

# **International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries (EMI)**



**Cilt (Volume): 1**

**Sayı (Number): 1**

**Yıl (Year): 2017**

# International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries (EMI)

Cilt (Volume): 1 • Sayı (Number): 1 • Yıl (Year): 2017

E-ISSN: 2602 - 3970

**Sahibi (Owner):**

Prof. Dr. Himmet KARADAL

**Editörler (Editors) :**

Prof. Dr. Himmet KARADAL

**Editör Yardımcısı (Managing Editor) :**

Öğr. Gör. Ethem MERDAN

**Yayın Kurulu (Editorial Board) :**

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed  
ABUBAKAR

Öğr. Gör. Ethem MERDAN

**Danışma Kurulu (Advisory Board) :**

Prof. Dr. Adnan ÇELİK (Selçuk Üni.)	Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ (Selçuk Üni.)
Prof. Dr. Emin CİVİ (University of New Brunswick, KANADA)	Prof. Dr. Hasan TUTAR (Sakarya Üni.)
Prof. Dr. Abdullah KIRAN (Muş Alparslan Üni.)	Prof. Dr. Hikmet KAVRUK (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Ağah Sinan ÜNSAR (Trakya Üni.)	Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Kırıkkale Üni.)
Prof. Dr. Ahmet AY (Selçuk Üni.)	Prof. Dr. Jülide KESKEN (Ege Üni.)
Prof. Dr. Ahmet DİKEN (Necmettin Erbakan Üni.)	Prof. Dr. Mahmut ARSLAN (Hacettepe Üni.)
Prof. Dr. Alaybey KAROĞLU (Gazi Üni.)	Prof. Dr. Mehmet KARAGÜL (Mehmet Akif Ersoy Üni.)
Prof. Dr. Argun KARACABEY (Altunbaş Üni.)	Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ (Mustafa Kemal Üni.)
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Atatürk Üni.)	Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN (Çukurova Üni.)
Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN (Mersin Üni.)	Prof. Dr. Meltem ONAY (Manisa Celal Bayar Üni.)
Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK (İstanbul Üni.)	Prof. Dr. Mete YILDIZ (Hacettepe Üni.)

Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Hacettepe Üni.)	Prof. Dr. Muammer TEKELİOĞLU (Çukurova Üni.)
Prof. Dr. Bahadır AKIN (Necmettin Erbakan Üni.)	Prof. Dr. Muhittin ACAR (Hacettepe Üni.)
Prof. Dr. Bekir DENİZ (Ardahan Üni.)	Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU (İstanbul Ticaret Üni.)
Prof. Dr. Bilçin TAK (Uludağ Üni.)	Prof. Dr. Murat TÜRK (Osmaniye Korku Ata Üni.)
Prof. Dr. Canan AY (Manisa Celal Bayar Üni.)	Prof. Dr. Mustafa İLKAN (KKTC Doğu Akdeniz Üni.)
Prof. Dr. Canan MADRAN (Dokuz Eylül Üni.)	Prof. Dr. Nazan GÜNAY (Ege Üni.)
Prof. Dr. Celil ÇAKICI (Mersin Üni.)	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ (Yıldız Teknik Üni.)
Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN (Karatay Üni.)	Prof. Dr. Nüket SARAÇEL (Doğuş Üni.)
Prof. Dr. Çağlar ÖZEL (Uluslararası Kıbrıs Üni.)	Prof. Dr. Orhan ÇOBAN Selçuk Üni.)
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ (Gaziosmanpaşa Üni.)	Prof. Dr. Ramazan ERDEM (Süleyman Demirel Üni.)
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Türk Hava Kurumu Üni.)	Prof. Dr. Recai COŞKUN (Sakarya Üni.)
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ (Balıkesir Üni.)	Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK (Sakarya Üni.)
Prof. Dr. Erdoğan EKİZ (King Abdülaziz University)	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF (Giresun Üni.)
Prof. Dr. Erşan SEVER (Aksaray Üni.)	Prof. Dr. Rıfat IRAZ (Selçuk Üni.)
Prof. Dr. Esen GÜRBÜZ Niğde Üni.)	Prof. Dr. Said KINGİR (Sakarya Üni.)
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ (Atatürk Üni.)	Prof. Dr. Sezer AKARCALI (Ankara Üni.)
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER (Mustafa Kemal Üni.)	Prof. Dr. Süreyya YILDIRIM (Sinop Üni.)
Prof. Dr. Fezullah EROĞLU (Pamukkale Üni.)	Prof. Dr. Şenol KANTARCI (Akdeniz Üni.)
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN (Çanakkale Onsekiz Mart Üni.)	Prof. Dr. Şükrü ÖZEN (Yıldırım Beyazıt Üni.)
Prof. Dr. Güven MURAT (Ordu Üni.)	Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU (TEB Bankası)
Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ (İstanbul Üni.)	Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL (Adana Bilim ve Teknoloji Üni.)

Aralık 2017

# DERGİ HAKKINDA

## AMAÇ

JOURNAL EMI'nin temel amacı; çok disiplinli alanlarda çalışmalar yapmakta olan bilim insanlarının bilgi, deneyim, değerlendirme, görüş ve önerilerini paylaştıkları bilimsel bir platform oluşturmak ve bu alandaki çalışmalara ulusal ve uluslararası düzeyde katkı sağlamaktır.

## KAPSAM

JOURNAL EMI dergisi yılda en az üç kez elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Dergide çok alanlı (multidisipliner) Türkçe ve/veya İngilizce (iktisat, işletme, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, maliye, uluslararası ticaret ve lojistik, Uluslararası İlişkiler, ekonometri, istatistik, bankacılık ve finans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm İşletmeciliği vd.) uygulamalı veya kuramsal çalışmalara, istatistiki analiz ve değerlendirmelere, nicel ve nitel araştırmalara yer verilmektedir.

## DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda üç sayı halinde yayımlanan International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (EMI) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makaleler en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Yayın şartları son sayfada yer almaktadır.

## KISALTMA

Dergiye yapılan atıflarda JOURNAL EMI kısaltması kullanılmalıdır.

## HABERLEŞME ADRESİ

Dilkur Akademi,

Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye

Tel : 0506 466 00 77

İnternet <https://journalemi.com/> <http://dergipark.gov.tr/ijemi>

E-posta : [journalemiinfo@gmail.com](mailto:journalemiinfo@gmail.com)

## DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER



Scientific Indexing  
Service

JOURNAL EMI, 2018 Mart döneminden itibaren SIS indeksine alınmıştır.



Google Scholar

JOURNAL EMI, 2018 Şubat döneminden itibaren Google Scholar indeksine alınmıştır.



Open AIRE

JOURNAL EMI, 2018 Şubat döneminden itibaren OpenAIRE indeksine alınmıştır.



Directory Research  
Journals Indexing  
(DRJI)

JOURNAL EMI, 2018 Mayıs  
döneminden itibaren DRJI  
indeksine alınmıştır.



İdeal Online

JOURNAL EMI, 2018 Haziran  
döneminden itibaren İdeal Online  
indeksine alınmıştır.

International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries  
(JOURNAL EMI)

Cilt: 1 • Sayı: 1 • Yıl: 2017

## İÇİNDEKİLER

### MAKALELER

NİTEL KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ (QCA) YÖNTEMİNİN İŞLETME BİLİMLERİ ALANINDA KULLANIMI.....	1
HİZMET İNOVASYONU ODAKLI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	8
KÜRESEL ENERJİ POLİTİKASINDA BALKAN JEOPOLİTİĞİ VE ENERJİ GÜVENLİĞİ PARADİGMASI.....	19
DUYGUSAL EMEK: BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ .....	29
A THEORETICAL INVESTIGATION ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOURS AND FEAR OF FAILURE .....	40
YAYIN ŞARTLARI.....	60

International Journal **Entrepreneurship and Management Inquiries**  
(JOURNAL EMI)

**Volume: 1 • Number: 1 • Year: 2017**

**CONTENTS**

**ARTICLES**

USING QUALITY COMPARATIVE ANALYSIS (QCA) METHODS ON THE BUSINESS SCIENCES.....	2
SERVICE INNOVATION FOCUSED STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....	9
GLOBAL ENERGY POLICY BALKAN GEOPOLITIK AND ENERGY SAFETY PARADIGMA .....	20
EMOTIONAL EMERGENCY: A LITERATURE EVALUATION.....	30
A THEORETICAL INVESTIGATION ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOURS AND FEAR OF FAILURE .....	40
PUBLICATION REQUIREMENTS .....	60

## NİTEL KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ (QCA) YÖNTEMİNİN İŞLETME BİLİMLERİ ALANINDA KULLANIMI

**Alperen ÇELİKDİN<sup>1</sup>**

### ÖZ

Araştırmacılar, orijinal amacı olan, siyasi ve sosyolojik bilimlerde nitel karşılaştırmalı analiz (QCA) yöntemini işletme yönetimi alanında uyguluyorlar. Bu makale QCA' nın işletme yönetimi araştırmalarındaki kullanımlarını gözden geçirmektedir. Bu çalışma, QCA' nın ampirik bir tekniğin ötesine nasıl taşındığını ve bu yöntemin, yeni bilgi yolları açan niteliksel analizin orijinal bir biçimlendirmesini nasıl sunduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Nitel Karşılaştırma Analiz, İşletme Bilimi, İşletme Yönetimi.

**Jel Kodları:**

---

<sup>1</sup>Endüstri Yük. Müh., a.celikdin@gmail.com



## **USING QUALITY COMPARATIVE ANALYSIS (QCA) METHODS ON THE BUSINESS SCIENCES**

### **ABSTRACT**

Investigators examine realistic and economic auditors. This article reviews the use of QCA's business management research. This study demonstrates how the QCA is carried beyond an empirical technique, and how it exposes new information paths and offers an original format.

**Keywords:** Qualitative Comparative Analysis, Business Science, Business Management.

**JEL Codes:**

## GİRİŞ

Nitel karşılaştırmalı analiz (QCA), John Stuart Mill'in 1843'te kuramsallaştırdığı karşılaştırmalı yöntemleri temel almaktadır. Ragin (1987), yöntemi, ilgili çalışmasında geliştirir ve popülerleştirir. QCA, vaka odaklı ve değişken odaklı analiz arasında bir denge kurmak isteyen araştırmacılar için bir araç ve yaklaşımdır (De Meur ve Rihoux, 2002). QCA, incelenen vakaları karakterize eden, karmaşıklığa odaklanan, çapraz vaka analizi için yararlı bir analitik yöntem oluşturmaktadır (Miles & Huberman, 2003). Durumlar değişkenlerin konfigürasyonudur; bu tanımın iki amacı vardır: Birincisi, bu yapılandırmalar benzer veya farklı sonuçlar elde etmek için değişkenlerin izlediği yörüngeleri ve yolları gösterir. İkincisi, bu konfigürasyonlar, bir araştırmanın sonuçlarına ışık tutmak üzere, karmaşık nedensellik içeren durumları, faktörlerin birleşimlerini açıklayıcı yollar sunacak şekilde sadeleştirir. QCA bir yaklaşım olmasına ilaveten aynı zamanda bir araştırma yöntemidir (Curchod, 2003; Rihoux ve Marx, 2013).

QCA, 0-1 cebiri ve küme teorik yaklaşımı baz alır ve iki tür yazılım ile çalışılır. Birincisi kullanıcı arayüzü içeren Tosmana ve fsQCA gibi yazılımlar, diğeri ise kodlama ile çalışan R ve Stata gibi yazılımlardır. İlk çıkış kullanım alanları sosyoloji ve siyaset bilimi olmuştur (Rihoux ve diğerleri, 2013). Ancak, yönetim alanında QCA kullanımı giderek artmakla birlikte, bu yöntem hala çok sayıda akademisyene nispeten yeni gelmektedir ve yönetim alanında kullanımına inceleme, gözden geçirme ve eleştirmeler az sayıda kalmaktadır. Bu girişten sonra, bir sonraki bölüm QCA yöntemini açıklamaktadır. Bölüm 3, işletme yönetimi araştırmalarında QCA ile incelenen temel konuları ve literatüre olan katkıları sunmaktadır. Son bölüm sonuçlardan oluşur ve ileride yapılacak çalışmalar için bazı çıkarımlar sunar.

### 1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

QCA yöntemi Charles Ragin tarafından geliştirilen, çıktı (bağımlı değişken) ile, bu çıktıyı oluşturan bağımsız değişkenler kümesi arasındaki ilişkiyi, küme teorik yaklaşımı (set theoretical approach) ile açıklamayı amaçlar. Sosyal bilimlerle ilgilenen bilim adamlarının, ilgilendikleri fenomenlerin birçoğu seviyesel olarak değişkenlik gösterir. Örneğin, gelişmiş ülkelerin demokratik olduğunu varsayarsak bunların arasında tam olarak demokratik olanlar olduğu gibi, bir miktar otokratik olanlarda olabilir. Demokrasi ile otokrasi arasında bir korumda olan ülkeler, ne demokratik ülkeler kümesinin tam üyesi ne de bu kümenin tamamen dışındadır (Ragin, 2008). Aralık değişkenleri ve oransal değişkenler bu tip küme üyeliklerini açıklamak için yeterli olmamaktadır. Bu tip küme üyeliklerinin açıklanabilmesi için geliştirilmiş matematiksel sistemler bulunmaktadır (bulanık küme teorisi) (Zadeh, 1965). Bulanık küme teorisi, araştırmacılara, ilgilendikleri değişkenleri, küme teorik yaklaşımın öz prensiplerini terk etmeden, 0.0 (kümenin tamamen dışında) ve 1.0 (kümenin tam anlamıyla üyesi) aralığındaki değerlere kalibre etmelerini sağlamaktadır. Bulanık küme, 0-1 arasında sürekli değişken değerleri alan, iyi tanımlanmış özel bir kümeye aidiyet derecesini açıklamak üzere,

belirli bir amaç dahilinde özenle kalibre edilmiştir. Böyle bir kalibrasyon ancak derin teorik bilgiye dayanılarak yapılabilir. Bu kalibrasyon, üç kalitatif ayırım noktasının (tam üyelik, tam küme dışı ve tam belirsizlik) belirlenmesinde elzemdir.

Korelasyonel nicel çalışmalarda, değişkenler arasındaki ilişkilerin kuvveti ve tutarlılığı ölçüldüğü gibi, Bulanık değişkenlerin kullanıldığı QCA çalışmalarında da tutarlılık ve kapsarlık analizleri yapılmaktadır. Küme-teorik tutarlılık, belirli bir koşullar kombinasyonunu paylaşan vakaların söz konusu sonucu görüntülemeye hemfikir olduğu dereceyi ölçer. Yani tutarlılık, mükemmel bir alt küme ilişkisine ne kadar yaklaşıldığını gösterir. Bununla birlikte, kümeteorik kapsarlık, bir neden veya nedensel kombinasyon türünün bir çıktıyı "ne kapsamda" ifade etmekte olduğunun derecesini ölçer. Aynı sonuç için birkaç yol bulunduğu zaman, verilen bir nedensel kombinasyon türünün kapsamı küçük olabilir. Böylece, kapsama alanı ampirik geçerlilik veya önemi ölçer. Tutarlılık, korelasyonel çalışmalardaki anlamlılık gibi, ampirik bir bağlantının araştırmacının dikkatini hesaba kattığının sinyallerini verir. Hipotez altındaki bir alt grup ilişkisi tutarlı değilse, araştırmacı teorisi veya varsayımı desteklenmemektedir. Korelasyonel çalışmalardaki kuvvet gibi, kapsarlık, küme-teorik bağlantının ampirik olarak uygunluğunu veya önemini belirtir. Korelasyonel analizde belirgin fakat zayıf bir korelasyona sahip olmak mümkün olduğu gibi, küme teorik analizde, son derece tutarlı ancak kapsarlık alanında düşük bir küme ilişkisinin olması da mümkündür.

İşletme yönetimi alanının çok boyutlu ve değişkenli karmaşık etkileşimsel başlıklarında QCA kullanımı literatürde mevcuttur. Nedensel karmaşıklık, belirli bir sonucun nedensel koşulların farklı nedensel "tarifleri" nden birkaç farklı kombinasyonundan gelebileceği bir durum olarak tanımlanır. Nedensel karmaşıklığın sistematik analizi için anahtar araç "doğruluk tablosu" dur. Keskin (crisp) doğruluk tabloları, ikili nedensel koşulların her bir kombinasyonuna uyan olguların sergilediği sonuç ile birlikte, mantıksal olarak olası kombinasyonlarını listeler. Dört koşullu tarifi kullanan bir doğruluk tablosu, mantıksal koşulların, her mantıksal olarak olası bileşimi için bir tane olmak üzere, on altı sıraya sahip olacaktır. Daha karmaşık doğruluk tablolarında sıralar, (her biri nedensel koşulların farklı bir kombinasyonunu temsil eder) çok sayıda olabilir, nedensel kombinasyonların sayısı, nedensel koşulların sayısının üstel bir fonksiyonudur ( $kombinasyon\ sayısı = 2^k$ , burada  $k = nedensel\ koşullar$ ). Gerçekten, keskin doğruluk tablosu varlığı / yokluğunu nedensel koşullarını yapılandırmalara çevirir.

Doğruluk tablosu oluşturulmasında amaç, nedensel koşulların ve sonuçların kombinasyonları arasındaki açık bağlantıları tanımlamaktır. Doğruluk tablosunu kullanarak,  $k$  sayıda nedensel koşulların belirli bir kümesinden oluşturulabilen mantıksal, var / yok koşullarının kombinasyonlarının ( nedensel konfigürasyonların) yeterliliğini değerlendirmek mümkündür. Yeterliliği geçen kombinasyonlar mantıklı bir şekilde aşağıdan yukarıya doğru basitleştirilir. Örneğin, işletme performansı ile bağlantılı koşulların analizinde, dört şartın hepsinde mevcut olan olayların hepsinde düşük performans varsa ve

mevcut dört koşuldan üçünden biri (ve birinin yokluğunda) de işletme performansı düşük gelirse araştırmacı, bu iki kombinasyon üzerinde değişen nedensel koşulun bu bağlamda alakasız olduğuna karar verebilir. Yada bu koşullardan herhangi birinin varlığı yada yokluğunda durum, yüksek performansa dönüyorsa, var/yok olan farklı koşulun işletme performansını etkilediği çıkarımını yapabilir duruma gelmektedir.

