



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume: 6	Sayı Issue: 2	Ekim October 2019
-------------------------	------------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

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

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

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

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

Editör | *Editor* Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

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

Editör Kurulu | *Editorial Board* Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA* Prof. Dr. Akif Tabak, *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi* Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi* Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi* Prof. Dr. H. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. İbrahim Sani MERT, *Antalya Bilim Üniversitesi* Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi* Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Prof. Dr. Ünsal Sığı, *Başkent Üniversitesi* Doç. Dr. A. Ender Altunoğlu, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi* Doç. Dr. Aysun Kanbur, *Kastamonu Üniversitesi* Doç. Dr. Bora Yıldız, *İstanbul Teknik Üniversitesi* Doç. Dr. Derya Atlay Işık, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Doç. Dr. Engin Kanbur, *Kastamonu Üniversitesi* Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Doç. Dr. Hakkı Aktaş, *İstanbul Üniversitesi* Doç. Dr. İdil Işık, *İstanbul Bilgi Üniversitesi* Doç. Dr. Murat Güler, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Doç. Dr. Onur Köksal, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Dr. Öğr. Üyesi Hande Karadağ, *MEF Üniversitesi* Dr. Öğr. Üyesi Şenay Karakuş Uysal, *Aksaray Üniversitesi* Dr. Öğr. Üyesi Onur Akbulut, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Dr. Bekir Eşitti, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*

Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*
Arş. Gör. Büşra Tuncer, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

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

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

Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

The journal is listed / abstracted in

- *TR Index Social Sciences and Humanities*
- *DOAJ Directory of Open Access Journals*
- *EZB Electronic Journals Library*
- *ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences*
- *CrossRef*
- *The Social Science Research Network (SSRN)*
- *Index Copernicus (IC)*

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

İletişim Bilgileri

Contact Information

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

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | *Editor*)
busratuncer@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*)

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

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık Title	Sayfa Pages
Yazar/lar Author/s	
An Investigation on the Relational Work of Tour Representatives within Customer Orientation and Sales Work..... (<i>Müşteri Yönelimlilik ve Satış İşİ Kapsamında Seyahat Acentası Temsilcilerinin İlişkisel İşİ Üzerine Bir Araştırma</i>)	107-119
Alper Aslan, Saim Aslan & Umut Avcı	
Does Being Envied by Coworkers Weaken Supervisor Support for Innovative Work Behavior?	121-132
(<i>İş Arkadaşları Tarafından Kıskanılmak Amirin Yenilikçi İş Davranışına Verdiği Desteği Zayıflatıyor Mu?</i>)	
Serkan Erebak	
Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama.....	133-143
(<i>The Effect of Transformational Leadership on Job Crafting: A Study on Academic Personnel</i>)	
Gökhan Kerse & Mustafa Babadağ	
Liderlikte Ortak Vizyon Oluşturma Davranışının İşletme Performansına Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü.....	145-160
(<i>The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Effect of Common Vision Creation Behavior in Leadership on Firm Performance</i>)	
Ayşe İpek Koca Ballı & Kemal Can Kılıç	
Y Kuşağı Bilgi Çalışanları: Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerinde Öz-Yeterliliğin Rolü	161-175
(<i>Generation Y Knowledge Workers: The Role of Self-Efficacy on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment</i>)	
Ceren Aydoğmuş	
Örgütlerde Algılanan Mağduriyetin İntikam Niyetine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü: Kayseri’de Bir İşletme Uygulaması.....	177-188
(<i>The Moderating Role of Workplace Friendship on the Effects of Perceived Victimization on Revenge Intention: A Business Application in Kayseri</i>)	
Korhan Karacaoğlu, M. Suat Aksoy & Serhan Şahin	
İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi	189-197
(<i>The Validity and Reliability Study of Work Engagement Ultra Short Version (UWES-3) Proposal of an Alternative Version (UWES-6)</i>)	
Murat Güler, Fatih Çetin & H. Nejat Basım	

Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme.....	199-208
<i>(Green Human Resources Management in Organizations: A Theoretical Approach)</i> Ayla Zehra Öncer	
Sağlık Çalışanları Arasında Panoptik Korku.....	209-227
<i>(Panoptic Fear among Health Workers)</i> Hüseyin Demir & Yıldız Demirhan	



Research Article

An Investigation on the Relational Work of Tour Representatives within Customer Orientation and Sales Work^a

Müşteri Yönelimlilik ve Satış İşi Kapsamında Seyahat Acentası Temsilcilerinin İlişkisel İşi Üzerine Bir Araştırma

Alper Aslan^b, Saim Aslan^c, Umut Avcı^d

ARTICLE INFO

Keywords:
Customer Orientation,
Relational Work, Sales
Work, Tour Operator, Tour
Representatives

Article history:
Received 02 February 2019
Received in revised form 19
June 2019
Accepted 28 August 2019

ABSTRACT

In the contemporary world, service work encompasses more efforts to be customer-oriented and to boost sales. Scholars note that customer orientation and sales work may be contradictory, as the primary aim of capitalist organizations is to earn money rather than please customers. Thus, capitalist organizations demand workers to harmonize customer orientation and sales work. However, we know little about how this is achieved within situated interactions. This study uses the concept of “relational work” to explain how tour representatives (tour reps) harmonize customer orientation and sales work. Based on qualitative data, this study addresses the work of Turkish tour reps for Turkish tour operators. This study reveals how customer orientation and sales work overlap, and how this overlap is enacted within relational work.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Müşteri Yönelimlilik,
İlişkisel İş, Satış İşi, Tur
Operatörü, Seyahat Acentası
Temsilcileri

Tarihler :
Geliş 02 Şubat 2019
Düzeltilme geliş 19 Haziran
2019
Kabul 28 Ağustos 2019

ÖZ

Günümüzde hizmet işi gittikçe hem müşteri yönelimli olma hem de satışları artırma çabalarını daha fazla içermektedir. Araştırmacılar, kapitalist örgütlerin ana amacının müşterileri memnun etmektense para kazanmak olmasından dolayı, müşteri yönelimlilik ve satış işinin çelişebileceğini belirtirler. Bu nedenle kapitalist örgütler çalışanlarından müşteri yönelimlilik ve satış işini bağdaştırmalarını talep etmektedirler. Ancak bu bağdaştırmanın yerleşik etkileşimlerle nasıl başarılı olduğu konusunda az şey bilinmektedir. Bu çalışma, seyahat acentası (tur operatörü) temsilcilerinin müşteri yönelimlilik ve satış işini nasıl bağdaştırdığını açıklamak için “ilişkisel iş” kavramını kullanmıştır. Bu kapsamda bu çalışma nitel verilere dayanarak, Türk seyahat acentalarının otellerdeki temsilcilerinin işlerini incelemiştir. Bu çalışma, müşteri yönelimlilik ve satış işinin nasıl örtüştüğünü ve bu örtüşmenin ilişkisel iş kapsamında nasıl icra edildiğini ortaya koymuştur.

^a This article is a revised and expanded version of a paper entitled “How do sales work and relational work overlap, and how are sales work and relational work enacted by workers? A study of tour representatives” presented at the Tourism and Travel Studies Conference II, Istanbul, 2015

^b Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, Muğla, Türkiye. E-mail: alperaslan79@gmail.com. ORCID: 0000-0001-8494-7063

^c Araştırma Görevlisi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, Muğla, Türkiye. E-mail: saimaslan@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-7371-3245

^d Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye. E-mail: aumut@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-5674-2802

1. INTRODUCTION

During the Fordist production era the key driver of economic success focused mainly on the “quantitative” aspect of the production; however, in the contemporary world, the “qualitative” aspect of production that refers to the relational aspect of business transactions has become more vital for organizations (Callon, Méadal & Rabeharisoa, 2002). In the contemporary world, most organizations enact the relational aspect of business transactions under the concept of customer orientation. Broadly speaking, customer orientation embraces organizational attempts of ensuring customer sovereignty, customer satisfaction, and service quality (Kandampully, 2006; Korczynski, 2002). For customer orientation, organizations strive to meet customers’ needs by tailoring products and developing trustful relations with them (see Bandelj, 2012; Callon et al., 2002; Korczynski, 2002, 2005; Vargo and Lusch, 2004, 2008).

The mainstream management and marketing studies portray customer orientation mostly as a linear and smooth-running process and do not adequately highlight its contradictions and problems. One of the inherent problems of customer orientation rely on the entanglement of customer orientation with sales work, as combining customer orientation and sales work can be contradictory (Abiala, 1999; Korczynski, 2005; Korczynski, Shire, Frenkel & Tam, 2000).

The emphasis on sales work forces service workers to enhance consumption and stimulate demand for products, along with customer orientation (Darr & Pinch, 2013; Korczynski, 2002, 2005; Korczynski & Ott, 2005). Korczynski et al. (2000: 681) point out that organizational attempts to increase sales and ensure customer orientation manifest in the rhetoric of “service is sales and sales is service”. In some extreme forms of sales work, workers get commission on sales, and they may face sanctions for not achieving sales targets (Korczynski, 2002).

To boost sales, service workers try to value the products and ensure customer trust (Korczynski, 2005: 75; see also Callon et al., 2002). These attempts, however, may not always be to the customer’s benefit, as workers may misinform customers and/or overvalue products (Korczynski et al., 2000; Korczynski, 2005). Thus, the co-existence of customer orientation and sales work can cause tensions for service workers (Darr & Pinch, 2013; Korczynski et al., 2000; Korczynski, 2005). For instance, in a study conducted at four call centres in financial services and one in telecommunication services, Korczynski et al. (2000) note that although

some customer service representatives see sales work and customer orientation as compatible, some see customer orientation as instrumental for sales work.

Korczynski and Ott (2005) remark that researchers need to address how sales work relates to diverse relations in the market. In this sense, they analyse the relations of workers with their colleagues, managers, customers, and referees in the mortgage-sales divisions of two financial institutions. Korczynski and Ott (2005: 718) reveal that sales work mostly brings competitive and instrumental relations for workers in market-based networks. For instance, workers see customers as “a resource to be manipulated in order to earn commission earnings”. Furthermore, some workers can have positive relations because they are embedded in trust-based networks. Korczynski and Ott’s (2005) study depends on a network embeddedness perspective. This perspective privileges networks and “congeal relations into networks” (Bandelj, 2012: 177). Because the network embeddedness perspective privileges structural aspects, it cannot give a detailed account of how workers meaningfully and normatively enact their interactions. Bandelj (2012: 191) underlines that network analysis does not pay attention “to the mechanisms that underlie the formation, confirmation, negotiation, reparation, or dissolution of economic relations”.

In recent years scholars acknowledge the significance of “relational work” to address how economic relations are appropriately mingled within situated social relations. Relational work privileges activities and interactions. It does not embed individuals into abstract networks; it focuses on how individuals form, build, and maintain their relations in organizational and economic life. Moreover, the concept of relational work does not see economy and intimacy as separate and provides a robust background to address how economic interests and social relations are harmonized (Alacovska, 2018; Bandelj, 2012; Cederholm & Akerström, 2016; Zelizer, 2012). In this article, drawing on the concept of relational work and qualitative data, we present how tour representatives (tour reps) appropriately unite customer orientation and sales work.

2. LITERATURE REVIEW

Relational work is compatible with “practice turn” (Schatzki, 2001). Practice theory addresses activities, interactions, and material arrangements in order to understand institutions, organizations, work (Nicolini, 2012), and markets (Araujo, Kjellberg, &

Spencer, 2008), among others. For practice theory, social life transpires amid interconnected practices and material arrangements. Practice theory does not see the social world within entities but rather within processes. Thus, it does not take relations, individuals, institutions, organizations, and markets for granted; it instead addresses how they are constructed, negotiated, and maintained (Schatzki, 2001, 2010).

In social life every situation comprises distinct social interactions in which certain activities, interactions, affects, and materials are seen as acceptable or unacceptable (Schatzki, 2010). In this sense, relational work addresses how “appropriate” social interactions are enacted within economic lives and business processes (Bandelj, 2012; Zelizer, 2012). Relational work embraces “the effort of establishing, maintaining, negotiating, transforming, and terminating interpersonal relations” (Zelizer, 2012: 151).

Bandelj (2012: 179) underlines that “relational work is not mere sociality. It is an intentional effort or activity directed toward the production or accomplishment of a goal”. For instance, relational work embraces the organizational effort of building trustful relations with stakeholders in order to enter a new market, cementing intimate relations with co-workers for workplace performance, or building intimate and trustful relations with customers to increase sales (Bandelj, 2012).

Although mainstream management and marketing studies do not see a contradiction between customer orientation and sales work, capitalist organizations’ relations with customers are “essentially instrumental” (Korczynski, 2005: 73). Korczynski (2005) notes that capitalist organizations seduce customers with intimate, trustful, and seductive relations. These relations, in most cases, are enacted by workers within their situated interactions with customers. In other words, workers are required to enact relational work that encompasses harmonizing capitalist interests with trust and intimacy (Darr, 2011; Darr & Pinch, 2013; Korczynski, 2005). In this sense, Wiid, Grant, Mills and Pitt (2016: 174) remark that “buyers are more loyal to salespeople than the organizations employing them”. However, as Darr (2011: 507) underlines, we know less on the “micro-foundations of markets, which include the daily negotiations between buyers and sellers over what constitutes legitimate exchange”.

In our study, we address the aforementioned “daily negotiations” as relational work. Depending on contextual circumstances, the contents of relational work can vary considerably. Drawing on the call of Bandelj (2012: 194) to explore relational work in

diverse contexts, in the next section, we address the relational work of tour reps in which they harmonize customer orientation and sales work.

2.1. The Work of Tour Reps

Tour reps mediate between the tourist and the tour operator (Andrews, 2000; Guerrier & Adib, 2003). Although tour reps are crucial for ensuring tourist satisfaction, there are few studies on the work of tour reps. Guerrier and Adib’s (2003) and Andrews’ (2000) studies are notable exceptions. To the best of our knowledge, there is no specific study that addresses the work of tour reps in Turkey drawing on relational work.

Guerrier and Adib (2003) examine the work of tour reps within the dichotomy of work and leisure by collecting data from tour reps working in Mallorca for a British tour operator. Andrews (2000) analyses welcome meetings and bar crawls in Mallorca conducted by British tour operators. These studies show that the work of tour reps embraces relational work within customer orientation and sales work.

Tour reps start their relations with tourists at welcoming meetings, which are mostly scheduled for the day after the tourists arrive (Andrews, 2000). Since tour reps work in hotels, they interact frequently with tourists to cement their relations with them. These relations are paramount for tourist satisfaction; within the scope of these relations tour reps solve tourists’ problems, inform them about the destination and the hotel, and explain what to do and what to avoid (Guerrier & Adib, 2003, 2004). Tour reps are supposed to deal with all circumstances of the tourists’ holidays, encompassing the enjoyments, dissatisfactions, and problems of the tourists. Thus, tour reps can have problematic and/or pleasurable relations with tourists (Guerrier & Adib, 2003; see also Andrews, 2000). Guerrier and Adib (2003) note that tour reps sometimes try not to perceive abuse by tourists personally, but rather see it as part of their work. Moreover, tour reps can intentionally befriend tourists in order to govern them and shape the company’s image.

Tour reps also do sales work. The management sets sales targets for tour reps, and they get commissions on sales (Andrews, 2000; Guerrier & Adib, 2003). Tour reps sell most of the excursions at welcome meetings, but even after the welcome meetings, tour reps are “encouraged to chase up customers, by approaching them at the pool-side or knocking on their doors to get a sale” (Guerrier & Adib, 2003: 1406). When tour reps do not reach the sales targets, they can be reprimanded by managers and encouraged to learn from good sellers (Guerrier &

Adib, 2003: 1406). Moreover, Andrews (2000: 244) notes that management can withdraw the tour rep's only day off during the week for not achieving the sales targets.

Although Guerrier and Adib (2003) state that the work of tour reps embraces sales work, they do not give a detailed account of how sales work is enacted; for instance, they do not address how tour reps mingle sales work with customer orientation or whether tour reps see sales work and customer orientation as contradictory. Andrews (2000) addresses the contradiction of sales work and being hospitable (or customer orientation) within the work of tour reps. That study shows how tour reps value their products at welcome meetings by emphasizing the enjoyment of participating in excursions and warning tourists not to participate in excursions alone and/or by other means – e.g., those offered by local providers – as that could be risky or difficult (pp. 242-244). For Andrews (2000: 241), “the motives behind welcome meetings are governed by a desire to facilitate a commercial transaction rather than a warm friendly gesture”. However, the relations of tour reps and tourists can also be “reciprocal and friendly” (Andrews, 2000: 251; see also Guerrier & Adib, 2003). Within this context, though, Andrews (2000) does not give a detailed account of how tour reps enact their relational work within customer orientation and sales work.

Furthermore, Andrews' (2000) and Guerrier and Adib's (2003) studies do not analyse how tour reps' relations with hotel workers mediate tour reps' relations with tourists. Tour reps interact with hotel workers to ensure tourist satisfaction. Thus, the relations of tour reps with hotel workers can also mediate tour reps' work and their relations with tourists. Hence, in this study, we aim to fill the aforementioned gaps in the literature by addressing the following questions:

- How do tour reps form, maintain, and negotiate their relations with customers within customer orientation and sales work (relational work)?
- How does tour reps' relations with customers relate to tour reps' relations with hotel workers?

3. METHOD

3.1. Data sources

Interviews and Focused Group Interviews. Since the nature of our study is exploratory, we chose the qualitative design. We conducted the first 22 semi-

structured interviews in November and December 2014; the 23rd and 24th interviews were conducted in April 2015. Moreover, we conducted 2 focused group interviews with different interviewees in October 2018 to update our findings. All interviews were recorded and transcribed. As indicated in Table 1, 33 undergraduate students who worked as tour reps for Turkish tour operators and two tour operator managers (interviews 23 and 24) participated in our study (see Table 1).

Our interviewees worked with Turkish tourists in diverse hotels ranging from 3 to 5 stars. In our courses, we announced that we were planning an academic study on the work of tour reps and requested the students to contact us if they wanted to participate. Although we recruited undergraduate students, we were aware of the pitfalls of this choice. Guerrier and Adib (2003: 1406) note that in their study most tour reps “did not consider repping as a career but rather as seasonal temporary employment and a way of living abroad”. In line with this, the interviewees did not think of being tour reps as a choice for their long-term careers. Although there are some older and non-student workers in foreign tour operators, all of our interviewees stated that almost all of the tour reps working for Turkish tour operators are young undergraduate intern students. Thus, we think that our sample represents the population of tour reps working for Turkish tour operators.

Most of the interviews were conducted by the second author. We tried to conduct interviews within an informal atmosphere to eliminate the power imbalance between the researcher and the interviewees and to help interviewees better reveal their opinions and experiences. We avoided structuring interviews with standard questions, which may hinder the unfolding of the interviews. We aimed to structure the interviews as conversations with certain themes (Kvale, 1996; Smith, 2002). Each interview lasted approximately one hour. The first and second focus group interviews lasted 110 minutes and 100 minutes, respectively.

Table 1: Interviews and Focus Group Interviews

Interviews	Interviewees	Tour operators (pseudonym)	Experience as a tour rep	Gender	Age
Interview 1	Tour rep	A	1 season	Female	21
Interview 2	Tour rep	A	1 season	Male	22
Interview 3	Tour rep	A	2 seasons	Male	22
Interview 4	Tour rep	A	2 seasons	Male	21
Interview 5	Tour rep	B	2 seasons	Male	22
Interview 6	Tour rep	A	1 season	Female	20
Interview 7	Tour rep	A	1 season	Male	20
Interview 8	Tour rep	C	1 season	Male	22
Interview 9	Tour rep	B	2 seasons	Male	21
Interview 10	Tour rep	A	2 seasons	Male	23
Interview 11	Tour rep	A	1 season	Female	20
Interview 12	Tour rep	A	2 seasons	Male	21
Interview 13	Tour rep	B	1 season	Female	21
Interview 14	Tour rep	D	1 season	Male	21
Interview 15	Tour rep	A	1 season	Male	23
Interview 16	Tour rep	A	1 season	Female	19
Interview 17	Tour rep	A	4 seasons	Male	24
Interview 18	Tour rep	A	2 seasons	Female	22
Interview 19	Tour rep	A	2 seasons	Female	22
Interview 20	Tour rep	C	1 season	Female	21
Interview 21	Tour rep	B	1 season	Male	23
Interview 22	Tour rep	C	3 seasons	Female	24
Interview 23	Manager	A	11 seasons	Male	35
Interview 24	Manager	B	7 seasons	Male	30
Focus Group Interview 1	Tour rep	A	1 season	Male	22
	Tour rep	A	1 season	Male	20
	Tour rep	A	2 seasons	Male	21
	Tour rep	A	1 season	Female	20
	Tour rep	A	1 season	Female	20
Focus Group Interview 2	Tour rep	A	2 seasons	Male	21
	Tour rep	A	1 season	Female	20
	Tour rep	A	3 seasons	Male	22
	Tour rep	A	7 seasons	Male	22
	Tour rep	A	2 seasons	Female	21
	Tour rep	B	5 seasons	Male	26

We talked with interviewees about the working conditions of being a tour rep, tour reps' relations with tourists and hotel workers, how tour reps try to sell excursions to tourists, and how they mingle sales work and customer orientation. In our interviews, we assured the interviewees of their confidentiality. We did not feel their uneasiness.

We believe that our interviewees' comfort was also assured by the familiarity between them and us. However, as in all interview-based studies, they might still have performed impression management (Alvesson, 2003).

Table 1 shows the work experiences and demographics of our interviewees. Since tour reps can work at different hotels in the same season, our interviewees have experience in different 3 to 5 star hotels. Most of our interviewees have work experience of 1 season—approximately 5 months, mostly between June to October—or 2 seasons.

Observation. The second author also participated in 4-day training sessions held at our university. The training session was held to recruit undergraduate students as tour reps and was open to all students who wanted to participate. For the first 3 days, the instructor introduced the operator and explained the work of tour reps. On the last day, the instructor assessed the skills of students for being tour reps. The second author took notes of the training sessions and expanded the notes on the day of the observations.

3.2. Data Analysis

We used grounded theory to analyse our data (see Charmaz, 2000, 2008). First, each of us (the three authors) read the transcripts several times to familiarise ourselves with our data. Then we arranged weekly meetings to analyse the data. Within these meetings, we first coded all the data line by line to address the perspectives of our interviewees. During this open coding process, we took memos on the emergent issues. We grouped these detailed codes into categories with focused coding. Then we explored the relations of categories. Within the focused coding process, we drew on theoretical constructs of customer orientation, sales work, and relational work to interpret the data.

Trustworthiness of the Data. The trustworthiness of qualitative research cannot be restricted to methodological standardizations. It embraces the overall research process and depends on craftsmanship (Kvale, 1996; Pratt, 2008). Moreover, it pertains to how the knowledge claims are “defensible” (Kvale, 1996: 240-241). To enhance the trustworthiness of our study, we aimed to conduct our research dialogically (Kvale, 1996). First, we conducted interviews with a dialogic approach in which we built an informal atmosphere to encourage our interviewees to reveal their opinions comfortably. Furthermore, for each interview, we arranged the interview questions to adequately address the emergent research issues (see Kvale, 1996). In the coding process, we coded and interpreted our data together to prevent individual biases. We could also triangulate the interview data with the observations of the training session. Moreover, we qualified the adequacy of different theoretical concepts for interpreting our

findings. Finally, we avoided selective representations of the findings and we presented the explanatory quotes for our findings (see Kvale, 1996; Pratt, 2008).

3.3. Findings

Customer Orientation and Sales Work. Tour reps start their work at hotels at approximately 8:30 am. In the high tourist season, they work until 8:00 pm or 10:00 pm. The work of tour reps does not change across hotels or tour operators, as all of them are supposed to sell excursions and please customers. An on-site manager does not control tour reps at hotels. Thanks to this, tour reps can work freely to some degree (see also Guerrier & Adib, 2004). However, the managerial gaze materializes in the workspaces of tour reps in service (customer orientation) questionnaires and sales records.

Tour operators demand that tour reps be customer-oriented. For instance, “tour operator A” assesses the customer orientation of tour reps by measuring customer satisfaction. To do this, tourists are telephoned and asked to assess the performance of their tour reps on a scale from 1 to 5. High scores are earned by caring for tourists during the entire holiday:

The tour rep accompanies the guest from the start to the end of the guest’s holiday. The tour rep helps the guest, solves his or her problems. The tour rep is a bridge between the guest, hotel, and tour operator. We [tour reps] deal with all the problems of guests. Even if a guest’s head itches, we scratch it. (Observation, 27.04.2015)

In line with customer orientation, tour reps mostly refer to tourists as “guests”. The following quotes also demonstrate how customer orientation is one of the main aspects of the work of tour reps:

Imagine that tourists are your guests in your home. Do your best for their ease and comfort. (Interview 23)

Researcher: What is the work of a tour rep?

Interviewee: Welcoming the guest ... informing her or him that the room is ready and accompanying them to the room. We are always the first contact person whom they contact when they have a problem. (Interview 3)

Tour operators also demand that tour reps perform sales work. Tour reps sell excursions—rafting, jeep safaris, boat tours, night club tours, etc.—and receive commissions from the excursions they sell. Managers constantly underline the significance of sales work; as one interviewee notes, his managers

emphasize that tour reps' essential work is "selling excursions by ensuring tourist satisfaction" (Interview 5).

Our manager interviewee also underlines the entanglement of customer satisfaction and sales success. He notes that tourists evaluate sales work according to the customer orientation they get. The more they get customer orientation, the more they tend to buy excursions. Our interviewee also notes that throughout the season they allow tour reps to participate in most excursions, to make them aware of what they are selling. Thanks to this, tour reps can explain what they sell in clear and vivid details:

For instance, we take our friends [the tour reps] on the boat trip. We say, "This is the boat you sell. This is the food you sell. This is the sea you sell. This is the bay you sell. Here is the captain. Here is the cabin boy". When the tour rep sells the boat trip, he or she should have something in mind. They should present the tour by adding something personal. (Interview 23)

Their managers constantly warn tour reps to sell excursions. Managers also compare the sales success of the tour reps. As one interviewee remarks, the company rewards successful tour reps in sales work by letting them participate in excursions (Interview 5). Moreover, most of our interviewees note that the emphasis on sales work is heavier than that on customer orientation:

Actually, we were not tour reps, we were peddlers. (Focus Group Interview 1, Interviewee 3)

When you sell, you are the best; when you cannot sell, you are the worst for the management. (Focus Group Interview 1, Interviewee 5)

We try to satisfy guests for sales. When guests are satisfied, they trust us. (Focus Group Interview 2, Interviewee 3)

Being unsuccessful in sales work brings uneasiness and stress for tour reps. When they cannot sell enough excursions, management forces them to work in hotels with less sales capacity. Moreover, when tour reps' sales decrease, they may be assigned to transfer work. Transfer work involves accompanying tourists on their bus rides to excursions, hotels, and airports; it is not preferred by tour reps. Managerial decisions to arrange tour reps' hotels and work according to their sales records may push tour reps to engage in more sales work. For instance, one interviewee notes that since she knows that she may be assigned to transfer work if her sales decrease, she puts much effort into

boosting her sales (Interview 13), and boosting sales is entangled with relational work.

Relational Work of Tour Reps. The concept of relational work does not see intimacy and economy as separate spheres. Relational work emphasizes that economic transactions can be enacted within intimate and sincere relations (Bandelj, 2012). In our study, relational work embraces the harmonizing of customer orientation and sales work. In this sense, most of our interviewees see customer orientation and sales work as complementary. Tour reps' relations with tourists should be trustful, close, and sincere. On the first day of the training, the instructor underlined that the most essential element of the relation between tour reps and tourists is "trust" (Observation, 27.04.2015). One interviewee remarked that if the tour rep is not sincere, the tourists understand that (Interview 17). Another interviewee also remarked that when a tourist perceives the insincerity of a tour rep, the tourist does not interact with him or her and will not participate in excursions; when we asked this interviewee what she recommends to a beginner tour rep, she stressed "being sincere to tourists" (Interview 20).

Trust and sincerity bring about close relations. However, tour reps do not seek trustful and sincere relations for the sake of close relations with tourists. They seek more sales, and almost all interviewees note that their close relations bring increased sales. One interviewee underlines that because of his close relations with tourists, his customer orientation scores are high; thus, he can sell more (Interview 10). Another interviewee also explains that it is easy to sell excursions to guests who are satisfied with the customer orientation (Interview 17). The trustful, sincere, and close relations of tour reps do not pre-exist. They are engendered by the relational work of the tour reps, encompassing practices of welcoming tourists, being in touch with tourists, solving tourists' problems, being close with hotel workers, avoiding aggressive sales work, and valuing the excursions. In what follows, we will present the aforementioned practices of relational work.

