur.

4. 6. Örgütsel Muhalefet Davranış Boyutlarının Örgütsel Değişimi Yordama Gücüne İlişkin Bulgular

Çalışanların sergiledikleri örgütsel muhalefet boyutlarının, örgütsel değişimi ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 1, örgütsel muhalefet boyutlarının (*haber uçurma*, *örtük muhalefet* ve *açık muhalefet*) yordayıcı olarak ve ardışık bir şekilde girilmesi ile elde edilmiştir. Bulgular, Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Muhalefet Davranışının Boyutlarının Örgütsel Değişimi Yordama Düzeylerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ² Değişim	B	SS	β	t	p
Sabit		4,012	0,228		17,622	0,000
Haber Uçurma	0,103	0,258	0,061	0,321	4,193	0,000.
Örtük Muhalefet	0,022	0,164	0,070	0,158	2,353	0,020
Açık Muhalefet	0,002	-0,31	0,051	-	-0,599	0,550
R=0,356 R ² =0,126 F= 9,941 p<.01						

Tablo 6’da izlenebileceği gibi, örgütsel değişimin varyansının %12,6’sı örgütsel muhalefet davranış boyutları tarafından açıklanmaktadır, haber uçurma değişkeninin regresyon katsayısı değerinin p<.01 anlamlılık düzeyinde ve örtük muhalefet değişkeninin regresyon katsayısı değerinin p<.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı çıktığı; açık muhalefet değişkeninin regresyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>.05) görülmüştür. Tablo 6’da görüldüğü üzere %12,6’lık varyansın %10,3’ünü örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutu oluştururken; % 2,2’sini örtük muhalefet oluşturmaktadır. Haber uçurma ve örtük muhalefet davranışları birlikte örgütsel değişimin %12,5’lik kısmını p<.05 anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır.

4. 7. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışanların genel olarak örgütsel muhalefet davranışlarının, onların örgütsel değişime olan tutumları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu öne süren araştırmanın ilk hipotezinin yapılan analizler neticesinde desteklendiği görülmektedir. Çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarından açık muhalefet davranışı ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için, araştırmanın ikinci hipotezinin desteklenmediği anlaşılmaktadır. Çalışanların örgütsel muhalefet davranış boyutlarından haber uçurmanın, örgütsel değişim üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ileri süren araştırmanın üçüncü hipotezinin yapılan analizler neticesinde desteklendiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel muhalefet davranış boyutlarından örtük muhalefetin, örgütsel değişim üzerinde pozitif etkisinin öne sürüldüğü araştırmanın son hipotezi de desteklenmiştir. Araştırma hipotezlerine ait değerlendirmeler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Hipotezler		Değerlendirme
H1	Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir	Desteklendi
H2	Çalışanların açık muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3	Çalışanların haber uçurma davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H4	Çalışanların örtük muhalefet sergileme davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi

5. Sonuç

Küresel rekabetin giderek hızlanması sonucunda eski dönemlere göre örgütlerin çevrelerinde daha fazla sayıda faktörde değişim meydana gelmekte ve bu değişimler çok kısa süreler içinde gerçekleşmektedir. Bu değişime uyum sağlayabilmek, örgütlerde çeşitli kademelerde çalışmakta olan “bireylerin”, kendi yetenek, bilgi ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarına bağlıdır. Örgütsel sorunların çözümü ve örgüt için en isabetli kararın alınması konusundaki yaratıcı düşüncenin açığa çıkmasının en sağlıklı yöntemi ise örgütteki “farklılaşma” potansiyelini harekete geçirecek olan serbest tartışma ortamının hazırlanmasıdır. Serbest tartışma ortamı ise örgüt içindeki “bireylerin”, hukuki ve ahlaki ölçüler içerisinde kalmak kaydıyla duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir “örgütsel muhalefet” kültürünün yaratılmasıyla yakından ilgilidir.