## 2. QCA YÖNTEMİNİN İŞLETME BİLİMLERİNDE KULLANIM ÖRNEKLERİ

QCA yöntemi, işletme yönetimi bilimleri alanında, genel yönetim, pazarlama, girişimcilik/yenilikçilik, stratejik yönetim, insan kaynakları, örgüt kuramı, üretim yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, muhasebe-finansman, halkla ilişkiler, yöneylem araştırması başlıklarında artan kullanımları mevcuttur (Kan ve diğerleri, 2016). Detaylandırmak ve çıkarımları paylaşmak gerekirse;

- Araştırmacılar, QCA yönteminin yönetim alanına yeni olması nedeniyle diğer nitel veya nicel yöntemler ile birlikte destekleyici şekilde kullanılmaktadırlar (örn, Fiss, 2011)
- Örgüt çalışmalarında kullanımına baktığımızda, süreçler, örgütün aktörleri, iç ve dış çevresel faktörler, örgüt yapısı ve performans ilişkileri birlikte incelenmektedir.
- Örgüt çalışmalarında, yenilikçilik vurgusu ve örgüt yapısı ile ilişkileri incelenmektedir (Ganter ve Hecker, 2013).
- Araştırmacılar, örgütün harici çevresini iki yönden inceliyorlar. İlk olarak, araştırmacılar, kuruluşun dış aktörleri, özellikle tüketiciler açısından bakıyorlar (Woodside, 2008). İkincisi, çalışmalar, çeşitliliği arttırarak kapitalizm literatürünü inceliyor ve güncelliyor (Judge ve diğerleri, 2014).
- Dış çevre ve rekabet baskılarının örgütsel davranışı nasıl etkilediği inceleniyor (Järvinen ve diğerleri, 2009).
- Araştırmalara metodolojik bir alternatif sunmak açısından, dört farklı şekilde kullanılıyor. İlki örgüt fenomenini izah etmek için (Curchod, 2003), ikinci olarak pazarlama (Kent, 2009), kamu yönetimi (Kitchener ve diğerleri, 2002), liderlik (Ford ve diğerleri, 2013), örgütsel konfigürasyonlar (Fiss, 2007) gibi alanlarda yöntemin uygunluğunu derinleştirmek için kullanılıyor. Üçüncü olarak ise yöntemin ampirik araştırma yönünü izah etmek için kullanılıyor (Duşa, 2007). Dördüncü olarak ise nitel ve nicel yöntemler arasında orta bir yol önerimi olarak kullanımı mevcuttur (DeMeur ve Rihoux, 2002).
- Yukarıda bahsedilen kullanımlara ilaveten mevcut teorilerin açıklamalarını derinleştirmek ve farklı bir bakış açısı ile sadeleştirerek anlaşılabilirliğini arttırmak üzere de kullanımları mevcuttur (Woodside ve Baxter, 2013; Koll, Woodside ve Mühlbacher, 2005 ; Kent, 2005)

### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA

QCA yöntemi, kompleks nedensellik içeren çalışmalarda, nitel ifadeleri, nicel ölçümler kullanarak, basit ve anlaşılır nedensel reçetelere dönüştürmesi kabiliyeti yönüyle güçlü bir metot olarak görülmektedir. Yönetim bilimleri alanının asimetrik bir alan olması, QCA yönteminin asimetrik ilişkileri açıklamadaki etkinliği göz önüne alındığında, araştırmacıların çabalarının artarak devam edeceğini öngörmek uzak bir ihtimal olarak görünmemektedir. Bunun yanında, yöntemin sınırlılıkları içerisinde, değişkenleri kalibre edilmesinde, derinlikli bilgi kullanılması önerilse de, literatürde konsensüs bulunmayan durumlarda araştırmacıyı kısıtlayabilme ihtimalinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İlâveten, değişken sayısının 2 nin üstel fonksiyonu kadar nedensel reçeteye ulaşılabilmesi hedefi, veri toplama için ayrılacak kaynak ve zaman ihtiyacını artırmaktadır. Bunun yanında, aynı anda birden fazla çıktı yani bağımlı değişkenin, aynı bağımsız değişkenler kullanılarak ayrı ayrı analiz edilmesine fırsat vermesi ve sonuçların incelenerek, her iki çıktının da maksimize edilmesi için fırsat yaratabiliyor olması da güçlü bir yönü olarak görülmektedir. Ülkemizde QCA yöntemi kullanılarak, işletme anabilim dalında yapılan çalışma sayısının çok düşük olması da yapılacak özgün çalışmalar için araştırmacıları motive edecek bir unsur olarak görülmektedir

#### KAYNAKÇA

Curchod, C. (2003). The comparative method in management science: Towards a quali-quantitative approach to managerial reality. *Finance, Control and Strategy Dergisi*, Cilt 6-2, Sayfa 155–177.

De Meur, G., & Rihoux, B. (2002). The qualitative comparative analysis (QCA-QCA): Approach, humanities and technical applications. Leuven: Academia-Bruylant.

Duşa, A. (2007). User manual for the QCA(GUI) package in R. *Business Research Dergisi*, Cilt 60-5, Sayfa 576–586.

Fiss, P.C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review Dergisi*, Cilt 32-4, Sayfa 1180–1198.

Fiss, P.C. (2011), Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research, *academy of management journal dergisi*, Cilt 54, Sayı 2, Sayfa 393-420

Ford, L.R., Seers, A., & Neumann, J. (2013). Honoring complexity: Set-theoretic analysis as a complementary method in leadership research. *Management Research Review Dergisi*, Cilt 36-7, Sayfa 644–663.

Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Configurational paths to organizational innovation: Qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research Dergisi*, Cilt 676, Sayfa 1285–1292.

Järvinen, J., Lamberg, J. -A., Murmann, J. -P., & Ojala, J. (2009). Alternative paths to competitive advantage: A fuzzy-set analysis of the origins of large firms. *Industry and Innovation Dergisi*, Cilt 16-6, Sayfa 545–574.

Judge, W.Q., Fainshmidt, S., & Brown Iii, J.L. (2014). Which model of capitalism best delivers both wealth and equality? *International Business Studies Dergisi*, Cilt 45-4, Sayfa 363–386.

Kent, R. (2009). Rethinking data analysis—Part one. *International Journal of Market Research Dergisi*, Cilt 51-1, Sayfa 51–69.

Kent, R.A. (2005). Cases as configurations: Using combinatorial and fuzzy logic to analyse marketing data. *International Journal of Market Research Dergisi*, Cilt 47-2, Sayfa 205–228.

Kitchener, M., Beynon, M., & Harrington, C. (2002). Qualitative comparative analysis and public services research: Lessons from an early application. *Public Management Review Dergisi*, Cilt 4-4, Sayfa 485–504.

Koll, O., Woodside, A.G., & Mühlbacher, H. (2005). Balanced versus focused responsiveness to core constituencies and organizational effectiveness. *European Journal of Marketing Dergisi*, Cilt 39 Sayı 9– 10, Sayfa 1166–1183.

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Qualitative data analysis* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.

Ragin, C.C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative Strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.

Ragin, Charles C. (2008). "Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA)." ,Sage Publitions, Londra, Sayfa 87-121

Rihoux, B., & Marx, A. (2013). Qualitative comparative analysis at 25: State of play and agenda. *Political Research Quarterly Dergisi*, Cilt 66-1, Sayfa 167–171.

Rihoux, B., Álamos-Concha, P., Bol, D., Marx, A., & Rezsöhazy, I. (2013). From niche to mainstream method? A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011. *Political Research Quarterly Dergisi*, Cilt 66-1, Sayfa 175–184.

Woodside, A.G. (2008). Anti-social behaviour: Profiling the lives behind road rage. *Marketing Intelligence & Planning Dergisi*, Cilt 26-5, Sayfa 49–480.

Woodside, A.G., & Baxter, R. (2013). Achieving accuracy, generalization-to-contexts, and complexity in theories of business-to-business decision processes. *Industrial Marketing Management Dergisi*, Cilt 423, Sayfa 382–393.

Zadeh, Lotfi (1965), "Fuzzy Sets." , *Information and Control Dergisi*, Sayı 8-338, Sayfa: 53.

## HİZMET İNOVASYONU ODAKLI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**Fahri ÖZSUNGUR<sup>2</sup>**

### ÖZ

İnsan kaynağının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi, örgütlerde insan odaklı hale gelmesi stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkarmıştır. Hızla artan rekabet, hizmet odaklı yaklaşımın yaygınlaşması insan odaklı stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Örgütlerde verimliliğin işgören performansının sağlanması stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır. Özyeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenlerin örgüte temini ve mevcut işgörenlerin bu özelliklere uygun şekilde geliştirilmesi stratejik insan kaynakları ile mümkündür. Ahlaki değerleri benimsemiş, örgüt ilke ve kültürüne uygun hareket eden etik liderler ile işgören arasındaki ilişkinin doğru şekilde sağlanması, işgörenler arasındaki işbirliğinin sağlanması, yeni fikirlerin üretilerek örgüte katma değer sağlamak amaçlarını ilke edinmiş bir insan kaynakları stratejisi örgüt başarısında önemli rol oynar. Literatürde hizmet inovasyon odaklı stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarının eksikliği nedeniyle, bu yönde araştırmaların yapılması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik insan kaynakları yönetimi, hizmet inovasyon davranışı, psikolojik sermaye, etik liderlik, inovasyon

**Jel Kodları:**

---

<sup>2</sup>Aksaray Üniversitesi SBE. İşletme A.B.D. Doktora Öğrencisi, [ticaretsicili@gmail.com](mailto:ticaretsicili@gmail.com)

**SERVICE INNOVATION FOCUSED STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT****ABSTRACT**

The management of human resources in an efficient and productive way and the fact that the organizations become more human-focused have led to the understanding of strategic management. Rapidly growing competition, the widespread adoption of a service-oriented approach requires the development of human-focused strategies. Achieving occupational performance of productivity in organizations increases the importance of strategic human resources management. Strategic human resources are essential to develop the organizational structure of the occupants with self-efficacy, optimism, hope and psychological endurance and the existing occupations in accordance with these characteristics. A human resources strategy, which adopts moral values, adopts the principles of organization and aims to provide the right relationship between the ethical leaders and the occupation that act in accordance with the culture, the cooperation between the occupations, the creation of new ideas and the provision of added value, plays an important role in the success of the organization. Due to lack of strategic human resource management research focused on innovation in service literature, it is suggested to carry out researches in this direction.

**Keywords:** Strategic human resources management, service innovation behavior, psychological capital, ethical leadership, innovation

**JEL Codes:**



## GİRİŞ

Dünya ekonomilerinde gerçekleşen değişimler, küreselleşme ve küresel rekabet, geleneksel endüstrilerin bozulması ve yenilerinin yükselmesi, özelleştirmenin giderek artması, sendikaların güçlerinde azalma, teknolojik gelişmeler, sosyo-ekonomik ve politik gelişmeler, örgütlerin yönetim stratejilerinin değişmesine neden olmuştur (Baker, 1999: 51). Üretim odaklı sanayinin giderek müşteri odaklı yaklaşımlarla hizmet sektörüne önem veren bir yapıya dönüşmesi örgütlerin yönetimlerinde büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Örgütlerin personel giderlerinin artmaya başlaması, satış ve pazarlama, satış sonrası hizmetler, reklam ve tutundurma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet açısından önem kazanması, personelin maliyet açısından etkin bir şekilde konuşlandırılmasını gerektirmiştir (Nonaka, 1996). Örgütlerin yetenekleri, rekabet üstünlüğü açısından temel alınan bir göstergedir. Özellikle temelinde insan düşüncesinin yattığı bir yönetim anlayışı ile örgütün temel yeteneklerinin ortaya konulması önemini giderek artırmaktadır (Grant, 1991). İnsan kaynağının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi, örgütlerdeki performans anlayışının insan odaklı hale gelmesi stratejik yönetim anlayışı ile bütünleşen bir politikanın geliştirilmesi düşüncesini gerektirmiştir.

İşgücü ve ürün kalitesi giderek algılanan kalite ile ölçülmekte, yönetim ve çevre uyumu sürdürülebilir rekabet açısından kilit faktör haline gelmiştir. Örgütlerin yönetim yapılarının işlevsel açıdan stratejik bütünleşmesinin sağlanması, Porter' ın (1986) işletmenin tüketiciye sağladığı faydaya karşılık tüketicinin ödediği bedelin işletmede değer anlayışının esas olduğu anlayışının örgütlerde yönetsel açıdan benimsenmiş olması insan kaynakları yönetiminin destek sağlama faaliyetleri içinde önemli bir konuma getirmiştir (Porter & Teisberg, 2006: 403). Temel faaliyetler içinde yer alan hizmet faaliyetinin (Porter, 1985: 40) giderek işletmenin tüm faaliyetleri içine işlemiş olması temelinde insan faktörünü esas alan yönetim anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Böylece amacı, klasik anlamda örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde işgören temini ve insan kaynağının en etkin şekilde kullanılması olan insan kaynakları yönetiminde stratejik anlayış ortaya çıkmıştır (Guest, 1992).

İnsan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde yönetilebilmesi, örgütlerin stratejik yönetimleri ile gerekli uyumun sağlanması, rekabet üstünlüğü, fırsat ve tehditlerin proaktif şekilde öngörülerek gerekli stratejik planlamaların yapılması, gelişen ve değişen günümüz ekonomik düzeninde stratejik insan kaynakları yönetimi ihtiyacını doğurmuştur. Ekonominin sadece üretimle sınırlı olmadığı, müşteri ve hizmetin önemi, yönetim düşünürlerinin ileri sürdükleri fikirler ile ortaya konulmuştur. Bu fikirlerle birlikte işletmede verimliliğin artırılmasında insanın makine gibi görülmesi fikri bir yana bırakılmış, davranış bilimleri geliştirilmiştir (Fadem, 2009). Yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde ortaya çıkan problemlerin çözümü konusunda önemli bir rol oynayan hizmet inovasyon davranışı, işgörenlerin davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin inovasyon odaklı davranışlarını sergilemesinde etkili olan faktörlerin tespiti performans, verimlilik ve insan kaynağının yönetilmesi

bağlamında önemlidir (Luthans vd., 2007). Hizmet inovasyonunun insan kaynakları yönetiminde stratejilerin oluşturulmasında açısından dikkate alınması örgütün uzun dönemde varlığının sürdürülebilmesi, insan temelli stratejilerin geliştirilmesi için önemlidir (Bouckennooghe, Zafar ve Raja, 2015). İşletme stratejisinin verimlilik temelinde oluşturulması, sistemsel çıktı değeri ile tüketicilerin çıktıya verdikleri değer arasındaki farkın düşüklüğüne bağlıdır (Harris, 1994: 136). Bu farklılığın farkında olan örgütün yapısal olarak tüm birimlerinin reaktif şekilde cevap verebilmesi ise etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Literatürde hizmet inovasyonu temelli stratejik insan kaynakları araştırmalarının eksikliği, çalışmanın önemini ve literatüre katkısını ortaya koymaktadır.

## 1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütlerin stratejik yönetim anlayışlarının başarıya ulaşması, örgüt içi uygulamada bu yönde senkronize olmasına bağlıdır. Örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanması, kaynakların etkin ve verimli şekilde performansa yönelik kullanılabilmesi, stratejik yönetimin temel amaçları arasında yer almaktadır. Uzun dönemli ve sonuç odaklı bir yaklaşım olan stratejik yönetimin insan kaynakları yönetiminde uygulama alanı bulabilmesi ise örgütün insan kaynakları yönetim politikalarının örgütün stratejik yönetim politikalarına uyum sağlaması ile ortaya çıkan yönetim biçimi ile mümkündür. Böylece stratejik yönetim politikası ile odaklanılan performans, verim, rekabet üstünlüğü gibi amaçlar insan kaynakları yönetimi açısından da uygulama alanı bulabilecektir. Örgütün stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemesi yüksek iş performansı, yüksek problem çözme, değişim ve yenilik, yüksek maliyet etkinliği, işgören devamsızlığının azaltılması, işgücü devir hızının düşürülmesini sağlar (Baker, 1999: 52). Ayrıca işgörenlerin eğitim ve kariyer fırsatları ile örgüte katma değer ve rekabet avantajı sağlar. (Storey, 1992). Bu faydaları sağlayan stratejik insan kaynakları yönetimi amacın gerçekleştirilmesinde belirli bir süreç gerektirir. Bu süreçte örgüt stratejiyi belirler, yürütür, kontrol eder ve geri besleme ile aksiyon sağlar (Bingöl, 2014: 10).

### 1.1. Stratejinin Belirlenmesi

Örgütün insan kaynakları stratejisinin belirlenmesindeki ilk süreç stratejinin belirlenmesidir. Bu süreçte insan kaynakları yöneticileri örgütün misyonunu uygun bir politika belirler (Bingöl, 2014: 10). Bu politika insan kaynağı temini, insan kaynakları yönetimi açısından alınacak kararlarda ilkeler, izlenecek yoldur (Bingöl, 2014: 8). Personel temini, çalışma şartlarının belirlenmesi, özlük hakları, terfiler, sosyal haklar, mentorluk veya koçluk, işe uyum sağlama yöntemleri gibi uygulamaların gerçekleştirilmesinde yol gösterici politikaların belirlenmesi insan kaynakları yönetimi sürecinin ilk aşamasıdır. Bu politikanın örgütün stratejik yönetimi ile belirlenmiş politikasına uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi ise stratejik insan kaynakları yönetiminin ilk aşamasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde strateji belirlerken dikkat edilmesi gereken en önemli konu proaktif davranış sergilemektir.

Stratejinin proaktif davranış gerektirmesinin temel nedenleri çevreye uyum sağlama, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, rekabet düzeyi, müşteri ve tüketici beklentilerine yönelik yönetim araştırmalarıdır. Çünkü proaktif davranış örgütün gelecekte gerçekleştirebilecek olayları önceden öngörüp uzun dönemli politikalar ile gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

### **1.2. Stratejinin Yürütülmesi**

Stratejik İnsan kaynakları yönetiminde stratejinin yürütülmesi planlama sistemlerinin geliştirilmesi ile mümkündür. İşgücü ihtiyaçlarının ve personel programlarının doğru bir şekilde planlanması, iş gücü tahminleri ve iş planlarının birbirleriyle senkronize olmasını sağlar. Stratejinin örgütün yönetim şekli, liderlerinin özellikleri, kültürü, iklimi ile uyumlu olması gerekir (Bingöl, 2014: 10). Çevresel faktörler, ekonomik gelişmeler, sosyo-kültürel etkiler, yasal faktörler stratejinin yürütülmesini etkiler. İnsan kaynakları stratejisinin yürütülmesi aşamasında, örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü yerde ortaya çıkan yasal düzenlemelere uyum sağlama zorunluluğu stratejinin yürütülmesini zorlaştırabilir veya imkansız hale getirebilir. Yürütmenin olanaksız olduğu durumlarda, uzun dönemli ve sonuç odaklı belirlenen stratejinin yürütülmesi sürecinden stratejinin belirlenmesi sürecine geçilir. Stratejinin yürütülmesi sürecinin yönetimi belirlenen amacın gerçekleştirilmesinde önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütün yönetim yapısına, liderlik özelliklerine, teknolojisine, kültürel özelliklerine, iklimine, çevresine uygun şekilde stratejinin yürütülmesi gerekmektedir.

### **1.3. Stratejinin Kontrolü**

Stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesi aşamaları proaktif davranışla önceden belirlenmiş bir sonucun gerçekleşmesi ile başarıya ulaşır. Stratejik yönetim açısından önceden belirlenmiş amaçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıklar, amacın gerçekleşip gerçekleşmediği gibi konular kontrol edilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan unsuru örgütsel açıdan ele alınarak verimlilik ve performans, müşteri beklentileri ve algısı, çevreye uyum belirlenen ve uygulanan strateji açısından ele alınır. Mevcut durum ile amaç arasındaki dengenin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilir (Bingöl, 2014: 11).

#### **1.3.1. Geri Besleme ve Aksiyon Sağlama**

Stratejik insan kaynakları yönetiminde belirlenen amaçlar ile mevcut durum arasındaki farklılıkların tespitinden sonra geri besleme ve aksiyon süreci başlar. Bu süreçte stratejik insan kaynakları yönetiminin proaktif davranışla belirlenmiş amaçlara uygun sonuçlar elde edilmemişse bunun nedenleri araştırılır. Önceden belirlenen amaçların gerçekleşmesinde yaşanan güçlükler, amaçlara ulaşma yolunda elde edilen tecrübe ve bilgiler, geri besleme sürecinde stratejik insan kaynakları yönetiminde görevi üstlenmiş bir yönetici tarafından kayıt altına alınır. Alınan kayıtlar örgütün stratejileri, politikaları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından değerlendirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için aksiyon sağlama süreci başlar. Geri besleme ile elde edilen

bilgiler, insan kaynakları yönetiminde yapılan stratejik sapmaların ortadan kaldırılması için kullanılmalıdır.