Welcoming Tourists. The essential part of tour reps' work is developing relations with tourists. Tour reps start their relational work with tourists by welcoming them. However, most of the tour reps do not arrange welcoming meetings, since Turkish tourists do not prefer to attend them. Thus, tour reps try to welcome every tourist personally. As one interviewee remarks, welcoming tourists is a kind of a rule for tour reps (Interview 4). Another interviewee explains that he calls tourists if they are late in arriving to the hotel to learn if they have a

problem. By this, he can impress his guests (Interview 10). Another interviewee states that if tourists do not arrive until the end of his shift, he calls them to inquire where they are, and he tells them that he needs to leave the hotel and hopes to meet them at breakfast the following day (Interview 7).

Welcoming activities establish familiarity and trust between tour reps and tourists. One interviewee states that if tour reps cannot welcome tourists, tourists may not know the tour reps and instead may contact hotel workers to solve their problems (Interview 11). Another interviewee also remarks that if the guests like the tour reps on the first day and do not have any problems, they will constantly contact the tour reps (Interview 8).

To welcome tourists, tour reps introduce themselves to the tourists, facilitate the check-in process, offer free drinks, inform the tourists about hotel facilities, accompany them to their rooms, and provide their phone numbers and brochures about excursions. Moreover, tour reps also ask the tourists to contact them whenever they need anything:

Whenever they step into the hotel, we welcome them. [For instance] I say 'welcome, my name is [his/her name], I am your tour rep. I will care for you throughout your holiday. Let me take your identity cards and vouchers, and I will start your check-in. (Interview 15)

If tourists arrive to the hotel before check-in time, which is usually at 12:00 or 2:00 pm, the tour reps encourage them to use the hotel facilities until their rooms are ready. When tour reps are responsible for one hotel, they can welcome all tourists. However, when they are not, they may not be able to welcome all tourists. One interviewee notes that when she is responsible for more than one hotel, she tries to be at the hotels in which there are more check-ins (Interview 8). When tour reps are not able to welcome tourists, they phone the tourists' rooms, introduce themselves, and ask to meet.

All interviewees remark that they avoid talking about excursions explicitly during welcoming activities. However, at the end of the welcoming activities, the tour reps give their phone numbers and brochures about excursions. Most interviewees state that after giving the brochures, they remark that they can help tourists participate in the excursions, but some do not. One interviewee explains that informing them about excursions during check-in can make tourists suspicious that the tour rep just aims to earn money rather than caring about tourist satisfaction (Interview 6). However, the tour reps are required to give the

excursion brochures to tourists at this time. The timing of giving the brochures is important; as the instructor underlines, tourists may throw the brochures away if the brochures are given at reception, and thus the brochures should be given when the tourists enter their rooms (Observation, 29.04.2015). Within this context, one interviewee stresses that he gives the brochures at the moment when tourists enter their rooms (Interview 6). Another interviewee remarks that since tourists are tired until they enter their rooms, he does not give the brochures earlier (Interview 8).

Being in Touch with Tourists: Seeing them and being seen by them. After welcoming tourists, tour reps try to cement their relations with them. Since the tour reps work in hotels, they interact with tourists constantly. Tour reps often ask tourists if they have a problem, if they need anything, and if they are enjoying their holidays. The tour reps stress that seeing tourists and being seen by them—being in touch with tourists—is essential for their work; in the words of one interviewee, “the biggest problem, for tour reps, occurs when the customer says ‘I did not see the rep’” in the customer orientation questionnaire (Interview 3).

In some hotels, tour reps can walk around freely and eat in the restaurant with the tourists. This mobility of the tour reps provides physical closeness and repeated contact with the tourists. Moreover, the mobility of the tour reps extends the interactions of tour reps and tourists into diverse settings, such as the restaurant, the beach, and the pool:

Researcher: How were your relations with customers?

Interviewee: I behave sincerely with people. ... I ask 'how is your holiday going?', 'do you have a problem?' ... I mostly meet with them at mealtimes. [When] the guests start their meal, I wait for a while. Then I pass in front of them. I say 'bon appetite'. So the guests see me constantly. They do not have any chance for not seeing me. (Interview 7)

Tour reps also phone tourists to stay in touch with them; they call the tourists' rooms in the evenings to inquire how their holidays are going and if they have any problems (Interview 11). Tour reps can stay in touch constantly with tourists when they are responsible for a single hotel. However, when they are required to visit several hotels in a day, their interactions with the tourists decrease:

If we are in a single hotel, we can constantly communicate with guests, since we walk around

within the hotel. For instance, if I am responsible for more than one hotel, I forget a guest's face. [Thus,] I hesitate to greet my guests, since I may not be sure if they are my guests. (Interview 6)

When you are responsible for more than one hotel, you do not have the chance to talk face to face with every tourist. I think that talking face to face is more influential; when you talk with tourists by phone, they do not really care. (Focus Group Interview 1, Interviewee 2)

However, in some ultra-luxury hotels, tour reps are not allowed to walk around. They are required to work only in assigned spaces. As one interviewee explains, this relative immobility of tour reps obstructs the closeness of the tour reps and the tourists and restricts tour rep/tourist interactions to certain settings; thus, these factors decrease sales (Interview 11).

Solving Tourists' Problems. Being in touch with tourists enables tour reps to deal with the tourists' problems and needs. Solving tourists' problems is an efficient and appropriate way to develop trustful relations with them. Tourists' problems are mostly related to the hotel facilities, but most of the interviewees remark that they try to get the tourists to consult them, rather than hotel staff:

The tour rep should be the one who helps tourists first; otherwise, the tourists will not contact tour reps. (Interview 16)

When the tour rep can solve a tourist's problem, the tourist sees him or her as the first contact person. (Interview 8)

One interviewee remarks that he advises tourists to call him when they have a problem; when we ask why, he explains that it is for getting high scores from customer orientation questionnaires and to develop close and intimate relations with the tourists (Interview 10). Moreover, solving tourists' problems increases the tour reps' sales. One interviewee states that he can sell more excursions to tourists whose problems he can solve, because those tourists feel that he is there for their satisfaction (Interview 5). Furthermore, another interviewee specifies that he wants tourists to ask him to solve their problems, as satisfied tourists increase his sales (Interview 10).

However, tour reps cannot solve all problems as some hotels have poor physical and organizational arrangements. As one interviewee explains, no matter how hard he tries, when the hotel cannot solve the problem of a tourist, the tourist is not satisfied (Interview 4). Another interviewee also

notes that he has been working in one of the most problematic hotels and so he cannot solve all of the tourists' problems. As an example, he explains that tourists complain about the beds of the hotel, but the hotel does not change the beds (Focus Group Interview 2, Interviewee 2).

Being Close with Hotel Workers. The relational work of tour reps does not merely comprise the efforts of managing relations with tourists. Tour reps must also manage their relations with hotel workers. The findings show that being able to solve tourists' problems determines the quality of the relations of tour reps and tourists. Tour reps need to cooperate with hotel workers, and especially with receptionists, in order to solve tourists' problems. For instance, if tourists arrive at a hotel before the check-in time and their room is not ready, tour reps can arrange to have the room be made ready promptly, or if tourists are not happy with their rooms, tour reps can get the rooms changed thanks to their close relations with receptionists. The following quotes explain the role of close relations with hotel workers:

For instance, the guest came and said 'my room is bad'. I had very good relations with the front office, I requested another room. [And I] got a nice room promptly. [Then] my guest says, 'my rep got me a very nice room'. (Interview 4)

You cannot do this work if your personal relations are not good [with hotel workers]. They [the hotel workers] will exclude you; they do not help. You cannot make your guests happy, [and] you will be ashamed in front of your guests. (Interview 17)

You should be most friendly to receptionists, since you do all kinds of stuff with them. (Focus Group 2, Interviewee 4)

In the training session, the instructor also emphasizes the significance of close relations with receptionists. He notes that if tour reps have bad relations with the receptionists, the receptionists complicate the tour reps' work; however, if the tour reps' relations with them are close and intimate, the receptionists help them to solve tourists' problems (Observation, 28.04.2015).

Since tour reps and receptionists mostly work within the hotel lobby, and their work overlaps within customer service, they need to have frequent contact. Thus, tour reps are careful to be polite and helpful in order to develop and maintain close relations with them:

You should have good relations with receptionists... if we [the tour reps] face a problem, we first consult

receptionists. ... *We reveal ourselves by our talk. For instance, there is a huge difference between saying 'the guest wants this...' and 'I beg your pardon, the guest is bothered by ... and could you do something?'* (Interview 6)

Interviewee: Your relation with the receptionist must be close, because when your customers have a problem with their room, you can change the room with the help of the receptionist. We must do favours for the receptionist so that she or he can do favours for us.

Researcher: What do you do for this?

Interviewee: Sometimes I take tea and coffee for them. (Interview 3)

Avoiding Aggressive Sales Work. Tour reps avoid aggressive sales work, as this may impair their trustful relations with tourists. Selling excursions is entangled with the tour reps' trustful and sincere relations with tourists. To gain the trust and sincerity of tourists, tour reps do not insist that tourists purchase the excursions. Rather, tour reps avoid giving direct information about them. First, the tour reps ask tourists if they have any problems and if they are enjoying their holidays; then the tour reps mention the excursions. Starting the conversation by inquiring about the quality of the tourist's holiday, as one interviewee underlines, provides a background for tour reps to talk about the excursions (Interview 18). Another interviewee notes that "actually, when we are customer-oriented, sales come automatically" (Interview 14). The following quotes represent how tour reps talk about excursions in their interactions with tourists:

Researcher: How do you approach customers to sell excursions?

Interviewee: First, we chat. For instance, if I see the customer at the poolside, I say 'Hello, how are you, how is your holiday, do you have any problems?'; then, I talk about excursions. I say, 'Tomorrow we have such and such excursions, do you want to participate?', and I also inform about the excursions. (Interview 20)

I start by saying 'How are you?', 'How is your holiday going?', and then I inform them about the excursions and ask if they want to participate. (Focus Group Interview, 1, Interviewee 5)

The tour reps determine which tourists are interested in excursions and which are not. For instance, as one interviewee says, she can understand which ones are not interested because they do not pay attention when she is talking about

the excursions (Interview 20). Another interviewee notes that when he informs tourists about the excursions a few times and the tourists reveal their indifference, he does not mention the excursions again (Interview 8). Avoiding aggressive selling also evokes the feeling that the tour reps' main priority is not sales work:

The tour rep should not create an atmosphere in which it is as if they are obliged to sell excursions. If he or she does that, the tour operator is disgraced and the guest will not purchase an excursion. (Interview 17)

One interviewee remarks that when a tourist wants some time to think about participating in excursions, he tells them that "there are limited spaces, and the spaces can be sold in a short time". After this warning, he remarks that most tourists tend to buy excursions (Interview 7). Tour reps also try to inform tourists about excursions within a relaxed atmosphere. In this context, some interviewees remark that the appropriate times to talk about excursions are before and after dinner. Telephone messages also play a major role in informing tourists about excursions. Most interviewees note that they mostly send such messages before dinner. The messages provide brief information about the excursions organized for the next day.

Valuing the excursions. In face-to-face conversations, tour reps try to sell excursions by emphasizing the quality and safety of the excursions. They avoid misinforming tourists, because tourists can express their discontent to tour reps directly, as they mostly stay for approximately 7-15 days in the hotels. However, some interviewees note that although they do not misinform tourists about excursions, they do try to enhance the descriptions. One interviewee explains that tour reps should not lie to tourists to sell excursions, since this may put both the tour rep and the tour operator in a difficult situation, but he explains that he can still enhance his descriptions of the excursions (Interview 7). The following quote also represents how a tour rep can enhance the excursions:

I mostly sell excursions by making the tourists dream ... I say 'Imagine, you are on a big boat, your family is with you. You soar on blue water ... Music is playing. You are seeing fabulous bays... Imagine how good it is...' (Interview 14)

Since excursions are intangible at the point of selling, tourists cannot touch, smell, or feel them. To materialize excursions at the point of selling, tour reps use the brochures of the tour operators.

Some tour reps also use their own photos and videos of excursions to describe what the experiences are really like (Focus Group Interview 2, Interviewee 5).

Outside of the hotels, tourists can see other travel agencies. These travel agencies usually sell excursions more cheaply than the tour operators. Thus, tourists often ask tour reps why they sell more expensive options. To persuade them about the quality of their excursions, tour reps devalue the excursions of other travel agencies by either emphasizing their poor service quality and unreliability:

I say 'You cannot find what you expect from other excursions; they [travel agencies] get more passengers than the boat's capacity, and what you will eat there is not healthy. (Interview 3)

We explain that our boats get 60 passengers; the others get 120 passengers. (Focus Group Interview 2, Interviewee 5)

Another interviewee also remarks that he warns tourist that the excursions sold by travel agencies do not include insurance (Interview 9).

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

In recent years scholars use the concept of relational work to address how economic and organizational relations are mingled with social relations. Unlike the network embeddedness perspective, relational work does not address structural aspects of relations; rather, it examines how economic and social relations are mingled in situ (Bandelj, 2012). As Bandelj (2012: 194) notes, "much work is needed to further elaborate the concept by relying on discoveries of empirical research that makes relational work come to life in different situations". This study contributes to the scholarly literature by exploring how tour reps enact relational work within customer orientation and sales work.

In our study, the relational work of tour reps addresses the harmonizing of capitalist interests with intimacy and trust (Bandelj, 2012; Zelizer, 2012). We present how tour reps harmonize customer orientation and sales work by certain practices such as welcoming tourists, being in touch with tourists, solving tourists' problems, being close with hotel workers, avoiding aggressive sales work, and valuing the excursions. In short, tour reps enact their relational work as if sales work is extraneous to their customer orientation. The more customer-

oriented the tour reps are, the more excursions they sell.

Future studies can also address the relational work of hotel workers and customers with tour reps; for instance, how do hotel workers manage their close relations with tour reps to help their own relations with tourists? How do customers enact relational work to get special service from tour reps? How do the relational work of customers and hotel workers affect tour reps?

Previous studies on the work of tour reps neglect tour reps' relations with hotel workers (see Andrews, 2000; Guerrier & Adib, 2003). Our study shows that tour reps' relations with hotel workers can mediate their relations with tourists. Thanks to intimate relations with hotel workers, tour reps can solve tourists' problems and thus develop trustful and intimate relations with them. This finding is significant, since it reveals the blurred boundary between being a tour rep and being a hotel worker.

Since most of the tourists' problems are related to hotel facilities, the work of tour reps overlaps with that of hotel workers. Future studies should address the implications of the mediator role of tour reps between hotel and tourists. For instance, what are the advantages and disadvantages of the intimate relations of tour reps and hotel workers for hotel management and hotel workers? What are the management policies regarding the mediator role of tour reps? Do tourists prefer to contact hotel workers or tour reps?

The mediator role of tour reps between the hotel and tourists forces them to face many problems for which they are not principally responsible. As most of the problems that they deal with relate to hotels, they cannot solve the problems on their own. Thus, poor hotel services decrease tour reps' customer orientation scores and sales. Despite this, the managers of tour operators change tour reps' hotels or assign them to tourist transfer work when the tour reps' sales records decrease. In this context, managers should take into consideration the aforementioned decision as sales work is also entangled with the quality of hotel service, which tour reps cannot control.

Moreover, our study also shows that Turkish tour operators depend on the youth labour of intern undergraduate students. Our interviewees explain their discomfort regarding the long working hours, and almost all of them state that they do not want to continue their career as a tour rep. Despite their reluctance to remain in the same occupation, they try their best in their relational work to avoid managerial sanctions and to accomplish their

internships. Thus, our study highlights the dark side of the relational work of tour reps that serves capitalist interests and exploits tour reps' intimate relations. Universities should defend their intern students against the aforementioned dark side within the internship arrangements. Moreover, future studies can also highlight the dark side of the relational work which serves to make work meaningful and obscure exploitation (Mears, 2015).

Since the findings of this study are based on data collected on the work of tour reps who serve Turkish tourists for Turkish tour operators, the transferability of the findings are restricted within the study's unique context. This study also neglects tourists' and hotel workers' perspectives on their relations with tour reps. Since every relation is reciprocal (see Korczynski, 2005; Bandelj, 2012), future studies can address tourists' and hotel workers' relational work with tour reps. For instance, how do tourists or hotel workers manage their relational work with tour reps to accomplish their objectives?

REFERENCES

- Abiala, K. (1999). Customer orientation and sales situations: variations in interactive service work. *Acta Sociologica*, 42(3), 207-222.
- Alacovska, A. (2018). Informal creative labour practices: A relational work perspective. *Human Relations*, 71(12), 1563-1589.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Andrews, H. (2000). Consuming hospitality on holiday. In C. Lashley & A. Morrison (Eds.), *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates* (pp. 235-254). Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Araujo, L., Kjellberg, H., & Spencer, R. (2008). Market practices and forms. *Marketing Theory*, 8(1), 5-14.
- Bandelj, N. (2012). Relational work and economic sociology. *Politics and Society*, 40(2), 175-201.
- Callon, M., Méadel, C., & Rabeharisoa, V. (2002). The economy of qualities. *Economy and Society*, 32(2), 194-217.
- Cederholm, E. A. & Akerström, M. (2016). With a little help from my friends: Relational work in leisure-related enterprising. *The Sociological Review*, 64, 748-765.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 509-535). California, Sage.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In, S. N. Hesse-Biber, & P. Leavy (Eds.), *Handbook of Emergent Method* (pp. 155-170). New York, The Guilford Press.
- Darr, A. (2011). Sales work and the situated constitution of legitimate economic exchange. *Work, Employment and Society*, 25(3), 506-521.
- Darr, A. & Pinch, T. (2013). Performing sales: material scripts and the social organization of obligation. *Organization Studies*, 34(11), 1601-1621.
- 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.
- Guerrier, Y. & Adib, A. (2004). Gendered identities in the work of overseas tour reps. *Gender, Work and Organization*, 11(3), 334-350.
- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business models for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173-187.

- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. New York: Palgrave.
- Korczynski, M. (2005). The point of selling: capitalism, consumption and contradictions. *Organization*, 12(1), 69-88.
- Korczynski, M. & Ott, U. (2005). Sales work under marketization: The social relations of the cash nexus. *Organization Studies*, 26(5), 707-728.
- Korczynski, M., Shire, K., Frenkel, S., & Tam, M. (2000). Service work in consumer capitalism: customers, control and contradictions. *Work, Employment and Society*, 14(4), 669-687.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.
- Mears, A. (2015). Working for free in the VIP: Relational work and the production of consent. *American Sociological Review*, 80(6), 1099-1122.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481-509.
- Schatzki, T. R. (2001). Practice theory. In, T. R. Schatzki, K. K. Cetina & E. Von Savigny (Eds.), *The Practice turn in contemporary theory* (pp. 10-23). London: Routledge.
- Schatzki, T. R. (2010). *The timespace of human activity*. Lanham: Lexington Books.
- Smith, D. E. (2002). Institutional Ethnography. In, T. May (Ed.), *Qualitative Research in Action* (pp. 17-52). London: Sage.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Wiid, R., Grant, P. S., Mills, A. J., & Pitt, L. F. (2016). No joke: Understanding public sentiment toward selling and salespeople through cartoon analysis. *Marketing Theory*, 16(2), 171-193.
- Zelizer, V. A. (2012). How I became a relational economic sociologist and what does that mean? *Politics and Society*, 40(2), 145-174.



Research Article

Does Being Envied by Coworkers Weaken Supervisor Support for Innovative Work Behavior?

İş Arkadaşları Tarafından Kiskanılmak Amirin Yenilikçi İş Davranışına Verdiği Desteği Zayıflatıyor Mu?

Serkan Erebak^a

ARTICLE INFO

Keywords:
Being Envied, Envy, Supervisor Support, Innovative Work Behavior, Innovation

Article history:
Received 20 March 2019
Received in revised form 21 June 2019
Accepted 26 July 2019

ABSTRACT

It can be considered as an important approach to be open to innovations for organizations that want to adapt to the process with difficult competition conditions in the rapidly developing world. Two of the most important factors of social support in the workplace are supervisors and coworkers. This study focuses on whether the support given by the supervisor has the effect of increasing the innovative behaviors of the individual and whether the individual's perception of being envied by his coworkers on this predicted effect has a moderation role. For this purpose, a sample from various sectors was examined through an online questionnaire and by convenience sampling. The obtained data were analyzed by PROCESS macro and Pearson product-moment correlation. The results indicate that the perception of envy by coworkers beside supervisor support affected this process. Organizations can make plans to improve this social support process in order to increase their workers' innovative behavior.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kıskanılmak, Kıskançlık, Amir Desteği, Yenilikçi İş Davranışı, Yenilik

Tarihler :
Geliş 20 Mart 2019
Düzeltilme geliş 21 Haziran 2019
Kabul 26 Temmuz 2019

ÖZ

Hızla gelişen dünyada rekabet koşullarının zorlaşmasıyla, sürece uyum sağlamak isteyen örgütler için yeniliklere açık olmak önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. İşyerindeki sosyal desteğin en önemli parçalarından iki tanesi amirler ve iş arkadaşlarıdır. Bu çalışmada amir tarafından verilen desteğin bireylerin yenilikçi davranışlarının artmasındaki etkisine ve bu öngörülen etki üzerinde bireylerin iş arkadaşları tarafından kiskanıldığına dair algısının düzenleyici bir rolü olup olmadığına odaklanılmaktadır. Bu amaçla, çevrimiçi anket aracılığıyla ve kolayda örnekleme yoluyla çeşitli sektörlerden ulaşılan örneklem incelenmiştir. Elde edilen veriler PROCESS macro ve Pearson çarpım moment korelasyonu ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, amir desteğinin ve iş arkadaşları tarafından kiskanılma hissini bu süreci etkilediğine işaret etmektedir. Örgütler çalışanlarının yenilikçi davranışlarını artırmak için bu sosyal destek sürecini geliştirme yönünde planlamalar yapabilirler.

^a Corresponding author, Ph.D., Psychologist, Istanbul Metropolitan Municipality, Istanbul, Türkiye. E-mail: serkan.erebak@gmail.com. ORCID: 0000-0002-3777-7249

1. INTRODUCTION

Organizations, which are also the greatest part of the economic system in the current century, have realized that innovation is very important to survive in the constantly changing world. They are aware that the concept of innovation is a sine qua non-approach to anticipating the services and products that customers can demand, as well as adapting to the constantly changing and evolving needs of these customers. Therefore, strategies are being developed and researches are being pursued so that employees can generate new ideas day by day in these organizations and can apply these ideas.

The ability of employees to generate new ideas that can be put into practice may be affected by many factors. Research on these issues has focused more on the relationship between supervisor support and innovative behaviors and pointed to a clear relationship (see Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013; Guest, Paauwe & Wright, 2012). However, the social context in which the supervisor and employee are involved is also important. Members of the team that are in constant interaction may influence each other directly or indirectly. This may have some consequences. Therefore, with a focus on social context, a possible factor that will affect the relationship between supervisor support and innovative work behavior may be examined. Does boosting support improve innovative behavior? Does the perception of envy by coworkers adversely affect these behaviors in some way? The answers to these questions will shed light on the effects of interpersonal relationships on innovative behaviors shown among the most important issues of organizations now and in the future.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

Supervisor Support

Supportive supervision is the positive relationship between supervisor and employee (Bhanthumnavin, 2003). In an organization, supervisors are a crucial connecting point. Employees are aware of the importance of supervisors in this network. According to the organizational support theory, employees see supervisors as representatives of the organization (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). In other words, the quality of the individual's work can only be heard by senior management through this representative (Eisenberger et al., 2002). In addition to this, it is possible to support the employee through this supervisor. Therefore, what the employee has achieved as a result of

his/her contribution is closely related to the relationship she/he has established with the supervisor.

According to the social exchange theory (Blau, 2017), this relationship between the employee and the supervisor is based on reciprocity. That is, employees who take a positive approach to the supervisor want to repay it (Masterson, 2001). From another point of view, they make more efforts because they want to achieve more positive results (Shanock & Eisenberger, 2006). Employee care is valued by the employee-supervisor (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; House, 1996), which is treated as a leadership behavior (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) and as a human resources practice (Boselie, Paauwe & Jansen, 2001). Thus, the employee's feeling of being supported by the supervisor affects the attitude and behavior of the employee positively.

According to the results of the studies, a positive correlation was found between supportive supervision and the followings: motivation (Bhanthumnavin, 2003), work engagement (James, McKechnie & Swanberg, 2011; Swanberg, McKechnie, Ojha & James, 2011), organizational citizenship behavior (LePine, Erez & Johnson, 2002), favorable reactions (Cable & DeRue, 2002), job satisfaction (Brough & Pears, 2004; Dirk & Ferrin, 2002), and affective commitment (Casper, Harris, Taylor-Bianco & Wayne, 2011; Lambert, Tepper, Carr, Holt & Barelka, 2012). In addition, there is a negative correlation between supportive supervision and the intention to quit (Ito & Brotheridge, 2005; Kalliath & Beck, 2001). Moreover, in a workplace environment with supportive supervision, employees are less likely to experience stress (Halbesleben, 2006; Penney & Spector, 2005; Schreurs, Hetty van Emmerik, Günter & Germeys, 2012), burnout (Duke, Goodman, Treadway & Breland, 2009; Kalliath & Beck, 2001) and psychological strain (depression, anxiety, frustration) (Bliese & Castro, 2000). All these research results show how important supporter's role is in the workplace.

Innovative Work Behavior

Innovative work behavior (IWB) is that the employee produces an idea that has never been thought of before, and the employee realizes that idea (Farr & Ford, 1990; Miron-Spektor, Gino & Argote, 2011). This could be to produce a completely new product or service or to develop an existing product or service. In this way, the organization serves the purpose of success and effectiveness (Yuan & Woodman, 2010). IWB's

most important difference from creativity is the necessity of implementing the idea that is produced in an innovative way (Devloo, Anseel, De Beckelaer & Salanova, 2015). With innovative organizations being more successful than other organizations, this behavior of the employees has become very important. Therefore, organizations have tried to establish environments where employees can easily express their ideas. As a result, employees with high performance in this area have begun to be rewarded more by the organization. Employees who demonstrate this behavior in their workplace receive high-performance grades by their supervisors are appreciated, rewarded, become more recognizable in their workplace and are well perceived by their supervisor (Yuan & Woodman, 2010).

It can be seen that the reciprocity principle is very effective again when we examine IWB in the context of social exchange theory (Blau, 2017). The network of relationships that exist among people working in an organization brings with it certain obligations. If employees are satisfied with these relationships they have established, they try to fulfill the imperative (Åmo, 2006). Considering the importance of the relationship between supervisor and employee in this relationship network, it can be easily expected that the employee's IWB is affected by this relationship (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009). Given the powers of the supervisor, it is understandable how important it is to implement employee-generated ideas; because, supervisor generally has the following authorities: putting employee-generated ideas in priority order and deciding whether they are valuable (Rank, Nelson, Allen & Xu, 2009), allocating resources for implementation of the idea (West & Anderson, 1996), and political support (Ellen III, Ferris & Buckley, 2013). That is, the innovative behavior of the employee may only be achieved by the support of the supervisor (Černe et al., 2013). Furthermore, the employee who thinks he/she has received this support also shows more IWB (Crant, 2000; Janssen, 2005). In other words, it helps to realize the business goals for the supervisor with the principle of reciprocation and support (Shanock & Eisenberger, 2006). Regarding the context of organizational support theory, it is expected that the perception of organizational support increases with the increase of supervisory support. In such an environment, the employee reciprocates the organization's commitment to him by the IWB (Guest et al., 2012).

Being Envid at Workplace

Regarding business life, the scenario in which there is an envy sentiment may show the effect of social

exchange theory (Blau, 2017). In the first scene, there is a supervisor who supports the employee in a mutual relationship and rewards him for his performance. In the second scene (the level of performance and supervisor support received is unknown) there is someone else who does not get these awards. The employee in the second scene may not establish this reciprocity. Therefore, if we assess the social exchange theory from a negative point of view rather than a positive one, unsupported employees may exhibit counterproductive behaviors without making enough effort in their work. Research shows that workers envying others in the workplace reduce cooperation with them, and are aggressive towards them (Vecchio, 2000). At the same time, the relationship between the organization and its members may be damaged (Stein, 2000). In a competitive work environment created by organizations, high performers may receive major awards (Menon & Thompson 2010). This, in turn, may cause social comparison among employees (Schaubroeck & Lam, 2004).

An employee who is envied by his performance in the workplace is anxious when he/she becomes aware of it (Mosquera, Parrott & De Mendoza, 2010); because it is now the target of jealous people (Cohen-Charash & Mueller, 2007; Vecchio, 2005: 70). These individuals can direct interpersonal counterproductive behavior to them (Cohen-Charash & Mueller, 2007). Thus, he may be afraid of the negative reactions of people who envy him. This anxiety causes his performance to decrease; because the employee does not want to break the relationship he has established with these people (Exline & Lobel, 1999) and wants the relationship to be positive (Henagan & Bedeian, 2009). Moreover, employees who feel envy by others tend to have lower job satisfaction (Vecchio, 2005).