İster üniversiteler ve araştırma enstitüleri gibi akademik kurumlar, isterse diğer eğitim ve öğretim kuruluşları olsun, bütün bilgi temelli ve nispeten vasıf düzeyi yüksek işgücü çalıştıran örgütsel sistemlerin, üstlendikleri hizmet ve etkinlikleri, vizyon, misyon ve stratejik amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, büyük ölçüde kendi sektörlerindeki rekabet şartlarına ve değişimlere uyum sağlamalarıyla mümkün olabilir. Günümüz ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde, küresel faktörlere ve değişimlere karşı, proaktif bir yaklaşımla hazırlıklı olma veya meydana gelen değişimlere karşı en kısa zamanda uyum gösterme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, günümüz örgütlerinin değişim ihtiyacına cevap verebilme kabiliyeti bakımından, mevcut başarı düzeyleri ile genel anlamda örgütsel sisteme olan katma değerleri itibarıyla “örgütsel muhalefet” davranış nitelikleri bulunan çalışanlar, diğer çalışanlara göre “örgütsel değişim” konularına daha yatkın ve açık olmaktadır.

Bu çalışma, konuyla ilgili literatür, araştırma bulguları ve bu yöndeki gözlemler kapsamında, Denizli ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli örgütlerde görev yapan çalışanlar üzerinde nicel yöntemler kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların açık muhalefet davranışı sergileme düzeyleri orta; haber uçurma davranışı

sergileme düzeyleri düşük ve örtük muhalefet davranışı sergileme davranışı ise orta düzeydedir. Katılımcıların genel olarak örgütsel muhalefet davranışı sergilemeye ilişkin ortalama ise orta düzeydedir. Araştırmadaki bir diğer bulgu ise, katılımcıların değişime açık olma düzeylerinin yüksek olmasıdır. Bununla birlikte, çalışanların haber uçurma ve örtük muhalefet davranışlarının, örgütsel değişimi pozitif olarak etkilediği bulunmasına rağmen, açık muhalefet davranışları ile örgütsel değişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun, katılımcılarda açık muhalefet davranışlarına ilişkin orta düzeyde bir eğilim olmasına karşılık, öngörülecek örgütsel değişimin örgüt yöneticilerine yönelik açık bir muhalefet yoluyla gerçekleştirilebileceğiyle ilgili beklentilerinin çok düşük olmasından ileri geldiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların yöneticileri, iş hayatında karşılaştıkları ya da karşılaşma ihtimali olan potansiyel sorunlara karşı, daha proaktif bir yaklaşımla çözüm üretebilmek amacıyla örgütsel muhalefetin yaratıcı düşünce ve değişim kabiliyetlerinden yararlanabilirler. Ayrıca, örgütsel muhalefet yoluyla çalışanların sorunların çözümüne katılımının sağlanması, üretilen çözümlerin çalışanlarca benimsenmesini kolaylaştıracaktır. Günümüzde hızlı değişimlerin yaşandığı iş ortamında, örgütlerin varlıklarını ve rekabet üstünlüklerini etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için, bütün çalışanların büyük ölçüde örgütsel muhalefet yoluyla yaratıcılık, inovasyon ve yenilik yapma kabiliyetlerinden yararlanmak gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ayverdi, İ. (2006). Asırlar Boyu Tarihi Seyri İçinde Misalli Büyük Türkçe Sözlük, 2. Cilt, Kubbealtı Lugatı, Kubbealtı Neşriyat, İstanbul.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma, 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Bilgiseven, A. K. (1989). Sosyal İlimler Metodolojisi, 3. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Bingül, B. (2006). Study to Investigate The Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay, Research in Organizational Behavior, 8, s. 1-52.
- Grant, A. ve Grant, G. (2015). Yaratıcılığı Kim Öldürdü, (Çev. Çetin Soy), NTV Yayınları, İstanbul.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent, Communication Studies, 48, s. 311-332.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expression of Dissent, Communication Quarterly, 56:3, s. 342-355.
- May, R. (1992). Yaratma Cesareti, 4. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri Ankara İli Örneği, Eğitim ve Bilim Dergisi, 38:168, s. 113-128.
- Parker, L. E. (1997). Silent Dissenters: A Model for Exploring the Sources and Consequences of Principled Turnover, Academy of Management Proceedings, s. 71-75.

- Rifkin, J. ve Howard, T. (1992). Entropi, Dünyaya Yeni Bir Bakış, (Çev. Hakan Okay), Ağaç Yayıncılık: 34, İstanbul.
- Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development, Annual Review Psychology, 50:1, s. 361-386.
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik, Sist