## 2. HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI

İşgören hizmet davranışı, işgörenin işin gerektirdiği amaçları yerine getirmek için gerçekleştirdiği iş görme eylemleridir. Drucker (1986), yeniliğin kaynağı olarak yeni bilginin önemini vurgulamış, Nonaka (1994) öğrenmenin inovasyon ve yeni fikirler üretme konusunda başarı kaynağı olduğunu ortaya koymuş, Wiig (1993) inovasyonu yeni bilgi yaratma süreci olarak ifade etmiştir (Drucker, 1986; Nonaka, 1994; Amidon, 1997; Wiig,

1993). Bilginin öneminin giderek artması, 1990' lı yıllardan sonra işletmelerde inovasyona yönelik yönetim düşüncesinin değişmesine neden olmuştur. Bu süreçte inovasyon yaklaşımları ve hizmet faaliyetlerinin önem kazanması hizmet yeniliği kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Hizmet yenilik davranışı yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde gerçekleştirilen bireysel ve kurumsal eylemlerdir. Bu süreç problemin teşhisi ve ortaya konulması ile başlar, problemin çözülmesi için ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam eder (Scott ve Bruce, 1994: 581). Örgütsel süreç ve sistemler, proje yönetim becerisi, örgütsel kültür ve vizyon gibi konular hizmet yenilik davranışı geliştirmede önem arz eden konulardır (Matear, Gray ve Garrett, 2004: 284).

Hu, Horng ve Sun'un (2009) uluslararası turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışan 621 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada bilgi paylaşımı, takım kültürü ve hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Hizmet yenilik ölçeğini iki boyutta oluşturmuştur. Yeni hizmet geliştirme boyutunu Matear, Gray ve Garrett' ten (2004), işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu Scott ve Bruce (1994) geliştirmiştir. Scott ve Bruce (1994) işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapmış olduğu görüşmeler neticesinde işgören hizmet inovasyon davranış ölçeğini geliştirmiştir. Yöneticiler, konaklama sektöründe liderliği kabul görmüş kişilerin başarılarını örnek almaktadırlar. Birçok başarılı uygulama kıyaslama, rehberlik, ilham verme yönünde hizmet vermektedir (Enz ve Siguaw, 2003: 116; Hu, Horng ve Sun, 2009).

Hizmet inovasyon davranışı yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde gerçekleştirilen bireysel ve kurumsal eylemlerdir. Bu süreç problemin teşhisi ve ortaya konulması ile başlar, problemin çözülmesi için ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam eder (Scott ve Bruce, 1994: 581). Örgütsel süreç ve sistemler, proje yönetim becerisi, örgütsel kültür ve vizyon gibi konular hizmet yenilik davranışı geliştirmede önem arz eden konulardır (Matear, Gray ve Garrett, 2004: 284).

Ferraz ve Melo Santos' un (2016) yaptıkları bibliyografik analiz sonucunda örgütsel araştırmalarda hizmet inovasyonu konuları üzerine yapılmış 61 araştırmanın stratejinin alt başlıklarından pazar uyumu, performans yönetimi, ürün yönetimi konuları üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Hizmet inovasyonu temelde üç teorik yaklaşım üzerinde araştırılmıştır.

- a) Teknoloji temelli yaklaşım: Örgüt dışında meydana gelen hizmet sektörüne etki eden teknolojik gelişmelerin örgüte yayılması konusunun temel alınması.
- b) Hizmet temelli yaklaşım: Hizmet sektörünü üretim sektöründen ayıran özelliklerin ve yeniliklerin temel alınması.
- c) Bütünleştirici yaklaşım: Hizmet ve üretim sektöründeki benzerliklerin yeniliğe geniş bir bakış açısı öneren, somut/ soyut, teknolojik/ teknolojik olmayan konuları temel almaktadır (Ferraz, Melo Santos, 2016: 252; Gallouj ve Savona, 2009)

### **2.1. Hizmet İnovasyonu ve Stratejik İnsan Kaynakları İlişkisi**

Hizmet inovasyonu insan kaynağının verimli şekilde kullanılması, rekabet avantajının kazanılmasında örgütlerin inovasyon odaklı yaklaşım sergilemesi işgörenlerin bu yönde yönetilmesine bağlıdır. Örgütsel sorunların çözümünde yeni fikirlerin ortaya konulabilmesi işgörenlerin inovasyon odaklı davranışları ile mümkündür.

### **2.2. İşgörenler Arası İşbirliği**

Örgütlerin varlık amaçlarına uygun şekilde stratejik yönetim uygulamalarını gerçekleştirme süreçlerinde proje yönetimi verimli şekilde yerine getirilmelidir. Stratejik yönetim bağlamında örgüt amaçlarına uygun projeler geliştirilmesi yanında bu projelerin işbirliği içinde yönetilmesi verimlilik açısından önemlidir (Engelbrecht, Johnston ve Hooper, 2017: 997). Müşteri talep ve memnuniyetinin örgüt tarafından ölçülmesi sonucunda elde edilen bilgiler proje yönetiminde kullanılmalıdır. Temel ve destek sağlama faaliyetlerinin tüm süreçlerinde işgörenler arası işbirliğinin sağlanması, insan kaynakları yönetiminde stratejik açıdan önem arz eder. İnsan kaynakları politikalarının geliştirilmesi aşamasında örgüt stratejisi ile uyum sağlamaya yönelik işbirliği faaliyetleri işgören davranışlarını etkileyecektir (Arto vd., 2008: 53). Hizmet inovasyonunu teşvik edici, stratejik insan kaynakları yönetim sürecinde inovasyon davranışını engelleyen faktörlerin tespit edilerek geri besleme ve aksiyon sürecinde, proje yönetiminde ele alınması verimliliği ve performansı artırabilecektir (Alsudiri, Al-Karaghouli ve Eldabi, 2013: 598).

## **3. ETİK LİDERLİK**

Etik liderlik, kişilerarası ve kişiler vasıtasıyla ilgili, dürüst, adil ve güvenilir olarak normatif ve uygun şekilde yönetim göstergesi, ikili iletişim vasıtasıyla ahlaki yönü güçlü pekiştirme ve karar almayı amaçlaması bakımından hizmet inovasyon davranışını ve stratejik insan kaynakları yönetimini etkilemektedir (Brown, Trevino, Harrison, 2005:120). Etik liderlik sosyal öğrenme ve sosyal mübadele olarak adlandırılan iki temel teoriye dayanmış olması sebebi ile işletmelerde işgörenlerin liderleri ile aralarındaki ilişkileri açıklamaya yaramaktadır (Bandura, 1986). Personel ihtiyacının verimli şekilde yerine getirilmesi, proaktif kararlar alabilen ve gerektiğinde reaktif şekilde çevrede gerçekleşen olaylara tepki verebilen, inovasyon odaklı bireylerin yetişmesinde etik liderliğin etkisi büyüktür. Örgütün

amaçlarına uygun sonuçlar elde edilmesinde, müşteri odaklı hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi dürüst ve adil, yasalara uyan, etik ilkelere uygun hareket eden liderlerin varlığı önem arz eder (Dhar, 2016: 140). Özellikle stratejik insan kaynakları yöneticilerinin işgörenlerle ilgili konularda uygulayıcılar olması nedeni ile bu alanda etik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin seçilmesi işletme için faydalı olabilecektir.

#### 4. PSİKOLOJİK SERMAYE

İşletmenin işgören temininde zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene sahip özyeterliliği olan, başarı konusunda iyimserlik geliştirebilen, azimli, hedeflere ulaşmak için yeni yollar bulabilen, sorunlarla karşılaştığında psikolojik dayanıklılığa sahip bireyleri bulabilmek genel olarak amaçlanır (Luthans vd., 2007). Bu özellikler psikolojik sermaye kavramını akla getirmektedir. İşgörenler ile liderleri arasında gerçekleştiği varsayılan psikolojik sözleşme ile işgören ve iş arasında ortaya çıkan görünmez bağ, psikolojik sermayeyi ortaya koymaktadır. Bu sözleşmenin ihlali, psikolojik sermayeye zarar vermekte ve hizmet inovasyon davranışını engellemektedir (Kim, Karatepe ve Lee, 2017). Kim, Karatepe ve Lee' nin (2017) çalışması psikolojik sermayenin işgörenlerin hizmet inovasyon davranışlarını harekete geçirdiğini, psikolojik sözleşme ihlalinin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisine psikolojik sermayenin aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma özellikle insan kaynağı temininde işgörenlerin kişisel özelliklerinin hizmet inovasyon davranışını ne derecede etkilediğini açıkça göstermektedir. Yapılan bir diğer çalışmaya göre etik liderlik takipçi işgörenlerin iş performansına olumlu etki etmektedir. Ancak bu etki psikolojik sermaye aracılığı ile gerçekleşmektedir (Bouckennooghe, Zafar ve Raja, 2015).

Yapılan çalışmalar stratejik insan kaynakları yönetiminde psikolojik sermayenin önemini ortaya koymaktadır.

#### 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişen ekonomik yapılar, gelişen teknoloji ve küreselleşme ile ortaya çıkan kültürel etkiler örgütlerin insanlarla olan ilişkilerin temel alındığı yönetim stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Müşteri tatmininin ve hizmet sektörünün yönetim stratejilerinde önemini artırması, işletmelerin işgörenleri ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde bu konularda yetkinliklerini geliştirmesine neden olmuştur. Teknolojinin hızlı ilerleyişi, ihtiyaçların değişkenlik göstermesi müşteri odaklı yaklaşımları gerekli kılmaktadır. İşletmelerde insan kaynağının yönetimi stratejik olarak planlanması gereken bir konudur. Rekabet avantajının sağlanması, gelecekte gerçekleşecek risk ve tehditlere karşı hazırlıklı olmak, verimliliğin sağlanması etkin bir stratejik yönetime bağlıdır. İnsan kaynağının yönetiminde hizmet inovasyonu odaklı yaklaşımın benimsenmesi, işgörenlerin işletmeye yenilikçi fikirler sunarak performansın artmasını sağlar. Artan performansla verimlilik artar, hizmet inovasyonu ile ortaya çıkan yeni ve yaratıcı fikirler müşterilerin tatminini sağlar. Tatmin olan müşteri ise kulaktan kulağa reklam ile işletmenin,

markanın ve ürünün tüketicilere tanıtılmasında önemli bir rol oynar. Yaratılan her yeni fikir yeni başarıları da beraberinde getirir. Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından hizmet inovasyonuna odaklayan bir yaklaşım, işgörenlerin ortaya attıkları her yeni fikir için başarı sağlayacakları düşüncesi ile işe bağlılığı artırabilecektir. İşe bağlılık, pozitif psikoloji ile hareket eden işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemesi ve gelecek işgörelere taşınması beklenen bir sonuçtur. Başarıya odaklanan, özveri ile çalışan işgörelerin diğer işgörelere için örnek teşkil etmesi işletme içinde işbirliğini artırabilecektir. Böylelikle stratejik insan kaynakları yönetiminde hizmet inovasyonu odaklı yaklaşımın benimsenmesi, etik liderlik, psikolojik sermaye ve işe bağlılık konularının oluşturulacak stratejilerde birlikte düşünülmesi işletme için fayda sağlayacaktır. Literatürde bu konulardaki araştırmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi açısından hizmet inovasyonu davranışının etik liderlik, psikolojik sermaye ve işe bağlılık açısından incelenmesi stratejik yönetim yazınına katkı sağlayacaktır (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008; Cheng vd., 2014).

#### **KAYNAKÇA**

Alsudiri, T., Al-Karaghoulı,W., Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework, *Journal of Enterprise Information Management*, 26 (5): 596-615, <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0050>

Amidon, D. (1997), *Innovation Strategy for the Knowledge Economy. The Ken Awakening*, Butterworth-Heineman, Newton, MA.

Arto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P.,Kujala, J. (2008). Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (1): 49-70, <https://doi.org/10.1108/17538370810846414>

Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management, *Librarian Career Development*, 7 (5): 51-63, <https://doi.org/10.1108/09680819910276347>.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta.

Bouckennooghe, D., Zafar, A., Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital, *J Bus Ethics*, 129: 251–264.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2): 117-134.

Cheng, J-W., Chang, S-C., Kuo, J-H., Cheung, Y-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior, *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5): 817 – 831.

Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy, *57*, 139-148.

Drucker, P. (1986), *Innovation and Entrepreneurship*, Perennial Library, New York, NY.

Engelbrecht, J. Johnston, K. A., Hooper, V. (2017). The influence of business managers' IT competence IT project success, *International Journal of Project Management* 35: 994–1005

Enz, C. A., Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5-6), 115–123.

Fadem, B. (2009). *Behavioral Science*, 5th Ed., Lippincott Williams and Wilkins, a Wolters Kluwer business, New York.

Ferraz, I. N., Melo Santos, N. De (2016). The relationship between service innovation and performance: a bibliometric analysis and research agenda proposal, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13: 251–260.

Hu, M.L.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.

Gallouj, F., Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 149–172.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: applications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring: 114-35.

Guest, D. (1992), *Employee commitment and control*, Hartley, J. and Stephenson, G. (Eds), *Employment Relations içinde*, Blackwell, Oxford: 111-35.

Harris, D. H. (1994). *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, National Academies Press

Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G. (2017). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator, *Serv Bus*, <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0347-4>.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3): 541-572.

Matear, S., Gray, B. J., Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (3/4): 284–301.



Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 (1): 14-37.

Nonaka, I. (1996). "The knowledge-creation company", Starkey, K. (Ed.), *How Organisations Learn içinde*, Thomson, London.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster.

Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business Press.

Porter, M. E., Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-based Competition on Results*, Harvard Business Press.

Salanova, M. Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1): 116-131.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Storey, J. (1992). *Developments on the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations – Thinking about Thinking – How people and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Schema Press, Arlington, VA.

## KÜRESEL ENERJİ POLİTİKASINDA BALKAN JEOPOLİTİĞİ VE ENERJİ GÜVENLİĞİ PARADİGMASI

Güney Ferhat BATI<sup>3</sup>

### ÖZ

Balkanlar diğer bölgelerle karşılaştırıldığında (Ortadoğu, Orta Asya ve Kafkaslar gibi) enerji kaynakları açısından zengin bir bölge değildir. Bu nedenle Balkanların enerji bağlamında, büyük ülkelerin stratejik çıkarlarının merkezinde değil çevresinde yer aldığı söylenebilir. Bununla birlikte Balkanların doğrudan enerji üretimi ile olmasa bile enerjinin taşınması konusunda önemli bir konumda olduğunu iddia etmek mümkündür. Balkan ülkeleri, dünya petrol rezervlerinin %56,6'sına sahip Orta Doğu ile dünya doğalgaz rezervlerinin %30,6'sını barındıran eski Sovyetler Birliği ülkelerine oldukça yakın bir coğrafyada bulunmaktadır. Balkanlar ayrıca büyük ekonomilere sahip, enerjinin yoğun kullanıldığı tüketici ülkelere de komşu konumdadır. Balkan ülkelerinin sanayileşme ve değişen yaşam şartları bağlamında enerji ihtiyacının her geçen gün arttığı görülmektedir. Bu bağlamda, enerji "**Küresel Enerji Politikası**" ve "**Balkan Jeopolitiği**"nde önem arz eden bir konumdadır. Bu konum Rusya-Ukrayna arasında oluşan krizden sonra hem Küresel Güçler hem de Avrupa için daha fazla önemsenmektedir. Çünkü dünyanın sayılı mevcut "**Enerji Boru Hatları ve Projeleri**" Balkan coğrafyasından geçmektedir. Bu da "**Enerji Güvenliği Paradigması**"nda Balkanların önemini göstermektedir. Bu çalışmamızda, Balkan Kavramı ve Jeopolitiği; Küresel Enerji Politikası ve Güvenliği; Balkanların Enerji Güvenliği ve Paradigması analiz edilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Balkanlar, Balkan Jeopolitiği, Enerji Politikası, Enerji Paradigması, Enerji Güvenliği

**Jel Kodları:**

---

<sup>3</sup> AB ve Balkanlar Uzmanı, Girne Amerikan Üniversitesi, Politika ve Uluslararası Çalışmalar Doktora Programı

**GLOBAL ENERGY POLICY BALKAN GEOPOLITIK AND ENERGY SAFETY PARADIGMA****ABSTRACT**

When the Balkans are compared to other regions (such as the Middle East, Central Asia and the Caucasus), they are not rich in energy resources. For this reason, it can be said that the Balkans are in the energy context, not in the center of strategic interests of big countries but in the periphery. It can be argued, however, that the Balkans are in an important position in terms of the transfer of energy, even if not directly by energy production. The Balkan countries are very close to the Middle East, which has 56.6% of the world's oil reserves and 30.6% of the world's natural gas reserves, in a geographical area very close to the former Soviet Union countries. The Balkans are also adjacent to the consumer countries, which have large economies and where energy is heavily used. It seems that the energy needs of the Balkan countries are increasing day by day in the context of industrialization and changing living conditions. In this context, energy is in a position of importance in the "Global Energy Policy" and "Balkan Geopolitics". This position is more important for both the Global Forces and Europe after the crisis between Russia and Ukraine. Because the world's current "Energy Pipelines and Projects" pass through Balkan geography. This demonstrates the importance of the Balkans in the "Energy Security Paradigm". In this work, Balkan Concept and Geopolitics; Global Energy Policy and Security; The Energy Security and Paradigm of the Balkans will be analyzed.

**Key Words:** Balkans, Balkan Geopolitics, Energy Policy, Energy Paradigm, Energy Security

## GİRİŞ

Balkan jeopolitiği artan enerji ihtiyacını yakın coğrafyadaki kaynaklardan karşılamanın çeşitli yollarını bulmakla birlikte, önemli bir pazarın kavşak noktasında yer alan Balkanlar için en iyi alternatifin boru hatları ile enerjinin taşınması yöntemi olarak görülmektedir. Bu yöntem Balkanları, boru hatları diplomasisinin merkezine taşımakta ve enerji politikalarında petrol ve doğalgaz boru hatlarını ön plana çıkarmaktadır. Enerjinin gerek arz gerek talep güvenliğinin sağlanması, özellikle günümüzde, karşılıklı bağımlılık temelinde şekillenen dış politika açısından büyük önem taşımaktadır. Enerji güvenliği kavramının tanımı konusunda genel bir fikir birliği olduğunu söylemek zordur. Uluslararası Enerji Ajansı'nın yayınladığı bir raporunda enerji güvenliğini, belirli bir fiyattan arzın fiziksel temin açısından talebi karşılaması şeklinde tanımlamaktadır (Aydın Koyuncu, 2016:349). Bu bağlamda Balkanlar için "*Enerji Paradigması*" önem arz etmektedir. Buda Rusya-Ukrayna arasında oluşan krizden sonra hem Küresel Güçler hem de Avrupa için daha fazla önemsenmektedir.