The reward and punishment keep a significant place when the behavior is being reinforced or extinct. According to the reinforcement theory, the person repeats the behavior if the behavior is rewarded, and the behavior is reduced if the behavior is punished (Skinner, 2014). For example, while the employee is expected to be rewarded by the supervisor as a result of the IWB, he/she may also be concerned about possible punishment by those who envy him/her. Considering all these data, it may be a negative effect on the positive effect of supervisor support on the IWB, which is caused by being envied by coworkers. For example, an employee may be left socially isolated or may avoid the formation of stressful relationships, which may lead to reduced performance (Exline & Lobel, 1999). Besides, the employee may wait for the supervisor to control the behavior of other employees and to

provide support to the person in this way during IWB process. When an employee thinks his/her coworkers envy him/her, he/she may feel that the supervisor is not satisfying the expectation and cannot support him/her enough. Thus, the feelings of being envied may affect the relationship between supervisor support and IWB negatively. The following hypothesis can, therefore, be established:

Hypothesis: Being envied by coworkers has a moderation effect between supervisor support and IWB.

3. METHOD

Sample

The research sample is white-collar individuals working in the public and private sectors such as health, automotive, marketing and education. A convenience sampling method has been used to remove the risk of any possible doubt on confidentiality which may affect the answers of employees. Nevertheless, there is no general purpose of the research for a particular sector or a particular occupational group. It is aimed to determine relationships between predictor and predicted variables. The online survey is shared among employees' mail groups. A total of 123 survey results were obtained. The results obtained as a prerequisite for the statistical calculation program showed that the three factors introduced into the regression model had a number of samples required to reach a power of 0.15 and an 80% power value at 0.01 alpha (Cohen, West & Aiken, 2014; Soper, 2018). Therefore, the minimum number of samples is exceeded. The average age of the participant group, whose ages are between 23 and 49, is 33. Tenure changes from 1 year to 30 years (mean = 9 years). Demographic data based on gender and education level are given in Table 1.

Measures

All the scales were scored between strongly

disagree (1) and strongly agree (6) on a 6-point Likert scale.

Innovative Work Behavior. There are nine items on the scale developed by Janssen (2000). This scale has three dimensions, and each with three items: idea generation, idea promotion and idea realization. The original scale has a Cronbach's alpha value of .97. The Turkish version of this scale was prepared by Önhon (2016). The Cronbach's alpha value was .75 in the first factor and .81 in the second factor (the second and third dimensions in the original scale combined under a single factor). In this study, the total Cronbach's alpha value of the scale was .90, while the Cronbach's alpha values of the three factors were as follows: idea generation ($\alpha = .84$), idea promotion ($\alpha = .85$) and idea realization ($\alpha = .86$). In confirmatory factor analysis (CFA), three-factor structure of innovative work behavior was found to have acceptable goodness of fit indices, $\chi^2/df = 1.766$, CFI = 0.978, GFI = 0.937, RMSEA = 0.079, and SRMR = 0.0495.

Supervisor Support. The scale developed by Grandey (1999) and was adapted to Turkish by Ünler Öz (2007) and another item was added by the researcher. In this study, the total Cronbach's alpha value of the scale containing seven items was .93. In CFA, one-factor structure of supervisor support was found to have acceptable goodness of fit indices, $\chi^2/df = 1.534$, CFI = 0.995, GFI = 0.976, RMSEA = 0.066, and SRMR = 0.0305.

Being Envied by Coworkers. The three-item scale ($\alpha = .84$) developed by Vecchio (2005) has been translated into Turkish by back-translation method (see Appendix 1). The sample was randomly split into two in the aim of to execute explanatory factor analysis (EFA) and CFA. The first half of the sample that was used for EFA, respondents had a mean age of 32, and they were 32 males and 29 females. The second half of the sample that was used for CFA, participants had a mean age of 34, and they were 25 males and 37 females. According to the EFA results, each of three items was over .80

Table 1: Demographic Data

		Frequency	%
Education	High School	7	6
	College	6	5
	Bachelor's Degree	63	51
	Master's degree	41	33
	Doctorate	6	5
	Total	123	100
Gender	Female	42	34
	Male	81	66
	Total	123	100

of factor loading and this one factor accounted for 84% of the total variance. According to the reliability analysis results, the Cronbach's alpha value of the scale was found as .93. CFA results showed that the model was saturated, and goodness of fit tests was not applicable.

4. FINDINGS

In order to test the research hypothesis, Pearson product-moment correlation coefficients were found in the first step to determine the relationship between variables (see Table 2). As supervisor support increases, IWB is increased and a moderate positive correlation is found between these two variables. Similar correlations have emerged between subscales of IWB and supervisor support. These correlations are moderate for idea generation and idea promotion, but weak for idea realization. In addition, there was no correlation between being envied by coworkers and other variables. There was a weak relationship between supervisor support and age.

The hypothesis was tested by taking into also sub-dimensions of innovative work behavior by using PROCESS. This program is a conditional process modeling which uses logistic-based pathway analytical framework or ordinary least-squares (Hayes, 2012). PROCESS is usable for analyzing data because it enables exploring moderation models. In this study, the 1st model (moderation) was selected among the PROCESS models. Before this analysis, continuous variables (supervisor support and being envied by coworkers) were centered to reduce unnecessary collinearity. Thus, variables with a mean of 0 were obtained and the

standard deviations were equalized to the original standard deviations.

In our proposed model of simple moderation, we assumed that being envied by coworkers moderates the relationship between supervisor support and IWB. To test this model, IWB and its sub-dimensions (idea generation, idea promotion and idea realization) were entered as the outcome variable, supervisor support as the predictor variable, and being envied by coworkers as the moderator. All proposed relationships in the model were significant except idea realization (see Table 3 and Fig. 1). Thus, being envied by coworkers is reducing the influence of supervisor support on the IWB. When the sub-dimensions of IWB were taken into consideration, a similar significant effect was seen on supervisor support and idea generation, and idea promotion relationship. However, there was no moderation effect of being envied by coworkers on the supervisor support and idea realization relationship.

Table 2: Correlation Coefficients among Variables

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Supervisor Support	-	-.101	.388**	.316**	.423**	.266**	-	-.113
2. Being Envied by Coworkers		-	.112	.141	.114	.043	.046	.108
3. Innovative Work Behavior			-	.831**	.925**	.860**	.003	.044
4. Idea Generation				-	.689**	.542**	-.019	.057
5. Idea Promotion					-	.699**	-.012	.024
6. Idea Realization						-	.037	.039
7. Age							-	.902**
8. Tenure								-

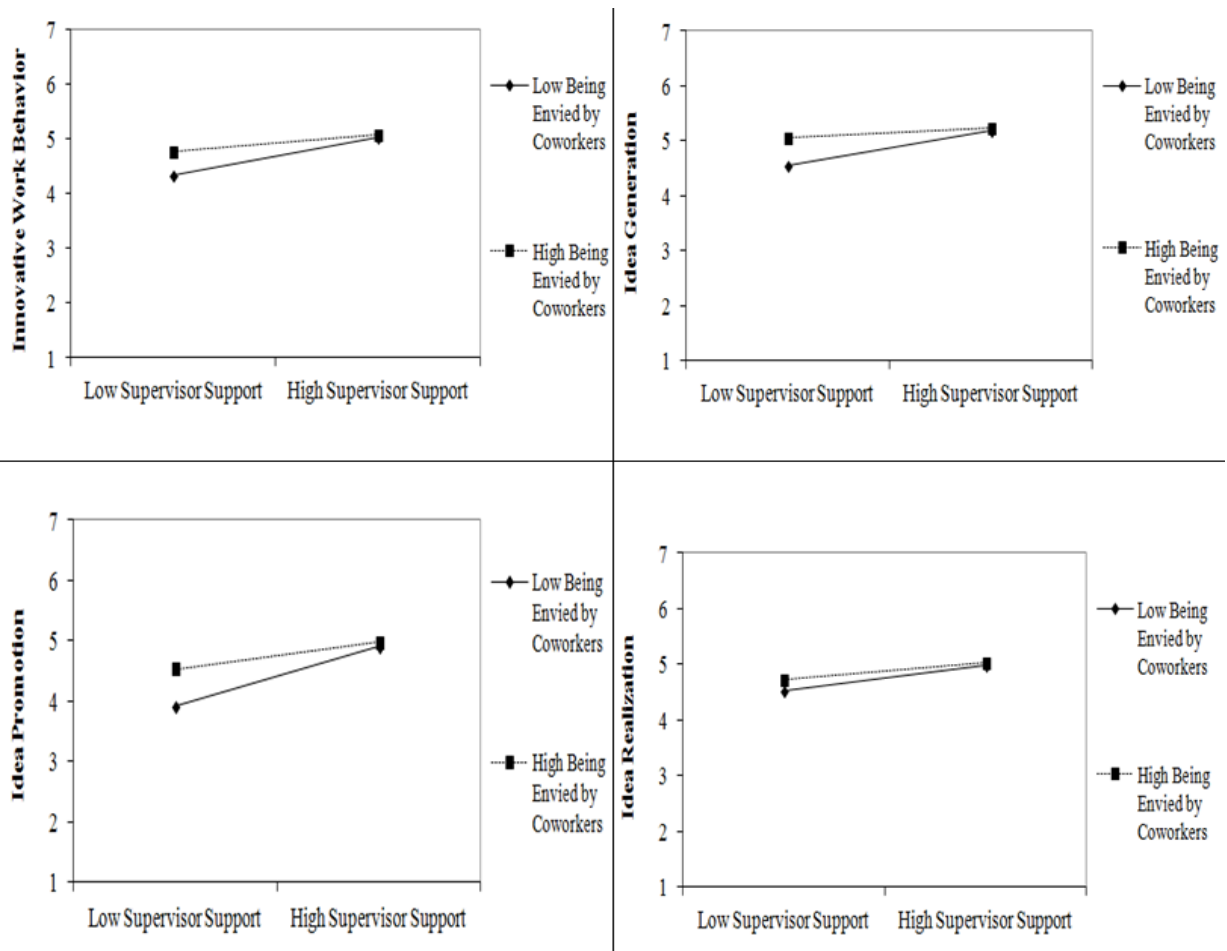
*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Table 3: Results from the Analyses Showing the Moderation Effect

Dependent Variable	Predictors	b	se	t	p	LLCI	ULCI
Innovative Work Behavior	Constant	1.7530	0.8109	2.1617	.033	0.1473	3.3587
	Supervisor Support	0.6090	0.1683	3.6175	.000	0.2756	0.9423
	Being Envied by CW	0.5321	0.2035	2.6146	.010	0.1291	0.9352
	Interaction	-0.0960	0.0424	-2.2641	.025	-0.1800	-0.0120
Idea Generation	Constant	1.8134	0.8074	2.2462	.026	0.2148	3.4121
	Supervisor Support	0.6278	0.1676	3.7461	.000	0.2960	0.9597
	Being Envied by CW	0.6231	0.2026	3.0748	.003	0.2218	1.0243
	Interaction	-0.1133	0.0422	-2.6844	.008	-0.1969	-0.0297
Idea Promotion	Constant	0.2821	1.0358	0.2723	.786	-1.7689	2.3331
	Supervisor Support	0.8623	0.2150	4.0102	.000	0.4365	1.2880
	Being Envied by CW	0.7468	0.2600	2.8726	.005	0.2320	1.2616
	Interaction	-0.1356	0.0542	-2.5034	.014	-0.2429	-0.0283
Idea Realization	Constant	3.1634	0.9930	3.1858	.002	1.1972	5.1296
	Supervisor Support	0.3368	0.2061	1.6339	.105	-0.0714	0.7449
	Being Envied by CW	0.2266	0.2492	0.9092	.365	-0.2669	0.7201
	Interaction	-0.0391	0.0519	-0.7530	.453	-0.1419	0.0637

Note. ^a Bootstrap sample size = 5.000. ^b 95% confidence intervals. ^c CW: Coworkers. ^d Interaction: Supervisor support X Being Envied by Coworkers.

**Figure 1:** Interaction Effects of Indicators on Dependent Variables

5. DISCUSSION

Demand for products and services in the rapidly changing world is multiplying and diversifying. Providing enough supply to these needs requires organizations to be innovative in a continuous process. Organizations may receive an innovative stance from innovative employees. Innovative human workers will be needed more and more as technology takes over the routine tasks via machines in the ongoing process. In order to be able to benefit effectively from innovative people, it is necessary to present appropriate conditions. In addition to the physical environment and financial possibilities, it may be necessary to establish an appropriate social support system in the workplace to reinforce the employee's behavior. With this in mind, this study focuses on how supervisor support and being envied by coworkers influence the individual's innovative behavior.

The hypothesis of this study suggests that being envied by coworkers may moderate the relationship between supervisor support and IWB. The results of the analysis supported this proposal. However, there is no direct comparison to make with other studies as there is no research on the relationship between being envied by coworkers and these variables. However, if we regard IWB as a performance indicator, these results are consistent with the results of Exline and Lobel (1999). Thus, being envied negatively affects the relationship between these variables and reduces the performance of the person.

Janssen (2000) identified three sub-dimensions for IWB: idea generation, idea promotion and idea realization. Individuals start their innovative behavior with the idea generation step; that is, to produce both new and useful ideas on any topic (Amabile et al., 1996). The second stage of the innovation process is that the individual shares the idea with other people who may contribute to the process and establishes a coalition with them (Kanter, 1988). The third stage is the production of the idea. In particular, teamwork is an important requirement for complex innovations (Kanter, 1988). To understand more closely the relationship between supervisor support and IWB in being envied by coworkers' moderation, these three sub-dimensions were analyzed as dependent variables. The moderation effect of being envied by coworkers was found for idea generation and idea promotion on the relationship between supervisor support and sub-dimension of IWB; however, there was no such moderation effect for idea realization. The fact that the first two stages of IWB were under this moderation effect may be due to the fact that

the social content of these two stages is more intense. In the course of the idea promotion, the coalition is important and it may be affecting the process. For example, an individual who is in the process of producing ideas knows that he/she must also be successful in idea promotion for the passing of the idea. If the person has the perception of being envied by coworkers, he/she may suppress his/her innovative behavior in the stage of production - because he/she thinks he/she may have problems in the second part. Being envied by coworkers due to the inclusion of the social support of the second phase may reduce this social support perception. After this step is over - since the need for social support will diminish - in the process of idea realization, being envied by coworkers may not be much of an effect.

Hofstede (2011) made cultural models by comparing workers from various nations. One of these models is that the nations are individualists or collectivists. Cultures that give importance to individual freedom and preferences are called individualistic cultures. Individualist cultures are more "me" instead of "us"; more "competitive" instead of "cooperative"; more "private" instead of "public"; and value "individual behavior" rather than "group behavior". Cultures that attach more importance to the relationship with others are called collectivist culture. Dependence on family and work is important, and interpersonal relationships are highly valued. Turkey stands out as a collective culture. In collectivist cultures - when compared to individual cultures - there is a "group-conforming" behavior. This kind of culture has more group norms that guide people to individual goals. People in these cultures have high potential to work within a team because they give more importance to cooperation and harmony with each other. According to Exline and Lobel (1999), one of the important factors of showing an emotional reaction to high performance is the culture in which the person is. Therefore, when individuals with collectivist cultures are more successful than their coworkers, they experience more stress than workers in individualistic cultures. Because of the connection between these individuals, the individual may behave in a manner that takes into account how other people will react to his/her success. Since the Turkish sample is used in this study, the effect of being envied by coworkers may have been influenced by collectivist culture.

Employees' innovative behaviors are one of the important duties that carry the organization forward. Supervisor support seems to be very effective in this behavior. Besides, it is understood that being envied by coworkers can reduce the influence of supervisor support. Therefore, social support from

the entire team, including the supervisor, may positively contribute to the individual's innovative behavior.

6. CONCLUSION

Organizations wishing to maintain their presence in the developing and changing world should be open to innovations in order to be able to adapt and even be pioneering this process. One of the important steps to be taken towards this goal is to support the innovative behavior of employees. The main contribution of this study is to point out that supervisor support is very effective in supporting employees' innovative behaviors and that in order to have effective supervisor support; the individual should not feel being envied by coworkers. In this way, the role of social support in enhancing innovative behavior is better understood.

Limitations and Future Work

One of the main limitations of this study is that the sample was obtained from a certain number of professions and sectors. Although this study was not aimed at establishing such a connection with a professional or sectoral basis, the relationship between supervisor support and innovative behavior and this moderation impact of being envied by coworkers may vary from sectoral or professional. For example, in organizations that focus on technological productions and services, this effect may be stronger; or this relationship may be weaker in organizations that offer more routine services such as the health and education sector. Thus, they need new research for better understanding. In addition to all of these, qualitative research methods can be used to further understand the variable being envied by coworkers. For example, the number of people who envy the individual, how frequently they exhibit interpersonal counterproductive behaviors, and whether an individual has previously experienced such experiences may be examined.

REFERENCES

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Hachette UK.
- Åmo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International Nursing Review*, 53(3), 231-237. doi: 10.1111/j.1466-7657.2006.00455.x
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97. doi: 10.1002/hrdq.1051
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in social life*. Routledge. doi: 10.4324/9780203792643
- Bliese, P. D. & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14(1), 65-73. doi: 10.1080/026783700417230
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125. doi: 10.1080/09585190110068331
- Brough, P. & Pears, J. (2004). Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 472-485.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.875
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A. & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.011
- Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. doi: 10.1177/1742715012455130
- Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press. doi: 10.4324/9781410606266
- Cohen-Charash, Y. & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied*

- Psychology*, 92(3), 666-680. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.666
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi: 10.1177/014920630002600304
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491-504. doi: 10.1080/1359432x.2014.931326
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C. & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00470.x
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037//0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.565
- Ellen III, B. P., Ferris, G. R. & Buckley, M. R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 842-857. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.10.007
- Exline, J. J. & Lobel, M. (1999). The perils of outperformance: Sensitivity about being the target of a threatening upward comparison. *Psychological Bulletin*, 125(3), 307-337. doi: 10.1037//0033-2909.125.3.307
- Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In, M. A. West & J. L. Farr (eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 63-80). Chichester, England: Wiley.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. (Published Doctoral Dissertation). Colorado State University, Colorado.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/process2012.pdf>
- Henagan, S. C. & Bedeian, A. G. (2009). The Perils of Success in the Workplace: Comparison Target Responses to Coworkers' Upward Comparison Threat 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2438-2468. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00533.x
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8. doi: 10.9707/2307-0919.1014
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90024-7
- Hülsheger, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. doi: 10.1037/a0015978
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44(1), 5-19. doi: 10.1002/hrm.20037
- James, J. B., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196. doi: 10.1002/job.681
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579. doi: 10.1348/096317905x25823
- Kalliath, T. J. & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72-78.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523. doi: 10.1177/009365088015005001

- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T. & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 913-930. doi: 10.1037/a0028970
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 594-604. doi: 10.1037//0021-9010.86.4.594
- Menon, T. & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard business review, 88*(4), 74-79.
- Miron-Spektor, E., Gino, F. & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116*(2), 229-240. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.03.006
- Önhon, Ö. (2016). *The relationship between organizational climate for innovation and employees' innovative work behavior; the moderating effect of leadership behavior; ICT sector in Turkey.* (Unpublished Doctoral Dissertation). Istanbul: Marmara University, Social Sciences Institute.
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(7), 777-796. doi: 10.1002/job.336
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D. & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(3), 465-489. doi: 10.1348/096317908x371547
- Rodriguez Mosquera, P. M., Parrott, W. G. & Hurtado de Mendoza, A. (2010). I fear your envy, I rejoice in your coveting: On the ambivalent experience of being envied by others. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(5), 842-854. doi: 10.1037/a0020965
- Schaubroeck, J. & Lam, S. S. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*(1), 33-47. doi: 10.1016/j.obhdp.2004.01.001
- Schreurs, B. H., Hetty van Emmerik, I. J., Günter, H. & Germeyns, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management, 51*(2), 259-279. doi: 10.1002/hrm.21465
- Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 689-695. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689
- Skinner, B. F. (2014). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis.* (Vol. 3). BF Skinner Foundation.
- Soper, D. S. (2018). A-priori Sample Size Calculator for Hierarchical Multiple Regression [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>
- Stein, M. (2000). After Eden: Envy and the defences against anxiety paradigm. *Human Relations, 53*(2), 193-211. doi: 10.1177/a010558
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(3), 251-270. doi: 10.1002/job.192
- Swanberg, J. E., McKechnie, S. P., Ojha, M. U. & James, J. B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior, 79*(3), 613-624. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.012
- Ünler Öz, E. (2007). *Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes.* (Unpublished Doctoral Dissertation). Istanbul: Marmara University, Social Sciences Institute.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion, 19*(1), 69-81. doi: 10.1080/02699930441000148
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management, 7*(3), 161-179. doi: 10.1023/a:1009592430712
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 680-693. doi: 10.1037//0021-9010.81.6.680

Guest, D. E., Paauwe, J. & Wright, P. (Eds.). (2012).
HRM and performance: Achievements and
challenges. John Wiley & Sons.

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. doi:
10.5465/amj.2010.49388995

Appendix 1: Turkish Items of Being Envied by Coworkers Scale**Items**

1. İşteki başarımdan dolayı bazen takımındaki üyeler tarafından kıskanılırım.
2. Takımındaki bazı üyeler başarılarımı kıskanırlar.
3. Amirimle sahip olduğumuz aramızdaki iş ilişkisinin yakınlığından dolayı, bazen takımındaki üyeler tarafından kıskanılırım.



Araştırma Makalesi

**Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi:
Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama**

The Effect of Transformational Leadership on Job Crafting:

A Study on Academic Personnel

Gökhan Kerse^a, Mustafa Babadağ^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Dönüştürücü Liderlik, İş
Becerikliliği, Görev
Becerikliliği, Bilişsel
Beceriklilik, İlişkisel
Beceriklilik
Tarihler :
Geliş 28 Aralık 2018
Düzeltilme geli 23 Mayıs
2019
Kabul 28 Mayıs 2019

ÖZ

Günümüzün rekabet dünyasında örgütleri başarıya ulaştıracak faktörler arasında çalışanlar önemli bir yere sahiptir. Özellikle çalışanların proaktif davranışlarının bu konudaki katkısı yadsınmaz. Bu nedenle proaktif davranış olarak değerlendirilen iş becerikliliği kavramı bu araştırmanın çalışma konusunu oluşturmakta ve bu kapsamda da dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için 138 akademik personelden anket yöntemi ile veri toplanmış ve veriler istatistikî paket programları ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda dönüştürücü liderliğin iş becerikliliğini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin iş becerikliliğinin alt boyutlarını da (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Transformational
Leadership, Job Crafting,
Task Crafting, Cognitive
Crafting, Relational Crafting
Article history:
Received 28 December 2018
Received in revised form 23
May 2019
Accepted 28 May 2019

ABSTRACT

In today's competitive world, employees have an important place among the factors that will lead organizations to success. In particular, the contribution of proactive behaviors of employees cannot be denied. For this reason, the concept of job crafting, which is considered to be proactive behavior, constitutes the subject of this study. In this context, the effect of transformational leadership on job crafting is tried to be evaluated. In order to carry out this assessment, data were collected from 138 academic staff via questionnaire method and the data were analyzed by statistical package programs. As a result of the analyzes, it was determined that the transformational leadership has a positive and significant effect on the job crafting. In addition, it has been concluded that transformational leadership has a positive and significant effect on the sub-dimensions of job crafting (task crafting, cognitive crafting and relational crafting).

^a Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Karaman, Türkiye. E-mail: gokhankerse@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-1565-9110

^b İletişim kurulacak yazar, Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü, Muğla, Türkiye. E-mail: mustafababadag@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-0198-7105

1. GİRİŞ

Burns (1978) ile literatürde yer alan dönüştürücü liderlik, o günden bugüne psikoloji, sosyoloji, eğitim, sağlık ve yönetim olmak üzere birçok alanda popüler olmuştur. Söz konusu bu popülerlik, ilgili alanlarda dönüştürücü liderliğe ilişkin gerek kavramsal gerekse ampirik çalışmaların yaygınlaşmasını sağlamıştır. Literatürde kavramın çalışanların bireysel ve örgütsel tutum ve davranışlarında (çıktılarda) olumlu değişim ve dönüşümler ortaya çıkardığı öne sürülmüş ve görgül araştırmalarla dönüştürücü liderliğin olumlu sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Zira yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderliğin öz-yeterliliği (Cavazotte, Moreno & Bernardo, 2013) ve psikolojik sermaye algısını artırdığı (Wang, Zheng & Zhu, 2018); iş stresi ve tükenmişliği ise düşürdüğü (Salem, 2015) belirlenmiştir. Ayrıca araştırmalar bu liderlik şeklinin işe ilişkin tatmini (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018) ve bağlılığı (Ding, Li, Zhang, Sheng & Wang, 2017) güçlendirdiğini, örgüte ilişkin bağlılığı (El Kordy, 2013) ve vatandaşlık davranışlarını artırdığını (Soo Young, 2017); etik iklim algısı oluşturarak işe yabancılaşmayı ise azalttığını (Babadağ & İşcan, 2017) tespit etmiştir. Bu araştırmada ise dönüştürücü liderliğin olası bir diğer olumlu çıktısı olarak çalışanların işlerinde değişimler yapma (iş becerikliliği) davranışı ele alınmıştır. Araştırma “Akademik personelin dönüştürücü liderlik algısı ve iş becerikliliği düzeyi nedir? Akademik personelin dönüştürücü liderlik algısı, işlerini kişisel ilgi ve yeteneklerine göre değiştirmesinde (iş becerikliliği) belirleyici midir?” sorularını cevaplamaya çalışmıştır. Konuyla ilgili literatürde gerekli incelemeler yapılmış ve akademik personel üzerinde iş becerikliliği kavramının ele alınmadığı görülmüştür. Öte yandan incelemelerde dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği ile ilişkisini ele alan uluslararası çalışmaların oldukça sınırlı olduğu (Hetland, Hetland, Bakker & Demerouti, 2018; Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017), ulusal alanda ise araştırma bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca uluslararası söz konusu çalışmalarda dönüştürücü liderlik ile iş becerikliliği davranışının bu araştırmada ele alınan boyutlar ile incelenmediği belirlenmiştir. Araştırmanın ifade edilen bu önemi nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Dönüştürücü liderlik kavramı literatüre Burns (1978) tarafından kazandırılmıştır. Burns (1978)

dönüştürücü liderliğin liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek ahlaki ve motivasyonel düzeye yükselttikleri bir süreç olduğunu öne sürmüştür (Ladan, Nordin & Belal, 2017). Daha sonraki yıllarda dönüştürücü liderliği Bass (1985) ele almış ve kavramı geliştirerek günümüzdeki anlamıyla kullanılmasını sağlamıştır. Bass (1985) dönüştürücü liderliği; liderlerin çalışanlarını başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapma ve ortak bir hedefe ulaşmak için takipçilerin kişisel çıkarlarını aşmalarını teşvik etme süreci olarak tanımlamıştır. Bass (1985)’a göre dönüştürücü bir lider takipçilerini grup, örgüt ve toplumun iyiliği için kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye motive etmekte (Muchiri, McMurray, Nkhoma & Pham, 2019) ve grup ve örgüt amaçlarına ulaşılması için onları yönlendirmektedir.

Dönüştürücü liderlik takipçilerin değerlerini, normlarını ve ilgilerini değiştiren ve bu sayede başlangıçtaki performanslarının ötesine geçmesini sağlayan liderlik şeklidir (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Bu liderlik şeklinde liderler çalışanın iş tanımında belirlenen beklentilerin ötesine geçmeleri için onları teşvik eder ve onlara ilham verir (Wang, Zheng & Zhu, 2018). Onlar takipçilerinin gelişmeye ve değişmeye istekli olmasını sağlayarak (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016) hedeflenen düzeyde örgütsel değişimlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Iqbal, 2016). Bunu yaparken ise takipçilerin (çalışanların) kişisel ve mesleki isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır (Wang, Zheng & Zhu, 2018).

Dönüştürücü liderlik çalışanların üyesi olduğu örgütün amaçlarına bağlılık oluşturması ve bu amaçlara ulaşmaları için güçlendirilmeleri sürecidir (Yukl, 1994). Dönüştürücü liderler güçlendirme faaliyetini iki şekilde gerçekleştirmektedir: Birincisinde dönüştürücü liderler yasal otoritelerini ve güçlerini takipçilerle paylaşmakta; dolayısıyla ilişkisel anlamda bir güçlendirme ortaya çıkmaktadır. İkincisinde dönüştürücü liderler çalışanları psikolojik olarak etkilemekte ve onların öz yeterlilik algılarını ortaya çıkarmakta; dolayısıyla güçlendirme motivasyonel olarak gerçekleşmektedir (Babadağ & İşcan, 2017).

Dönüştürücü liderleri astların yüksek düzeyde performanslarını göz önüne alarak onları statükonun ötesinde dönüştüren ve astlar arasında etkileşimi destekleyen ve yenilikçi yeteneğin gelişmesini sağlayan liderler olarak da tanımlamak mümkündür (Tabassi, Roufechaei, Bakar & Yusof, 2017). Dönüştürücü liderler, astlara kişisel çıkarlarının üzerinde örgüt çıkarlarını benimsetirler ve bu doğrultuda astları motive ederler (Abu Nasra & Heilbrunn, 2016). Ayrıca astların kişisel gelişim ve işsel motivasyonlarına önem verdikleri için (Nazim

& Mahmood, 2016), astların örgütteki formal rol tanımlarında beklenenin ötesine geçmesini sağlarlar (Abu Nasra & Heilbrunn, 2016).