### 1. BALKAN KAVRAMI VE JEOPOLİTİĞİ

Balkanlar; Avrupa Kıtası'nı oluşturan coğrafyanın güney bölümünde yer aldığı bölgeye verilen addır. Bu sebeptendir ki bazı araştırmalarda Balkanlar için Güney Doğu Avrupa kavramı da kullanılabilir. Balkan coğrafyasının kuzey sınırını, Avrupa'nın orta hattını doğu-batı istikametinde ikiye bölen Tuna ve Sava nehirleri oluşturmaktadır. Balkan Yarımadası olarak da adlandırılan bu bölge, Slovenya, Hırvatistan, Bosna-Hersek, Sırbistan, Kosova, Karadağ, Makedonya, Arnavutluk, Bulgaristan, Romanya ve Moldova gibi ülkelerin sınırlarıyla tarif edilebilir. Bu sınırlar itibarıyla oluşturulan bölge, böyle tarif edilmesinden farklı olarak, coğrafi sınırlandırmadan ziyade ülkelerin sınırları gösterilerek sınırlandırılmış bir Balkanlar olarak da tarif edilebilir. Bu sınırlandırmaya göre Balkanlar kuzeybatıdan İtalya, kuzeyden Avusturya ve Macaristan, kuzey ve kuzeydoğudan Ukrayna, güneyden de Yunanistan ve Türkiye ile çevrilmiştir.

([www.britannica.com](http://www.britannica.com)). İtalya'nın %0,2'si, Slovenya'nın %27'si, Romanya'nın %9'u Balkan coğrafyası toprakları içerisinde kalmaktadır. Balkanların batı tarafı Adriyatik denizine, doğu tarafı ise Karadeniz sınırına tekabül etmektedir. Güney sınırı, Türkiye'nin Batı Trakya tarafına uzanmakta, toplum yüzölçümünün %27'sine tekabül eden kısmını ise Yunanistan oluşturmaktadır. Bu özellik Balkanlar'a güney kısmında Ege ve İyon denizleri hattından Akdeniz'e çıkış üstünlüğü de elde etmesini sağlamaktadır (Karpas, 2003:16).

Balkan Yarımadası, Türkiye'nin toprakları içerisinde yer alan Trakya Yarımadası olmak üzere, Arnavutluk, Bulgaristan, Yunanistan, Bosna-Hersek, Sırbistan, Karadağ, Kosova, Hırvatistan, Slovenya, Makedonya ve Romanya ülkelerini de kapsamaktadır. Türkiye'nin toprakları olan Trakya Yarımadası, 23.764 kilometre kare yüzölçümüyle Balkan Yarımadası'nda bulunmaktadır. Türkiye'nin bulunduğu sınırlar göz önüne alındığında bir Balkan ülkesi olmadığı söylenilebilir. Balkan ülkelerinin

toplam yüzölçümü 764.628 kilometre kare'dir. Buna Trakya toprakları da dahil edildiğinde 788.392 kilometre kare'yi bulabilmektedir. Balkanların dokuz ülkesinin 1995 yılı itibari ile toplam nüfusu 69,4 milyon olarak belirtilmişken, on yıl sonra yani 2005 yılında toplam nüfus 67,4 milyona düşmüştür ki bu durum bizlere Balkanlar'ın jeopolitik olarak sıcak bir çatışma bölgesi olduğunu göstermektedir. Bu çatışma ortamının getirdiği sonuçlar, bölgenin hızlı bir şekilde dışarıya göç vermesine neden olmaktadır (Özey, 2013:271).

Balkanlar, sıcak denizlere çıkış imkânı verebilen coğrafi özelliğinin yanında tarih sahnesinde yüzyıllarca Balkanları, elde edebilmek ve tutabilmek mücadelesi var olmuştur. Bu mücadele ortamı Balkanların önemli bir bölge olduğunu bizlere gösterebilmektedir. Bu nedenlerle 20. yüzyılın başından itibaren yaşanan savaşların en uzun olanları ve şiddetli ağır kayıpların verildiği dönemler bu topraklarda sürmüş ve ne yazık ki sürekli olarak işgale ve baskıya dayalı bir mücadele bu bölgede var olmuştur. Soğuk Savaş Dönemi'nde Sovyet Sosyalist devleti tarafından Mackinder'in Kara Hakimiyet Teorisine dayalı jeopolitik algılaması ile Batı'nın Spykman tarafından geliştirilen Rimland'ın karşı jeopolitik anlayışının izlerini ve delillerini burada apaçık görmek mümkündür. Bu kutupsal güç mücadelesinin en şiddetlisi yine bu coğrafya üzerinde yaşanmış ve bu mücadelenin en fazla Balkan toplumlarını etkileyecek şekilde Batı toplumunun zaferi ile sonuçlandığı görülmektedir. Soğuk Savaş Dönemi'nin sona ermesinin ardından güç mücadelesi anlayışının arka planına enerji kaynaklarına ve bu kaynakların dünya piyasalarında dolaşımının olabilmesi için kullanılacak rotaların kontrolü gündem oluşturmuştur. Bu gündem ile birlikte Batı Avrupa'nın enerji ihtiyacının karşılanması kapsamında Ortadoğu ve Hazar Havzasında bulunan enerji kaynakları için en uygun rotanın yine Balkan coğrafyası olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır (Özgöker ve Batı, 2016:33-34). Bu nedendir ki Balkanlar, 21.yy başından itibaren yeniden güç mücadelelerinin yaşandığı bir bölge haline dönüşmektedir. Balkanlar, mücadele sahası kapsamında da stratejik bir konum kazanmıştır.

Soğuk Savaş Dönemi sonrasında iki kutuplu dünya düzeninin bozulması ile Balkan coğrafyasını da ilgilendiren birçok önemli değişkenlerin ortaya çıktığı görülebilmektedir. Bu değişkenlerin başında, Batı Avrupa'nın Sovyet Sosyalist devleti tehdidinden kurtulması, Avrupa kıtası için çok önem taşıyabilen enerji kaynaklarını kontrol edebilmek, Balkanlardaki etnik kökenli milliyetçi çatışmalar olarak belirtilebilir. Bu değişkenlerin hepsine bakıldığında ise, Balkan Coğrafyası'nın stratejik önem taşıyan bir konumda olduğu gerçeğini göstermektedir. Savaş sonrasında başlayan yeni dönem Balkanları da yeni bir jeopolitik yapıya kavuşturmuştur (Arı ve Pirinççi, ty:1-3).

## **1. KÜRESEL ENERJİ POLİTİKASI VE GÜVENLİĞİ**

Enerji, bir ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesinin, en temel ve sürükleyici gereksinimlerinden biridir. Enerji politikaları, ülkelerin doğal kaynak ve yetişmiş insan gücü potansiyelini temel alarak; tüketimin bilimsel olarak tahminini, üretimin buna göre planlanmasını, enerji üretiminin kesintisiz,

güvenli, ucuz, temiz, kaliteli ve sürdürülebilir biçimde sağlanmasını ve kaynakların çeşitlendirilmesini hedefleyen planlı bir süreçle belirlenmelidir. Enerji güvenliği, ekonomik güvenliğin ve ulusal güvenliğin yaşamsal unsurlarındandır. Enerji güvenliği kavramı; enerji üretim, iletim ve dağıtım sistemlerinin alt yapısına yönelik olası terörist saldırılardan, yatırım eksikliklerinin doğuracağı kesintilere, kasırgaların doğuracağı engellerden ambargolara, grevlerden lokavtlara, iç savaştan işgale kadar birçok olasılığı birlikte değerlendirmemizi gerekli kılan geniş kapsamlı bir kavramdır. Enerji, stratejik bir sektördür. Dünyadaki paylaşım savaşları ve işgallerin en temel nedenlerinin başında, doğal kaynakların ve bunların taşıma yollarının ele geçirilmesi, ticaretinin kontrolü savaşımı yatmaktadır. Başta, dünyada tüketilen birincil enerji kaynaklarının ve ham petrolün % 25'ini bir başına tüketen ABD olmak üzere büyük tüketiciler, sınırlı doğal kaynakların ve taşıma yollarının kontrolü için, her şeyi göze aldıkları bir savaşımı yıllardır sürdürmektedirler (Pamir; ty:16). Günümüz uluslararası siyasetine yön veren en önemli etkenlerden biri olan enerji, uluslararası sistemi ve güvenliği önemli ölçüde etkileyen temel bir dinamik halini almıştır. Çünkü dünya enerji üretiminin büyük bir bölümü gelişmekte olan ülkelerde gerçekleşirken, üretilen bu enerjinin yine büyük bir bölümü gelişmiş ülkelerde tüketilmektedir. Gelişmiş ülkeler ürettiklerinden çok daha fazlasını tüketmektedirler. Bu nedenle üretilen enerjinin gelişmekte olan ülkelere doğru bir transferi söz konusu olmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerin enerji politikalarının temelini geliştirmekte olan ülkeler ve bu coğrafyalardaki enerji kaynakları, oluşturmaktadır. Fosil yakıtlı enerji kaynaklarının ülkeler arasında güvenli olarak kesintisiz alınıp satılması (enerji arzı güvenliği), uluslararası sistemde savaşlara neden olan olabilen jeopolitik dengeleri etkileyen ve tehdit algılamalarını değiştiren büyük bir sorun niteliğindedir (Kunt Akın, 2006:3).

Dünya ekonomilerinde, 1973-74 yıllarında OPEC üyesi ülkeler tarafından ham petrol fiyatlarının tek yanlı olarak büyük oranda arttırılması ve bunun uzun dönemli olumsuz ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle enerji ve enerjiye ulaşımın sosyo-ekonomik boyutu ve önemi net olarak kavranmıştır. Uluslararası Enerji Ajansı ile enerji sistemleri arasında başlatılan büyük dönüşüm özellikle, sanayileşmiş ülkelerin geçmişteki büyük krizlere yakalanma olasılığını düşürmektedir. Bu ülkeler, geçmişte gördükleri yüksek petrol fiyatları nedeniyle yaşadıkları sıkıntıları bertaraf etmek için, alternatif enerji kaynaklarına yönelme çabaları yanında, AR-GE harcamalarını başta enerji sakıngan teknolojilere yönelme ve enerji verimliliğini arttırmak olmak üzere petrol tüketimlerini azaltıcı politikalar uygulamaktadırlar. Günümüzde, ulaştırma sektörünün dünya genel enerji tüketimindeki payının %20 olduğu, bunun da 3/4'ünün karayolu taşımacılığına gittiği ve karayollarında seyahat eden taşıtların temel yakıt olarak hâlâ petrol kullanıldığı görülmektedir. Hidrojen, elektrik ya da metanol/etanol gibi enerji kaynaklarının ulaştırma araçlarında petrolü ikame edecek ekonomik bir alternatif yakıt bulunmadığı veya bu alternatiflere dayalı yakıt hücreleri benzeri bir teknolojik devrim yaşanmadığı sürece, bu

yüzyılın en azından ilk yarısında petrolün öneminin azalacağını ileri sürmek mümkün değildir (Belet, 2013:1000).

Bugün dünyada tüketilen birincil enerjinin yaklaşık %90'ı, üç fosil kaynak (petrol, doğal gaz ve kömür) ile karşılanmaktadır. OECD'nin bir kuruluşu olan Uluslararası Enerji Ajansı'nın yaptığı değerlendirmelere göre, küresel enerji talebi 2030 yılına kadar, bugüne oranla %50 kadar artacaktır. Söz konusu çalışmanın referans senaryosuna göre, petrol, kömür ve doğal gazın toplam birincil enerji kaynakları içindeki paylarında bir azalma söz konusu olmayacaktır. Üç fosil yakıtın toplam içindeki paylarının, gene %90 civarında olması beklenmektedir. Yenilenebilir kaynaklarla nükleerin, küresel ölçekte bir ağırlığı olacak oranlarda teşvik edilmemeleri halinde, referans senaryo, gerçekleşme olasılığı en yüksek senaryo olduğundan; petrol, doğal gaz ve kömürün mevcut egemenliklerinin sürmesi de en azından önümüzdeki on yıllarda kaçınılmaz görünmektedir. Dolayısı ile söz konusu yakıtların öncelikle (varsa) yerli kaynaklardan, bunun yetersiz kaldığı durumlarda ise, mümkün ve en uygun kaynaklardan (ülkelerden) temini ve kaynakların dengeli bir biçimde çeşitlendirilmesi hususları, ithalata bağımlı ülkelerin enerji politikalarının en önemli belirleyici unsurlarıdır. Ancak, alternatif politikaların uygulanması halinde, 2030'daki enerji tüketim profilinin, önemli oranda yenilenebilir kaynakların (hidroelektrik dâhil) ve nükleerin paylarının artması, toplam enerji tüketiminin ise azalması yönünde değişebileceği de öngörülmektedir. Bu hususa, sadece değinmekle yetineceğiz. Söz konusu alternatif politikaların küresel ölçekte etki yaratabilecek yaygınlıkta kabulü ve uygulanmaları, sadece politik değil, o politikaları belirleyen en önemli unsurlar arasında yer alan ekonomik ve sosyal nedenlerden dolayı da, olanaksız değilse de, zor görünmektedir (Pamir, ty:11-12).

## **2. BALKANLARIN ENERJİ GÜVENLİĞİ VE PARADİGMASI**

Slovenya hariç, eski Yugoslavya ülkeleri ve Arnavutluk'tan oluşan coğrafyayı günümüzde 'Batı Balkanlar' ismi altında adlandırmak moda haline gelmiştir. Böyle bir sınıflandırma ile bölge siyasi ve ekonomik açıdan Bulgaristan ve Romanya'nın da gerisinde yerleştirilmektedir. 2002 yılının sonu itibariyle Batı Balkanlar'ın GSYİH'sı, Avrupa Birliği ortalamasının sadece %0,6'sına denk gelmekteydi. Bölgenin enerji durumu incelendiği zaman, ilk göze çarpan husus, fosil enerji kaynaklarından petrol ve doğal gaz rezervlerinin çok az olması ve bölgenin bununla ilgili ihtiyacının çok büyük bir kısmını ithalat yoluyla karşılıyor olmasıdır. U.S. Energy Information Administration'a göre Batı Balkanlar'ın ispatlanmış petrol rezervleri yaklaşık 335 milyon varildir. Avrupa kıtasının toplam ispatlanmış petrol rezervleri ise 18,7 milyar varildir. Batı Balkanlar'daki 335 milyon varilin 165 milyonu Arnavutlukta, 92 milyonu Hırvatistan'da, 77 milyonu da Sırbistan ve Karadağ'da bulunmaktadır. Petrol üretimi ise çok düşük seviyelerdedir. Bütün bölgede 2001'de günlük ortalama 53.300 varil üretilmekteydi. Bunun en büyük kısmını Hırvatistan üretmekteydi. Diğer taraftan 2000 yılında Batı Balkanlar'daki petrol tüketimi günlük 247 bin varildi. Kısacası Batı Balkanlar petrol

ihtiyacının çok büyük bir kısmını ithalat yoluyla karşılamaktadırlar. Aynı kaynağın verilerine göre Batı Balkanlar'ın ispatlanmış doğal gaz rezervleri 3 trilyon ft<sup>3</sup>'ün biraz üzerindedir. Bunun %60'ı Sırbistan ve Karadağ'da, yaklaşık %40'ı da Hırvatistan'da bulunmaktadır. Geri kalan çok küçük bir miktar ise Arnavutluk'a aittir. Bölgenin 2000 yılındaki toplam doğal gaz tüketimi 169 milyar ft<sup>3</sup> iken, bunun %50'sinden fazlası ithalat yoluyla karşılanmıştır. Doğal gazın neredeyse tamamı Rusya'dan ithal edilmektedir (Türbedar, 2003:217).

Balkan ülkelerinde doğalgaz alanında en büyük aktörün Rusya olduğu görülmektedir. Arnavutluk hariç, Balkan ülkelerinin tamamının Rusya ile doğalgaz bağlantıları bulunmaktadır. Rus doğalgazı Balkanlar'a iki rota üzerinden ulaşmaktadır. Birincisi Rusya'yı Macaristan ile bağlayan, buradan da eski Yugoslavya ülkelerine uzanan Trans Sibiryaya Doğalgaz Boru Hattı'dır. İkincisi ise Rusya'dan Ukrayna, Moldova, Romanya ve Bulgaristan'a, Bulgaristan üzerinden ise Türkiye, Makedonya ve Yunanistan'a uzanan Trans-Balkan doğalgaz boru hattıdır. Bu hat Ukrayna üzerinden gelen Brotherhood'un bir koludur. Rus doğalgaz ihracatının artırılması açısından Bulgaristan, coğrafi anlamda transit ülkelerden biri olarak da ön plana çıkmaktadır. Her yıl yaklaşık 14 milyar m<sup>3</sup> Türkiye'ye, 3 milyar m<sup>3</sup> civarında Yunanistan ve Makedonya'ya gaz taşıyan Trans Balkan Boru Hattı'nın güney kolu Bulgar toprakları üzerinden geçmektedir. Bu belirtilen miktarlar Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) dışındaki ülkelere ihraç edilen Rus gazının %15'ini oluşturmaktadır. Rusya'nın enerji politikalarında Bulgaristan ile ilgili üç stratejik nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki Burgaz-Dedeağaç petrol boru hattı, ikincisi Belene nükleer enerji santrali ve üçüncüsü Güney Akım Doğalgaz Boru Hattı Projesi'dir. Bulgaristan özellikle 2000'lerin ortalarına kadar ki süreçte, doğalgaz bağımlılığı nedeniyle, Rusya'dan farklı alternatifler geliştirmek yerine Rus doğalgazını transit etme ile ilgili kapasitesini arttırmaya çalışmıştır. Ancak Bulgaristan bunu yeni boru hatları döşeme yoluyla da değil, daha çok mevcut boru hatlarının kapasitesini geliştirmek ile yapmaya uğramıştır. Nitekim Gazprom ile 1998'de imzalanan bir anlaşma gereğince, Bulgargas transit kapasitesini artırmayı kabul etmiştir. 2000 yılında Bulgaristan Türkiye, Yunanistan ve Makedonya'ya yaklaşık 423 milyar m<sup>3</sup> Rus doğalgazını transit olarak ihraç etmiş, bunun en büyük payı ise 388 milyar m<sup>3</sup> olarak Türkiye'ye ait olmuştur. Yine 24 Ocak 2003'te Rusya ve Bulgaristan arasında imzalanan bir başka anlaşma gereğince, Rus doğalgazının Bulgaristan üzerinden diğer Balkan ülkelerine ihraç edilme kapasitesinin artırılması hususunda beraber çalışmaların yürütülmesi üzerinde durulmuştur. Balkanlar'a yönelik doğalgaz ihracatında Rusya'nın Bulgaristan'ı çok önemseydiği söylenebilir. Rusya, Bulgaristan'a coğrafi anlamda önem vermekte ve Bulgaristan'ı enerji koridoru olarak nitelendirmektedir (Aydın Koyuncu, 2016:357-358).