Dönüştürücü liderler; takipçilerini idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla kendi çıkarlarının ötesinde hareket ettiren liderlerdir (Ladan vd., 2017). *İdealleştirilmiş etki*, dönüştürücü liderlerin hayranlık duyulan ve güvenilen bir rol model olarak hareket etmesini ifade eder (Reuvers, Van Engen, Vinkenburg & Wilson-Evered, 2008). *İlham verici motivasyon*, dönüştürücü liderlerin takipçilerin vizyonu paylaşmalarına ilham vererek yüksek beklentileri iletmelerini ve bu vizyona yönelik misyon duygusunu içselleştirmelerini sağlamalarını içerir (Abelha vd., 2018). *Entelektüel uyarım*, takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı yollarla verilen görevleri farklı bir şekilde yapmalarını teşvik etmektedir (Getachew & Zhou, 2018). Son olarak *bireyselleştirilmiş ilgi* ise dönüştürücü liderlerin her bir astın farklılıklarını göz önünde bulundurarak onlara kişisel ilgi göstermesidir (Reuvers vd., 2008). Liderlerin söz konusu özellikleri kullanarak çalışanlarda dönüştürücü liderlik algısını oluşturmaları bireysel ve örgütsel birçok olumlu sonucun oluşmasını sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlik algısının oluşmasıyla çalışanın öz-yeterliliği (Cavazotte vd., 2013), güçlendirme algısı, refahı ve yaşam anlamı artacak (Krishnan, 2012); iş tatmini ve örgütsel bağlılık güçlenecek (El Kordy, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışları yaygınlaşacak (Soo Young, 2017) ve çalışan performansı yükselecektir (Rita, Payangan, Rante, Tuhumena & Erari, 2018). Dönüştürücü liderlik algısının ortaya çıkmasıyla gerçekleşecek bir diğer olumlu çıktı çalışanın iş becerikliliği davranışdır (Hetland vd., 2018).

Temeli iş tasarımı teorisine dayanan ve bu teoriden ortaya çıkan iş becerikliliği kavramı (Miller, 2015) çalışanların yaptıkları işte fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak değişimler yapması ve işlerini kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmesidir (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Çalışanlar işlerinde bu davranış ile işlerindeki sosyal çevreyi ve işin tasarımını ve işlerinin anlamlarını değiştirmek için harekete geçmektedir (Travaglianti, Babic & Hansez, 2016). Dolayısıyla da söz konusu davranışların sergilenmesiyle çalışan işinde kontrolün kendisinde olduğunu hissetmekte, işi kavramakta ve iş arkadaşlarıyla daha etkili bağlantı kurmaktadır (Kerse, 2017).

İş becerikliliği çalışanların işlerini kişisel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirmek amacıyla giriştikleri, dolayısıyla da işlerini yeniden tasarlama olanağına sahip oldukları informal bir süreci ifade eder (Kerse, 2018). Bu süreç ile çalışan yaptığı işte

pasif bir unsur olmaktan kurtularak aktif bir faktör konumuna gelmekte (Kerse, 2017) ve işleriyle kişisel tutkuları, yetenekleri ve tercihleri arasında daha iyi bir uyum sağlamaktadır (Tims, Bakker & Derks, 2015; Van Wingerden, Derks & Bakker, 2017).

İş becerikliliği çalışanların işlerini yapma, işlerine görevler ekleme ve bırakma, görevleri tamamlama biçimlerini değiştirme ve işle ilgili faaliyetlerin sayısını değiştirme gibi değişiklikleri ifade etmektedir (Bizzi, 2017; Wang, Wang & Li, 2018). Bu değişiklikler göreve, ilişkiye ve bilişe ilişkin çalışanın beceriklilik düzeyini yansıtmaktadır. Görev becerikliliğiyle çalışan işindeki görevlerin sayısını, kapsamını veya türünü değiştirerek işin görev sınırlarını düzenlerken; ilişkisel beceriklilikte işyerindeki diğerleriyle olan etkileşimin kalitesini veya miktarını değiştirerek işin ilişkisel yönlerinde düzenlemeler yapmaktadır. Bilişsel beceriklilikte ise işe ilişkin bakış açısı değişmekte (Zhang & Parker, 2019) ve işe ilişkin algılar yeniden yapılanmaktadır (Kerse, 2018).

İş talepleri ve kaynaklarının proaktif olarak kişiselleştirilmesi olarak da tanımlanabilen iş becerikliliği, çalışanların tercihlerine uygun olarak iş çevresini ayarlamasına olanak sağlar. Bireysel olarak kişiselleştirilmiş bir çalışma ortamı, çalışanın işyerinde enerjik ve kendini adanmış hissetmesini sağlar (Mäkikangas, 2018). İş becerikliliği sayesinde çalışanlar iş rollerinin görev ve sosyal yönlerinde proaktif revizyonlar yaparak (Dierdorff & Aguinis, 2018) kendileri için daha olumlu veya kendine daha uyumlu bir iş kimliği yaratırlar (Slemp, 2016).

Daha önce de ifade edildiği gibi dönüştürücü liderler çalışanların iş tanımının ötesine geçmeleri için onları teşvik eden ve onlara ilham veren liderlerdir (Wang, Zheng & Zhu, 2018). Söz konusu bu teşvik ve ilham çalışanların işlerinde proaktif iş davranışlarını artırmaktadır (Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016). İş becerikliliğinin de görev tanımının ötesinde proaktif bir davranış olduğu dikkate alınır (Grant & Ashford, 2008), dönüştürücü liderlik algısıyla iş becerikliliği davranışının teşvik edileceği ve çalışanların işlerinde değişimler gerçekleştirebileceği beklentisi ortaya çıkabilir. Literatürde söz konusu beklentiye ilişkin sadece iki (2) çalışma yer almaktadır. Bunlardan birisi Wang ve arkadaşları (2017) tarafından Hollanda'da ast ve üst pozisyonlu çalışanlar üzerinde yapılmış ve dönüştürücü liderliğin uyumluluk aracılığıyla iş becerikliliği ile etkileşimli olduğu öne sürülmüştür. Bir diğer araştırmada Hetland ve arkadaşları (2018) Norveç'te finans, eğitim, kamu yönetimi ve danışmanlık işletmeleri üzerinde çalışmalarını

gerçekleştirmiş ve günlük düzeyde dönüştürücü liderlik algısı ile günlük düzeyde iş becerikliliğinin pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Bu teorik gerekçeler ve bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez(ler) oluşturulmuştur:

H1: Dönüştürücü liderlik algısı çalışanların iş becerikliliği davranışını pozitif yönde etkiler.

H1a: Dönüştürücü liderlik algısı çalışanların görev becerikliliği davranışını pozitif yönde etkiler.

H1b: Dönüştürücü liderlik algısı çalışanların bilişsel beceriklilik davranışını pozitif yönde etkiler.

H1c: Dönüştürücü liderlik algısı çalışanların ilişkisel beceriklilik davranışını pozitif yönde etkiler.

3. ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı, Örnekleme ve Ölçüm Aracı

Bu araştırmanın amacı dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir. Başka bir ifade ile araştırmada dönüştürücü liderlik algılayan çalışanlar işlerinin kapsamında veya sınırlarında bir değişiklik yaratıyorlar mı? Sorusuna cevap aranmaktadır. Bu amaca bağlı olarak anket formu hazırlanmış ve bir üniversitede çalışan 138 akademisyenden kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Anket formunda kullanılan değişkenlere ait ölçekler daha önce kullanılmış; güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ilgili ölçeklerden elde edilmiştir. Ayrıca ankette değişkenlere ait ölçeklerin cevaplanmasında beşli Likert derecelendirmesi (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Anket formu ise üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Demografik ifadelerle 138 katılımcının verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri bakımından dağılımında %73,9'luk kısmı erkekler oluşturmaktadır. Medeni durumları bakımından dağılımında ise %58,7'lik kısmı evli katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında ise katılımcılardan 26-35 yaş aralığında olanların %53,6 ile çoğunluğu oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde ise lisansüstü mezunların %57,2 ile en yüksek oranı oluşturduğu

tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların %59,4'ünün 7 yıl veya daha uzun süredir iş hayatında olduğu belirlenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise, çalışanların iş becerikliliği davranışını ölçmek için Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen iş becerikliliği ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 19 ifadeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği geliştiren araştırmacılar iş becerikliliği ölçeğinin alt boyutlarını görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olarak isimlendirmişlerdir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını ise Kerse (2017) gerçekleştirmiş ve araştırmacı ölçeğin Türkçe haliyle de güvenilir ve geçerli olduğunu tespit etmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını ölçmek için Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik (The Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) ölçeğinde yer alan dönüştürücü liderlik ifadelerinden yararlanılmıştır. Ölçek, Babadağ ve İşcan (2017)'in çalışmalarında 7 ifade ve tek boyut olarak belirlenmiş ve bu araştırmada da bu şekliyle kullanılmıştır.

Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada ilk olarak ölçeklerin yapı geçerliliği ve temel boyutları belirlenmeye çalışılmış ve bu kapsamda da açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde madde faktör yüklerinin 0,40'dan düşük olmaması, örneklem yeterlilik ölçütünü gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,60'dan yüksek olması ve verilerden anlamlı faktörler çıkacağını gösteren küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) 0,05'den düşük değer olması beklenmektedir.

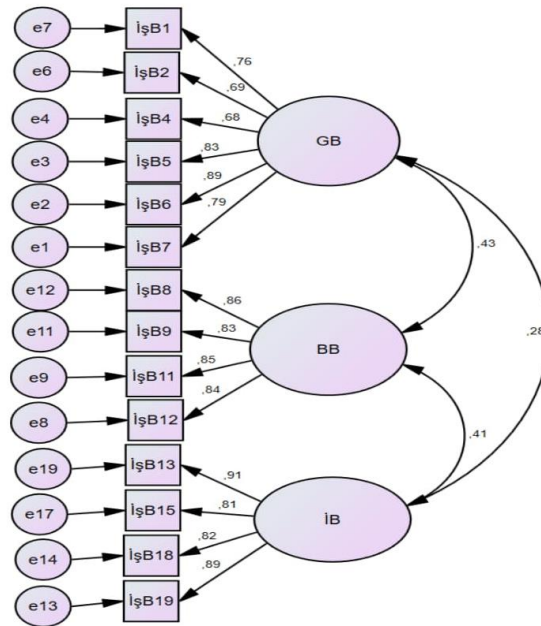
Araştırmada bu değerler dikkate alınarak ilk olarak iş becerikliliği ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin KMO değerinin 0,815 olduğu, anlamlılık düzeyinin ise ,000 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak ölçeğin faktör yapısına bakılmış ve ölçek maddelerinin üç alt boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen üç faktörlü yapının toplam varyansın %74,23'ünü açıkladığı ve ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,915 ile 0,735 arasında değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar maddelerin ait oldukları faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığını ortaya koymakta ve ölçeğin Türkçe ifadelerle de orijinal halindeki benzer olduğunu ifade etmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi ile iş becerikliliği ölçeğinin faktör yapısı belirlendikten sonra belirlenen 3 boyutlu yapının doğrulayıcı faktör analizi ile sağlaması yapılmaya çalışılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40'tan düşük olmaması beklenmektedir. Ancak yapılan analizde bazı maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40'tan düşük olduğu belirlenmiş ve bu nedenle İşB3, İşB10, İşB14, İşB16 ve İşB17 maddeleri modelden çıkarılmış ve analiz tekrardan yapılmıştır. Maddeler çıkarıldıktan sonra yapılan analiz bulguları Şekil 1'de gösterilmiştir.

İlgili maddeler çıkarıldıktan sonra ölçeğin uyum iyiliği değerlerine bakılmış ve ölçeğin gerekli değerleri sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. İş becerikliliği ölçeğinin 3 boyutlu yapısını doğrulayan uyum iyiliği değerleri referans değerleri ile birlikte Tablo 1'de verilmiştir.

İş becerikliliği ölçeğinin faktör yapısı belirlendikten sonra dönüştürücü liderlik ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin KMO değerinin 0,869 olduğu, anlamlılık düzeyinin ise ,000 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak ölçeğin faktör yapısına bakılmış ve ölçek maddelerinin tek boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, elde edilen tek faktörlü yapının toplam varyansın %65,57'sini açıkladığı ve ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,856 ile 0,725 arasında değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara dayanarak maddelerin ait olduğu faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğine de iş becerikliliği ölçeğinde olduğu gibi açımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeğin yapısı doğrulanmaya çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda DL4 maddesinin standardize



Şekil 1: İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi
(GB: Görev Becerikliliği, BB: Bilişsel Beceriklilik, İB: İlişkisel Beceriklilik)

Tablo 1: İş Becerikliliği Ölçeğinin Uyum İndekslerine İlişkin Değerler

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Model
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,803
RMR	$\leq ,10$,032
CFI	$\geq ,90$,955
IFI	$\geq ,90$,955
TLI	$\geq ,90$,944
RMSEA	$< ,05 - \leq ,08$,077

edilmiş regresyon yükünün 0,40'tan düşük olduğu belirlenmiş bu nedenle ilgili madde modelden çıkarılarak analiz tekrardan gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, modelde bazı indekslerin uyum değerlerinin gerekli ölçütü sağlamadığı gözlenmiş ve DL1 ile DL5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde uyum değerlerinin iyileşeceği belirlenmiştir. Bu nedenle ilgili maddeler arasında modifikasyon yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin modifikasyon sonucu elde edilen standardize regresyon yükleri bulguları Şekil 2'de gösterilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin modifikasyon sonrası elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 2'de sunulmuştur.

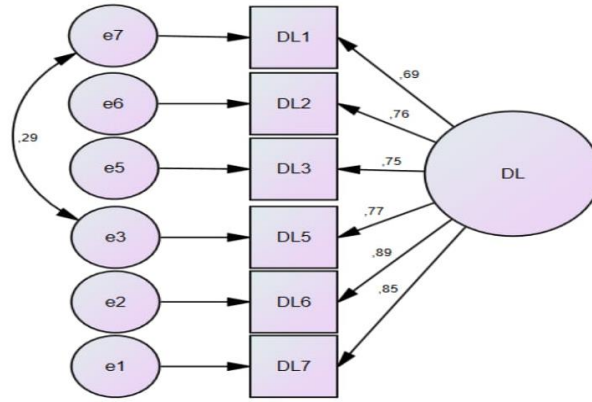
Tablo 2'deki bulgular dönüştürücü liderlik ölçeğinin modifikasyon sonrası gerekli ölçütleri sağladığını ve faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Araştırmada daha sonra cronbach alpha katsayısı ile ölçeklerin içsel tutarlılıklarına bakılarak değişkenleri ölçen ifadelerin güvenilirlikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için cronbach alfa

katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Morgan, Leech, Gloeckner & Barrett, 2004: 122). Bu referans değeri dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda iş becerikliliği (0,885) ve dönüştürücü liderlik (0,908) ölçeklerinin güvenilir olduğu saptanmıştır. Ayrıca, iş becerikliliği ölçeğinin alt boyutları olan görev becerikliliği (0,898), bilişsel beceriklilik (0,908) ve ilişkisel becerikliliğin de (0,917) güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin testi yapılmadan önce değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz bulguları ise Tablo 3'de gösterilmiştir. Ayrıca tabloda katılımcıların verdiği cevaplara ilişkin değişkenlerin ortalamalarına ve standart sapmalarına da yer verilmiştir.



Şekil 2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

(DL: Dönüştürücü Liderlik)

Tablo 2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Uyum İndekslerine İlişkin Değerler

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Model
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,308
RMR	$\leq,10$,013
CFI	$\geq,90$,995
IFI	$\geq,90$,995
TLI	$\geq,90$,991
RMSEA	$<,05-\leq,08$,047

Tablo 3: Korelasyon Analizi Bulguları, Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Faktörler	ORT.	SS	1	2	3	4	5
1-Dönüştürücü Liderlik	3,957	,607	1				
2-İş Becerikliliği	4,120	,568	,637**	1			
3-Görev Becerikliliği	4,079	,687	,418**	,768**	1		
4-Bilişsel Beceriklilik	4,331	,666	,515**	,711**	,379**	1	
5-İlişkisel Beceriklilik	3,971	,972	,506**	,742**	,250**	,367	1

Tablo 3'deki bulgulara bakıldığında araştırmaya katılan katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının ve iş becerikliliği davranışlarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne ve gücüne bakıldığında ise dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği ile aynı yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ($r = 0,637$, $p < 0,01$) tablodan izlenmektedir. Başka bir ifade ile tabloda dönüştürücü liderlik algısı arttığında, katılımcıların iş becerikliliği davranışlarında da artış olduğu gözlenmektedir. Benzer bulgular dönüştürücü liderlik algısı ile iş becerikliliği boyutları arasında da bulunmakta ve dönüştürücü liderlik algısı ile görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik arasında da aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tablodan görülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği boyutlarından bilişsel beceriklilik ile en güçlü ilişkiye ($r = 0,515$, $p < 0,01$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği ve iş becerikliliğinin boyutları üzerinde etkilerinin olacağı söylenebilir. Ancak korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin sadece yönünü ve gücünü gösterdiği için korelasyon analizi sonucuna bakarak bu değerlendirmeyi yapmak yanıltıcı olabilir. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği ve iş becerikliliğinin her bir alt boyutu üzerinde etkiye sahip olup olmadığını tespit etmek ve araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde ilk olarak dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki

etkisi daha sonra da iş becerikliliğinin boyutları üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4'e bakıldığında dönüştürücü liderliğin iş becerikliliğini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,596$, $p < 0,01$). Ayrıca dönüştürücü liderlik iş becerikliliğindeki değişimin %40,2'ini açıkladığı tablodan anlaşılmaktadır. Bu bulguya göre çalışanın dönüştürücü liderlik algısı arttığında iş becerikliliğinde de artış olacağı söylenebilir. Bu açıdan **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Tabloya bakıldığında ulaşılan bir başka bulgu dönüştürücü liderliğin görev becerikliliğini de pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğidir ($\beta = 0,473$, $p < 0,01$). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik görev becerikliliğindeki değişimin %16,9'unu açıklamaktadır. Bu bulguya bağlı olarak da **H1a hipotezi kabul edilmiştir**. Tablodan izlenen bir başka bulgu ise, dönüştürücü liderliğin bilişsel becerikliliği de pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğidir ($\beta = 0,565$, $p < 0,01$). Ayrıca dönüştürücü liderlik bilişsel beceriklilikteki değişimin %26'sını açıklamaktadır. Bu bulguya bağlı olarak ise **H1b hipotezi kabul edilmiştir**. Son olarak tablo dönüştürücü liderliğin ilişkisel becerikliliği de pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini ($\beta = 0,811$, $p < 0,01$) ve dönüştürücü liderliğin ilişkisel beceriklilikteki değişimin %25,1'ini açıkladığını göstermektedir. Bu sonuca göre **H1c hipotezi kabul edilmiştir**.

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	İş Becerikliliği	Görev Becerikliliği	Bilişsel Beceriklilik	İlişkisel Beceriklilik
Bağımsız Değişken:				
Dönüştürücü Liderlik				
β	,596	,473	,565	,811
t	9,645	5,367	7,011	6,849
p	,000	,000	,000	,000
R ²	,406	,175	,265	,256
Düzeltilmiş R ²	,402	,169	,260	,251
F	93,025	28,803	49,149	46,906

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme ve teknolojideki gelişmeler birçok alanda olduğu gibi örgüt yaşamında da hızlı değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler hayatta kalabilmek ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için proaktif davranışlara sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sayede örgütler çevreden gelen taleplere daha kolay cevap verebilmektedirler (Wang, Wang & Li, 2018). Hatta çevrede gerekli değişimleri örgütler proaktif çalışanlar ile kendileri başlatabilirler. Bu nedenle örgütlerde çalışanların iş becerikliliği davranışlarını ortaya çıkaracak faktörlerin neler olduğunun araştırılması önemli olarak görülmektedir. İş becerikliliği kavramı daha önce belirtildiği gibi çalışanların işlerini kapsayan fiziksel, zamansal, duygusal, bilişsel ve / veya ilişkisel sınırları proaktif olarak değiştirmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013). Dönüştürücü liderlik ise daha önce ifade edildiği gibi takipçilerini beklenen performansın ötesinde hareket etmeye yönlendiren ve çalışanların proaktif davranışına zemin hazırlayan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Özellikle entelektüel uyarım ile dönüştürücü lider takipçileri güçlendirerek takipçilerin yaratıcılıklarını açığa çıkarmakta ve takipçilerin örgüt içerisinde yeni yaklaşımlar geliştirmelerini sağlamaktadır (Babadağ & İşcan, 2017). Ayrıca dönüştürücü lider koç veya mentor gibi hareket ederek her bir takipçinin gelişme ve başarıya ihtiyacına önem vermektedir (Bass & Riggio, 2006). Bu nedenle dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif yönlü etki oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik algılayan çalışanların iş becerikliliği davranışında bulunduğu veya işin sınırlarında değişiklik yaptıkları tespit edilmiştir. Daha önce belirttiğimiz gibi uluslararası literatürde Wang ve arkadaşları (2017) ile Hetland ve arkadaşları (2018) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlar ve dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu açıdan ulaşılan bulgunun uluslararası literatürde yapılan çalışmalar ile tutarlılık gösterdiği belirtilebilir. Ulusal literatür açısından ise ulaşılan bu bulgu bir ilk olarak değerlendirilebilir. Ulusal literatürde iş becerikliliği kavramı yeni yeni tartışılmaya ve araştırılmaya başlanan bir konudur ve dönüştürücü liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya ulusal literatürde rastlanılmamıştır. Bu

açıdan ulaşılan sonuç ulusal yazın açısından önemli olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonucunda ulaştığımız bir başka bulgu ise dönüştürücü liderliğin iş becerikliliğinin boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu yönündedir. Ulaşılan bu bulgu hem uluslararası hem de ulusal literatür açısından bir ilk olduğu söylenebilir. Uluslararası literatürde dönüştürücü liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların iş becerikliliğini bu boyutları ile araştırma konusu yapmadığı görülmüştür. Ulusal literatürde ise daha önce bu değişkenleri araştırma konusu yapan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu açıklamaların dışında araştırmanın teorik açıdan literatüre önemli bir katkı sağladığı söylenebilir. İş becerikliliğinde liderin takipçilerinin proaktif davranışlarının farkında olmadığı ve iş becerikliliğinin aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ancak araştırma sonucunda ulaştığımız bulgular, liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek iş becerikliliğini teşvik edebileceğini göstermiştir. Başka bir ifade ile araştırma, üstlerinin desteği sonucunda da çalışanların iş becerikliliği davranışında bulunabileceklerini göstermiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak uygulamaya dönük çıkarımlarda da bulunulabilir. Çalışanlarının iş becerikliliklerini arttırmak isteyen örgütlerin dönüştürücü liderlik davranışlarına önem vermesi gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda da liderler iş becerikliliği davranışlarının memnuniyetle karşılandığı güvenilir, açık ve destekleyici bir iklim oluşturmak için çalışanlara bireyselleştirilmiş destek sağlayabilirler (Wang vd., 2017). Ayrıca dönüştürücü liderlik becerilerinin, eylem (uygulama) odaklı yöntemlere dayanan eğitimlerle geliştirilebileceğine inanıldığı (Schmitt vd., 2016) için örgüt yöneticileri dönüştürücü liderlik özelliklerini geliştirebilecekleri eğitim programlarına katılabilirler. Böylece yöneticiler, dönüştürücü liderlik davranışlarını öğrenerek hayata geçirebilirler ve çalışanların, işin kapsamında değişiklikler yaratabilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlayabilirler. Bunun yanında örgütler, terfi uygulamalarında dönüştürücü liderlik özelliğini bir ölçüt olarak belirleyebilirler ve bu özelliğe sahip kişileri yönetici pozisyonlarında özellikle tercih edebilirler. Böylece örgüt yapısını dönüştürücü liderliğin ufkuyla şekillendirerek iş becerikliliği için gerekli şartları yaratabilirler.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın ilk

sınırlılığı çalışmanın tek bir örgütte gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle araştırma sonucunda ulaşılan bulguları genelleyebilmek için bundan sonra yapılacak araştırmalara değişkenler arasındaki ilişkileri başka örgütlerde ve sektörlerde de araştırmaları önerilebilir. Araştırmanın kesitsel bir yöntem ile gerçekleştirilmiş olması ise ikinci sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Kesitsel yöntemde veriler çalışanların bir anlık duygularını yansıtmakta ve çalışanların farklı zamanlardaki düşüncelerini göz ardı etmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalara boylamsal çalışmalar ile çalışmalarını gerçekleştirmeleri önerilebilir. Böylece değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik daha güvenilir ve anlamlı sonuçlar elde edilebilir. Bunun dışında çalışanların iş becerikliliği davranışlarını etkileyebilecek örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışanların kişilik özellikleri gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu nedenle iş becerikliliği üzerinde sadece dönüştürücü liderliğin etkisini araştırmak başka bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bundan sonra yapılacak araştırmalara bu değişkenlere farklı değişkenleri de ekleyerek araştırmalarını gerçekleştirmeleri iş becerikliliğini ortaya çıkarabilecek unsurların neler olabileceğinin daha iyi anlaşılabilmesi için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristic's. *Review of Business Management*, 20(4), 516-532.
- Abu Nasra, M. & Heilbrunn, S. (2016). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380-396.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, 1-25.
- Babadağ, M. & İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bizzi, L. (2017). Network Characteristics: When an Individual's Job Crafting Depends on the Jobs of Others. *Human Relations*, 70(4), 436-460.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Dierdorff, E. C. & Aguinis, H. (2018). Expanding Job Crafting Theory Beyond The Worker and The Job. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(3), 225-247.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z. & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556.
- Eliophotou-Menon, M. & Ioannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation To Learn and Trust in The Leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12-22.

- ElKordy, M. (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. *Business Management Dynamics*, 3(5), 15-26.
- Getachew, D. S. & Zhou, E. (2018). The Influences of Transformational Leadership on Collective Efficacy: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *The International Journal of Organizational Innovation*, 10(4), 7-15.
- Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Hetland, J., Hetland, H. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2018). Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus. *European Management Journal*, 36, 746-756.
- Iqbal, Q. (2016). Organizational Politics, Transformational Leadership and Neglect in Banking Sector. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(10), 609-622.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişisini Belirleme. *Journal of Business Research*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2018). The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: "I am Compatible With My Work Because I Can Make Changes in My Work. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Krishnan, V. R. (2012). Transformational Leadership and Personal Outcomes: Empowerment as Mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550-563.
- Ladan, S., Nordin, N. B. & Belal, H. M. (2017). Influence of Transformational Leadership on Knowledge Hiding: Mediating role of Organizational Psychological Ownership. *International Journal of Business and Management Science*, 7(2), 261-277.
- Mäkikangas, A. (2018). Job Crafting Profiles and Work Engagement: A Person-Centered Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111.
- Miller, M.L. (2015). *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment* (Yayınlanmış Doktora Tezi) Walden University, College of Management and Technology: Minneapolis.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Muchiri, M.K., McMurray, A.J., Nkhoma, M. & Pham, H.C. (2019). How Transformational and Empowering Leader Behaviors Enhance Workplace Safety: A Review and Research Agenda. *The Journal of Developing Areas*, 53(1), 257-265.
- Nazim, F. & Mahmood, A. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18-22.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J. & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R. & Erari, A. (2018). Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on The Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964.
- Salem, I. E.-B. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15, 240-253.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2016). Transformational Leadership and Proactive Work Behaviour: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Job Strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 588-610.
- Slemp, G. R. (2016). Job Crafting. İçinde L.G. Oades, M.F. Steger, A.D. Faveand J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 351-365).UK: John Wiley & Sons.
- Slemp, G. R. & Vella-Brodick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Soo Young, J. (2017). Mediating Effect of Social Capital between Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(5), 558-566.
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Bakar, A. H. A. & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015). Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of

- Colleagues?, *Applied Psychology: An International Review*, 64(4), 727-753.
- Travaglianti, F., Babic, A. & Hansez, I. (2016). The Role of Work-Related Needs in The Relationship Between Job Crafting, Burnout and Engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13.
- Van Wingerden, J., Derks, D. & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.
- Wang, H., Wang, X. & Li, J. (2018). Is New Generation Employees' Job Crafting Beneficial or Detrimental to Organizations in China? Participative Decision-Making as a Moderator. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 543-560.
- Wang, H.-J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. (2017). Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wang, Y., Zheng, Y. & Zhu, Y. (2018). How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification. *Social Behavior and Personality*, 46(2), 313-322.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J.M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zhang, F. & Parker, S. K. (2019). Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146.