Romanya ve Bulgaristan'ın AB'ye katılmasına çok büyük önem verilmiştir. Çünkü AB ülkelerinin büyüyen enerji ihtiyacına ilk etapta mevcut politikalarla çözüm geliştirememesi ve bu ihtiyacın karşılanmasında Hazar enerji kaynaklarının Rusya Federasyonu (RF) kontrolünde AB'ye baskı



amaçlı kullanılmasının önüne geçilecek çözümler üretilmesi, AB için öncelik arz etmiştir. Bu nedenle de bu iki ülkenin AB'ye dâhil olması ile AB'nin Karadeniz'e doğu Balkanlar üzerinden çıkış sağlaması mümkün olmuştur. Böylece Karadeniz üzerinden Kafkaslar güzergâhından Hazar'a el atarak enerji kaynaklarının bu hat üzerinden kesinti ve kısıntı olmadan AB topraklarına ulaştırılması, hayati öneme haiz bir Balkan-AB enerji jeopolitiği olarak ortaya çıkmıştır. Bu jeopolitik yapılaşmanın sonucunda RF'nun enerji baskısından kurtulmaya imkân verecek önemli projeler Balkanlar üzerinden Avrupa'ya enerji aktarımlı olacak şekilde (*Türkiye'den Arnavutluk-Adriyatik denizi- İtalya güzergâhından Trans Adriyatik Doğalgaz Projesi, Türkiye-Yunanistan-Bulgaristan güzergâhından Avrupa'ya Anadolu geçişli doğalgaz projesi, Türkiye-Yunanistan-İtalya üzerinden Avrupa'ya Doğalgaz hattı projesi gibi*) planlanmaya ve uygulanmaya başlanmıştır). Bunların içinde de en önemlisi olarak kabul edilen Orta Doğu ve Hazar bölgeleri doğalgaz rezervlerini Avrupa pazarlarına bağlamayı öngören Türkiye-Balkanlar

(Bulgaristan-Romanya)-Macaristan-Avusturya güzergâhı üzerinden Avrupa'ya ulaşacak Nabucco doğalgaz boru hattı projesi uygulama alanına konulmuştur. AB'nin Doğu Avrupa'daki eski SSCB cumhuriyetlerini içine alan genişlemesinden sonra Balkanlara yönelmesi ve "Karadeniz Jeopolitiği"ne çıkış sağlayacak şekilde Balkanların doğusunu kapsayan Romanya ve Bulgaristan'ı bünyesine alarak genişleme politikası, AB'nin büyüyen enerji ihtiyacını kısıtlama olmadan karşılamaya yönelik geliştirmiş olduğu Balkan enerji jeopolitiğinin bir parçası olduğu değerlendirmesini yapmak gerekmektedir. Böylece AB, uygulama alanına koyduğu bu jeopolitik yaklaşımın doğal bir sonucu olarak Balkanlar coğrafyasının önemli bir bölümüne sahiplenmiş ve tarihinde ilk deha herhangi bir kısıtlama olmadan Karadeniz'e Balkan coğrafyası üzerinden çıkış imkânı elde etmiştir (Kodaman ve Birsnel, 2014:56-57).

Balkanlar'ı ilgilendiren başka bir önemli proje Hırvat şirketi 'Jadranski Naftovod (JANAF)' tarafından işletilmekte olan 'Adria' isimli ham petrol boru hattının akış yönünün değiştirilmesiyle, Rusya'dan Macaristan'a doğru uzanan 'Druzhba' boru hattıyla birleştirilmesidir. Bu konuda Rus YUKOS şirketi baş rolü oynamaktadır. Kısacası Rusya'dan Beyaz Rusya'ya, Ukrayna'ya, Slovakya'ya, Macaristan'a ve Hırvatistan'a doğru uzanan ham petrol boru hattı sayesinde Ruslar Adriyatik sahiline çıkış bulacak ve başlangıçta günlük 100 bin varil ham petrol ihraç edebileceklerdir. Söz konusu hattın faaliyete başlamasından 10 yıl sonra ilgili kapasitenin günlük 300 bin varile çıkarılması hedeflendiği bildirilmiştir. Kapasitesi göreceli olarak çok daha düşük ise de, Rusya bu yoldan da Türk boğazlarını devre dışı bırakmaya çalışmaktadır. En son olarak Türk boğazlarıyla alakası olmayan, ancak Balkanlar'la yakından ilgili olan ve günlük kapasitesi 50.200 varil olan Selanik-Üsküp ham petrol boru hattına da değinmekte fayda vardır. Petrol açısından dışa bağımlı ve toplam enerji tüketimi içerisinde petrolün payı yüzde 63 olan Yunanistan, 'Hellenic Petroleum' şirketi ile inşa etmiş olduğu Selanik-

Üsküp petrol boru hattı sayesinde, Üsküp'teki OKTA rafinerisine Temmuz 2002'den bu yana ham petrol ihraç etmeye başlamıştır. Söz konusu boru hattının uzunluğu 214 km olup, maliyeti 110 milyon Doların üzerindedir. Boru hattının yüzde 80'i Yunanistan'ın, %20'si ise Makedonya'nın mülkiyetindedir. Selanik-Üsküp boru hattı şu anda Kosova'ya doğru uzatılmaktadır ve bunun ardından Sırbistan'a kadar açılmak hedeflenmektedir. Yunanistan'ın Balkanlar'daki etkinliğini gittikçe artırmakta olduğu ve bunun enerji sektörüne de yansıtıldığı görülmektedir (Türbedar, 2003:230).

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Küresel ölçekte bakıldığında Balkanların enerji arzı açısından çok da önemli olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Bunun temel nedeni petrol başta olmak üzere diğer türev enerji kaynakları açısından bölgenin son derece fakir olmasıdır. Dolayısıyla enerji arzının güvenliğinin temin edilmesi anlamında Balkanlar günümüze kadar dikkat çeken bölgelerden birisi olmamıştır. Ancak enerji güvenliğinin kapsamının giderek genişlemesi, dağıtım ve iletim kanallarının çeşitlenmesi, enerji ihtiyacının karşılanmasında çok farklı yöntemlerin kullanılmaya başlanması gibi nedenlerden ötürü, arz anlamında önemsiz olsa da Balkanların da küresel enerji güvenliği denklemine dahil edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Burada iki noktanın altını çizmek gerekmektedir. Birincisi, mevcut enerji arz ve dağıtım rotaları arasında önemsiz bir konumda olsa da Balkanların ileride nasıl bir rol üstleneceği bölgenin enerji güvenliği açısından önceliğini ve önemini belirleyecektir. Diğer bir deyişle, Balkanların enerji güvenliği açısından önemi, dağıtım rotalarının bir parçası olma kabiliyet ve rolü ile yakından ilişkilidir. Böylesi bir rolün çerçevesi ve niteliği ise küresel ve bölgesel ilişkilerin karmaşık dinamikleri tarafından belirlenecektir. Bu nokta ile bağlantılı bir başka önemli gerçek de bölgenin istikrarsız yapısıdır. Bu istikrarsızlığın kökeninde çok sayıda farklı faktörün yer alması, bölge güvenliğinin sağlanmasını zorlaştıran en önemli neden olarak öne çıkmaktadır. Özellikle etnik fay hatlarının güçlü bir biçimde varlığı ve bu hatların sıcak kitlesel çatışmalara neden olduğunun yakın tarihlerde teyit edilmiş olması burada hatırlanması gereken önemli bir kaygı kaynağı niteliğindedir. Geleneksel güvenlik ile nispeten daha yeni bir kavram olan enerji güvenliğinin yakınsadığı yer de tam olarak budur. Enerji güvenliğinin sağlanması doğrudan doğruya bölgesel güvenlik ile ilişkilidir. Balkanlarda özellikle etnik farklılıklardan kaynaklanabilecek sıcak çatışmaların önlenmesi ve muhtelif anlaşmazlıkların dostane yollarla çözülmesi pragmatik bir tercih haline gelecekse bunda enerji güvenliği ajandasının önemli bir katkısı olacaktır.

### **KAYNAKÇA**

Aydın Koyuncu, Ç. "Güney Akım Projesi Çerçevesinde Bulgaristan Enerji Politikasının Analizi", Alternatif Politika, Cilt 8, Sayı 2, Nisan 2016, s.349.

Arı, T. ve Pirinççi, F., "Soğuk Savaş Sonrasında ABD'nin Balkan Politikası", Alternatif Politika. Cilt 1. , Sayı 3. , s.1-3.

Belet, N., ‘‘Avrupa Birliği ve Enerji Arzı Güvenliği Açısından Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı’’, Enerji Tabii Kaynakları, Uluslararası Avrasya Ekonomi Konferansı, 2013, s.1000.

Britannica Ansiklopedisi, <http://global.britannica.com/search?query=Balkan>, Eriřim: 30.10.2017.

Karpat, K., Osmanlı Nüfusu (1830-1914) Demografik ve Sosyal zellikleri. 1.Baskı. Ankara: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2003, s.16.

Kodaman, T. ve Birsell, H. ‘‘21. Yüzyıl Balkan Jeopolitiğinin ok Boyutlu Bir Bakış Açısı İle İncelenmesi ve Türkiye’ye Etkilerinin Deđerlendirilmesi’’, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2014, s.56-57.

Kunt Akın, E., ‘‘Karadenizin Artan Jeopolitik nemi’’, Karadeniz Bülteni-Bahçeřehir Üniversitesi Karadeniz-Kafkasya Araştırmaları Merkezi Aylık Yayını, Sayı 2, Aralık 2006, s.3.

zey, R., Dünya ve Türkiye leđinde Siyasi Coğrafya. 9.Baskı. İstanbul: Aktif Yayınevi, 2013, s.271.

zgker, U. ve Batı, G.F., ‘‘AB’nin Doğu Sınırı Balkanlar’’, 1.Baskı, İstanbul, Der Yayınları, 2016, s.33-34.

Pamir, N., ‘‘Küresel Enerji Politikaları ve Türkiye’’, TMMOB Türkiye 6. Enerji Sempozyumu – Küresel Enerji Politikaları ve Türkiye Gerçeği, s.16.

Türbedar, E., ‘‘Balkanlar ve Enerji’’, Avrasya Dosyası, Enerji zel, Bahar 2003, Cilt 9, Sayı 1, s.217.

## DUYGUSAL EMEK: BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Neslihan DUMAN <sup>4</sup>

### ÖZ

Çalışan davranışlarının, örgütsel çıktılar üzerinde pozitif ve negatif etkilerinin olduğu bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, çalışanın duygu ve davranışlarını müşteri memnuniyeti oluşturacak şekilde getirmesi neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, duygusal emek davranışının niteliğini, literatürde konu ile ilgili ne tür çalışmaların yapıldığını, örgütsel ve bireysel sonuçlarını ortaya koyarak alan yazının ilerleyebileceği yönünü belirlemektir. Sonuçta, yönetim alanında ve yöneticilerle ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmış, alan yazının bu yönde bir boşluk olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Örgütsel Çıktı, Müşteri Memnuniyeti

---

<sup>4</sup> *Aksaray Üniversitesi SBE. İşletme A.B.D., neslihanduman@erciyes.gov.tr*

**EMOTIONAL EMERGENCY: A LITERATURE EVALUATION****ABSTRACT**

It is a fact that employee behaviors are known to have positive and negative effects on organizational outcomes. Therefore, it is almost compulsory that the employee's emotions and behaviors are brought up with customer satisfaction. So, the aim of this study is to determine the nature of emotional labor behavior, what kind of studies is related to the subject in the literature, and the direction in which the literature can advance by revealing its organizational and individual results. As a result, there was a limited number of studies in the field of management and managers, and that is a gap in this area.

**Keywords:** Emotional Labor, Organizational Output, Customer Satisfaction

## GİRİŞ

Sanayi devrimi sanayi toplumunu meydana getirmiş, üretimin zamanla otomasyona aktarılmasıyla da günümüz toplumu olarak isimlendirilen bilgi toplumu ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunda, klasik örgüt yaklaşımının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar da mekanik bir varlık olarak değerlendirilmekte ve insan olmanın özelliği olan duygular göz ardı edilmekteydi. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, hizmet sektörünün ülke ekonomilerinde payı da giderek artmıştır. Hizmet sektörü insanlarla birebir ilişki gerektirdiğinden, iş yaşamında duyguların ve iletişimin önemi de anlaşılmıştır.

Günümüz koşullarındaki yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyeti son derece önemli olmakla birlikte, bu memnuniyeti yalnızca üretilen ürün veya sunulan hizmetin sağlayamayacağı açıktır. Burada ürünü veya hizmeti sunanın iletişim becerisi önem arz etmektedir. Zira çalışan davranışlarının örgütsel çıktılar üzerinde pozitif veya negatif etkilerinin olduğu bilinen bir gerçektir.

İnsanlarla çalışmak ve onları yönlendirmek durumunda olan yöneticilerin, insan ve davranışları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları; sağlıklı bir organizasyon yapısı, çalışan bireylerin motivasyonu ve iş verimi açısından da son derece önemlidir. Bu kapsamda, çalışanların bireysel ve örgütsel davranışları son yüzyılda araştırma konusu olmaya başlamıştır. Ayrıca duygusal emeğin farklı boyutları, sosyal bilimlerin temel alanlarından olan ve insan davranışlarını inceleyen psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi çok çeşitli disipline konu olmuştur. Tüm bunları dikkate alarak gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, duygusal emek davranışlarının niteliği, literatürde konu ile ilgili ne tür çalışmaların bulunduğu, örgütsel ve bireysel sonuçlarının ortaya konularak, alan yazının ilerleyebileceği yönü belirlemektir.

### 1. DUYGUSAL EMEK (Emotional Labor) KAVRAMI VE TEMEL YAKLAŞIMLARI

Çalışanın duygu ve davranışlarını müşteride memnuniyet sağlayacak şekle getirmesi neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Çerçevesi örgüt tarafından belirlenen bu çaba, çalışanın duygularını kullandığı için duygusal emek olarak adlandırılmaktadır.

Duygusal emek (emotional labor) kavramı ilk defa 1983 yılında Amerikalı sosyolog Arlie Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitabında kullanılmıştır. Hochschild (1983)’e göre örgütler, koyduğu kurallarla iş görenlerin müşterilere karşı nasıl davranacağını önceden belirlemekte ve bu davranışları yapılan işin bir parçası gibi zorunlu hale getirmektedir. Böylece çalışanlar, iş yerinde duygularını denetleyerek belli kalıplar içerisinde müşterilere sunmakta, bunu işlerinin bir parçası olarak ve belirli bir ücret karşılığında yaptıklarını için de bu olgu duygusal emek olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda bir tür izlenim yönetimi olarak da tanımlanabilen bu kavram (Yürür, Ünlü, 2011:84), çalışanların hitap ettikleri (çoğunlukla müşteri) kişiyi ikna etme çabasında olmayı, karşısındakinin zihninde pozitif olarak algılanan durumları sergilemeyi ve hizmet alanların beklentilerini karşılamak ve yönetebilmek amacıyla duyguların bastırılmasını sağlayan

yüz ifadeleri ve bedensel hareketleri kapsamaktadır (Hochschild, 1983:7). Literatürde farklı tanımlamalar bulunmakla birlikte, genel olarak, yapılan işin bir gereği olarak belirli durumlarda uygun duygusal davranışı ilgili kişilere göstermektir (Morris, Feldman, 1996). En yalın haliyle ise, çalışanın örgüt tarafından beklenen duyguları sergilemesidir (Robbins, 2005, 114). Kişinin işini yapmak için ortaya koyduğu bilgi zihinsel emek, işini beden gücü ile yapıyorsa fiziksel emek, bilgi ve beden gücüne duyguların eklenmesiyle de duygusal emek söz konusu olur (Savaş, 2012).

Duygusal emek her ne kadar “öznel bir his durumu” olarak tanımlansa da, gerçek duyguların bastırılarak sergilenen bir davranış stratejisidir (Seçer, 2004:815; Kleinman ve Coop, 1993). Çalışanın gerçek duyguları ne olursa olsun duygusal emek, örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarına uymayı zorunlu kılar (Yürür, S., Ünlü, O., 2011:85).

Çalışılan meslek grubuna göre sergilenen duygusal emek farklılık gösterebilir ve bu gösterim yumuşak veya sert olabilir. Satış temsilcileri, kasiyerler, hostesler veya öğretmenler duygusal emeğin yumuşak tarafında yer alırken hapisane görevlileri sert kısmında yer almaktadır (Basım ve Begenirbaş, 2012).

**1.1. Hochschild’in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983):** Hochschild’e göre duygusal emek bir oyundur ve bu oyunda hizmet sahte, çalışanlar aktör, müşteriler de izleyicidir (Hochschild, 1983:7). Bu bakış açısından hareketle Hochschild, 1983 yılında yaptığı çalışmada bir havayolu şirketinde çalışan hosteslerin davranışlarını gözlemleyerek duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Sonucunda duygusal emeği yüzeysel davranış ve derin davranış olarak boyutlandırmış; bu kapsamda iç dekor, sunulan yemekler ve hizmet gibi, hosteslerin içten gülümsemelerinin de yolcuları etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Hochschild’in yaptığı bu ayrıma göre yüzeysel davranış, çalışan bireyin gerçekte hissettiği duygulardan farklı bir şekilde, kendisinden istenen duyguların ortaya konmasıdır. Derin davranış ise, sergilemesi gereken duyguyu çalışanın içselleştirerek gerçekten hissetmesi ve o şekilde davranmasıdır. İlkinde sergilenen davranış zoraki iken, ikincisinde içinden gelerek davranış söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla derin davranışın etkisi daha fazla olacaktır.

**1.2. Ashforth ve Humphrey’in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993):** Duygusal emeği, çalışanın karşılıklı iletişiminde oluşacak sosyal algıyı etkileyecek şekilde davranışlarına yön verme çabası olarak tanımlayan Ashforth ve Humphrey (1993: 90) e göre, duygusal emek hizmet sektörü için son derece önemlidir. Buna göre çalışan örgütün dış yüzüdür ve örgütü temsil eder. Ayrıca Ashforth ve Humphrey, çaba göstermeksizin çalışanın davranışında, sergilenen davranış ve altında yatan duyguların o an hissedilen duygulardan kaynaklanabileceğini belirterek, Hochschild’in tanımladığı duygusal emek boyutlarına ‘samimi duygular’ adında bir boyut daha eklemiştir. Duygusal emeğin bireyde uyandırdığı hislerden ziyade karşı tarafa etki eden kısmına yönelmiş ve çalışanların duygularını aktarma şeklinin hizmet kalitesini de etkileyici belirtmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993, aktaran Ünlüer Öz, 2007).

Ashforth ve Humphrey'in, Hochschild'e ilave olarak duygusal emek teorisine katkıları şunlardır:

- Hizmeti alanlar tarafından, çalışanların duygusal emek sergilemelerinin istenen şekilde olup olmadığının tespit edilmesi,
- Beklenen samimi davranışların, çalışanların duygusal davranış kuralları ile özdeşleşmesinin gerekliliği,
- Duygusal emeğin verimliliğe etkisinde özdeşleşmenin etkili olduğudur.

**1.3.Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996):** Morris ve Feldman (1996:987) duygusal emeği, örgütsel olarak arzu edilen duyguları kişilerarası işlerde göstermek için gerekli olan çaba olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle ise dört farklı varsayım belirlemişlerdir. Birincisi, duygunun sergilendiği sosyal çevrenin duyguları şekillendirdiğidir. Bu yaklaşım Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımlarına benzer şekilde, duyguların birey tarafından kontrol edilebileceğini ve çevrenin bunun üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedir (Grandey, 2000: 97). İkinci varsayım, örgüt tarafından beklenen duygularla çalışanın duygularının uyumlu olduğu durumlarda bile belirli ölçüde çaba gerektiğidir. Eğer örgüt tarafından beklenen davranışlar ile hissedilen duyguların uyumlu olması daha az çaba gösterilmesini gerektirebilir. Üçüncü varsayım Hochschild'ın (1983) yaklaşımı ile paralel biçimde şahsi duyguların sergilenmesi, pazarlanan ve ticari değeri olan bir ürün gibidir. Morris ve Feldman'ın odak noktasında, duyguların yönetiminden ziyade örgüt tarafından beklenen davranışın sergilenmesi olduğundan, davranış gösterimi bulunmaktadır (1996: 988). Dördüncü varsayım ise, duyguların sergileniş şekli ve zamanına dair kuralların bulunduğudır. Ekman (1973)'in "gösterim kuralları" olarak tanımladığı bu tür uygun duygusal gösterim normları, hangi durumlarda hangi duyguların nasıl sergileneceğini belirtmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 988).