Araştırma Makalesi

Liderlikte Ortak Vizyon Oluşturma Davranışının İşletme Performansına Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Effect of Common Vision Creation Behavior in Leadership on Firm Performance

Ayşe İpek Koca Ballı^a, Kemal Can Kılıç^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Ortak Vizyon Oluşturma,
İşletme Performansı,
Duygusal Zeka, Kadın
Girişimciliği, Etkili Liderlik
Davranışları

Tarihler :
Geliş 19 Nisan 2019
Düzeltilme geliş 14 Haziran
2019
Kabul 24 Haziran 2019

ÖZ

Çalışmanın amacı; kadın girişimcilerin etkili liderlik davranışlarından biri olan ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü olup olmadığını belirlemektir. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup gerekli veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyet gösteren kadın girişimciler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 535 kadın girişimciye anket uygulanmış, anket sonuçları analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ortak vizyon oluşturma davranışı ile işletme performansı ilişkisinde duygusal zekanın düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Böylece ortak vizyon oluşturma davranışının varlığının duygusal zekanın daha yüksek olduğu durumlarda işletme performansına daha fazla katkı sağladığı ortaya konmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Common Vision Creation,
Firm Performance,
Emotional Intelligence,
Women Entrepreneurship,
Effective Leadership
Behaviors

Article history:
Received 19 April 2019
Received in revised form 14
June 2019
Accepted 24 June 2019

ABSTRACT

The aim of the study is to determine whether emotional intelligence has a role in the effect of the common vision creation behaviour, which is one of the effective leadership behaviors of women entrepreneurs, on the firm performance. The research was designed as a descriptive type and the necessary data were collected by survey method. Target population of the study were women entrepreneurs working in Adana, Mersin, Osmaniye. A questionnaire was applied to 535 female entrepreneurs and the results of the survey were analyzed. As a result of the study, it has been determined that the common vision creation behavior has a positive effect on the firm performance. Furthermore, it was found that emotional intelligence tended to moderate the relationship between common vision creation behavior and the firm performance. Thus, it has been shown that the existence of common vision creation contributes more to the firm performance when emotional intelligence is higher.

^a İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Çukurova Üniversitesi, Kozan İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana, Türkiye. E-mail: ikocaballi@cu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-7808-5807

^b Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana, Türkiye. E-mail: kcan@cu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-1248-3321

1. GİRİŞ

Sürdürülebilir büyümenin gerçekleşebilmesi, insan merkezli işgücü piyasalarında kadınların ve erkeklerin eşit katılımı yanında, kadınların ekonomik ve sosyal kalkınmanın vazgeçilmez unsuru olarak görülmesinden geçmektedir (Peker & Kubar, 2012: 173). Toplumsal gelişmişlik düzeyinin ülkeler arası kıyaslanmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli göstergelerden biri kadın ve erkeklerin hak, fırsat ve kaynaklara eşit olarak katılıp katılmadığıdır. Kadınların ekonomik ve sosyal yaşama etkin ve erkeklerle eşit oranda katıldığı ülkeler günümüzde “gelişmiş ülkeler” kategorisinde yer alırken, kadınların eğitime, istihdama, karar alma mekanizmalarına eşit oranda katılmadığı ülkelerin hemen hepsi “az gelişmiş” ya da “gelişmekte olan ülke” grupları arasında yer almaktadır (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2013). Bu anlamda kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir gelişmenin önemli bir unsuru olarak hem kuramsal hem de politik açıdan önemli bir husus olarak kabul edilmektedir (Evans & Kelly, 2008: 289).

Son yıllarda, dünyada hızla yaygınlaşan girişimcilik, dünyanın genelinde kabul gören bir faaliyet olmakla birlikte, kadınlara bir istihdam fırsatı yaratmakta ve aileleri için de gelir kaynağı olarak görülmektedir. Kaufman Center'a göre mevcut kadın girişimciler ve bunların sayılarındaki artış, küresel pazarda etkin bir biçimde faaliyette bulunmak isteyen herhangi bir ülkenin uzun dönemdeki ekonomik büyümesinin anahtarıdır (Mboko & Smith-Hunter, 2009: 157). Ülke ekonomisine katkısının yanı sıra kadınların bazı ihtiyaçları da kadın girişimciliğinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Örneğin kadının kendi ilgi alanı konusunda çalışma isteği, bağımsızlık arayışı, finansal sorumluluklar, konforlu bir yaşam arzusu, bir işle meşgul olma isteği ile yatırım ve istihdam arayışı gibi konular girişimciliği kadınlar için cazip kılmaktadır (Dhillon, 1993: 86).

Bu çalışmada, kadınların erkeklerden farklı bakış açılarından ve duygu durumlarından yola çıkılarak kadın girişimcilerin liderlikte ortak vizyon oluşturma davranışının, sahip oldukları işletmelerin performanslarına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü incelenmektedir.

İşletmelerin başarı sağlayabilmesi ve bu başarılarını uzun vadede devam ettirebilmeleri için etkili liderlik uygulamalarına sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik en basit tarifıyla başkalarını, mücadele etmeye değer amaçlar uğruna etkileme ve ilham verme yeteneği olarak tanımlansa

da, etkin bir lider başkalarını etkileyecek biçimde vizyon sahibi olmalı, güvenmeli, güvenilmeli, rehber ve önder olmalı, astları ile birlikte olup, onlara sempati ve empati aşılmalı, onlara koçluk yapmalıdır (Sichone, 2004: 9-10). Çalışanların motivasyonunu sağlamak açısından da etkili liderlik işletmeler açısından vazgeçilemez bir faktördür (Waring, 2003: 33). Uzun vadede kalıcı ve yüksek işletme performansı sağlamak isteyen işletmelerin, liderlik stratejilerine odaklanmaları, liderlik kültürü geliştirmeleri ve her kademe yöneticiler için bu gelişimi sürdürmeleri gerekmektedir (Bersin, 2012). Bununla birlikte üst düzey liderlerle ilişkilendirilen vizyon davranışı etkili liderlik sağlamanın bir işareti olarak görülmektedir (Podolny, Khurana & Hill-Popper, 2005). Bu anlamda birlikte çalıştığı personeline liderlik eden kadın girişimcilerin, etkili liderlik davranışlarının da işletme performansı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada katılımcıların duygusal zeka ile ilgili özellikleri de incelenmektedir. Duygusal zeka kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve kişinin duygularını hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın bir şeklidir (Mayer & Salovey, 1993: 433). Duygular, farklı tepkileri anlama ve daha sonra bu tepkilerle başa çıkma sürecinde kişiye rehberlik edebilmektedir (Alumran & Punamäki, 2008: 106). Duygusal malzeme özellikle bir sorun olduğunu belirlemek ve bunu çözmek için gerekli ipuçları sağlamakta, çoklu problem çözme bakış açıları geliştirmektedir (Aldea & Rice, 2006). Bu anlamda etkili liderlik davranışlarından biri olan ortak vizyonun işletme performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı; etkili liderlik davranışlarından biri olan ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyet gösteren kadın girişimciler evren olarak belirlenmiş olup, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem kitlesi belirlenmiştir. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup gerekli veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Zeka

Duygusal zeka, duyguları kontrol altında tutabilme, sağlıklı ve uyumlu sosyal ilişkiler kurabilme ve mutlu bir yaşam sürdürebilme için edinilmesi gereken bütün yeteneklerdir (Konrad & Hendl, 2005: 13). Duygular, düşünce ve eylemleri önemli

bir şekilde örgütleyen unsurlardır. Her ne kadar bazen çelişkili olsalar da duygular, muhakeme yapmanın ve makul olabilmenin bir gereğidir. EQ (duygusal zeka), önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiğinde, IQ'nun (bilişsel zeka) yardımına koşmakta ve bunları daha nitelikli ve daha çabuk uygulanmasını sağlamaktadır (Cooper & Sawaf, 2010).

Duygusal zeka; kendimizle ve çevremizdeki diğer insanlarla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir. Yani, başkalarının neyi arzuladıklarını, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için duygusal zeka gerekli bir yetkinliktir (Baltaş, 2011: 7). Duygusal zekanın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve güdülemesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en içten gelen duygularını anlayabilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürülebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir. Birey ancak bu beceriler sayesinde yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir (Acar, 2002: 56).

Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizi sağlamakla birlikte duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük hayatımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak uygun tepkiler vermemizi sağlamaktadır (Yeşilyaprak, 2001: 140). Birey duygularını etkin bir şekilde yönetebildiği takdirde, sorunları çözebilmek için en etkili hareketi belirleyebilecek donanıma sahip hale gelmektedir. Bireyin duygusal zekayı algılayabilmesi yaşamında, işlerinde, aile ilişkilerinde ve vatandaşlık görevlerinde gelişmelerine imkan sağlayan mekanizmaları genişletmektedir (Cherniss & Goleman, 2001: 42).

2.2. Liderin Ortak Vizyon Oluşturma Davranışı

Liderlik, belli bir durum içinde, belli bir anda ve belli koşullar altında ve bir grupta; bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalarının teşvik edildiği, belirlenmiş ortak hedeflere ulaşmayı sağlamada aracı olan, deneyimlerin aktarıldığı bir etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17). Liderlik davranışı ise, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla; grubunu ve iş ortamını, örgütün amaçlarını ve izleyicilerinin motivasyonunu dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Herhangi bir tarzı benimsemiş olan liderin, karşılaştığı durumlar karşısında göstereceği davranış, benimsemiş olduğu

yaklaşımın bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Hicks & Gullert, 1981: 234). Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedirler ve bu davranış tarzları, örgütlerde, insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında önemli bir rol oynamaktadır (Doğan, 2001: 66).

Etkili liderlik “grubun problemlerini çözmek ya da hedeflerine ulaşmak için grubun beklenti ve yeteneklerini başlatan ve sürdüren, üyeler arasındaki etkileşimi sağlamak” olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 20). Bununla birlikte etkili liderlik davranışları birçok araştırmaya konu olmuş ve bu çalışmalarda farklı etkili liderlik davranışlarından bahsedilmiştir (Bennis & Nanus, 1985; Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Yukl, 1989; Pawar & Eastman, 1997). Bu etkili liderlik davranışlardan biri de ortak vizyon oluşturma davranışdır (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Greenberg, 2002: 281; Andersen, 2006: 1084; DeRue vd., 2011; Carton, Murphy & Clark, 2014).

Liderlik, ortak bir görevin gerçekleşmesi için bir insanın diğerlerinin yardım ve desteğini sağlaması gereken sosyal bir etki sürecidir (Chemers, 1997: 12). Liderler heyecan verici olasılıkları ve yüksek hedefleri hayal ederek geleceği gözlerinde canlandırmalı ve bu hedefleri gerçekleştirmenin önemini sürekli çalışanlara hatırlatmalıdır. Liderlerin başarılı olması için ortak hedefleri kullanarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon yaratıp insanları bu vizyona dahil etmeleri gereklidir. Vizyon, gelecekle ilgili beklentilerin hesaplanabilmesi yeteneğine sahip olunmasıdır ve kişilerin gelecek üzerinde odaklanmalarına yardımcı olur. Vizyon oluşturma örgütsel başarı için zorunlu olup, liderlik davranışının oluşumuna etkili olan unsurlardan bir tanesidir. Bu bağlamda liderin örgüt içerisinde bir vizyona ihtiyacı vardır. Amaç ve yön duygusu olmadan herkesi saran bir heyecan yaratmak zordur (Goleman, Boyatzıs & Mekee, 2002). Bu anlamda lider, vizyonu başkalarıyla paylaşmalı, onları inandırabilmelidir. Ortak bir amaç için çaba göstermenin anahtarı ise, kurulan hayalin herkesin çıkarına olacağını göstermektir (Kouzes & Posner, 2002).

2.3. İşletme Performansı

Performans, iş yapan bir bireyin, grubun ya da örgütün o işle ulaşmak istenen hedeflere ulaşma derecesinin nitel ya da nicel etkinliği olarak tanımlanabilmektedir (Denison & Mishra, 1995; Fisher, 1997; Karakaş & Ak, 2003: 338). Bu anlamda işletme performansını ise, işletmenin belirli bir zaman dilimi sonunda elde ettiği çıktı ya da çalışmanın sonucu olarak ifade etmek

mümkündür (Porter, 1991; Akgemci, 2008: 478). Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucunda elde ettiği çıktı veya çalışmanın sonucudur. Bu sonuç, işletmenin sahip olduğu amacın veya görevin gerçekleştirilme derecesi olarak anlaşılmalıdır ki, bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çalışmaların değerlendirilmesi olarak da açıklanmaktadır (Grady, 1991: 49; Akal, 1998: 1; Cokins, 2004: 29).

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin gerçekleştirilmesinde, görevlerin nasıl yerine getirileceğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümü, öz değerlendirmenin, hedef oluşturma ve gelişimi izlemenin bir aracı olarak kullanılabilir analitik bir süreçtir (Demirkaya, 2000: 3). Performans ölçümünün amaçlarını kısaca özetleyen Apaydın (2007: 155)'a göre ise performans ölçümünün amacı; pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlamak, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek ve daha önce belirlenen stratejik hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını denetlemektir.

Bir işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek üzere yapılan genel anlamdaki performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında yapılacak ilk işlerden birisi, işletmenin hangi ölçüt ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorunudur (Mutlu, 2007: 29). Bu ölçütler işletmeden işletmelere farklılık gösterdiği gibi zamansal açıdan da değişiklikler göstermiştir. Finansal performans her dönemde işletmelerin önemli bir göstergesi olmuşken; sanayi devrimiyle birlikte verimlilik; bilgi toplumuyla birlikte ise kalite, yenilik, yeni ürün başarısı, itibar gibi kriterler işletme performansı göstergeleri arasında olmuştur. Özellikle bilgi çağıyla birlikte işletme başarısında finansal ve maddi varlıklarla birlikte bilgiye bağlı maddi olmayan varlıklar da önem kazanmıştır (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Emrem, 2002: 9; Olson, Slater & Hunt, 2005). Diğer yandan performansı tanımlayan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre de değişebilmektedir. Bazı hizmetlerde kalite ön planda yer alırken, bazılarında miktar ön plana çıkabilmektedir. Bazı durumlarda ise performansın unsurları, sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre de farklılık gösterebilmektedir (Köseoğlu, 2005: 213). Örneğin, Gooch ve Montgomery üretim gücünün göstergesi olarak 7 anahtar kriteri stok devir oranı, imalat dönem-devir süresi, ürün maliyeti, uluslararası rekabet edebilme gücü, büyüme oranı, pazar payı ve yatırımın getirisi olarak sıralanmaktadır (Gooch & Montgomery, 1986: 58). Turizm sektörü açısından bakıldığında, performans ölçütleri olarak pazar payı, satış

büyüklüğü, kârlılık oranı, likidite oranı, sermaye yapısı, hizmet kalitesi, kaynak kullanım verimliliği ve personel verimliliği olarak karşımıza çıkabilmektedir (Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro & Voss, 1991). Performans ölçütleri lojistik işletmeler açısından ele alındığında ise bu ölçütler; zamanında teslimat, stok doğruluğu, sipariş hataları, müşteri şikayetleri, sevkiyatların dolar olarak tutarı, geri gelen sipariş miktarı, toplam sipariş çevirim süresi, beklentileri karşılama oranı, karşılanamayan sipariş adedi ve depo çevirim süresi olarak sıralanabilmektedir (Minahan, 1997).

2.4. Kavramlar Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Liderlik, bazı araştırmacılar tarafından bir firmanın performansını artırmak için önemli itici güçlerden biri olarak görülmektedir. Etkili liderlik yönetim geliştirmede güçlü bir kaynak ve örgütsel performans iyileştirmede sürdürülebilir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir (Zhu, Chew & Spangler, 2005). Öyle ki Mckay 2008 yılında CEO'ların firma performansı üzerine etkisinin incelendiği çalışmada CEO'ların davranışları ile firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır. Çalışmada firma performansı üzerinde ki CEO etkisi, firma etkisinden 4 kat, sektör etkisinden ise 5 kat daha büyük olarak hesaplanmıştır (Mckay, 2008). Liderlerin belirlenmiş bir vizyonu ifade etmesi, kurumun başarabileceğini düşündüğü, çekici bir gelecek durumu açıklama çabasıdır (Bass, 2008). Bu anlamda vizyon sahibi lider, yüksek yeterliliğe ve başarıya ulaştıracak bir vizyona sahip olduğu izlenimini yaratmak suretiyle, astlarının ortaya konulan hedefleri yerine getirmek için coşku ve bağlılıkla çalışmasını sağlayabilir (Drath, 2001; Avery, 2004).

Dönüşümcü liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak işgörenleri uyarmak, işgörenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir (Brown & Keeping, 2005: 246). İlham alma, motivasyon, meydan okuma, ortak vizyon oluşturma, kişisel gelişim gibi unsurların üzerinde duran (Bass & Steidlmeier, 1999) dönüşümcü liderler, izleyicilerinin gereksinmelerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen, değişimi ve yenilikçiliği benimseyerek örgütlerini üstün performansla yükseltmeye yönlendirebilen bireylerdir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlerin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu çalışanlarına da kabul ettirmesi en temel görevlerindedir (Luthans, 1995: 357). Dönüşümcü liderliğin astların memnuniyeti, motivasyonu ve performansı ile pozitif bir şekilde

ilişkili olduğuna dair kayda değer kanıtlar bulunmaktadır (Bass & Steidlmeier, 1999).

Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen (2005); CEO'ların liderlik davranışları, örgüt performansı ve çalışan tutumları arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, CEO'ların davranışlarından biri olarak belirledikleri "bir vizyonu ifade etme" ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuşlardır. Vizyoner liderlerin yeni örgütsel ortamlarda yüksek seviyelerde sağladıkları uyum, bağlılık, güven, motivasyon sonucu yüksek performansla neden olacağı düşünülmektedir (Zhu vd., 2005). Sully de Luque, Washburn, Waldman ve Ev (2008) yaptıkları çalışmada, bir liderin geleceğin belirleyicisi olan zorlayıcı bir vizyonu hedeflediği durumlarda, takipçilerin bu vizyonu ve onun temsil ettiği değerleri tanımlamak ve gerçekleştirmek isteyeceklerini söylemişlerdir. Böylece astlar vizyonu gerçekleştirmek için kişisel fedakarlıklar yapmaya daha istekli hale gelecek ve kendi kişisel ihtiyaçlarını feda etmeye daha istekli olacaklardır. Sonuç olarak daha fazla çaba harcayacak olan çalışanlar işletme performansının da artmasını sağlayacaklardır. Ashford ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada, CEO'lar tarafından ortaya koyulan vizyonu ifadesinin, firma performansı ile ilişkili olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, CEO'lar tarafından oluşturulan ve açıklanan vizyon ifadelerini firma performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmüştür. Doğanalp (2009)'ın çalışmasında, , banka üst yönetiminin personele kazandırdığı ortak vizyonla personeli yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapabileceğine inandırmasının kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

H1: Kadın girişimcilerin ortak vizyon yaratma davranışları, sahip oldukları işletmelerin performansını pozitif anlamda etkilemektedir.

Duygular, insanları yeterliliklere yönlendirmekte, uygun davranışı teşvik etmekte, bilgiyi süzmeyi ve deneyimi gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. (Merlevede, Vandamme & Bridoux, 2006: 194). Ayrıca davranışları etkileme özelliği ile başkalarından gelen sinyallere cevap vererek, bireye iletişim kurmasında yol gösteren unsurlardır (Goleman, 2007: 50). Günümüz iş dünyası, çok sayıda insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir ortamda kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi, diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. Duygusal zeka insanların anlaşılması ve onlara yardım edilmesi yoluyla daha verimli çalıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir

(Grossman, 2000: 19). Duygusal zeka liderlik, zihinsel iyilik hali, fiziksel durum, ilişkileri yönetmek, başarı sağlama ve çatışmaları çözme gibi birçok farklı konuda önemlidir (Scuderi, 2013). Liderler için en zor sorunlardan biri, duygusal zeka becerilerini öğrenme ve bunları kendi şirketlerini yönetme aşamasında kullanabilmeleridir. Elbette ki duygusal zeka liderliğin zorunlu bir belirleyicisi değildir. Ancak duygusal zeka etkin liderlik davranışlarını, diğer faktörlerle birlikte etkilemektedir (Packard, 2008: 51). Bu anlamda kadın girişimcilerin aynı zamanda liderlik ettikleri işletmelerinde gösterdikleri ortak vizyon yaratma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın etkili olabileceği düşünülmektedir.

H2: Kadın girişimcilerin ortak vizyon yaratma davranışlarının sahip oldukları işletmelerin performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici bir rolü vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışma dahilinde Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyet gösteren kadın girişimciler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren bütün kadın girişimcilere ulaşmak mümkün olmadığı için, tam sayım yöntemi kullanılamamış, örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Bölgedeki Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Esnaf ve Sanatkarlar Odaları'na kayıtlı kadın girişimcilerin listeleri oluşturulmuş ve bu listelerden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem belirlenmiştir. Bölgede faaliyet gösteren çeşitli meslek odalarından alınan listelerin incelenmesi ve gerekli araştırmaların yapılması sonucu, birçok kadının bahsi geçen meslek odalarına kayıtlı olmasına rağmen, aktif olarak girişimcilik faaliyetini yerine getirmediği, sadece kağıt üzerinde işletme sahibi olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Çalışma kapsamında kadınların girişimci olarak sayılabilmeleri için; aktif olarak işin başında olması, çalışanlarına önderlik etmesi ve işlerini bizzat yürütüyor olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmanın evreni olarak ele alınacak kadın girişimci sayısı tam olarak belirlenmemektedir. Bununla birlikte çalışmaya dahil edilen kadın girişimcilerin tamamının, yanlarında en az iki kişi çalıştırıyor olması beklenmiştir. Bu şartlar altında, çalışma kapsamında 773 kadın girişimciye anket uygulanmış, ancak bunlardan 535 tanesi araştırma kapsamında kullanıma uygun bulunmuş ve analize dahil edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup gerekli veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kouzes ve Posner (2002)'in liderlik davranışları ölçeği, ikinci bölümde Chan (2004)'in duygusal zeka ölçeği, üçüncü bölümde Zerenler (2005)'in işletme performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Son bölümde ise demografik bilgi formu bulunmaktadır.

Ortak vizyon davranışını belirlemek için Kouzes ve Posner (2002) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ile Türkçeye uyarlaması Duygulu (2007) tarafından yapılmış olan Liderlik Davranışları Ölçeği'nin ortak bir vizyon oluşturma ile ilgili 6 maddelik bölümü kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, cevap seçenekleri; 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman şeklinde puanlandırılmıştır.

Kadın girişimcilerin duygusal zeka boyutlarının değerlendirilmesinde, Chan'in (2004) tükenmişlikle duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemede kullandığı, ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali, Schutte ve arkadaşlarının (1998) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir. Ölçek, duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere dört boyuttan ve toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Cevapları 5'li Likert tarzında derecelendirilmiş olmakla birlikte, cevap seçenekleri, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlandırılmıştır. İşletme performansının ölçülmesinde Zerenler (2005) tarafından, Das ve Narasimhan (2001: 521) ile Bititci, Turner ve Begemann (2000: 107) tarafından kullanılan araştırma sorularından faydalanılarak geliştirilmiş olan bir ölçekten yararlanılmıştır (Zerenler, 2005: 23). 7 ifadenin yer aldığı işletme performansı 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; 1-Rakiplerimizden çok kötüyüz, 2-Rakiplerimizden kötüyüz, 3-Rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4-Rakiplerimizden iyiyiz, 5-Rakiplerimizden çok iyiyiz şeklinde puanlandırılmıştır.

3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın temel amaçlarına ulaşmak için yapılacak olan istatistiksel analizler öncesi ölçeklere ait maddeler açıklayıcı faktör analizine (AFA) tabi tutulmuştur. Ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Test sonucunda

ortaya çıkacak değer aralıkları; 0,50 – 0,60 arası kötü, 0,60 – 0,70 arası zayıf, 0,70 – 0,80 arası orta, 0,80 – 0,90 arası iyi ve 0,90 üzeri mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012: 207). KMO ve Barlett's Küresellik testi değerinin ortak vizyon oluşturma için (0,887; $\chi^2= 1639,653$ ve $p<0,0001$) duygusal zeka için (0,947; $\chi^2= 3306,414$ ve $p<0,0001$) ve işletme performansı için (0,876; $\chi^2= 2163,066$ ve $p<0,0001$) olması, ölçeklere ilişkin verilerin faktör analizi yapılmasının uygun olduğu göstermektedir. Ortak vizyon oluşturma ölçeğinin tek faktörlü yapısının toplam varyansın % 64,4'ünü açıkladığı tespit edilmiş olup faktör yüklerinin 0,76 ile 0,83 arasında oluğu görülmüştür. Duygusal zeka ölçeği, 0,50 ortak varyans değerinin altında kalan 11. madde ölçekten çıkarıldıktan sonra toplam varyansın %57,32'sini açıkladığı tespit edilen tek boyut oluşturmıştır. Ölçek maddelerin faktör yükleri; en düşük 0,69, en yüksek ise 0,80 olarak hesaplanmıştır. Son olarak işletme performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısının toplam varyansın % 61,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bununla birlikte ölçeğin faktör yüklerinin 0,72 ile 0,85 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla yaygın şekilde kullanılan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi ortak vizyon oluşturma davranışı ölçeği, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla $\alpha=0,91$; $\alpha=0,90$; $\alpha=0,92$ 'dir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ortak vizyon oluşturma ölçeğinin yapısı doğrulanmıştır (Ki-kare/ df =3,60; RMSEA=0,070; NFI= 0,99; CFI= 0,99; SRMR= 0,022). Duygusal zeka ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonrası ölçeğin yapısının doğrulandığı görülmüştür (Ki-kare/ df =3,77; RMSEA=0,075; NFI=0,98; CFI= 0,99; SRMR= 0,34). İşletme performans ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonrası ise ölçeğin yapısının doğrulandığı görülmüştür (Ki-kare/ df =3,76; RMSEA=0,072; NFI= 0,99; CFI= 0,99; SRMR= 0,28). Tablo 2'de ölçekler için kabul edilebilir uyum değerleri ve mükemmel uyum değerleri ile birlikte ölçekler ait hesaplanan uyum iyiliği değerleri birlikte verilmiştir.

4. BULGULAR

4. 1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan 535 kadın girişimcinin; kadın girişimcilerin %37'sinin lise mezunu olduğu, %48,4'ünün 29-38 yaş arası grupta olduğu, %75'inin evli olduğu, %49'unun 6-10 yıl arası

Tablo 1: Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Güvenirlikleri

Sorular	Faktör Yükü (AFA)	Faktör Yükü (DFA)	Cronbach Alfa
Ortak Vizyon Oluşturma			
Çalışanlarımı işletmenin amaçları doğrultusunda motive ederim.	,83	0,80	
Çalışanların, uzun vadeli çıkarları ile işletme hedeflerinin birlikte gerçekleştirebileceğini görmelerini sağlarım	,83	0,80	
Gelecekte yaşayabileceğimiz zorlukları çalışanlarımla paylaşıyorum.	,82	0,74	0,91
Gelecekteki eğilimlerin işimizi nasıl etkileyebileceğini çalışanlarıma açıklarım.	,81	0,76	
Gelecekle ilgili olarak iyimserimdir.	,77	0,74	
Gelecekle ilgili hayallerimi çalışanlarımla paylaşıyorum.	,76	0,66	
Duygusal Zeka			
Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	0,80	0,75	
İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım.	0,79	0,78	
Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	0,79	0,78	
Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	0,79	0,77	
Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim	0,78	0,76	
Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	0,77	0,71	0,90
Güzel şeylerin olmasını beklerim.	0,77	0,74	
Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	0,73	0,69	
Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim.	0,71	0,67	
Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	0,70	0,66	
Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	0,69	0,65	
İşletme Performansı			
Rakiplere göre işletmenizin verimliliği	0,85	0,86	
Rakiplere göre işletmenizin satışlar	0,85	0,83	
Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi	0,80	0,75	
Rakiplere göre işletmenizin pazar payı	0,78	0,74	0,92
Rakiplere göre işletmenizin karlılığı	0,77	0,73	
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlama	0,73	0,61	
Rakiplere göre işletmenizin ürünlerinin kalitesi	0,72	0,58	

zamandır işletme sahibi olarak iş hayatında faaliyet gösterdiği Tablo 3’de görülmektedir.

4. 2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Farklılıklarının Analizi

Katılımcıların ortak vizyon oluşturma davranışı ölçeği, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların eğitim durumlarına, yaşlarına ve iş hayatında işletme sahibi olarak geçirdikleri sürelerle göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek için ANOVA testi,

anlamli farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi uygulanmıştır. Tablo 4’te görülen sonuçlara göre;

- Duygusal zeka, ortak vizyon oluşturma davranışı ve işletme performansı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Duygusal zeka ve ortak vizyon oluşturma davranışı, yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Duygusal zeka, ortak vizyon oluşturma

Tablo 2: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

İndeks (Uyum Ölçüleri)	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ortak Vizyon Oluşturma	Duygusal Zeka	İşletme Performansı
χ^2/df	≤ 2	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,60	3,77	3,76
RMSEA	$0,00 \leq \text{RMSA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSA} \leq 10$	0,070	0,075	0,072
SRMR	$0,00 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,08$	0,022	0,34	0,28
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 0,100$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,99	0,98	0,99
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,100$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,99	0,99	0,99

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Düzeyi	N	%	Yaş	N	%
İlköğretim	172	32,2	18-28	83	15,5
Lise	198	37	29-38	259	48,4
Önlisans/Lisans	129	24,1	39-48	145	27,1
Lisansüstü	36	6,7	49 ve üzeri	48	9
Faaliyet Süresi	N	%	Medeni Durum	N	%
0-5	161	30,1	Evli	401	75
6-10	262	49	Bekar	134	25
11 ve üzeri	112	20,9			

davranışı ve işletme performansı işletme sahibi olarak geçirilen süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Ortak vizyon oluşturma ölçeği, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı farklılık olan tek değişkenin duygusal zeka olduğu görülmüştür. Buna göre bekar olanlar, evli olanlara göre daha yüksek bir duygusal zekaya sahiptirler.

4.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Etkili liderlik davranışlarından biri olan ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucu, birinci modelde regresyon analizine girilen bağımsız değişken olan ortak vizyon oluşturma ile bağımlı değişken olan işletme performansı, ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte düzenleyici değişken olan duygusal zeka ve üçüncü modelde ise ortak vizyon oluşturma ile birlikte regresyon analizine dahil edilen ortak vizyon oluşturma ile duygusal

zekanın çarpımından oluşan etkileşimsel terimi kapsamaktadır. Tablo 6'da modeller bazında katsayılar incelendiğinde, birinci grupta modele dâhil edilen ortak vizyon oluşturma ($\beta=0,245$; $p<0,01$); ikinci grupta modele dahil edilen ortak vizyon oluşturma ($\beta=0,180$; $p<0,01$) ile duygusal zeka ($\beta=0,146$; $p<0,01$); üçüncü grupta ise modele dahil edilen ortak vizyon oluşturma ($\beta=0,180$; $p<0,01$) ile duygusal zeka ($\beta=0,150$; $p<0,01$) ve duygusal zeka ve ortak vizyon oluşturma etkileşimsel terimi ($\beta=0,068$; $p<0,01$) işletme performansı algısı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Sonuç olarak hiyerarşik regresyon modelinin bütün aşamaları istatistiksel olarak anlamlıdır. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci gruptaki ortak vizyon oluşturma ($F=33,931$; $p=0,000$) ve ikinci gruptaki ortak vizyon oluşturma ile duygusal zekanın ($F=22,143$; $p=0,000$) regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerleri sırasıyla 0,60 ve 0,77'dir. Bu sonuç işletme performansındaki değişimin %6'lık kısmını ortak vizyon oluşturma, %7,7'lik kısmını ise ortak vizyon oluşturma ile duygusal zekanın birlikte açıkladığını göstermektedir. İkinci grupta duygusal zeka değişkeninin regresyona girmesi işletme performansı algısında %0,17'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur ($F=22,143$; $p=0,000$). Yine üçüncü grupta ortak vizyon oluşturma ile duygusal zeka değişkenlerinin çarpımı olan etkileşimsel terim modele dahil edilmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=15,699$; $p=0,000$). Üçüncü

Tablo 4: Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi (ANOVA Testi)

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Farklılıkların kaynağı (Scheffe)	
Eğitim							
Ortak Vizyon Oluşturma	A.İlköğretim	172	3,56	,82	2,733	,017	C>A
	B.Lise	198	3,60	,88			
	C.Önlisans/Lisans	129	3,85	,95			
	D.Lisansüstü	36	3,48	,97			
İşletme Performansı	A.İlköğretim	172	3,95	,57	3,044	,028	C>B>A
	B.Lise	198	4,11	,53			
	C.Önlisans/Lisans	129	4,09	,64			
	D.Lisansüstü	36	3,91	,62			
Duygusal Zeka	A.İlköğretim	172	3,58	,75	10,11	,000	C>A
	B.Lise	198	3,81	,75			
	C.Önlisans/Lisans	129	4,05	,69			
	D.Lisansüstü	36	3,79	,71			
Yaş							
Ortak Vizyon Oluşturma	A.18-28 yaş	82	3,55	,80	4,159	,002	D>B ve A
	B.29-38 yaş	257	3,54	,92			
	C.39-48 yaş	144	3,77	,88			
	D.49 ve üzeri yaş	47	4,01	,84			
İşletme Performansı	A.18-28 yaş	82	3,97	,55	,954	,414	
	B.29-38 yaş	256	4,03	,57			
	C.39-48 yaş	144	4,06	,59			
	D.49 ve üzeri yaş	47	4,14	,63			
Duygusal Zeka	A.18-28 yaş	82	3,59	,77	13,935	,000	D>C>B ve A
	B.29-38 yaş	257	3,68	,73			
	C.39-48 yaş	144	3,95	,74			
	D.49 ve üzeri yaş	47	4,21	,91			
Faaliyet Süresi							
Ortak Vizyon Oluşturma	A.0-5 yıl	160	3,60	,81	3,744	,017	C>B
	B.6-10 yıl	261	3,58	,92			
	C.11 ve üzeri yıl	111	3,86	,92			
İşletme Performansı	A.0-5 yıl	160	3,95	,63	3,508	,031	C>A
	B.6-10 yıl	260	4,05	,54			
	C.11 ve üzeri yıl	111	4,14	,56			
Duygusal Zeka	A.0-5 yıl	160	3,78	,71	10,014	,000	C>A ve B
	B.6-10 yıl	261	3,69	,75			
	C.11 ve üzeri yıl	111	4,09	,74			

p< 0,05

grupta etkileşimsel terimin regresyona girmesi işletme performansında %0,05'lik ilave varyans açıklamaya katkıda bulunmuştur.

Son olarak ortak vizyon oluşturma algısı ile duygusal zekanın etkileşiminin biçimini ve yönünü belirlemek için, düşük ve yüksek düzeydeki (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki duygusal zekanın olduğu durumlarda) ortak vizyon oluşturmamın işletme performansı üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1 çalışanların işletme performansları üzerinde ortak vizyon oluşturma ile duygusal zekanın birlikte (etkileşimsel) etkisinin var olduğunu

göstermektedir. İşletme performansı ile ortak vizyon oluşturma arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 1'deki eğimlerin, 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir (Aiken & West, 1991). Bu test çalışanların liderlerin ortak vizyon oluşturmaları ile işletme performansı tutumları arasındaki ilişkinin duygusal zekaya bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanlarda var olan yüksek düzeydeki duygusal zekâ, ortak vizyon oluşturma ile işletme performansı arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu sonuçlara göre, ortak vizyon oluşturma ile işletme performansı arasındaki ilişki duygusal zeka tarafından biçimlenmektedir. Lider

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi (t testi)

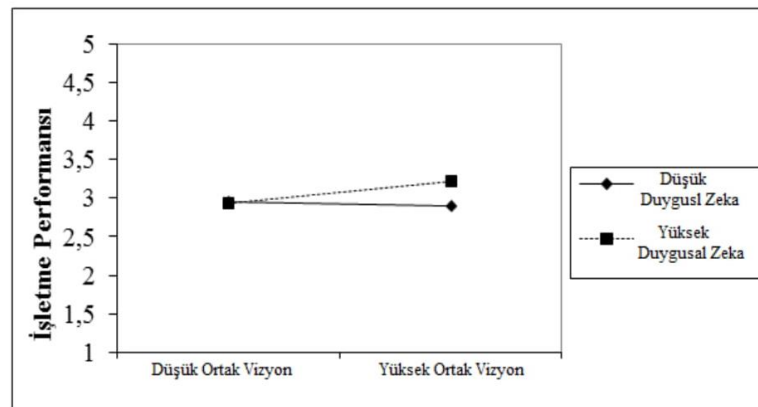
Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sap.	t	F	p
Ortak Vizyon Oluşturma	Evli	397	3,58	0,93	-0,122	0,414	0,903
	Bekar	131	3,60	0,99			
Duygusal Zeka	Evli	397	3,74	0,76	-3,312	0,267	0,001
	Bekar	131	3,98	0,68			
İşletme	Evli	397	4,07	0,57	-0,762	0,008	0,079
	Bekar	130	3,96	0,60			

p<0,05

Tablo 6: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Regresyon Katsayıları				Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	t	
1 (Sabit)	4,043	0,024		167,442	R= 0,245; R ² =0,060; F=33,931; p=0,000
Ortak Vizyon	0,141	0,024	0,245*	5,825	
2 (Sabit)	4,043	0,131		168,819	R=0,277; R ² =0,077; F=22,143; p=0,000
Ortak Vizyon	0,180	0,028	0,180*	3,871	
Duygusal Zeka	0,146	0,036	0,146*	3,130	
3 (Sabit)	4,025	0,026		154,328	R=0,286; R ² =0,082; F =15,699; p=0,000
Ortak Vizyon	0,103	0,027	0,180*	3,869	
Duygusal Zeka	0,86	0,027	0,150*	3,225	
Etkileşim	0,038	0,023	0,068*	1,634	

* p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Şekil 1:** Ortak Vizyon Oluşturmanın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

tarafından oluşturulan ortak vizyon ile birlikte işletme performansı artış göstermektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmanın kapsamında; etkili liderlik davranışlarından biri olan ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisi ile bu etkide duygusal zekanın düzenleyici rolü araştırılmıştır. Kadın girişimciler üzerine yapılan çalışmada, 535 anket araştırma kapsamında kullanıma uygun bulunmuş ve analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etki üzerinde duygusal zekanın düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir.

Etkili liderlik davranışlarından biri kabul edilen ortak vizyon oluşturma davranışı, liderin ve örgütün başarılı olması için ortak amaçlar doğrultusunda herkesin benimseyeceği bir vizyon oluşturma, bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirme ve uygulanmasını sağlama anlamına gelmektedir (Kouzes & Posner, 2002). Ortak bir örgüt vizyonu, adaptasyon ve esnekliği artırarak örgütsel etkinliğin artmasına katkı sağladığı gibi Bennis ve Nanus (1985); performansı iyileştirme, değişimi teşvik etme, stratejik bir plan için temel oluşturma, bireyleri motive etme ve kararlar için bir bağlam sağlama gibi sebeplerden dolayı kurumlar üzerinde geniş kapsamlı bir olumlu etkiye sahiptir (Lipton, 1996). Gerçekliğin paylaşılan gerçek bir vizyonla ortaya konması, çalışanları gelişmek ve öğrenmek için kişisel inisiyatif kazanmaya teşvik edecek ve sonuçta rekabet avantajını geliştirme fırsatını artıracak motive edici bir güç sağlayacaktır. Dahası, takipçiler lider tarafından paylaşılmış olan ortak vizyona duygusal olarak bağlı olduklarında, örgütlerinin büyümesini ve ilerlemesini sağlayacak bir şeye gönüllü olarak ve yürekten isteyerek destek olacaklardır (Nanus, 1992). Vizyonun kuruluşun merkezi amacını ve hedeflerini yansıtması ve takipçilerin hangi davranışların önemli, uygun veya önemsiz olduğunu belirlemelerine yardımcı olması çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını da sağlayacaktır (Kantabutra & Avery, 2010). Bu anlamda ortak vizyon oluşturma davranışı ile işletme performansı arasında ilişki olduğu düşünülmüştür. Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçları literatürler benzerlik göstermiş olup, kadın girişimcilerin ortak vizyon yaratma davranışlarının, sahip oldukları işletmelerin performansını pozitif anlamda etkilediği tespit edilmiştir (Bernhard & O'Driscoll, 2011; Jing, Avery & Bergsteiner, 2014; Wadhwa & Parimoo, 2016; Ashford vd., 2016). Ortak bir vizyonun

gerekliliği ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılması işletmelerde motivasyon, bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüt iklimi ve kültürü gibi birçok konuda önemli olduğu gibi işletme performansı açısından da önemli olduğu çalışma sonucunda ortaya konmuştur. İşletme içerisinde bir vizyon oluşturma ve yöneticilerin bu vizyon doğrultusunda çalışanlarını yöneltmesi işletme performansının artmasına katkı sağladığı görülmüştür. Bu anlamda yöneticilerin bir vizyon oluşturmaları, oluşturdukları vizyonu uygulamaları ve çalışanlarını bu vizyona inandırmaları çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Duygusal zeka, bir bireyin duygularla başa çıkma konusundaki yeterliliği ile ilgilidir ve kendi duyguları değerlendirme ve ifade etme, başkalarının duygularını değerlendirme ve tanıma, performansı kolaylaştırmak için duyguları kullanma ile benlikte var olan duyguyu düzenlemeyi içermektedir (Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Duygusal zekası yüksek olan bireyler, duyguları ve duyguları tanımlayabilir, ifade edebilir ve anlayabilir, ayrıca olumsuz duyguları kendi başlarına düzenleyebilir (Ouyang vd., 2015). Diğer insanlara karşı duygusal olan önermelerin kullanılması, sosyal etkileşimin gerekli bir bileşeni olmakla birlikte, olumlu duyguların gösterilmesinin işyerinde yüksek başarı olasılığı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Ashkanasy & Hooper, 1999). Özellikle duygusal olarak zeki olan liderlerin bireysel ve örgütsel performansın artmasına katkıda bulunduğu çeşitli araştırmalar ile ortaya konmuştur (Wong & Kanun, 2002; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Prati vd., 2003; Carmeli, 2003). Çalışma dahilinde kadın girişimcilerin liderlikte kullandıkları ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü araştırılmış olup, ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisini duygusal zekanın az da olsa arttırdığı görülmüştür. İnsanları ortak bir amaca inandırma onları bu doğrultuda harekete geçmelerini sağlama anlamına gelen ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın rolü olması anlaşılabilir ve beklenen bir durumdur. Çünkü duygusal zekaya sahip, kadın girişimcilerin; işlerini iyi yapabilme yeteneklerinin, işlerini yapmadaki esnekliklerinin, yenilik yapma ve inisiyatif kullanma becerilerinin ve en önemlisi insanları ikna etme ve bir amaca yönlendirme kabiliyetlerinin yüksek olması kaçınılmazdır. Bu da ortak vizyon oluşturma davranışına sahip kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin performanslarına olan etkisinde duygusal zekanın rolünün varlığını anlamlı kılmaktadır.

İşletme sahiplerinin veya yöneticilerinin en önemli görevi işletmenin karlılığını sağlamaktır. Bu da

ancak performansı yüksek bir işletme ile mümkündür. Yüksek performansa ulaşmanın bir belirleyicisi de ortak vizyon oluşturma davranışı olduğunun bilincinde olan yöneticilere, işletmenin amaç ve hedefleri ile varlık sebebine uygun bir vizyon ifadesi geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Bununla birlikte bu vizyon ifadesinin çalışanlar tarafından kabul edilmesini ve uygulanmasını sağlayacak, eğitime ve motivasyon artırıcı uygulamalara özen göstermesi önerilmektedir. Bununla birlikte vizyon ifadesi oluşturulurken astlarının fikirlerini alarak, oluşturulan vizyona ortak etmesi de oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında duygusal zekanın önemi de görülmüştür. Ortak vizyon davranışının varlığının duygusal zekanın daha yüksek olduğu durumlarda işletme performansına daha fazla katkı sağladığı ortaya konmuştur. Duygusal zekayı bilişsel zekadan ayıran en temel unsur geliştirilebilir olmasıdır. Bu anlamda işletme içinde liderlik yapan girişimcilere veya yöneticilere; kendini tanımaya zaman ayırma, iletişim ve eleştiriye açık olma, duygularını kontrol altına almayı öğrenme gibi yöntemlerle duygusal zekalarını yükseltmeleri önerilmektedir.

Çalışmada işletme performansı değişkenini ölçmek için, anket maddelerinden yararlanılmış ve katılımcıların kendi işletmelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların bu konuda objektif bir değerlendirme yapmamış olma ihtimalleri çalışmanın en temel kısıtıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda performansa ilişkin bilgilerin resmi kayıtlardan elde edilmesi önerilmektedir.

Çalışma yalnızca kadın girişimcilere uygulanmıştır. Ancak bundan sonra yapılacak çalışmalarda kadın girişimcilerin bu özelliklerinin, erkek girişimcilerle birlikte incelenmesi konu ile ilgili karşılaştırma imkanı sağlayabilecektir.

Araştırma genel olarak benzer bölgelerden gelen, benzer kültürel özelliklere sahip kadın girişimcilerle sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı kültürlerde gerçekleştirilmesi literatüre yeni bir bakış açısı sunabilecek sonuçların elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca araştırmaya katılan kadın girişimciler, ülke genelinde olduğu gibi genellikle mikro ve küçük ölçekli işletme sahibi kadınlardır. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmalarda büyük ölçekli işletme sahibi olan kadın girişimcilerin de çalışmalara dahil edilmesi, karşılaştırma imkanı sunacağı gibi; daha çok çalışana sahip olması nedeniyle liderlikte ortak vizyon oluşturma davranışının daha etkin bir şekilde anlaşılabilmesini sağlayacaktır.

Son olarak çalışmada yalnızca işletme sahipleri, katılımcı olarak kabul edilmiştir. Daha sonraki

çalışmalarda farklı düzeylerde faaliyet gösteren yöneticilerin de çalışmaya katılması ve karşılaştırılmalı sonuçların incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal zeka ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri (3. basım)*. Ankara: Milli Prokdüvite Merkezi Yayınları.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim (2. basım)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aldea, M. A. & Rice, K. G. (2006). The role of emotional dysregulation in perfectionism and psychological distress. *Journal of Counseling Psychology*, 53, 498-510.
- Alumran, J. & Punamäki, R. (2008). Relationship between gender, age, academic achievement, emotional intelligence, and coping styles in Bahraini adolescents. *Individual Differences Research*, 6, 104-119.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078-1091.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Ashford, S. J., Wellman, N., Sully de Luque, M., De Stobbeleir, K. E. & Wollan, M. (2016). Two roads to effectiveness: CEO feedback seeking, vision articulation, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (1), 82-95.
- Ashkanasy, N. M. & Hooper, G. (1999). Perceiving and managing emotion in the workplace: A research agenda based on neurophysiology. Paper presented at the *Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference*, Brisbane, June, 1999.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage
- Baltaş, Z. (2011). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık duygusal zeka (4. basım)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (3th ed.)*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders, the strategies for taking charge*. New York: Harper and Rowe.
- Bernhard, F. & O' Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384.
- Bersin, J. (2012). It's not the CEO, it's the leadership strategy that matters. Retrieved 06.12.2014 from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/>.
- Bititci, U. S., Turner, U. & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704
- Brown, D. J. & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813
- Carton, A. M., Murphy, C. & Clark, J. (2014). Vision and Values. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16842). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36, 1781-1795.
- Chemers M. (1997), *An integrative theory of leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve the emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cokins G. (2004). *Performance management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. USA: John Wiley & Sons Inc.

- Cooper, K. R. & Sawaf, A. (2010). *Liderlikte duygusal zeka* (çev: B. Sancar ve Z. B. Ayman). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Das, A. & Narasimhan, R. (2001). Process-technology fit and its implications for manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(5), 521-540.
- Demirkaya, H. (2000). *Performans ölçüm rehberi*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Dhillon, P. K. (1993). *Women entrepreneurs: Problems ve prospects*. New Delhi : Blaze Publishers ve Distributors.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 131-146.
- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Duygulu, S. (2007). *Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Emrem, E. (2002). *Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Evans, M. D. R. & Kelley, J. (2008). Trends in Women's Labor Force Participation in Australia: 1984-2002. *Social Science Research*, 37 (1), 287-310.
- Fisher, C.J. (1997). *Corporate culture and perceived business performance: a study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance* (Unpublished doctoral dissertation). California School of Professional Psychology, USA.
- Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S. Silvestro, R. & Voss C. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: CIMA Press,
- Goleman, D. (2007). *Duygusal zeka: EQ neden IQ'dan önemlidir? (31. basım)*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Press Books.
- Gooch, J. & Montgomery, M. G. (1986). *American can compete*. Dallas: Southern Methodist University Press.
- Grady, M. W. (1991). Performance measurement: implementing strategy. *Strategic Finance*, 72(12), 49.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations*, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Grossman, R. J. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43(5), 18-27.
- Hicks, H. G. & Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış*. (B. Baykal, çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını. http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisy on_raporu_2014_1.pdf Erişim Tarihi: 15.01.204 https://www.academia.edu/4872142/The_rare_Jewel_of_effective_leadership
- Jing, F. F., Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 599-620.
- Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (2013). Her alandaki kadın istihdamının artırılması ve çözüm önerileri komisyon raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 12.
- Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Karakaş, B. & Ak, R. (2003). Kamu kurumlarında performans yönetimi önemli midir? *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayını, Ankara, 337-351.
- Konrad, S. & Hendl, C. (2005). *Duygularla güçlenmek* (M. Taştan Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge (3rd ed.)*. San Francisco:-Bass.
- Köseoğlu, Ö., (2005). Belediyelerde performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 447, 211-234.

- Lipton, M. (1996). Demystifying the development of an organizational vision. *Sloan Management Review*, 37(4), 83-91.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior (7th ed.)*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 432-442.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mboko, S. & Smith-Hunter A. E. (2009). Women entrepreneurs in Zimbabwe: A case study. *The Journal of Global Business Issues*, 3(1), 157-169.
- Mckay, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357-1367.
- Merlevede, E. P., Vandamme, R. & Bridoux, D. (2006). *7 adımda duygusal zeka*. İstanbul: Omega Yayıncılık.
- Minahan, T. (1997, January). *Are buyers gumming up the supply chain?* *Purchasing*, 122(1), 79-80.
- Mutlu, H. M. (2007). *Dağıtım kanallarında kanal üyelerinin rol performansını etkileyen etmenler üzerine bir inceleme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P. & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Packard, J. A. (2008). *Analyzing the intersection of leadership practices, emotional intelligence, and coping responses in women-owned small businesses* (Doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis.
- Pawar B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Peker, E. & Kubar, Y. (2012). Türkiye’de Kırsal kesimde kadın istihdamına genel bir bakış. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 173-188.
- Podolny, J. M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Prati, M. L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Scuderi, R. (2013). *Emotional intelligence - Why is it important?* Retrieved 25.09.2014 from <http://www.lifehack.org/articles/communication/emotional-intelligence-why-important.html>.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Sichone, B. (2004). The rare jewel of effective leadership: Being the need of the times. Retrieved November 15, 2014, from https://www.academia.edu/4872142/The_rare_Jewel_of_effective_leadership
- Sully de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A. & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626-654.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Wadhwa, S. & Parimoo, D. (2016). Impact of vision and mission on organizational performance in Indian context. *The International Journal of Business & Management* (4)12, 165-170.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

- Waring, A. L. (2003). African-American female college presidents: Self conceptions of leadership. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(3), 31-44.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınevi.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yeşilyaprak, B. (2001). *Duygusal zeka (EQ): İş performansını belirleyici bir değişken*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-36.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005) CEO transformational leadership ve organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.



Araştırma Makalesi

Y Kuşağı Bilgi Çalışanları: Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerinde Öz-Yeterliliğin Rolü

Generation Y Knowledge Workers: The Role of Self-Efficacy on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment

Ceren Aydogmus^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Duygusal Zeka, Öz-yeterlilik,
Örgütsel Bağlılık

Tarihler :
Received 25 Şubat 2019
Received in revised form 12
Haziran 2019
Accepted 24 Haziran 2019

ÖZ

Bu araştırma, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâları ile örgütsel bağlılıkları ilişkisi üzerinde öz-yeterlilik düzeylerinin etkisini inceleyen bir model sunmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilindeki üç üniversitede yer alan teknolo-parklarda bulunan 37 teknoloji şirketinde görev yapan 591 Y Kuşağı bilgi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde Duygusal Zekâ, Öz-yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, aracılık rolünü tespit etmek için ise yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının öz-yeterlilik ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Y Kuşağı bilgi çalışanlarının öz-yeterlilikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde öz-yeterlilik düzeylerinin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Emotional Intelligence, Self-
Efficacy, Organizational
Commitment

Article history:
Geliş 25 February 2019
Düzeltilme geliş 12 June 2019
Kabul 24 June 2019

ABSTRACT

This study proposed a model for the impact of Generation Y knowledge workers' self-efficacy levels on the relationship between their emotional intelligence and organizational commitment. The model was tested on a sample of 591 Generation Y knowledge workers working in 37 Information Technology companies in the techno-parks of three universities in Ankara. Survey methodology was used to collect data. Emotional Intelligence, Self-Efficacy and Affective Commitment scales were used for measuring the study variables. Confirmatory factor analysis was used to test the validity of the scales. Correlation analysis was used in order to measure the relationships among the study variables and structural equation modelling was conducted to test the proposed mediating effect. Findings reveal that Generation Y knowledge workers' emotional intelligence positively influence their self-efficacy and organizational commitment. There exists a positive relationship between Generation Y knowledge workers' self-efficacy and organizational commitment. Consequently, Generation Y knowledge workers' self-efficacy levels have been found to act as a mediator between their emotional intelligence and organizational commitment.

^a İletişim kurulacak yazar, Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: caydogmus@bilkent.edu.tr. ORCID: 0000-0002-2982-2011

1. GİRİŞ

Günümüzde globalleşme, rekabet şartları ve yönetim paradigmaları örgütlerde sürekli olarak bir değişim gerektirmektedir. Bu değişim içerisinde örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için gerekli olan en kritik işletme varlığı ise örgütte çalışanlardır (Ergeneli, 2006: 113). Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerine dikkat etmesi ve gerektiğinde yeniden yapılandırması çağımızın örgütleri için zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa, örgüt de o derecede güçlenmektedir. Teknolojik ilerlemelerin ışığı altında, günümüz örgütlerinin, içinde buldukları global rekabet ortamında var olabilmek adına her zamankinden çok çalışanlarının örgüte olan bağlılığı üzerinde odaklanmaları gerekmektedir. Bu açıdan örgütlerin dikkate alması gereken en önemli noktalardan biri çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusunun ifadesi olan örgütsel bağlılığın (Bayram, 2005: 126) kuşaklar açısından da irdelenmesidir. Kuşak, aynı zaman aralığı içinde doğmuş, aynı çağın koşullarında yaşamış, birbirine benzer özellikleri, tercihleri, değer yargıları, amaçları ve tutumları olan kişilerin oluşturduğu topluluğa verilen addır (Lower, 2008: 80). Son yıllarda farklı kuşaklardaki çalışanların iş performansı, psikolojik olarak güçlendirme algısı, liderlik stili tercihleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı gibi konular yöneticilerin, insan kaynakları uzmanlarının ve araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Aydogmus, Camgöz, Ergeneli & Ekmekçi, 2018; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Günümüzde kuşaklararası değerlendirmeye bakıldığında 1980-1999 yılları arasında doğmuş olan kişilerin oluşturduğu ve Milenyum, Dijital Kuşak veya İnternet kuşağı olarak da adlandırılan Y Kuşağı, dünyadaki toplam 7 milyar nüfusun 1.8 milyarını oluşturarak dünyadaki en geniş nesil olarak tanımlanmaktadır. Şu anda Türkiye nüfusunun yaklaşık olarak yarısını kapsamakta olan Y Kuşağı'nın 2025 yılı itibariyle dünya çalışan nüfusunun %75'ini oluşturması beklenmektedir (Deloitte, 2017: 5).

Teknolojik becerisi yüksek, fiziksel emeğinden ziyade zihinsel emeği ile içinde çalıştığı örgüte katkı sağlayan ve üst düzeyde eğitime sahip olan çalışanları ifade etmek için kullanılan bir kavram olan bilgi çalışanları ise günümüzde örgütlerin globalleşme, artan rekabet ve gelişen teknoloji karşısında büyümeleri ve lider konuma gelebilmelerinde etkili olan en kritik kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir (Drucker, 1999: 81). Örgütlerine aynı zamanda stratejik bir rekabet avantajı sağlayan bu nitelikli grubun örgütsel bağlılıklarının artırılması günümüz araştırmalarında önemli bir konu haline gelmiştir.

Ancak bugüne kadar yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle Türkiye'de Y Kuşağı bilgi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan faktörleri inceleyen çok fazla araştırma bulunmadığı görülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmada örneklem grubu olarak Y Kuşağı bilgi çalışanları seçilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan faktörlerden birinin duygusal zekâ olduğu tespit edilmiştir (Naderi, 2012: 257). Duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu, ve çalışanların mutluluğunun sağlanabilmesinde, belirli bir entellektüel zekâ düzeyi kadar, duygusal zekâyâ da sahip olmaları gerektiği pek çok araştırmada vurgulanmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1995; Aydogmus, 2016). Yüksek duygusal zekânın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi gerek ulusal, gerekse de uluslararası yazında çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir (Aghdasi, Kiamanesh & Ebrahim, 2011; Arslan, Dilek & Aydın, 2013).