**1.4.Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2000):** Grandey (2000) duygusal emek konusunda yapılmış olan önceki çalışmaları analiz ederek farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Sonucunda Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993) ile Morris ve Feldman'ın (1996) belirlediği boyutlara ilaveten "*duygu düzenleme*" kavramını ortaya koymuş ve çalışanların örgütsel kurallar çerçevesinde duygularını ifade etme biçimlerini ayarlayabilecekleri belirtilmiştir (Grandey, 2000: 95). Grandey'e göre, yüzeysel duygusal emek davranışın kontrolü iken, derinlemesine duygusal emek hislerin kontrolünü kapsar.

## 2. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Hochschild, (1983), Ashforth ve Humphrey (1993)'nin duygusal emek yaklaşımları neticesinde duygusal emek kavramının yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyutunun bulunduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışta birey davranışlarını örgütsel kurallar dâhilinde değiştirirken, derinlemesine davranışta, gerçekten davrandığı gibi hissetmesi söz konusudur. Yüzeysel davranış, çalışmada var olmayan bir duygunun davranışa dönüşmesi veya gerçekte var olan bir



duygunun davranışa dönüşmemesi şeklinde sergilenebilir (Avcı ve Boylu, 2010: 22). Yapılan çalışmalara göre, davranışın yüzeysel olması durumunda, çalışan büyük ölçüde duygusal çelişki yaşamakta (Kim, 2008: 152; Gürsoy vd., 2011: 784), kendini zorlayarak gerçekte hissetmediği gibi davranmak zorunda olduğundan, birey açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Derinlemesine davranış ise, birey karşısındakini etkilemek için elinden geleni yaparak davranışı sergilemekte olduğundan, duygusal emek davranışının ana unsuru gibi görülmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:12). Bunun sebeplerinden biri de, çalışanın hislerini örgüt kurallarıyla özdeşleştirme çabasıdır. Hedef kitlenin hislerini etkileyebilmek, derinlemesine davranışla mümkün olur. Samimi davranış ise tamamen bireyin kendi hisleri ile ilgilidir. Birey gerçekten hissettiği için örgüt amaçlarıyla uyumlu davranışı sergiler.

İsteyerek, istemeyerek veya gerçekten hissederek yansıtılan davranışların tümü belli bir emeği gerektirmektedir ve bu çabaların amacı örgütün tarafından çerçevesi çizilen kurallara uymaktır (Öz Ünler, 2007:8)

### **3.DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Yukarıda kavramsal olarak tanımlanan ve temel yaklaşımlarından bahsedilen duygusal emek davranışları, bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenir. Bireysel faktörlerin başında cinsiyet gelmekte ve birçok çalışma (Hochschild 1983; Taylor ve Tyler, 2000; Wharton ve Erickson 1993; Meier ve diğerleri, 2006; Özkaplan, 2015; Rafaelli, 1989), duygusal emek gerektiren işlerde kadınların daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet dışında yaş, iş tecrübesi, duygusal zeka, empati gibi bireysel faktörler de duygusal emek davranışının sergilenmesinde etkiye sahiptir. Bireysel faktörler dışında otonomi, sosyal destek, örgütün duygusal davranış kuralları ve etkileşim özellikleri gibi örgütsel faktörler de duygusal emek davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

### **3. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI**

Genel amacı müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteriyi elinde tutmak, işletmesini sürekli kılmak ve kar elde etmek olan örgütlerin ve bu amaçlara ulaşmada çok önemli katkıları olan çalışanların duygusal emek sarf etmelerinin sebebi, karşıdaki kişinin duygularını etkilemektir (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Örgüt için avantaj sağlayan duygusal emek davranışları, özellikle rekabetin çok yoğun yaşandığı ve çalışanın performansı ile ücretlendirildiği sektörlerde çalışan için dezavantaj olabilmektedir. Harcanan duygusal emeğin çalışanda oluşturduğu negatif etkilerin en önemli sebebi, yaşanan duygusal uyumsuzluktur (Güngör, 2009:14). Bu uyumsuzluk sebebiyle çalışan stres altında kalmakta ve uzun vadede iş tatminsizliğine kadar gitmekte (Abraham, 1998:137), en sonunda da tükenmeye sebep olmaktadır.

Üzerinde pek fazla durulmamış olsa da duygusal emeğin sebep olduğu olumsuz sonuçların yanında, bireyde ve örgütte birtakım olumlu sonuçları da vardır. İşini belli kurallar dâhilinde yapan çalışanın öz yeterlilik düzeyinde gelişmeler tespit edilmiştir (Çoruk, 2014:82). Duygusal emek olgusunun asıl pozitif sonuçları örgütsel açıdan görülmektedir. Çalışanın sarf ettiği duygusal emek neticesinde müşteri memnuniyeti sağlayan örgütün verimliliğinin de arttığı söylenebilir.

#### 4. DUYGUSAL EMEK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışanın hitap ettiği (müşteri, öğrenci, hasta, vs.) kimselerle birebir muhatap olmasını gerektiren meslek gruplarında daha fazla duygusal emek harcaması beklenir. Bu kapsamda, yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmaların duygusal emeğin yoğun olması beklenen meslek gruplarına yoğunlaştığı görülmektedir. En fazla **sağlık** (Yang, Chang, 2008; Martinez-Inigo, vd. 2007; Hunter, Smith, 2007; Mann, Cowburn, 2005; Mazhindu, 2009; McCreight, 2005; Oral ve Köse, 2011; Onay, 2011; Glomb ve Tews, 2004), **turizm** (Van Dijk, vd. (2009); Wong ve Wang, 2009; Kim, 2008; Kozak ve Güçlü, 2008; Pienaar ve Willemse, 2008; Chu ve Murrmann, 2006; Grandey, vd., 2005; Seymour, 2000; Kaya ve Özhan, 2012; Guerrier ve Adib, 2003), **çağrı merkezi** (Öz ve Man, 2007; Lewig ve Dollard, 2003; Holman, vd. 2002; D’Cruz ve Noronha, 2012; Başbuğ vd., 2010; Man ve Öz, 2009; Chong, 2009; Mulholland, 2002; Holman vd., 2002) çalışanları üzerinde duygusal emek düzeylerinin belirlendiği çalışmalar bulunmaktadır. Bunu **otel görevlileri** (Lam ve Chen, 2012; Lee vd., 2012; Gursoy vd., 2011; Kim, 2008; Chu ve Murrmann, 2006), **hava yolu çalışanları** (Hochschild 1983; Shon ve Lee, 2012; Chen ve Kao, 2011; Chang ve Chiu, 2009, Williams, 2003) ve **eğitimciler** (Bellas, 1999; Meler vd., 2006; Isenbarger, Zembylas, 2006; Chang, 2009; Uysal, 2007; Altinkurt ve Yılmaz, 2014) izlemektedir.

Duygusal emeğin en çok karşılaştırıldığı değişkenler ise tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve bağlılığı, performans ve strestir. Demografik değişkenlerin de duygusal emeği ne ölçüde etkilediği merak konusu olmuştur.

#### SONUÇ

Örgütler insansız, insanlar duygusuz olamayacağından, önemi geç anlaşılrsa da, çalışma yaşamında duygu olgusunun bu kadar hızlı kabul görmesi olağandır.

Günümüzde örgütlerin; çalışanların duygularını şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında önem kazanmasına neden olmuştur.

Çalışma yaşamında duygusal emek; çalışanların iş sırasında, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir. Bir duygu yönetimi süreci olan duygusal emeğin, sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanlar ve kurum açısından bir takım olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Buradan hareketle, duygusal emek sarf edilen veya sarf edilmesi beklenen meslek gruplarının haricinde, duygusal emek gibi ciddi örgütsel ve bireysel sonuçları olan bir davranışın, zorunlu olmadığı bir durumda sergilenmesinin sonuçlarının ne olabileceğinin merak uyandıracığı düşünülmektedir. Kısacası, duygusal emek gerektiren işlerin belirlenmesinden ziyade, duygusal emeğin faydasından yararlanılabilecek başka alanların belirlenmesi önem arz etmektedir. Zira duygusal emek kavramı, disiplinler arası incelenmeye elverişli yapısı sebebiyle bunu bir ölçüde gerekli kılmaktadır.

Duygusal emek, kısa süre içerisinde bilimsel çalışmalarda kendine yer bulmuş yeni sayılabilecek bir kavramdır. Bu zamana kadar yapılmış olan çalışmalar, çoğunlukla yüksek düzey duygusal emek gerektiren işlerle uğraşan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Duygusal emeğin önemli sonuçlar doğurabilme ihtimalinin yüksek olabileceği alanlardan olan eğitim sektöründe yapılan çalışma sayısının yetersiz olduğu görülmüştür. Ayrıca, görevi, duygularını yönetenleri yönetmek olan yöneticilerle ilgili çalışmaya da rastlanmamıştır.

#### **KAYNAKÇA**

Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229.

Akoğlan Kozak, M., Güçlü, N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma.

Ashforth, B.E., Humphrey, R.H., (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

Avcı, U., Boylu, Y. (2010). "Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.

Basım, N., Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.

Başbuğ, G. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.

Chong, P. (2009). *Servitude with a smile: an anti-oppression analysis of emotional labour* Global Labour University Working Paper.

Chu, K. H. L., Murrmann, S. K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.

Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-94.

D'Cruz, P., Noronha, E. (2012). Clarifying My World: Identity Work in the Context of Workplace Bullying. *The Qualitative Report*, 17(8),

Diefendorff, J.M., Gosserand, R.H., (2003), "Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.

Ekman, P.; "Cross-Culture Studies of Facial Expression", *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*, Ed. By P. Ekman, Academic Press,

Glomb, T. M., Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893.

Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.

Guerrier, Y., Adib, A. (2003). Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of the Emotional Labour of Tour Reps. *Human Relations*, 56(11), 1399-1417.

Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları". *Kamu-İş Dergisi*, 11(1): 167-184.

Hochschild, A. R.; (1983). *The Managed Heart*, University of California Press,

Holman, D., Chissick, C., Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.

Hunter, B., Smith, P. (2007). Emotional labour: Just another buzz word?. *International Journal of Nursing Studies*, 44(6), 859-861.

Kaya, U., Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma.

Kim, H.J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 27(2): 151-161.

Kleinman, S., M.A. Copp (1993), *Emotions and Fieldwork*, Newbury Park, CA: Sage

Kruml, S. M., Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor:

The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1): 8-49.

Lewig, K. A., Dollard, M. F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.

Man, F., Öz, C. S. (2009). Göründüğü Gibi Olmamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.

Mann, S., Cowburn, J. (2005). Emotional Labour and Stress Within Mental Health Nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12(2), 154-162.

Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., Holman, D. (2007). Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.

Mazhindu, D. (2009). 'Ideal Nurses and the Emotional Labour of Nursing' Deborah Mazhindu, Senior Research Fellow in Advanced Practice at Liverpool John Moores University, Recounts How an Examination of the Emotional Labour of Nursing Has Been the Vein Running Through Her Career. *Nurse Researcher*, 16(2), 91-94.

McCreight, B. S. (2005). Perinatal Grief and Emotional Labour: a Study of Nurses' Experiences in Gynae Wards. *International Journal of Nursing Studies*, 42(4), 439-448.

Meier, K. J., Mastracci, S. H., Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link To Performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.

Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Mulholland, K. (2002). Gender, Emotional Labour and Teamworking in a Call Centre. *Personnel Review*, 31(3), 283-303.

Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587.

Oral, L., Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2).

Özkaplan, N. (2015). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek ve Toplumsal Cinsiyet. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(56).

Pienaar, J., Willemsse, S. A. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.

Rafaeli, A. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related To Emotional Expressions On The Job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385.

Robbins, S. (2005). "Organizational Behavior". New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Savaş, A. C. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Gaziantep Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Seçer, Ş. (2004), "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, 814-830.

Seymour, D. (2000). Emotional Labour: A Comparison Between Fast Food and Traditional Service Work. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 159-171.

Taylor, S., Tyler, M. (2000). Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. *Work, Employment and Society*, 14(1), 77-95.

Van Dijk, P. A., Smith, L. D., Cooper, B. K. (2011). Are You For Real? An Evaluation of the Relationship Between Emotional Labour and Visitor Outcomes. *Tourism Management*, 32(1), 39-45.

Wharton, A. S., Erickson, R. I. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy Of Management Review*, 18(3), 457-486.

Wong, J. Y., Wang, C. H. (2009). Emotional Labor of the Tour Leaders: An exploratory Study. *Tourism Management*, 30(2), 249-259.

Yang, F. H., Chang, C. C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.

Yürür, S. , Ünlü, O . (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13 (2), 0-8.

## **A THEORETICAL INVESTIGATION ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOURS AND FEAR OF FAILURE**

**Yasemin GÜLBAHAR**<sup>5</sup>

### **ABSTRACT**

Organizations that operate in the present quick changing competitive world face an expanding interest to engage in innovative behaviors to create and deliver new products and to gain sustainable competitive advantage. In order to accomplish this task successfully organizations nowadays rely increasingly on their employees to innovate. Innovations are quickly arising and changing the marketplace and even radical innovations are causing creative destructions. Management is for the most part in charge of success or failure, so they should discover approaches to increase innovation within the organization. One significant method of doing this is to reduce the FF which is caused by negative management responses to both innovation and failures from endeavors at risky new ideas. FF makes the entrepreneur, who even takes his own decisions and believes in the necessity of innovation, end many initiatives without the beginning because of the negativity that might arise as a result of innovation. For this reason, innovative behaviors and the related concept of FF, should be examined in detail and thus lead to work in the field. The study aims to investigate the relationship between innovative behaviors and FF and to reveal the effects of the concepts in organizational psychology and entrepreneurship.

**Keywords:** Innovation, Innovative Work Behaviours, Fear of Failure.

---

<sup>5</sup> *Aksaray Üniversitesi SBE. İşletme A.B.D., yaseminn@windowslive.com*

## ÖZ

Günümüzün hızla değişen rekabet dünyasında faaliyet gösteren kuruluşlar, yeni ürünler yaratmak ve sunmak ve ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için yenilikçi davranışlar geliştirme yönünde artan bir taleple karşı karşıyadır. Bu görevi başarıyla yerine getirebilmek için günümüzde işletmeler giderek çalışanlarını yenilik yapmaya teşvik etmektedirler. Yenilikler hızla ortaya çıkıyor ve pazarı değiştiriyor ve hatta radikal yenilikler yaratıcı yıkımlara neden olabiliyor. Yönetim çoğunlukla başarı ya da başarısızlıktan sorumludur, bu nedenle kuruluştaki yeniliği artırmanın yollarını bulmalıdır. Bunu yapmanın önemli bir yolu, riskli yeni fikir denemelerinden kaynaklanan yenilik ve başarısızlıklara yönetimin olumsuz tepkisi sebebiyle oluşan başarısızlık korkusunu azaltmaktır. Başarısızlık korkusu kendi kararlarını alan ve başarının gerekliliğine inanan girişimcilerin dahi yenilik sonucunda oluşabilecek kötü sonuçlar nedeniyle pek çok girişimlerini başlamadan bitirmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple, örgütler ve girişimciler için bir gereklilikten ziyade zorunluluk olan yenilikçi davranışların ve bu davranışlarla ilişkisi olduğu düşünülen başarısızlık korkusu kavramlarının detaylı incelenmesi ve böylece alandaki çalışmalara yol göstermesi gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada yenilikçi davranışlar ile başarısızlık korkusu kavramının ilişkisi incelenerek kavramın örgüt psikolojisi ve girişimcilik alanındaki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Yenilikçi Çalışma Behaviours, Başarısızlık Korkusu.

## INTRODUCTION

As a result of social and economic developments, technological developments and transformation of organizational structures and tasks, innovations emerge as an important feature of today's business world. Innovations are new and potentially useful products or processes that are applied to solve problems and challenges in a particular work context and to protect or improve the current state of that context (West and Farr, 1990). Innovations for organizations are important to improve the quality of the effectiveness of internal processes and results, to gain and maintain competitive advantage and to ensure long-term survival of the organization (Scott and Bruce, 1994).

In light of these advantages of innovation and because of more adaptable work structures, organizations progressively expect and require their employees to add to change and improvement at work. Genuine innovation includes risking failure and confronting a scope of conceivable outcomes, such as financial loss, or losing title, credibility or some other privileges accruing to work position. These results may lead to the development of FF. That hinders innovation by concealing failures, suppressing new ideas, and maintaining a strategic distance from risky concepts. A key role and skill of management and/or an entrepreneur is to manage, mitigate and minimise the fear.

### 1. INNOVATIVE WORK BEHAVIOURS

In the 1980s, the first psychological studies on innovative work behaviour began (West and Farr 1990). *Innovative work behavior* (IWB) is here defined as “*all employee behavior directed at the generation, introduction and/or application of ideas, processes, products or procedures (within a role, group or organization), new to the relevant unit of adoption that supposedly significant benefit the relevant unit of adoption*”. Another definition defines it as the intentional generation, promotion and



realization of new ideas within a work role, workgroup or organization in order to benefit role performance, the group or the organization

(West and Farr 1990). IWB along these lines includes behavior of employees that directly and indirectly empowers the improvement and introduction of innovations on the work environment.

Research and practitioners alike, often talk about “creativity” and “innovation” reciprocally (Scott and Bruce, 1994). Despite the fact that related, these builds offer some particular accentuations. **Creativity** is defined as the production of new and useful ideas concerning products, services, processes and procedures (e.g. Oldham and Cummings, 1996; Amabile, 1988). Amabile (1985), Mumford and Gustafson (1988), for example, allude to creativity as the generation of novel and useful ideas. In addition, when using the term “creativity”, researchers often mean something that has been done for the first time (Woodman et al., 1993). Innovation theory has over and over focused on innovation is extensive than just creativity and furthermore includes the execution of ideas (e.g. King and Anderson, 2002). Therefore innovation emphasizes a more complex process (see Janssen et al., 2004). It refers to an activity whose aim is to develop, carry, react to, and modify ideas (Van de Ven, 1986). Similarly, others have emphasized that innovation has to do not only with the intentional act of generating new ideas, but also with the introduction and application of new ideas, all went for enhancing organizational performance (Janssen et al., 2004; Kanter, 1988; West and Farr, 1989; Scott and Bruce, 1994). Creativity can be viewed as an essential component of IWB, most apparent in the beginning of the innovation process, when problems or performance gaps are perceived and ideas are created in light of an apparent requirement for innovation (West, 2002). Nonetheless, the implementation of ideas in IWB is also available in the process. In fact, Miron, Erez, and Naveh (2004) have discovered that creative individuals are not generally very innovative. IWB is intended to generate some sort of benefit and has a clearer applied component (West and Farr, 1990; Scott and Bruce, 1994). Consequently, researchers have concurred that IWB encompasses employee creativity, i.e., the generation of new and useful ideas concerning products, services, processes and procedures (Amabile, 1988), and the implementation of the created ideas (Axtell et al., 2000). All the more particularly, IWB comprises of an arrangement of some behaviors (Scott and Bruce 1994; Janssen 2000): *opportunity exploration* and *idea generation* include searching for and recognizing opportunities to innovate and producing ideas and solutions for the opportunities. Next, *championing* alludes to promoting the generated idea for the purpose of finding support and coalition building. Finally, *application* makes the supported idea really happen. It encompasses developing, testing, modifying, and commercializing the idea.