Duygusal zekânın etkilediği diğer bir faktör ise öz-yeterlilik algısıdır (Chan, 2004: 1782). Öz-yeterlilik, çalışanların, bireysel yaşamlarını etkileyebilecek olaylar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlayan yeteneklerine olan inançlarıdır (Bandura, 1997). Öz-yeterlilik kişinin duygusal zekâsından olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Duygusal zekânın yüksek olması duygularda farkındalık ve duygu kontrolü sağlar. Duygularını anlayabilen ve kontrol edebilen kişinin öz-yeterlilik duygusu da yüksek olacaktır (Chan, 2004: 1783). Sosyal Bilişsel Kuram'a göre, kişiler yaşadıkları başarılı deneyimler neticesinde genellenebilir ve kararlılık gösteren bir yetkinlik algısı geliştirmektedirler (Bandura, 1997). Sahip olduğu yetkinlik inancı sayesinde olumlu değerlendirmelerde bulunabilen kişi, zor durumlarla etkili bir şekilde baş edebilme ve karşılaştığı stresli durumlara kararlı bir şekilde tepki verebilmektedir. Neticede öz-yeterlilik algısı ile başarılı bir biçimde tamamlanmış herhangi bir performans, bu alanla ilişkili olan diğer alanlara da genellenebilmektedir. Alanyazında çalışanın öz-yeterlilik algısının performans (Heslin & Latham, 2004: 23), iş tatmini (Baggerly & Osborn, 2006: 197), liderlik (Paglis & Green, 2002: 215) gibi pek çok örgütsel değişkeni etkilediğine dair araştırmalar mevcuttur. Öz-yeterlilik algısının örgütsel bağlılığı da olumlu bir şekilde etkilediği uluslararası yazındaki çeşitli araştırmalarda saptanmıştır (Agarwal & Mishra, 2016; Sinha, Talwar & Rajpal, 2002). Ancak bu konuda ulusal yazında yapılmış çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır (Ayık, Savaş & Yücel, 2015). Bunun yanı sıra, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgüte olan bağlılıklarını hangi mekanizma vasıtasıyla

etkilediğine ilişkin de alanyazında herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Alanyazında bu konudaki eksikliği gidermek amacıyla bu çalışmada, ülkemizdeki Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada Y kuşak bilgi çalışanlarının öz-yeterlilik algıları, duygusal zekâ ile örgüte olan bağlılıkları arasında aracı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde ilk olarak çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem grubunun özellikleri açıklanmış, daha sonra duygusal zekâ, öz-yeterlilik ve örgüte olan bağlılığa ilişkin kavramsal çerçeveye değinilmiş ve çalışmanın araştırma hipotezleri sunulmuştur. Bundan sonraki bölümlerde ise sırasıyla yöntem, bulgular, sonuç ve tartışma kısımları yer almıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Y Kuşağı Bilgi Çalışanları

Y Kuşağı'nda bulunan kişilerin en belirgin özellikleri teknolojik gelişmelerin en fazla düzeyde olduğu bir çağda doğduklarından dolayı teknolojiye olan yatkınlıklarıdır. Dolayısıyla bu kuşak 21. Yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde ayak uyduran, yenilikleri ve farklılıkları seven bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır (Lowe, Levitt & Wilson, 2008: 46).

Y Kuşağı kendinden önceki Baby Boomer (1946-1964) ve X Kuşağı (1965-1979) ile karşılaştırıldığında daha zor yönetilebilmektedir. Kuşaklararası farklılığın en çok hissedildiği nesil olan Y Kuşağı, bağımsızlığına ve özgürlüğüne önem veren, belirlenen çalışma saatleri arasında çalışmaktan çok hoşlanmayan, iş saatinden çok yaptığı işe odaklanan ve işin bir parçası olmaktan keyif alan kişilerden oluşmaktadır. Bu kuşak için yerine getirdiği iş ve görevlerin dünyada olumlu bir değişime katkıda bulunmasını görmek son derece önemlidir (Behrstock-Sherratt & Cogshall, 2010: 30). Y Kuşağı, iş dünyası ve toplumu ilgilendiren pek çok konuda kendini sorumlu hissederek, çalıştığı örgütün toplumda iz bırakması gerektiğine inanmaktadır (Deloitte, 2017).

Y Kuşağı çalışanlarının aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme yetenekleri mevcuttur ve iyi yönetildiklerinde örgüt açısından zengin bir yetenek kaynağı haline gelmektedirler (Lowe vd., 2008: 47). Yöneticiler açısından çalışanlarının duygularını yönetebilmek önemli bir husustur. Bu açıdan diğer kuşaklardan oldukça farklı özellikler taşıyan Y Kuşağı çalışanlarının duygusal zekâları, örgütlerin

özellikle dikkate alması gereken hususlardan biridir (Aydogmus, 2016: 1345).

Otoriteden çok haz almayan Y Kuşağı, kendisine karşı kesin ve net kuralların konulmasından hoşlanmaz. Bazı araştırmacılar (Brown, Thomas & Bosselman, 2015; Twenge, 2007), Y Kuşağı çalışanlarının önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında, çok daha fazla iş değiştirdiklerini ifade etmiştir. Deloitte (2017) tarafından yapılan "Y Kuşağı Araştırması", başta Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgeleri olmak üzere dünyanın farklı yerlerinde meydana gelen saldırıların, politik gerginliklerin ve ekonomik belirsizliklerin, Y Kuşağı'nın güveninin sarsılmasına neden olduğunu belirlemiştir. Elde edilen bulgular, işten ayrılmayı düşünme oranlarındaki yüksekliğe dikkat çekmektedir; Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 30 ülkede 8000 Y Kuşağı çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada (Deloitte, 2017), Y Kuşağı çalışanlarından, mevcut iş yerlerinden 2 yıl içerisinde ayrılabilceğini düşünenlerin oranı Türkiye'de %46, globalde ise %38 olarak tespit edilmiştir. Çalışan, örgüt değerlerine bağlı olduğunda ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istediğinde, işten de ayrılmak istemeyecektir (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002: 25). Araştırmalar, örgütsel bağlılığın, iş tatminine oranla işten ayrılmanın daha iyi bir göstergesi olduğunu göstermektedir (Meyer & Allen, 1991; Patalano, 2008). Bu açıdan, Y Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları yöneticiler için dikkatle yaklaşılması gereken bir unsurdur (Patalano, 2008).

Örgütsel bağlılıkları geleneksel çalışanlardan büyük ölçüde farklılaşan bilgi çalışanları ise inovasyon, araştırma ve geliştirme gibi bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde çalışmaktadır (Drucker, 1999: 82). Bu çalışmada örneklem grubu olarak Y kuşak bilgi çalışanlarının seçilmesinin nedenleri bu kuşak çalışanlarının teknolojiye olan yatkınlıkları, aynı anda birden fazla iş yapabilmedeki becerileri, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri, inovasyon ve farklılıklara karşı açık olmaları gibi özellikleridir.

2.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın teorik alt yapısı Thorndike'in (1920) geliştirmiş olduğu Sosyal Zeka Modeli ile oluşmuş olsa da, duygusal zekâ, esas olarak, kullanılan standart zekâ (IQ) testleri gibi genel ölçüm testlerinden başarılı çıkan çalışanların pek çoğunun iş hayatında başarısız olduklarının tespit edilmesiyle araştırmaya başlanmıştır. Duygusal zekâ kişinin kendisi ile çevresindekilerle olan ilişkisinin temelini oluşturmaktadır (Goleman,

1995). Cooper ve Sawaf (1997: 12) duygusal zekâyı “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği” olarak ifade etmiştir. Öte yandan Bar-On (2006: 13) duygusal zekânın kişisel, duygusal ve sosyal faktörler gibi bilişsel olmayan zekâ unsurlarını da kapsadığını vurgulamıştır. Tüm bu zekâ faktörlerinin ortak özelliği kişinin hayattaki zor ve problemleri durumlarla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkili olmalarıdır. Bar-On’a (2006) göre duygusal zekâ, kişinin kendinin farkında olması gibi hem zihinsel yeteneklerinin, hem de kişisel bağımsızlık, kendine saygı gibi zihinsel yeteneklerden farklı olarak değerlendirilen özelliklerinin bir bütünüdür.

Salovey ve Mayer (1990) ise, başkalarının duygularını ve hislerini anlama becerisi olarak tanımladıkları duygusal zekâyı tek bir yetenek olarak değil, duygusal muhakeme yeteneğinin, duyguları anlama ve kontrol edebilme özelliğinin bir bileşimi olarak ifade etmişlerdir. Salovey ve Mayer’in “duygusal zekâ” tanımından yola çıkarak Wong ve Law (2002: 246) duygusal zekâyı: (1) bireyin kendi hislerini anlama ve farkında olmasını ifade eden *özbilinç*; (2) bireyin çevresindeki kişilerin duygularını anlayabilmesini içeren *empati*; (3) bireyin duygularını doğru ve olumlu bir şekilde kullanmasını ifade eden *duygu kullanımı*; ve (4) bireyin duygularını kontrol edebilmesi ve düzenleyebilmesini içeren *duygu yönetimi* olarak dört ana grupta incelemiştir.

Goleman (1995) iyimserliğin duygusal zekânın önemli özelliklerinden biri olduğunu belirterek, iyimserliğin getirdiği iş yerinde olumlu düşünce gücünün pek çok örgütsel davranış değişkeni üzerinde etkisi olduğunu vurgulamıştır. Goleman’a (1995) göre yüksek duygusal zekâ seviyesi tatminkarlığı, yüksek morali, yüksek beklenti ve olumlu amaç sahibi olmayı etkilemektedir.

Duygusal zekâ iş tatminini (Aydogmus, 2016: 1342), performansı (O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011: 788), örgütsel vatandaşlık davranışını (Korkmaz & Arpacı, 2009: 2432) ve örgütsel bağlılığı (Aghdasi vd., 2011: 1965) olumlu olarak etkilemektedir. Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda duygusal zekâ, çalışma ortamını anlayabilmek ve duyguları etkin bir şekilde kullanabilmek açısından son derece etkilidir. Araştırmacılar duygusal zekânın her yaşta geliştirilebileceğini belirtmektedir (Acar, 2002: 55).

2.3. Öz-yeterlilik

Bandura’nın (1988) Sosyal Öğrenme Kuramı’nın temel kavramlarından biri olan öz-yeterlilik, kişinin

yaşamını etkileyen olaylar karşısında kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi için kendi yeteneklerine olan inancıdır (Bandura, 1997). Uysal ve Kösemen (2013: 218) öz-yeterlilik algısının kişinin zor durumlarla karşılaştığında ortaya koyduğu mücadele gücü olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların, yeterlilik beklentilerine ilişkin algıları, iş hayatında eyleme geçmelerini ve sorunlarla mücadele azimlerini olumlu olarak etkilemektedir. Öz-yeterlilik, kişinin becerilerinin bir fonksiyonu değil, kişinin becerisini kullanarak yapabileceklerine ilişkin yargılarının bir sonucudur. Bandura (1997) öz-yeterlilik algısının çalışanın kendisine zor, ama aynı zamanda gerçekçi hedefler seçmesini sağlayarak, seçilen hedeflere bağlılık göstermesi yoluyla, iş performansını olumlu şekilde etkilediğini vurgulamıştır. Çalışanın öz-yeterlilik algısı sadece iş performansı gibi bireysel çıktılar ile ilgili bir kavram olmanın ötesinde, örgütsel çıktılarla da ilgili bir kavramdır. Öz-yeterlilik algısını örgütsel anlamda ilk inceleyen araştırmacılar olan Staples, Hulland ve Higgins (1999: 760), öz-yeterliliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel değişkenlerle olan olumlu ilişkisine dikkat çekmiştir. Çalışanın öz-yeterlilik algısını doğru ve etkin bir şekilde yönlendirmesi ile arzu edilen örgütsel çıktıların sağlanması da mümkün olmaktadır. Öz-yeterlilik algısı, bireysel hedefler, tepkiler ve analitik stratejileri kullanma performansını artırarak, olumlu örgütsel çıktıların sağlanmasında etkili olmaktadır. Öz-yeterlilik algısı kişinin başarısını ve tutumunu olumlu olarak etkilediği gibi, yeni fikirlere açık olunmasında da etkindir (Bandura, 1997).

2.4. Örgütsel Bağlılık

Ergeneli (2006: 113), örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütün ve işinin özelliklerini değerlendirmesi ile örgüte karşı gösterdiği tutum ve neticede sergilediği olumlu davranışların göstergesi olarak ifade etmiştir. O’Reilly ve Chatman’a (1986: 493) göre örgütsel bağlılık bireysel amaçlara ulaşmayı kapsayan uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusunu içeren özdeşleşme boyutu ile kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğunu ifade eden içselleştirme boyutlarının tümünü betimlemektedir.

Örgütsel bağlılığın artmasının iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinde azalma şeklinde pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır (Meyer vd., 2002: 21). Tüm bu olumlu çıktılarından dolayı, alanyazında örgütsel bağlılığı artırıcı mekanizmaların incelenmesi araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Örgütsel bağlılığın, alanyazında davranışsal ve tutumsal olarak ele alındığı görülmektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmiş deneyimleri ve örgüte

uyum sağlamasına göre oluşan örgüte bağlı hale gelme süreci ile ilişkilidir. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, çalışanın davranışlarına göre şekillenmektedir (Meyer & Allen, 1991: 63). Tutumsal bağlılık ise, çalışanın, kendisini, örgüt ve örgütün amaçlarıyla tanımladığı ve bu amaçlara ulaşılmasına yardımcı olma isteği duymasını ifade eder (Mowday, Steers & Porter, 1979: 226). Bu bağlamda Baysal ve Paksoy (1999: 7), örgütsel bağlılığı “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak ifade etmiştir. Meyer ve Allen (1991: 73) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlayarak, örgütsel bağlılığın psikolojik bir içeriğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütte gerçekleştirdiği zaman ve çaba gibi yatırımlarının sonucunda gelişen *devamlı bağlılık*, çalışanın, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ile oluşan *normatif bağlılık*, ile çalışanın, örgüt değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsediği oranda hissettiği *duygusal bağlılık* olarak üç ana grupta incelenmiştir (Meyer & Allen, 1991: 69-72).

2.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'na dayanmaktadır. Bandura'nın (1997) ifade ettiği gibi Sosyal Öğrenme Kuramı'nda, başarılı bir biçimde tamamlanmış herhangi bir performans, bu alanla ilişkili olan diğer alanlara da genellenebilmektedir. Bu kuramdan yola çıkarak, Y Kuşağı bilgi çalışanının duygusal zekâ seviyesi yükseldiğinde, öz-yeterlilik algısının da artması ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık hissini de yükselmesi beklenmektedir.

2.5.1. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.

Örgütsel bağlılığı arttıran unsurlar arasında çalışanın kişisel özellikleri, iş yaşantısı, işin özelliği ve çalışma deneyimi gibi bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır (Chi, Yeh & Choum, 2013; Ergeneli, 2006). Son yıllarda duygusal zekâ da örgütsel bağlılığın artmasında etkili olan bir unsur olarak ele alınmıştır (Aghdasi vd., 2011; Arslan vd., 2013).

Örgütsel bağlılık, çalışanın işi ile ilgili olumlu değerlemelerine karşı verdiği duygusal tepkidir (Testa, 2001: 227). Özellikle kişisel duyguları değerlendirme yeteneği yüksek olan çalışanlar, duygularının, beceri ve yeteneklerinin farkında ve kendine güvenen kişilerdir. Empati yeteneği yüksek olan bir çalışan, çevresi ile sağlıklı iletişim

kurabilmekte, duygu kullanımı ve yönetimi yeteneği sayesinde, örgütte karşılaştığı çeşitli sorunları çözebilme yeterliliğine sahip olarak duygularını akıllıca kontrol edebilmektedir (Arslan vd., 2013: 171). Wong ve Law (2002: 248), duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ifade etmiştir. Abraham (1999: 443) ise duygularının farkında olmayarak duygularını yönetemeyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmiştir. Nikolaou ve Tsaousis (2002: 327), duygusal zekânın özbilinç, empati, duygu kullanımı ve yönetimi boyutları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki saptamıştır. Carmeli (2003) ise yüksek duygusal zekâyâ sahip olan çalışanların örgütlerine olan adanmışlık hissini yükseldiğini belirlemiştir.

Çalışanların demografik özelliklerini örgütsel bağlılık açısından ele alan araştırmalar (Iqbal, 2010; Özkaya, Kocakoç & Karaa, 2006) bulursa da, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâsı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Alanyazındaki bu boşluğu giderebilmek amacıyla, bu araştırmada, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

Hipotez 1: Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâları örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.2. Duygusal Zeka ve Öz-yeterlilik İlişkisi. Öz-yeterlilik algısının oluşumunda, kişilerin duygusal zekâlarının olumlu etkisi çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır (Kaufhold & Johnson, 2005; Şenel, Adiloğulları & Ulucan, 2014). Sosyal Öğrenme Kuramı'na göre kişilerin sahip oldukları becerileri etkin şekilde kullanabilmelerinde en önemli etken, ilgili alanda, öz güven hissi duyulmasıdır. Duygusal zekâsı yüksek olan birey, güçlü yanlarının ve sınırlarının bilincinde ve öz güven sahibidir (Goleman, 2014). Fabio ve Palazzeschi (2008: 315), araştırmalarında, kişilerin öz-yeterlilikleri üzerinde en fazla etkili olan duygusal zekâ boyutlarını, çevresel duyguları değerlendirme, diğer bir deyişle empati ve duygu yönetimi olarak belirlemişlerdir. Bunun yanı sıra, daha genç çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin, kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu da belirtilmiştir. Genç çalışanların, özellikle çevre ile iletişimde etkili olan empati ve duygularını kullanabilme yetenekleri, bu çalışanların baskı halinde duygularını kontrol edebilmelerini ve problemlerin etkili bir şekilde üstesinden gelebilmelerini sağlamaktadır (Fabio & Palazzeschi, 2008: 318).

Kaufhold ve Johnson'a (2005: 615) göre duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan çalışanlar, bireysel farklılıkların daha fazla bilincinde olarak, grup

çalışması ve problem çözme becerileri geliştirerek, örgütte sosyal becerilerin de artmasına katkıda bulunmaktadır. Chan (2004: 1781) duygusal zekâ seviyeleri düşük olan çalışanların, öz-yeterlilik duygularının da düşük seviyede olduğunu saptamıştır. Duygusal zekâ, öz-yeterlilik duygusunu artırarak, çalışanların olumlu bir tutum içerisinde, ilişkileri daha iyi yönetebilmelerine yardımcı olmakta, duyguların etkin bir şekilde kullanımı sayesinde de problemlere doğru çözüm stratejileri getirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Bandura'ya (1997) göre kişilerin öz-yeterliliği başlıca dört kaynaktan aldıkları bilgilerle şekillenmektedir. Bu kaynaklardan ilki, kişinin geçmiş deneyimlerinden edindiği sonuçlardır. Özbilincin yüksek olması, kişinin farkındalığının ve bireysel olarak kendini değerlendirme yeteneğinin gelişmiş olmasını ifade etmektedir. İkinci olarak, kişiler, çevresindekilerinin davranışlarını gözlemleyerek öz-yeterlilik inançları geliştirirler. Çevresel duyguları değerlendirme yeteneğinin yüksek olması, başkalarının davranışlarını anlayabilme, bu davranışlara karşı empati geliştirme ve çevre ile uyumlu olmayı içermektedir. Öz-yeterliliğin gelişmesinde etkili olan üçüncü kaynak ise, kişilerin çevresinde gördükleri sosyal baskılar karşısında öz-yeterlilik algılarının şekillenmesidir. Kişinin duygularını kullanarak kontrol edebilmesi, çevresindeki baskı ve problemlere karşı etkin bir şekilde tepki verebilmesini sağlar. Son olarak, kişilerin duygusal durumları, öz-yeterlilik algısının gelişiminde etkilidir. Duygularını yönetebilen kişiler, duygusal zekâları sayesinde gerilim ve kaygı gibi duygulanım durumlarının üstesinden daha rahat gelirler ve neticede öz-yeterlilik algıları olumlu olarak şekillenir (Bandura, 1997; Goleman, 1995). Dolayısıyla, duygusal zekânın öz-yeterliliği olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir.

Y Kuşağı çalışanları, kendinden önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında yeniliklere daha yatkın, hedef odaklı ve değişimlere daha kolay adapte olurlar (Brown vd., 2015: 132). Aydoğmus (2016: 1349), Y Kuşağı çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin ortalamasının üstünde olduğunu belirlemiştir. Keleş (2014: 95) ise teknolojiyi çok etkin bir şekilde kullanabilen Y Kuşağı çalışanlarının öz-yeterlilik algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu kapsamda, aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir:

Hipotez 2: Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâları öz-yeterlilik inançlarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.3. Öz-yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Çalışanların öz-yeterlilik algısının örgütsel bağlılıklarını olumlu şekilde etkilediğine dair alanyazında pek çok araştırma mevcuttur (Agarwal

& Mishra, 2016; Ayık vd., 2015; Sinha vd., 2002). Schwarzer'e (1994: 162) göre yüksek öz-yeterlilik, iş ortamında stresli durumlarla etkili olarak başa çıkmayı sağlamaktadır. Öz-yeterlilik, kişinin ne tür zorlukların üstesinden geleceğine karar vermesini ve hedefinin yüksek olmasını etkilemekte, dolayısıyla yüksek öz-yeterliliğe sahip olan bir kişi, iddialı ve zorlu hedefler seçmektedir. Bu bağlamda öz-yeterlilik, kişinin hedef belirlemede etkili olmanın yanı sıra, hedef ve amaçlarını sürdürmede ısrarcı olmasında da etkili bir faktördür (Ayık vd., 2015: 196). Benzer şekilde Ünal-Keskin ve Orgun (2006: 94), öz-yeterliliği yüksek olan kişilerin daha riskli görevleri seçtiklerini, hedeflerinin yüksek olduğunu ve bu hedeflere ulaşırken azimle çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayık vd. (2015: 206) ise eğitim sektöründe çalışanların öz-yeterlilik inançlarının artmasının, örgüte karşı olumlu duygular beslenmesini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırdığını tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına inanma ve örgüt için çaba göstermeye istekli olmayı ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991: 73). Öz-yeterliliği yüksek olan bir çalışan, aynı zamanda örgütün başarılı olması için de beklentilerin üstünde çaba harcayacaktır. Dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşmasında, çalışanın gösterdiği ilgiyi içeren örgütsel bağlılık duygusu da etkili olacaktır (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 3). Öz-yeterlilik gerek öğrenme sürecinde, gerekse de çalışan motivasyonunda önemli bir faktördür. Salas ve Cannon-Bowers (2001: 473) öz-yeterliliğin çalışanın yaptığı işi daha iyi öğrenmesine ve dolayısıyla daha yüksek iş performansı göstermesine neden olduğu ve çalışanın örgütsel bağlılığını arttırdığını ifade etmişlerdir. Yüksek öz-yeterliliğe sahip olan eğitimcilerin zorlu işleri, kendilerini işe adanma ve bağlılık duygusu ile daha rahat bir şekilde tamamladıkları görülmüştür. Chi ve diğerleri (2013: 133) ise öz-yeterliliğin, örgütsel bağlılığı belirleyen ana faktör olduğunu vurgulamıştır. Sosyal bilişsel bir niteliğe sahip olan öz-yeterlilik algısı, kişinin örgütsel görev ve sorumluluklara karşı olan davranışını etkiler. Yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışanların, düşük öz-yeterlilik algısı olan çalışanlara göre daha fazla çaba harcayarak, örgütsel görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde daha fazla bağlılık hissettikleri belirlenmiştir (Fabio & Palazzeschi, 2008: 320).

Sahertian ve Soetjipto (2011: 50) öz-yeterliliğin, sosyal ve örgütsel çerçevede çalışanın kişisel inançlarını şekillendirdiğini, örgüt işlerinde güçlü kişisel inançların, çalışan motivasyonunu ve iş performansını arttırdığını ve çalışanın örgütsel bağlılığının da yükseldiğini belirtmişlerdir.

Bandura (1997) çalışanların eğitim seviyelerinin öz-yeterlilik algısı üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde Martocchio ve Judge (1997: 765), eğitimin belirli birtakım becerilerin gelişmesinde ve profesyonel bir kimlik oluşmasında etkili olduğunu, dolayısıyla kişinin kendine olan güvenini artırarak, öz-yeterlilik algısının da yükselmesini sağladığını ifade etmişlerdir. Bu açıdan, bilgi çalışanlarının öz-yeterlilik algılarının yüksek olması beklenmektedir. Eğitimin aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olduğu çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır. Irshad ve Naz'ın (2011: 38) yapmış oldukları çalışmada yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olarak tespit edilmiştir. Iqbal (2010: 16) ise düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanlarda, örgütsel bağlılığın da düşük olduğunu saptamıştır. Çalışmada öz-yeterlilik ve örgütsel bağlılık ilişkisi Y Kuşağı bilgi çalışanları açısından değerlendirilmiş ve bu kapsamda aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir:

Hipotez 3: Y Kuşağı bilgi çalışanlarının öz-yeterlilik inançları örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.4. Duygusal Zeka, Öz-yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri. Y Kuşağı'nın en belirgin özelliklerinden biri kendilerine olan güvenleridir. Kendine güven, öz-yeterlilik algısında etkili olan en önemli faktörlerden biridir. Y Kuşağı çalışanları, takım çalışması ve iş arkadaşları ile uyumlu çalışma konusunda başarılı, yeniliklere açık, yaratıcı düşünen, örgütte bir fark yaratmak için çabalayan ve harcadıkları emeğe değer bir iş çıkarmak için uğraşan kişilerdir (Controls, 2010). Bu açıdan Y Kuşağı çalışanlarının öz-yeterlilik algılarının da

yüksek olması beklenmektedir.

Yukarıda açıklanan sebeplerden yola çıkarak, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının öz-yeterlilik inançlarını olumlu bir şekilde etkilemesi yoluyla, örgütsel bağlılıklarını arttıracakları beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir:

Hipotez 4: Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde öz-yeterlilik algılarının aracı rolü vardır.

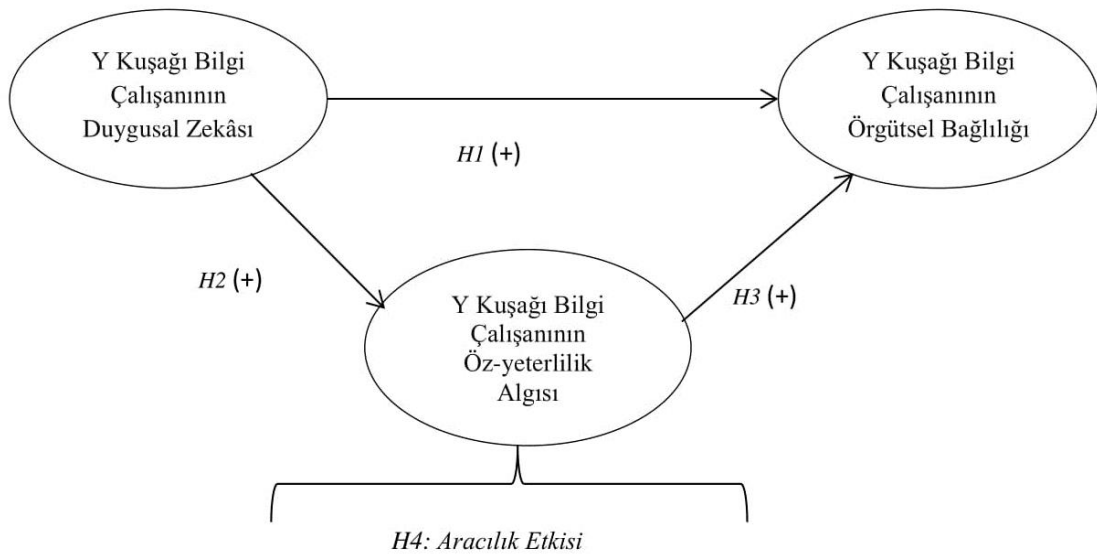
3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın temel amacı Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri, öz-yeterlilik algıları ve örgütsel bağlılıklarının düzeyini ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyerek, öz-yeterlilik algısının, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki aracılık rolünü analiz etmektir. Ayrıca araştırmada Y Kuşağı bilgi çalışanlarının cinsiyet ve aynı işte çalışma sürelerine göre, bu değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada önerilen hipotezlere göre tasarlanmış araştırma modeli Şekil 1'de belirtildiği şekildedir.



Şekil 1: Y Kuşağı Bilgi Çalışanlarının Duygusal Zekâsı ve Örgütsel Bağlılığı İlişkisinde Öz-Yeterlilik Algısının Aracı Rolü

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma neden-sonuç ilişkisine bağlı olarak tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Aracılık etkisinin testi için ise Baron ve Kenny (1986) yöntemi izlenmiştir.