Another construct that differs from innovative behavior is **proactive behavior** – taking self-initiative and future-oriented actions to improve the situation or oneself – because it focuses mainly on individuals realizing change after a problem is identified. Also proactive behaviors can be part of the

innovation process, in particular in the last phase. However, these behaviors do not necessarily have to be innovative (Parker et al., 2006).

A third similar concept to individual innovation is *role innovation* which can be defined as the introduction of significant new behaviors into a pre-existing role (West, 1987). Unlike with IWB, with role innovation only the procedures or processes within an employee's work role are changed, not in the department, unit or organization.

The last employee-related construct is *continuous improvement* that differs from individual innovation in the way that the concept focuses solely on continuous improvement with existing resources to enhance the innovativeness of the organization, whereas individual innovation also aims at encouraging radical innovation (Bessant and Caffyn, 1997).

IWB can range from *incremental improvements* to developing *radically novel ideas* that affect processes or products across the whole organization (Axtell et al., 2000). The latter are rather rare and mostly only employees working in the research and development domain are able to contribute in such a manner. The former smaller-scale suggestions and improvements are much more common and concern employees from all areas. IWB include thinking in alternative ways, searching for improvements, figuring out new ways to accomplish tasks, looking for new technologies, applying new work methods, and investigating and securing resources to make new ideas happen. For instance, Getz and Robinson (2003) demonstrate that eighty percent of the ideas in an organization are initiated by employees. However, employees are rarely formally prescribed to innovate. So, usually, IWB is not part of the typical job of most employees. Therefore, employees are rarely directly or explicitly rewarded for innovative behaviors (George and Brief, 1992; Katz, 1964). For this reason individual innovation can be identified as a purely discretionary behavior which is in scientific literature regarded as extra role behavior (Katz, and Kahn, 1978). Nevertheless, stimulating individual innovation can benefit an employee. An employee may gain intrinsic rewards for his or her behavior, like recognition or the possibility to expand their skills. This may result in feelings of enhanced personal control and morale and therefore a greater commitment to self and ones job (Schuler and Jackson, 1987). On the other hand nevertheless attempts to benefit the organization (Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006). Employees' IWB is crucial in many contemporary management principles, such as continuous improvement (Fuller, Marler, and Hester, 2006), kaizen (Imai, 1986), corporate entrepreneurship (Sharma and Chrisman 1999), and suggestion programs (Unsworth, 2001).

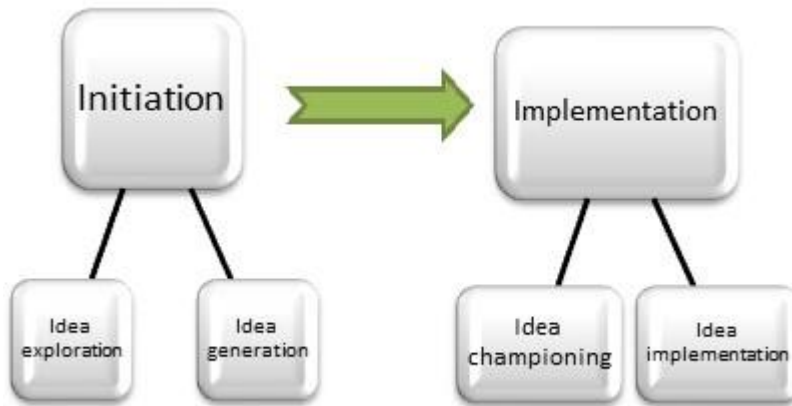
### **1.1. Dimensions of Innovative Work Behaviours:**

Innovative behaviors can emerge at the individual and organizational level within the organization. In any case it may advantage the organization. By taking part in innovative behaviors employees create, convey, respond to and change ideas that would otherwise not be developed. This

makes employees crucial for the innovation of products, processes and methods within their organization (Ramamoorthy et al., 2005). The positive relationship between individual innovation and organizational innovativeness is also supported in literature. For instance, Campbell et al. (1996) showed a positive correlation between organizational performance and innovations-specific behaviors.

Different authors distinguish different dimensions in the concept of innovative work behavior. Kanter (1988) outlines three stages relevant to IWB, namely idea generation, coalition building and implementation. Already Scott and Bruce (1994), expanding the work crafted by Kanter (1988), suggested three distinct dimensions: idea generation, championing and implementation of the innovation. Subsequent research took over this three dimensional view on IWB (Janssen, 2000; Messmann and Mulder, 2010). Other authors nevertheless introduced more dimensions in the IWB concept (e.g. de Jong and Den Hartog, 2010). However, studies hardly show empirical distinction between the dimensions so use a single scale for IWB in their analysis (Janssen, 2000; Scott and Bruce, 1998).

So that the resulting process can be summarized as follows: **1. Opportunity exploration, 2. Idea generation, 3. Championing, 4. Application.**



**Figure 1. Stages of individual innovation linked to stages of innovation process**

The innovation process mainly involves two stages of behavior. Initiation and implementation processes. Innovation by individuals usually begins with the discovery of an idea, such as searching for improvements in existing products, services and work processes, or trying to think of them in new ways. Then the idea is produced. This means creating concepts for new products, services, work processes, introduction to new markets, improvement in willingness. These two behaviors are related to the initiation phase of the innovation process. Idea championing is the next process. This step involves finding support and building a coalition the new concept. For example, by mobilizing resources and pushing, influencing, interacting and negotiating with colleagues. After that, the idea is applied. New products, services, work processes and the like are developed, tested and modified at this stage (e.g. De

Jong, 2007). The latter two processes are related to the second stage of the innovation process. If we take these processes in detail:

- **Opportunity Exploration:** The realization of something new begins with a person identifying new opportunities (e.g. Parnes et al., 1977; Basadur, 2004; Amabile, 1988). The start of an innovation process is often determined by chance: the discovery of an opportunity, a problem arising or a confusion that needs to be solved. The discovery of opportunities can be a long-term follow-up as well as instant luck. The process can be either for the current work processes, for the product or for the markets, but also by introducing a new method into use (e.g. Farr and Ford, 1990; Kanter, 1988).
- **Idea Generation:** Once the current opportunities are visible, the actual process is the ideas that will provide the desired use of opportunities (Kanter, 1988). That is, opportunities must be transformed into a usable situation. So the solutions to the problems will be produced (e.g. Kanter, 1988; Amabile, 1988).
- **Championing:** Generated ideas should improve performance outputs but not exceed the benefits of their costs. On the other hand it is necessary to take into account the resistance to change (Kanter, 1988). Coalition building at this stage is the most important way of securing the idea so that the obstacle in front of the use of the idea will be removed. So the main theme of this process is to find support and to build a coalition to persuade, influence, push and negotiate with other employees or management (e.g. Howell and Higgins, 1990; King and Anderson, 2002). The innovative individual who takes prime responsibility for the introduction of innovations is often not formally appointed, but rather someone who feels a strong personal commitment to a particular idea and is able to 'sell' it to others (Kanter, 1988).
- **Implementation:** At this stage, an idea champion is first assigned (Howell et al., 2005; Lukes, 2012) and begins to implement the plans. What is important here is to anticipate problems and proactively improve their contingency plans (Crant, 2000). The realization of all these plans will primarily requires a budget (eg, Scott and Bruce, 1994) and the inclusion of others. The next step is to share the idea with others and show the will for the realization of this idea (Howell et al., 2005). The key challenge in the implementation stage is to overcome obstacles, barriers and resistance (Howell et al., 2005). These ideas or plans are implemented and used in the organization until a product, service or process is improved, so that innovation output is achieved.

## 2. ANTECEDENTS AND WORK OUTCOMES

Organizations with the ability to innovate, as they are known, have more advantages in achieving sustainable competitive advantage than their competitors. Individual innovation is a great way to increase the organization's innovation and gain competitive advantage. For this reason, it is essential to develop and promote the innovative potential of employees (eg, Oldham & Cummings, 1996; Amabile, 1988).

An organization that aims at the continuous flow of individual innovation should ensure that its employees are both willing and able to innovate (De Jong & Den Hartog, 2010). For this purpose, various academicians have investigated the determinants of innovative behavior. However, research in this area is still limited. So, most literature on factors that increase individual innovation is generally focused on creativity of employees or creativity alone rather than the application of ideas (De Jong, 2007).

### **2.1. Determinants of Innovative Work Behavior**

The idea that the IWB provides desired work outcomes has directed the interest of many researchers on the subject. Most of the current research has focused on determining the potential premise of the concept. Then, various organizational and individual factors have been examined as important determinants of IWB (eg, Janssen, van de Vliert and West, 2004; Mumford et al., 2002; Mumford and Licuanan, 2004).

- **Individual Factors:** Many academicians who have searched the causes of innovative behaviors have focused on individual innovation as a personality trait. For example, it has been found out that employees with intrapreneurship features exhibit a higher level of innovative behavior than employees who do not have such feature (Amo and Kolvereid, 2005) and innovative behavior can be positively affected by the proactive behavior of the person (Seibert et al., 2001). Proactive people are argued to be more likely to engage in extra-role behavior. As innovation by individuals can be considered as extra-role behavior, it is expected that employees that display more proactive behavior also perform more innovative behaviors (Seibert et al., 2001). Furthermore, researchers have explored the impact of cognitive features of employees on innovative behavior. Hartjes (2010) and Janssen (2000) for instance studied the impact of educational level on the innovative behavior of individuals. It appeared that higher educated employees display more innovative behavior. Also the problem-solving style (Scott and Bruce, 1998) and problem ownership (Dorenbosch, van Engen, and Verhagen, 2005) are considered as a cognitive ability that affects the innovative behaviors of employees. Other individual characteristics that positively influence the performance of innovative behavior are learning goal orientation (Bouwhuis, 2008) and employability (Stoffers and Heijden, 2009). However, according to Yuan and Woodman (2010) the characteristics of individuals do not solely influence individual innovation. The expectations of employees regarding the outcomes, risks and gains of the performance also affect IWB.

Besides this, it includes personal characteristics, such as propensity to innovate (Bunce and West 1995), intrinsic interest (Yuan and Woodman 2010) and mastery orientation (Janssen and van Yperen, 2004). Further, scholars have suggested that self-efficacy plays an important role in innovative work behavior.

- **Job Factors:** According to various researchers, job characteristics can have a significant impact on employees' innovative behavior, especially in matters related to job challenge, diversity and autonomy. For example, Ramamoorthy et al. (2005) and Axtell et al. (2000) argue that job autonomy is a positive influence on individual innovative behavior, and autonomy recognized by employees encourages them to experiment with new ideas. Even failures makes employees to feel a sense of re-starting. For this reason, work autonomy allows employees to 'trial and error' and to make their work more efficient and productive. Another work attribute positively associated with IWB is a multi-functional work design that leads to innovative behavior by increasing levels of motivation (Janssen, 2000; Martin et al., 2007). On the other side, there are studies to show that innovative behaviors are exhibited as part of high job demands (Janssen, 2000) or as a coping strategy to reduce the negative effects of job dissatisfaction (Zhou & George, 2001).

Innovative work behaviors have a dual motivation in this respect (Martin et al., 2007). Employees either are involved in innovative behavior with positive affect and high motivation or they develop innovative ideas as a solution strategy when faced with low motivation, high pressure and strain.

Besides job autonomy, variety and challenge, role orientation also affects employees' innovative behaviors (Hartjes, 2010; Axtell et al., 2000; Dorenbosch et al., 2005). Other factors that are argued to have an impact on innovative behavior of employees are job control (Axtell et al., 2006), obligation to innovate (Ramamoorthy et al., 2005), perceived influence of an employee in the work place (Janssen, 2005) and job tenure (Dorenbosch et al., 2005).

- **Team Characteristics:** The third stage of activities requires participation of others affected by the activities (Scott & Bruce, 1994). people who intend to innovate must trust their friends and be sure to get their support. Therefore, the innovative behavior

of employees is at least partly determined by interaction with their colleagues and mostly work group (De Jong, 2007). Axtell et al. (2006) studies support this idea. In their studies they found positive effects of team climate, team method control, team role breadth, team support and team leader support on the innovative behaviors of individuals.

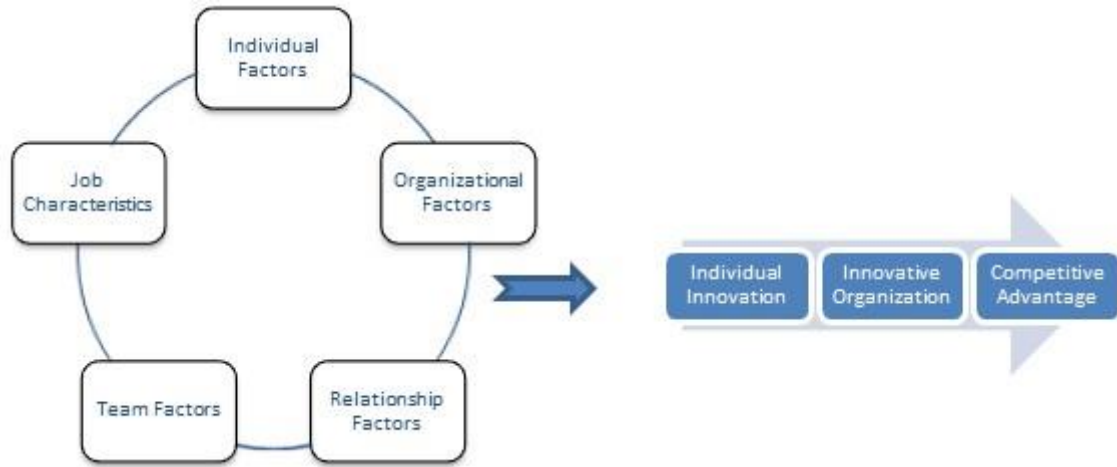
- **Relationship Factors:** Leadership is considered as the most important factor to motivate employees' innovative behavior in this group. Participative, supportive, transformational, transactional and influence-based leadership are argued to have a positive influence on individual innovation (Axtell et al., 2000; Janssen, 2005; Scott and Bruce, 1994; 1998). Participative leadership style provides both autonomy to participate in decisions and autonomy (Axtell et al., 2000). The transformational leadership style is more open to innovative views by questioning the status quo (Pieterse et al., 2010). The leader-member exchange theory emphasizes that when the supervisor and member relations are high, it will be easier to share ideas with each other (Stoffers and Heijden, 2009, Scott and Bruce, 1994).

- **Organizational Factors:** Organizational factors generally include issues related to the extent to which innovative behaviors of employees within the organization are supported. The most notable topics are organizational climate and strategy. Isaken et al. (1999) indicate that the perception of employees influences the organizational climate in their studies. The authors describe the climate of the organization, the common patterns of behaviors, attitudes and emotions displayed in the organization's daily environment, and the individuals' (within the organization) way to experience and understand it. Various researchers claim that both factors are a positive impact on individual innovation. For example, Hartjes (2010) and Scott and Bruce (1994) argue that employees who perceive their organization's innovation support will exhibit higher levels of innovative behavior. Likewise, employees of an organization with an innovative or corporate entrepreneurship strategy are increasingly likely to innovate individually (Amo & Kolvereid, 2005). Other organizational factors that support innovative behaviors are; corporate-wide awards (Ramamoorthy et al., 2005), the knowledge structure (Ong et al., 2003), the desire of senior management for employee innovations (Amo, 2005) and supervisory behavior (Scott and Bruce 1994).

## 2.2. Outcomes

When studies on the potential consequences of IWB are examined, it seems that research on this subject is limited. The negative consequences of innovative behaviors are gaining importance in this area of studies. First, Janssen (2003) argues that employees who are on the path of innovative behavior are in conflict with their counterparts who try to prevent innovation, assuming that innovation is always a risky effort. In another study, Janssen (2004) found that IWB was associated with stress responses of employees.

On the other hand, for employees contributing to the development of an innovation, this engagement can provide a better fit between working conditions and requirements and personal needs, competences, good cooperation, communication with colleagues, high level of job satisfaction and well-being (Janssen, 2000 ). The expected outcome here is to reach the desired organizational output of innovation by making improvements on the conditions. This can be simply summarized as follows:



### 3. FEAR of FAILURE

Fear of failure (FF) has long been viewed as an important influence on achievement behaviour. Classic achievement motivation theorists posited the motive to avoid failure construct, to describe dispositional tendencies, to behave in ways that reduce the likelihood of experiencing failure (McClelland, Atkinson, Clark, and Lowell, 1953). For example, Atkinson described the concept of FF as the capacity and tendency to experience shame as a consequence of failure. Although the motivation for avoidance from failure ultimately refers to experience shame motivation research which is related to performance in the literature identified it as an energizing agent for human behaviour (Murray, 1938). Subsequent motivation researchers have emphasized FF as determinant of achievement processes and outcomes (Elliot (1997). It is not clear, however, that the causal order of FF is the predecessor or the consequence of success goals. This is likened to Conroy's relationship to eggs and chicken.

In fact FF seems as an affective-motivational structure oriented toward avoiding the existential threat posed by evaluations or demonstrations of incompetence (Bedell and Marlowe, 1995; Elliot, 1997). It also refers to being motivated to avoid a negative possibility and to avoid from a failure (Elliot and Shledon, 1997; Elliot, 1999).

Elliot and McGregor concluded that FF and trait test anxiety are conceptually equivalent constructs that “serve the same function in the hierarchical model” (1999; 629). In Conroy's work, he displayed an emotional view of shame and anxiety at the base of the sense of failure (Conroy, 2001). He indicates that FF is a motive for success, which makes individuals anxious to live worry and anxiety. Similarly, Lazarus (1991) has developed the cognitive-motivational-relational theory of emotion. According to this theory, the individual conceives the ruthless consequences of failure and creates beliefs and cognitive schemes in the mind for possible consequences. If this negative possibility is realized, it causes the feeling of failure fear to occur. These negative possibilities in the individual's brain are a threat to the individual and cause the individual to live anxiety.



Another issue related to the FF from the other side is postponement behavior. Individuals who have cognitive judgments about the negative consequences of FF tend to postpone certain behaviors with this fear, thus creating a defense mechanism. And, the stress that can occur is prevented (Covington, 2007, Berry, 1975).

Another negative result of FF is that even though high performance and success is achieved, some scientists believe that people can not show their full potential in this regard (Conroy, 2001; Conroy, Willow, & Metzler, 2002). This situation negatively affects the cognitive strategies used by the individual (Elliot & Thrash, 2004). That is, those who are afraid of failure can avoid the struggle or exhibit a highly zealous work ethic to prevent failure (Elliot and Church, 1997). In a similar study, it was found that there was a high positive correlation between the FF at the moment of failure and hostile and maladaptive expressions, self-blame, self-attack and self-neglect and a low positive correlation with self-affirmation and self-love levels (Conroy and Metzler, 2003).

### **3.1. Dimensions of Fear of Failure:**

In the past, researchers have had little knowledge of people's sources of fear and success that's why, FF is considered as a uni-dimensional construct (Conroy, 2001). In the aftermath of this perspective, Birney, Burdick, and Teevan (1969) proposed a three dimensional FF model. The model includes; **a)** fear of devaluing one's self esteem, **b)** fear of non-ego punishment, and **c)** fear of reduced social value (Conroy, 2001).

Moreover, Conroy, Poczwardowski, and Henschen (2001) enriched this model, and they defined five aversive consequences of failure:

- a)** Experiencing shame and embarrassment,
- b)** Devaluing one's self-estimate,
- c)** Having an uncertain future,
- d)** Important others losing interest,
- e)** Upsetting important others (Conroy, 2001; Conroy, Metzler ve Hofer, 2003; Conroy, Willow ve Metzler, 2002).

In the first dimension of FF, it is argued that the source of fear is embarrassment. Possible outcomes of shame and embarrassment causes them to develop this fear. That is, people start to make negative self-assessment about themselves. In the second dimension, it is a loss of self-confidence caused by people accusing their own talents, intelligence, etc for failure. so they can condemn themselves to failure. The other consequence to be mentioned about failure is the change in future plans that appear to be a defense mechanism for the individual experiencing failure. The individual begins to apply new plans with the future after failure, which in turn causes the future to appear uncertain. Some individuals appreciate the value that other people give to them and they believe that this value can be

achieved through success. Since failure will cause this value to disappear, they are both afraid of failure and lose their interest in themselves. And finally, people don't want to be unsuccessful because they believe that they will upset other people who are important for them (Conroy, 2001; Conroy, Willow, and Metzler, 2002).

By measuring the strength of an individual's beliefs in each of these aversive consequences of failing, one can infer the individual's tendency to associate failure with existential threats, and to subsequently experience FF (Conroy, 2001; Conroy et al., 2002).

### **3.2. Fear of Failure in Entrepreneurship**

Despite the fact that the experience of the FF is not only harmful to the individual's cognition and behavior, but also it can be useful, in the entrepreneurship researches, the FF is heavily treated as an obstacle to preventing and blocking entrepreneurial behavior.

Within the psychological research, the term 'FF' has been used to refer to a stable disposition (McClelland et al., 1953) and a psychological state (Conroy, 2001). When framed as disposition, FF is a stable individuals' tendency to become anxious about failure. This affects both approach and avoidance behavior independently of success (Atkinson and Litwin 1973). Thus, there are situational characteristics that lead to different responses of the individuals in terms of its results.

Birney, Burdick, and Teevan (1969) have similarly emphasized the idea that FF may not only be associated with negative outcomes but also have positive consequences. If fear stimulates greater striving then perhaps sometimes it can be a friend as much as a foe (Martin and Marsh, 2003). Nonetheless, motivation through fear instead of hope may lead to significant negative consequences on entrepreneur's reactions, decisions, health and well-being.

When the literature on FF and entrepreneurship is focused, studies can be subdivided into two groups based upon the definition of FF. The first group represents studies that define FF in terms of risk aversion (e.g. Ray 1994; Helms 2003; Wagner and Stenberg 2004). The second, much smaller group of studies defines FF as negative emotion resulting from the perception of environmental threats (e.g. Patzelt and Shepherd 2011). There is an obvious difference between these two groups. In the first group, fear is defined in terms of individual characteristics, while in the second group, it is defined in terms of motivation orientation. In the first group, the personal differences of the fear-experience are emphasized, while in the second group, the fear experienced as a result of environmental conditions.

On the other hand, three theoretical perspectives have been used to explain the influence of FF in the context of entrepreneurship: economic, psychological and social psychological.

**a. The Economic View:** In this point of view, the FF and the sense of avoidance of risk are described perceptually. FF refers to the risk for the new entrances for a venture. As fear decreases, the risk decreases and the likelihood of initiative increases (Weber and Milliman, 1997).

Several studies suggest that FF exerts a negative impact on entrepreneurship (Arenius and Minniti, 2005; Wagner, 2007). These studies show that FF distinguishes nascent entrepreneurs from non-entrepreneurs (Arenius and Minniti, 2005) and that there is systematic variation in the degree of FF between males and females (Wagner, 2007).

**b. Psychological View:** This view describes fear as a negative emotion that affects entrepreneurial action (Li, 2011; Welpel et al., 2011). Welpel et al. (2011) argue that emotions, including fear, slow down the decision process for attracting entrepreneurial opportunities. Li (2011) notes that the sense of failure affects people's judgments about the importance of establishing a new venture. Research that focuses on FF as an emotion reports similar conclusions to the economics literature: FF serves to inhibit entrepreneurial behavior.

**c. Socio-psychological View:** It defines FF as a socio-cultural trait that influences orientation towards the rewards in the social environment (e.g., Vaillant and Lafuente, 2007). This view suggests that the FF is significantly influenced by internalized cultural norms and behavioral responses have the lowest risk of social punishment. This has led to the simplifying assumption that FF is equivalent to risk aversion. Some empirical findings show that there is a negative correlation between fear of failure and entrepreneurial activity (Vaillant and Lafuente, 2007; Helms, 2003), entrepreneurial processes (Hessels et al., 2011), international entrepreneurship (Alon and Learner, 2008; Helms, 2003) and entrepreneurial intention (Shinnar et al., 2012). Nevertheless, FF is still assumed to exert only a negative impact on entrepreneurial behavior.

Other studies offer a different perspective on the relationship between FF and entrepreneurial behavior (Mitchell and Shepherd, 2010; Mitchell and Shepherd, 2011). The difference in these studies is that fear of failure has shaped individuals' attitudes and beliefs about themselves. This situation affects decisions as well as entrepreneurial decisions. Mitchell and Shepherd (2010) provide evidence that individuals maintain their both positive and negative images (self-esteem and FF) and that they have different effects on the assessment of opportunities.

Mitchell and Shepherd (2011) report that FF moderates the relationships between human capital, self-efficacy and the likelihood of entrepreneurial behaviours. Importantly the direction of the effect varies, suggesting that some sources of fear (fear of devaluing one's self-estimate, fear of having an uncertain future) have an inhibitory influence, while the fear of upsetting important others has a positive influence. This study suggests that FF can result in approach as well as avoidance.

In summary, almost all of the current research on FF is focused almost exclusively on its inhibitory effects. The conceptualization of the construct remains simplistic, one-dimensional and unidirectional. Measurement of the construct follows conceptualization in terms of being limited and of unknown validity. A major weakness is a lack of organizing theoretical perspective.

## CONCLUSION

Based on the review of the above literature, it can be argued that the ability to acquire sustainable competitive advantages in an organization in today's rapidly changing environment depends in part on the ability of an organization to innovate. To meet this demand, the innovative behavior of employees is crucial, because they are employees who innovate otherwise. For this reason it is interesting to know what factors stimulate the IWB for an organization.

Because innovations are increasing competition management today faces a difficult situation to find ways to increase innovation development within the organization. But when radical changes are needed innovation causes FF, because they can require significant changes and to creatively destroy the existing market or status quo. Therefore, management must find ways to reduce FF that can prevent employees from discovering innovations and sharing those ideas with management. To ensure this, the minimization of the conditions that might lead to fear is the first step to be taken. Likewise, entrepreneurs need to reduce their fears and identify safer coping strategies to prevent their fears from interfering with their chances for initiatives. In this way, both the chances for initiatives will not be reduced, and the possible ways of coping with the possible fears will be improved.

Due to the fact that both the work processes and the initiated initiatives are likely to result in failure, management or entrepreneurs should transform these mistakes from a fear and punishment source into a means of learning extensively to develop innovations. If new ideas are encouraged and can be removed from fear, both entrepreneurs and employees can work through an innovation process to find the most effective innovations. The main role here is to identify the best ways to promote the discovery, adoption and implementation of innovations. And for entrepreneurs, it is important to focus on this idea.

It is clear that innovation is an important part of an organizational strategy. It is imperative that there should be a solid vision so that the management or the entrepreneur can build a structure that facilitates innovative behaviors and have the expertise to manage innovative behaviors effectively. It is a good tool to encourage the champions to reach out to successful innovations and to help them overcome potential resistance is a good tool. While bringing cost of time and money to an effective organization, developing innovative behaviors is the best way to deliver significantly different products and services that will enhance the competitive edge of the market.

Innovative work behaviors and fear of failure are an indispensable part of the organizational environment and the adventure of entrepreneurship. Those who are passionate about innovation and those who are willing to be involved in it may actually be fearful. Though it is difficult to accept this fact, it is an important fact underlying the failure or the successes of innovative efforts. Fear of failure, in particular, is the least-spoken part of an entrepreneur's life story.

Fear of failure, for both organizations and entrepreneurs, is seen as an obstacle to IWB and entrepreneurial action. In fact, the fear of failure can be many different things from the worst of enemies to the best of friends (Martin and Marsh, 2003). It may hinder the entrepreneurial longing of the individual or may be the source of entrepreneur's determination to win.

Both issues are complex, highly sophisticated and largely untested. With this review, we tried to reveal the details of this interesting phenomenon.

We hope that this review will encourage researchers to have a firmer sense of the focus of the issue in order to be able to define the precarious nature of these concepts when they decide to investigate these concepts related to contexts of organizational life and entrepreneurship.

#### **REFERENCES:**

Alon, I. & Lerner, M. (2008). International Entrepreneurship in China: Lessons from Global Entrepreneurship Monitor. Paper Presented at the Next Globalization Conference on Transnational Entrepreneurship, Waterloo, Ont: Wilfrid Laurier University.

Amabile, T.M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.

Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amo, B.W. & Kolvareid, L. (2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), 7-19.

Amo, Bjorn W. (2005). Employee Innovative Behavior. Phd Serie Bodo Graduate School of Business. Norway: Bodo.

Atkinson, J.W. & Litwin, G.H. (1960). Achievement Motive and Test Anxiety Conceived as Motive to Approach Success and Motive to Avoid Failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60, 52-64.

Axtell, C.M., Holman, D. J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. &

Harrington, J.E. (2000). Shop Floor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.

Basadur, Min (2004). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *Leadership Quarterly*. 15 (1). 103-121.

Bedell, J.R. & Marlowe, H.A, Spielberg, C. & Vagg, P. (Eds.). (1995). An Evaluation of Test Anxiety Scales: Convergent, Discriminant, and Predictive Validity. In:

Test Anxiety: Theory, Assessment, and Treatment. Washington, DC: Taylor and Francis.

Beery, R.G. (1975). Special Feature: Fear of Failure in the Student Experience. *Personal and Guidance Journal*, 54, 191-203.

Bessant, J. & Caffyn, S. (1997). High Involvement Innovation through Continuous Improvement, *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.

Birney, R.C., Burdick, H. & Teevan, R. C. (1969). *Fear of Failure*. New York, NY: American Book Company.

Bouwhuis, L. (2010). *Verklaren Innovatief Gedrag Van Docenten: Een Onderzoek Naar De Individuele Variabelen. Self-Efficacy En Leerdoeloriëntatie, En De Inzet Van HRM-Instrumenten*.

Bunce, D. & West, M. A. (1995). Personality and Perceptions of Group Climate Factors as Predictors of Individual Innovation at Work, *Applied Psychology: An International Review*, 44, 199-215.

Campbell, D., Liebhart, K., Martinsen, R., Schaller, C. & Schedler, A. (Eds). (1996). *Die Qualität der Österreichischen Demokratie. Versuche einer Annäherung*. Wien: Manz.

Conroy, D.E. (2001). Progress in the Development of a Multidimensional Measure of Fear of Failure: The Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI). *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 431-452.

Conroy, D.E., Metzler, J.N. & Hofer, S.M. (2003). Factorial Invariance and Latent Mean Stability of Performance Failure Appraisals. *Structural Equation Modeling*, 10, 401-422.

Conroy, D.E., Poczwadowski, A. & Henschen, K.P. (2001). Evaluative Criteria and Consequences Associated with Failure and Success for Elite Athletes and Performing Artists. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 300-322.

Conroy, D.E., Willow, J.P. & Metzler, J.N. (2002). Multidimensional Measurement of Fear of Failure: The Performance Failure Appraisal Inventory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 76-90.

Covington, M. (1992). *Making the Grade: A Self-Worth Perspective on Motivation and School Reform*. New York: Cambridge University Press.

Crant, Michael J. (2000). Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

De Jong, J. P.J. & Den H., Deanne N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.

De Jong, J.P.J. & Hartog, D., Deanne N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36.

Dorenbosch, L., Van Engen M. & Verhagen, M. (2005). On-The-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129-141.

Elliot, Andrew J., & Church, Marcy A. (1997). A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218-232.

- Elliot, A.J., Maehr, M. & Pintrich, P. (Eds.). (1997). Integrating the “Classic” And “Contemporary” Approaches to Achievement Motivation: A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 143-179.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and Avoidance Motivation and Achievement Goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.
- Elliot, Andrew J. & Mcgregor, H.A. (1999). Test Anxiety and the Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 628-644.
- Elliot, Andrew J. & Sheldon, K.M. (1997). Avoidance Achievement Motivation: A Personal Goals Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 171-185.
- Elliot, A.J., & Thrash, T.M. (2004). The Intergenerational Transmission of Fear of Failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 957-971.
- Farr, James L. & Ford, C.M., West, M.A. & Farr, J.L. (Eds.). (1990): *Individual Innovation: Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
- Fuller, J.B., Marler, L.E. & Hester, K. (2006): Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (8), 1089-1120.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992) Feeling Good-Doing Well: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bulletin*, 112, 310-329.
- Getz, I. & Robinson, A.G. (2003): Innovate Or Die: Is That a Fact?. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.
- Helms, M.M. (2003). Japanese Managers: Their Candid Views on Entrepreneurship. *CR*, 13(1), 24-34.
- Howell, J. & Higgins, C. (1990). Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technological Change. *Organizational Dynamics*, 19(1), 40-55.
- Howell, J.M., Shea, C.M. & Higgins, C.A. (2005). Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661.
- Imai, M. (1986): *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.
- Isaksen, S., Lauer, K. & Ekvall, G. (1999). Situational Outlook Questionnaire: a Measure of the Climate for Creativity and Change. *Psychological Reports*, 85, 665-674.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfaction with Co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 347-364.

Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader Member Exchange, and the Role of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

Janssen, O., Van De Vliert, E. & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-146.

Kanter, Rosabeth M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

King, N. & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. London: Thomson.

Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.

Li, Y. (2011). Emotions and New Venture Judgment in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 277-298.

Lukes, M. (2012). Supporting Entrepreneurial Behavior and Innovation in Organizations. *Central European Business Review*, (1)2 29-36.

Martin, Andrew J. & Marsh, Herbert W. (2003). Fear Of Failure: Friend Or Foe?. *Australian Psychologist*, 38(1), 31-38.

Martin, P., Salanova, M. & Maria Peiro, J. (2007). Job Demands, Job Resources and Individual Innovation at Work: Going Beyond Karasek's Model?. *Psicothema*, 19(4), 621-626.

Mcclelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R. A. & Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Irvington.

Messmann, G., Mulder, Regina H. & Gruber, H. (2010). Relations between Vocational Teachers' Characteristics of Professionalism and Their Innovative Work Behaviour. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 2(1), 21-40.

Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality and Efficiency Compete or Complement Each Other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 175-199.



Mitchell, J.R., and Shepherd, D.A. (2011). *Afraid Of Opportunity: The Effects of Fear of Failure on Entrepreneurial Decisions*. Working Paper.

Mumford, M. D. & Gustafson, S.B. (1988). *Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation*. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.

Mumford, M.D. & Licuanan, B. (2004). *Leading For Innovation: Conclusions, Issues, and Directions*. *Leadership Quarterly*, 15 (1), 163-171.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002). *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*. *Leadership Quarterly*, 13, 705-50.

Murray, H. (1938). *Explorations in Personal*. New York: Oxford University Press.

Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Parker, Sharon K., Williams, Helen M., and Turner, Nick (2006). *Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work*. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.

Parnes, S.J., Ruth B. N. & Angela M.B. (1977). *Guide to Creative Action*. New York: Charles Scribner's Sons.

Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2011). *Negative Emotions of an Entrepreneurial Career: Self-Employment and Regulatory Coping Behaviors*. *Journal of Business Venturing*, 26, 226-238.

Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. & Sardesai, R. (2005). *Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model*. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.

Ray, D.M. (1994). *The Role of Risk-Taking in Singapore*. *Journal of Business Venturing*, 9, 157-177.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). *Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices*. *Human Resource Planning*, 10(3): 125-141.

Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2001). *A Social Capital Theory of Career Success*. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). *Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27.

Stoffers, J. & van der Heijden, B. (2009). Towards A HRM Model Predicting Organizational Performance by Enhancing Innovative Work Behavior: A Study among Dutch SMEs in the Province of Limburg. *Business Leadership Review*, 6(4), 1-13.

Unsworth, K.L. (2001). Unpacking Creativity. *Academy Of Management Review*, 26 (2), 289-297.

Vaillant, Y. & Lafuente, E. (2007). Do Different Institutional Frameworks Condition the Influence of Local Fear of Failure And Entrepreneurial Examples over Entrepreneurial Activity?. *Entrepreneurship Regional Development*, 19, 313-337.

Van De Ven, A. H. & Polley, D. (1992). Learning While Innovating. *Organization Science*, 3(1), 92-116.

Van De Ven, A.H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, 32 (5), 590-607.

Wagner, J. (2007). What Difference a “Y” Makes - Female and Male Nascent Entrepreneurs In Germany. *Small Business Economics*, 28, 1-21.

Wagner, J. & Stenberg, R. (2004). Start-Up Activities, Individual Characteristics, and the Regional Milieu: Lessons for Entrepreneurship Support Policies from German Micro Data. *Annual Regional Science*, 38, 219-240.

Weber, E.U. & Milliman, R.A. (1997). Perceived Risk Attitudes: Relating Risk Perception to Risky Choice. *Management Science*, 43, 123-144.

Welpe, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T. & Audretsch, D. B. (2012). Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 69-96.

West, M. A. & Farr, J. L. M. A. West & J. L. Farr (Eds.). (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley.

West, M.A. (1987). A Measure of Role Innovation at Work. *British Journal of Social Psychology*, 6, 83- 85.

West, M.A. & Farr, J.L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Yuan, F., Woodman R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Zhou, J. & J.M. George (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

## YAYIN ŞARTLARI

### PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem) olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz. Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncü bir hakeme gönderilir.

**1. Hazırlanan çalışmalar, DergiPark üzerinden (<http://dergipark.gov.tr/ijemi>) sisteme yüklenmek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.**

**2.** Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası özet ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin **yabancı dildeki adı**, en fazla 300 kelimelik **Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin** ve en az 3 adet **anahtar kelimenin (Key Words)** eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda **Kaynaklar** yer almalıdır.

**3. Sayfa yapısı:** Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.

**4. Metin yazıları:** Times New Roman karakteri ile **11 punto 1,5 satır** aralığı, ilk satırı özel **1,25 cm** değerinde **paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk** olmak üzere iki yandan hizalı yazılmalıdır. **Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto** kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan “adı SOYADI” biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.

**5.** Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olması gerekir.

**6.** Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde Journal EMI Editörlüğü'nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler.

**BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEYECEKTİR.**

#### Haberleşme Adresi:

Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye  
0506 466 00 77

#### İnternet Adresi:

\* <http://dergipark.gov.tr/ijemi>

\* <https://journalemi.com/>

#### E-Posta:

\* [journalemiinfo@gmail.com](mailto:journalemiinfo@gmail.com)