3.4. Katılımcılar

Araştırmanın amacına hizmet edebilmek amacıyla çalışmada bilişim sektörü seçilmiştir. Özellikle bilişim sektörünün seçilmesinin sebebi bu sektörde çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması ve bilgi çalışanı tanımının altında değerlendirilmesidir. Çalışmada evren seçimi olarak bilişim sektörünü temsil etmek amacıyla Ankara ilinde yer alan Hacettepe, Bilkent ve Gazi Üniversitesi'nin teknoloji parklarında faaliyet gösteren enformasyon ve iletişim teknolojileri ile elektronik gibi alanlarda ARGE faaliyetlerinde bulunan toplam 37 teknoloji şirketindeki çalışanlar seçilmiştir. Toplam 591 kişiden oluşan örneklemin katılımcılarının tümü üst düzey eğitilmiş, teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilen ve 1980 ile 1999 arasında doğmuş olan Y Kuşağına dahil kişilerdir. Anket dönüş oranı %76 olarak tespit edilmiştir.

3.5. Ölçüm Araçları

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Y Kuşağı bilgi çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise duygusal zekâ, öz-yeterlilik algısı ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorular bulunmaktadır. Araştırmada ölçüm araçları demografik değişkenler dışında, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

3.5.1. Demografik Değişkenler. Anketin ilk bölümü demografik değişkenler ile ilgili soruları kapsamaktadır. Çalışanlara yaş, cinsiyet, eğitim ve aynı iş yerinde çalışma süreleri sorulmuştur.

3.5.2. Duygusal Zeka Ölçeği. Çalışanların duygusal zekâsını ölçmek için Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği

kullanılmıştır. Araştırmada, duygusal zekânın her boyutu (özbilinç, empati, duygu kullanımı, duygu yönetimi) için 4 sorunun kullanıldığı, toplam 16 değerlendirme sorusundan (Örn: Arkadaşlarımdan duygularını gösterdikleri davranışlardan anlarım) oluşan tek bir ölçüm birimi kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Güler, Güney, Aydın ve Aşan (2008) tarafından yapılmıştır.

3.5.3. Öz-yeterlilik Ölçeği. Çalışanların öz-yeterliliği Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem (1996) tarafından yapılan ölçek ile değerlendirilmiştir. Öz-yeterlilik ölçeği toplam 10 maddeden (Örn: Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim) oluşmaktadır. Ölçeğin 23 ülkede yapılan çalışmalarda güvenilirlik katsayısı (α) 0.76 ile 0.90 arasında elde edilmiştir.

3.5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği. Çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmede Mowday ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Gürbüz (2011) tarafından yapılan ölçekten (Örn: Bugün yeniden işe girecek olsam yine bu işletmede çalışmayı tercih ederim) yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal versiyonu toplam 9 ifadeden oluşmaktadır. Ancak Türkçe uyarlaması sırasında Gürbüz (2011) tarafından yapılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri neticesinde orijinal versiyondaki iki madde zayıf psikometrik özelliklerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için AMOS 16.0 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Duygusal zekâ için analiz edilen tek faktörlü model, duygusal zekânın tüm boyutlarının (özbilinç, empati, duygu kullanımı, duygu yönetimi) birleşimiyle tek bir duygusal zekâ seviyesinin geçerli olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, hem öz-yeterlilik algısının, hem de örgütsel bağlılığın uygulananan analiz neticesinde tek faktör altında değerlendirildikleri tespit edilmiştir. Alanyazında genel kabul görmüş kriterlere göre CMIN/DF değerinin 3'ten küçük, GFI, CFI ve TLI değerlerinin 0.90'dan büyük, RMSEA değerinin ise 0.08'den küçük olması

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Model	χ^2 / df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Duygusal Zekâ (Tek boyutlu)	2.42	0.92	0.91	0.93	0.07
Öz-yeterlilik (Tek boyutlu)	1.94	0.94	0.97	0.96	0.05
Örgütsel Bağlılık (Tek boyutlu)	2.13	0.93	0.92	0.94	0.06

* $p < 0.01$

gerekmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Doğrulayıcı faktör analizi bulguları, Tablo 1'den de anlaşıldığı gibi duygusal zekâ ölçeğinde tek faktörlü, öz-yeterlilik ölçeğinde tek faktörlü ve örgütsel bağlılık ölçeğinde tek faktörlü modellerin en iyi uyumu verdiğini ortaya çıkarmıştır.

Tablo 2 ise güvenilirlik analizleri için ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemede kullanılan Cronbach Alpha (α) katsayılarını göstermektedir.

Görüldüğü gibi ölçeklerin güvenilirliklerinin istenen seviyelerde (0.70 ve üzeri) (Nunnally, 1978) olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin Y Kuşağı bilgi çalışanları örneklemini için geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Tablo 3'de katılımcıların demografik özellikleri gösterilmektedir. Daha önceden belirtildiği üzere tüm katılımcılar 1980 ile 1999 yılları arasında doğmuştur.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Güvenilirlik
Duygusal Zekâ	16	0.78
Öz-yeterlilik	10	0.82
Örgütsel bağlılık	7	0.76

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		N = 591	%
Cinsiyet	Kadın	272	46
	Erkek	319	54
Eğitim	Üniversite	446	75
	Yüksek Lisans	128	22
	Doktora	17	3
Aynı iş yerinde çalışma süresi	1-5 yıl	332	56.2
	6 yıl ve üzeri	259	43.8

Tablo 4: Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Duygusal Zekâ	4.12	0.66	----		
2. Öz-yeterlilik	4.05	0.54	.28**	----	
3. Örgütsel Bağlılık	4.17	0.59	.26**	.68**	----

** $p < 0.01$, Ort. =Ortalama, S.S.= Standart Sapma.

4.2. Korelasyon Analizleri

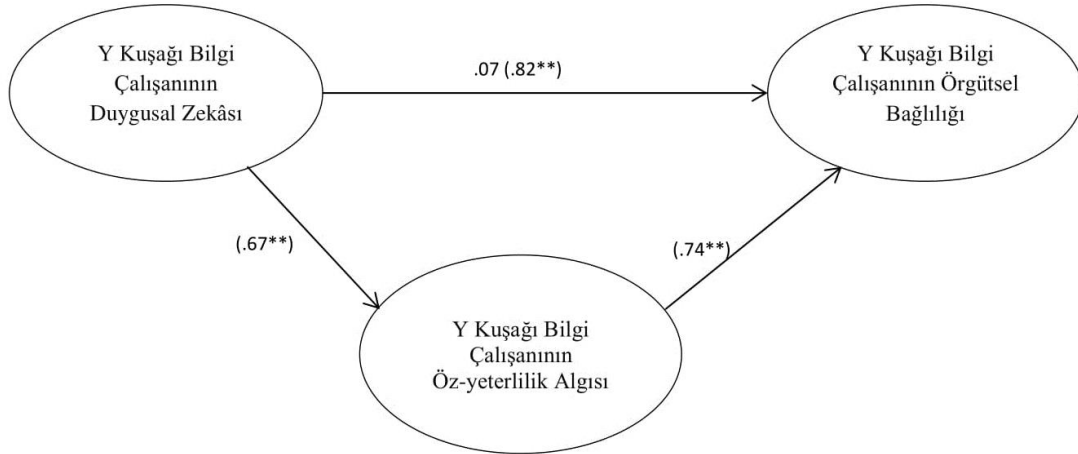
Tablo 4 değişkenlere ait ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyonları göstermektedir.

Tablo 4'de görüldüğü gibi Y Kuşağı bilgi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, hem duygusal zekâları ile olumlu yönde ve anlamlı ($r = 0.26$; $p < 0.01$), hem de öz-yeterlilik algıları ile olumlu yönde ve anlamlı ($r = 0.68$; $p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının ve öz-yeterlilik algılarının da olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($r = 0.28$; $p < 0.01$).

4.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Aracılık Testi

Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde öz-yeterlilik algılarının aracılık rolü olup olmadığı iki ayrı yol analizi ile incelenmiştir. Oluşturulan yapısal yol analizi modelleri AMOS 16.0 yazılımı kullanılarak test edilmiştir. Aracılık analizi sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir. (Bkz. Şekil 2)

Aracılık etkisini incelerken Baron ve Kenny'nin (1986)'nin aracılık etkisi yöntemine göre, Y Kuşağı bilgi çalışanları örneklemini için, dört koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir. Birinci koşulda, yordayıcı değişkenin (duygusal zekâ), yordanan



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Aracılık Analizi, ** $p < 0.01$

değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır. İkinci koşulda, yordayıcı değişkenin (duygusal zekâ), aracı değişken (öz-yeterlilik algısı) üzerinde anlamlı etkisi bulunmalıdır. Üçüncü koşulda, aracı değişkenin (öz-yeterlilik algısı), yordanan değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Dördüncü koşulda ise hem yordayıcı (duygusal zekâ), hem de aracı değişkenin (öz-yeterlilik algısı), bağımsız değişken olarak yordanan (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkileri hesaplanmaktadır. Bu durumda yordayıcı değişkenin (duygusal zekâ), yordanan değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin aracı değişken (öz-yeterlilik algısı) dahil edildiğinde anlamsızlaşması tam aracılık, azalması ise kısmi aracılık olarak nitelendirilir.

Kurulan birinci model içinde duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Elde edilen regresyon katsayıları her bir yol için parantez içerisinde verilmiştir. Birinci model incelendiğinde Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta = 0.82$, $p < 0.01$). Dolayısıyla **Hipotez 1** kabul edilmiştir. Birinci modelde elde edilen değerler uyum indekslerine uygun olarak bulunmuştur (χ^2 ($df = 192$) = 435.84; GFI = 0.93; CFI = 0.95; TLI = 0.92; RMSEA = 0.05).

İkinci modelde öz-yeterlilik aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Model incelendiğinde Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının öz-yeterlilik algıları üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0.67$, $p < 0.01$). Bu durumda **Hipotez 2** kabul edilmiştir. Ayrıca Y Kuşağı bilgi çalışanlarının öz-yeterlilik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.74$, $p < 0.01$). Dolayısıyla **Hipotez 3** kabul edilmiştir. Görüldüğü gibi, Baron ve Kenny'nin üç koşulu da sağlanmış

durumdur. Öz-yeterlilik modele dahil edildiğinde ise duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (standardize beta = .07; $p > .05$) anlamsızlaşmaktadır. Bu durumda dördüncü koşul da gerçekleşmiş olmaktadır. Dolayısıyla, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde, öz-yeterlilik algıları tam aracı rolündedir. Dolayısıyla **Hipotez 4** kabul edilmiştir. İkinci modelin uyum indeksleri kabul edilir sınırlar içinde bulunmuştur (χ^2 ($df = 197$) = 491.76; GFI = 0.92; CFI = 0.94; TLI = 0.91; RMSEA = 0.07).

4.4. Farklılık Analizleri

Uygulanan farklılık testleri (t testi ve ANOVA) neticesinde cinsiyet, eğitim ve aynı iş yerinde çalışma sürelerine göre Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâları, öz-yeterlilik inançları ve örgütsel bağlılıkları anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisinde öz-yeterliliğin aracılık rolü Y Kuşağı bilgi çalışanları örnekleminde incelenmiştir. Sonuçlarda, Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Duygusal zekâ kişinin özdenetim duygusuyla azim ve sebat içinde kendisini harekete geçirmesini sağlamaktadır (Goleman, 2014). Y Kuşağı çalışanı ekip odaklı, işinde anlam arayan, yeni bilgiler öğrenmek için fırsat kollayan, yeni kavramları ve fikirleri hızla benimseyen, sosyal ilişkilerde başarılı, en eğitimli ve teknolojik olarak bilgili kuşak olarak nitelendirilmektedir (Eisner, 2005: 6). Araştırma

bulguları, duygularını anlayabilen, öz bilinç sahibi, çevresindeki kişilerle empati yeteneği sayesinde örgütte iyi ilişkiler kuran, duygularını zorlu ve problemlili durumlarda kontrol altına alıp yönetebilen Y Kuşağı bilgi çalışanının iş yerinde daha verimli olduğuna, işini daha zevkle yaptığını ve çalıştığı örgüte kendisini daha bağlı olarak hissettiğine dikkat çekmektedir. Bu bulgu; Aghdasi ve diğerleri (2011), Naderi (2012) ile Nikolaou ve Tsaousis'in (2002) sonuçları ile uyumludur. Mayer, Caruso ve Salovey'in (2016: 3) de ifade ettiği gibi kişisel ve çevresel duyguların farkındalığı ile duygu kullanımı ve yönetimi becerisi, olumsuz duygularla baş edebilme ve işe karşı daha hevesli olmaya neden olarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Çalışmanın önemli sonuçlarından bir tanesi de Y Kuşağı bilgi çalışanlarının duygusal zekâlarının öz-yeterlilik algılarına olan olumlu etkisidir. Bu bulgu; Chan (2004), Fabio ve Palazzeschi (2008) ile Lee ve Song (2010)'un sonuçları ile tutarlıdır. Kişinin öncelikle kendi duygularını anlayabilmesini ve yönetebilmesini sağlayan duygusal zekâ, daha sonra başkalarının duygularını anlama, ilişkileri kontrol etme ve kişide özgüvenin gelişmesi olarak ortaya çıkar. Çevredeki kişilerle iyi ilişkiler kurabilmede sosyal farkındalığın ve özgüvenin rolü büyüktür (Salovey & Mayer, 1990). Duygusal zekâ aynı zamanda kişinin daha iyimser olmasına yardımcı olur. İyimserlik, çalışma yaşamında yüksek hedeflere sahip olunmasında ve güçlükler karşısında sebatkar bir tavır sergilenmesinde etkindir. Dolayısıyla özgüvenli olmak, duygusal zekâ ve iyimserlik, Y Kuşağı bilgi çalışanının öz-yeterlilik algısını olumlu olarak etkileyecektir.

Çalışmanın diğer önemli bulgusu da Y Kuşağı bilgi çalışanlarının öz-yeterlilik algılarının örgütsel bağlılıklarına olan olumlu etkisidir. Bu bulgu; Ayık ve diğerleri (2015), Paglis ve Green (2002) ile Schyns ve Von Collani'nin (2002) sonuçları ile uyumludur. Öz-yeterlilik algısı yüksek olan kişiler zorlayıcı ve yenilikçi ortamlar seçer, engellerle daha kolay başa çıkabilir, hedeflerine bağlılıklarını sürdürür, çevresini araştırmasına veya yeni çevreler yaratmasına imkan veren davranışlar gösterir (Yılmaz, Köseoğlu, Gerçek & Soran, 2004: 262). Örgütsel bağlılığın içerdiği öğeler arasında çalışanın zamanını faydalı ve yaratıcı işlerde kullanması, yeniliklere açık ve istekli olması, fazladan çaba göstermesi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi, işbirliği içinde çalışması ve güvenilir olması gibi faktörler bulunmaktadır (Sahertian & Soetjpto, 2011: 49-50). Öz-yeterlilik algısı yüksek olan çalışanların hedeflerine bağlılıklarını sürdürmeleri, örgütsel bağlılığın, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, zamanı faydalı ve yaratıcı işlerde kullanım ve fazladan çaba gösterme gibi öğeleri ile

örtüşmektedir. Öz-yeterliliğin özelliklerinden olan engellerle karşılaşıldığında daha hızlı toparlanabilme, zorlayıcı ve yenilikçi ortamlar seçme, yeni çevreler yaratılmasına imkan veren davranışlar gösterme ise örgütsel bağlılığın yeniliklere karşı açık ve istekli olma davranış özelliği ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanın sahip olduğu kapasitenin, yaptığı işteki başarının, güdülerinin ve öz düzenleme mekanizması gibi benlik sistemini oluşturan öğelerin bir bileşkesinden oluşan öz-yeterlilik algısı, çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu olarak etkilemektedir. Y Kuşağı çalışanlarının öz-yeterlilik algıları işe adanmışlık düzeylerini de olumlu olarak etkilemektedir (Keleş, 2014: 95). Kendisini işine adanmış Y kuşağı bilgi çalışanının doğal olarak örgütsel bağlılık düzeyi de yükselecektir.

Çalışmanın en önemli sonuçlarından bir tanesi Y Kuşağı bilgi çalışanlarının öz-yeterlilik algısının, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, Y Kuşağı bilgi çalışanının duygusal zekâsının yüksek olması, öz-yeterlilik algısı hissetmesine neden olmakta, bu da çalışanın örgütüne daha çok bağlanmasını sağlamaktadır. Yönetilmesi zor olan Y Kuşağı; takım çalışmasına yatkınlık, çoklu görev, yeniliklere açıklık, teknoloji kullanımı gibi konularda kendisinden önceki kuşaklardan daha ileri düzeyde, ancak bağımsız olmalarından kaynaklanarak örgütsel bağlılık hususunda önceki kuşaklardan daha geri düzeydedir (Twenge, 2007; Ng vd., 2010). Bu durum, örgütlerin özellikle Y Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Bu açıdan, çalışanları özellikle Y kuşağı bilgi çalışanlarından oluşan örgütlerin, öncelikle çalışanlarının duygusal zekâlarını artırıcı eğitimler düzenlemesi önerilmektedir. Örgütlerin düzenleyeceği eğitimler, etkin iletişim becerileri kazanma, takım çalışmasına yatkınlık ve duyguların etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceği gibi konularda çalışanları geliştirebilir. Bunun yanı sıra, öz-yeterliliği yüksek olan çalışanların daha yenilikçi hareket ettiklerinden ötürü, yöneticilerin yeniliklere açık bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Y Kuşağı çalışanları esnek çalışma saatlerinde daha çok verimli oldukları için, çalışanın iş saatlerini günün koşullarına göre düzenleyebilmesine fırsat veren esnek çalışma saati uygulaması yapılması, bu kuşak çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkide bulunabilir. Bu tarz uygulamaların, Y Kuşağı çalışanlarının motivasyonu, kişisel refahı, performansı ve örgütlerin hedeflerine ulaşmadaki başarısı üzerinde olumlu etkilediği belirlenmiştir (Deloitte, 2017).

Çalışmada kullanılan kesitsel veri ile araştırmanın sadece Türkiye'de yapılması çalışmanın kısıtlarını

oluşturmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda boylamsal veri kullanılması ve alan araştırmasının farklı ülkelerdeki Y Kuşağı bilgi çalışanlarına da yapılarak bulguların karşılaştırılmasının, sonuçların genelleştirilmesi açısından alanyazına önemli katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology, 133*(4), 441-455.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*, 53-68.
- Agarwal, S. & Mishra, P. C. (2016). Self Efficacy as Predictor of Organizational Commitment among Revenue Personnel. *The International Journal of Indian Psychology, 3*(4), 44-57.
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R. & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional Intelligence and organizational commitment: testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29*, 1965-1976.
- Ayık, A., Savaş M. & Yücel, E. (2015). İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin genel öz yeterlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*, 193-218.
- Arslan, R., Dilek, E. & Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5*(3), 169-180.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, 48*, 97-125.
- Aydogmus C. (2016). How to Satisfy Generation Y? The Roles of Personality and Emotional Intelligence. *International Review of Management and Business Research, 5*, 1342-1358.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A. & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits and Psychological Empowerment. *Journal of Management and Organization, 24*(1), 81-107.
- Baggerly, J. & Osborn, D. (2006). School Counselor's Satisfaction and Commitment: Correlates and Predictors. *Professional School Counseling, 9*(3), 197-205.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety research, 1*(2), 77-98.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: Freeman.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema, 18*, 13-25.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. & Paksoy (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Behrstock-Sherratt, E. & Cogshall, J. (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*, 67(8), 28-34.
- Brown, E. A., Thomas, N. J. & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788- 813.
- Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1781-1795.
- Chi, H., Yeh, H. & Choum, S. M. (2013). The organizational commitment, personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers: The meditating effect of job involvement. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 9(2), 131-142.
- Controls, J. (2010). *Generation Y and the workplace annual report 2010*. London: Forrester.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: The Berkley Publishing Group.
- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey—Apprehensive Millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 1-33.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *Advanced Management Journal*, 4-15.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Fabio, A. D. & Palazzeschi, L. (2008). Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(3), 315-326.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, New York: Bantam.
- Goleman, D. (2014). *Duygusal Zeka (Neden IQ'dan Daha Önemlidir?)* (38.Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M. & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Heslin, P. A. & Latham, G.P. (2004). The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 23-37.
- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
- Irshad, E. & Naz, S. (2011). Job satisfaction, organizational commitment and personality traits: A relationship study. *The Journal of Humanities and Social Sciences*, 19(2), 37-60.
- Karcioğlu, F. & Çelik, E. (2012). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 1-17.
- Kaufhold, J. A. & Johnson, L. R. (2005). The analysis of the emotional intelligence skills and potential problem areas of elementary educators. *Education*, 125(4), 615-626.
- Keleş, S. (2014). Aile şirketlerinde Y Jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.
- Korkmaz, T. & Arpacı, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2432-2435.
- Lee, K. H. & Song, J. S. (2010). The effect of emotional intelligence on self-efficacy and job stress of nurses-mediating role of self-efficacy. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(1), 17-25.

- Lowe, D., Levitt, K. J. & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-57.
- Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-84.
- Martocchio, J. J. & Judge, T. A. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 764-773.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 1-11.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naderi A. N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269.
- Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill.
- Paglis, L. L. & Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Patalano, C. (2008). *A study of the relationship between generational group identification and organizational commitment: Generation X vs. Generation Y*. Nova Southeastern University.
- O'Boyle E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- O'reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Sahertian, P. & Soetjipto, B.E. (2011). Improving Employees' Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior. *The Business Review, Cambridge*, 17(2), 48-60.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence: Imagination, cognition and personality*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Schwarzer, R. (1994). Optimism, vulnerability, and self-beliefs as health-related cognitions: A systematic overview. *Psychology and Health: An International Journal*, 9, 161-180.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 1(1), 35-37.
- Sinha, S. P., Talwar, T. & Rajpal, R. (2002). Correlational study of organizational commitment, self-efficacy and psychological barriers to technological change. *Psychologia*, 45(3), 176-183.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
- Şenel, E., Adiloğulları, İ. & Ulucan, H. (2014). Examination of emotional intelligence level, teacher's self-efficacy beliefs and general self-efficacy beliefs of teachers. *Journal of Physical Education & Sports Science*, 8(2), 224-232.

- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology, 135*(2), 226-236.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine, 140*, 227-235.
- Twenge, J. M. (2007). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before*. NY: Free Press.
- Uysal, İ. & Kösemen, S. (2013). Öğretmen adaylarının genel öz-yeterlik inançlarının incelenmesi. *Journal of Research in Education and Teaching, 2*, 217-226.
- Ünal-Keskin, G. & Orgun, F. (2006). Öğrencilerin öz etkililik-yeterlilik düzeyleri ile başa çıkma stratejilerinin incelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry, 7*, 92-99.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*(3), 243-274.
- Yeşilay, A., Schwarzer, R. & Jerusalem M. (1996). *Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi*. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>. Erişim tarihi: 17.05.2018.
- Yılmaz, M., Köseoğlu, P., Gerçek, C. & Soran, H. (2004). Yabancı dilde hazırlanan bir öğretmen öz yeterlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27*, 260-267.



Araştırma Makalesi

Örgütlerde Algılanan Mağduriyetin İntikam Niyetine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü: Kayseri’de Bir İşletme Uygulaması

The Moderating Role of Workplace Friendship on the Effects of Perceived Victimization on Revenge Intention: A Business Application in Kayseri

Korhan Karacaoğlu^a, M. Suat Aksoy^b, Serhan Şahin^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Algılanan Mağduriyet,
İntikam Niyeti, İşyeri
Arkadaşlığı, Düzenleyicilik
Rolü

Tarihler :
Geliş 25 Ocak 2019
Düzeltilme geliş 09 Mart
2019
Kabul 19 Mart 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Kayseri ilinde faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesindeki işgörenlerin mağduriyet algulamalarının, onların intikam niyetlerine nasıl etki ettiğinin belirlenmesi ve bu etkide işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin düzenleyici bir role sahip olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Araştırmanın verileri, saha araştırması kapsamında, anket tekniği ile toplanan, 351 kişinin görüşlerinden ibarettir. Toplanan veriler uygun istatistiksel paket programlar kullanılarak regresyon analizi yoluyla test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların doğrudan ve dolaylı mağduriyet algulamalarının, intikam niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu etkide işyeri arkadaşlığının düzenleyici bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Perceived Victimization,
Revenge Intention,
Workplace Friendship,
Moderating Role

Article history:
Received 25 January 2019
Received in revised form 09
March 2019
Accepted 19 March 2019

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine how employees' perceptions of victimization in a manufacturing industry operating in the province of Kayseri affect their intentions for revenge and to determine whether the friendship relations in the workplace have a moderating role in this effect. The data of the study were collected from 351 people by survey technique. The collected data were tested by regression analysis using appropriate statistical package programs. According to the results of the study, it was found that direct and indirect victimization perceptions of the employees had a significant effect on their intention to revenge and that workplace friendship played a regulatory role in this effect.

^a İletişim kurulacak yazar, Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Nevşehir, Türkiye. E-mail: kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0577-231X

^b Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kayseri, Türkiye. E-mail: maksoy@erciyes.edu.tr. ORCID: 0000-0002-6772-6768

^c HASROPE Dış Ticaret Uzmanı, Kayseri, Türkiye. E-mail: serhan5245@hotmail.com. ORCID: 0000-0003-2378-7742

1. GİRİŞ

Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde; işletmelerin ayakta kalması ve rekabet üstünlüğü sağlaması için insan kaynağının birbiriyle uyum içinde olması, örgütte yaşadığı sorunlar varsa, bunların giderilmesi önem arz etmektedir. Bu sorunların başında özellikle son yıllarda çalışanların mağduriyet algılamaları yer almaktadır.

Mağduriyet algılaması, alan yazında çok fazla işlenmemesine rağmen özellikle işletmelerde çalışanların sık karşılaştığı bir durum haline gelmiştir. Mağduriyet, sonuçları açısından; çalışanları olumsuz etkileyen, ruh sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler bırakan bir durumdur. Özellikle bu duruma sebebiyet veren saldırgan davranışların dikkatli şekilde incelenmesi ve çözümler bulunması çalışma hayatı ve barışı açısından büyük önem arz etmektedir. Öyle ki saldırgan davranışlara maruz kalan çalışanların verecekleri tepkiler gerek bireysel açıdan, gerekse işletme açısından ciddi tehlikeler oluşturabilecek potansiyele sahiptir. Çalışanların mağduriyete ilişkin verdikleri tepkiler; intikam niyetinde olma, içine atma, çekilme, kin besleme, kızgınlık duyma ve affetme şeklinde olabilmektedir (Gül, 2010).

Alan yazında çalışanların mağduriyet algılamalarının onları intikam niyetine sevk ettiğini ileri süren sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Aquino & Bradfield, 2000; Aquino & Thau, 2009; Çoklar, 2014; Yılmaz, 2014). Mağduriyetle baş etmenin çeşitli zorluklar içermesi sürece yönelik bir gerçeklik iken mağdurun faile yönelik düşünceleri, duyguları ve eylemleri, de süreçte önemli bir başka boyuttur. Bu noktada, intikam alma ve intikam alma isteği Stuckless (1996) tarafından da belirtildiği gibi yaygın, fakat kaçınılmaz bir tepkidir (Gerlsma & Lugtmeyer, 2018: 17). Teorik olarak Aquino ve Bradfield (2000) de mağduriyetin intikam niyetini teşvik ettiğini belirtirken, Aquino ve Thau (2009: 718) da sosyal destek arayışı ile birlikte intikam niyetini örgütlerde mağduriyetin sonuçları arasında saymaktadır. Türkçe alan yazında Yılmaz (2014) ve Çoklar (2014) tarafından her ikisi de hizmet sektöründe yapılan çalışmalarda mağduriyet algısındaki artışın intikam niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili alan yazındaki yukarıda vurgulanan kavramlar arasındaki ilişkilerden hareketle özellikle Türkiye’de özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasındaki rekabetin şiddeti ve çalışma ortamındaki çeşitli teşvik edici nedenlerden dolayı mağduriyetlerin yaşanabileceği bunun da zaman içinde intikam alma niyetini tetikleyebileceği düşüncesinden yola çıkılarak çalışma

kurgulanmıştır. Konunun Türkiye’de daha önce hizmet sektöründe incelenmiş ancak imalat sanayinde incelenmemiş olması ve kavramlar arası ilişkide işyeri arkadaşlığının rolünün de ele alınmamış olması bakımından bu çalışmanın önemli olduğu ve ilgili alan yazına derinlik ve zenginlik kazandırma yönünde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Zira bu çalışmada varsayım olarak, iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerinin iyi olmasının, çalışanların intikam almaya niyetlenmelerini azaltıcı, arkadaşlık ilişkilerinin zayıf veya kötü olmasının, intikam alma niyetlerini artırıcı yönde etkide bulunabileceği öngörüsünden hareket edilerek düzenleyici değışkene ilişkin kurgu yapılmıştır. Buradan yola çıkılarak çalışmada benimsenen temel amaç; örgütlerde mağduriyet algılamasının intikam niyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi ve bu etkide işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışma; kavramsal çerçeve ve saha araştırması sonucu elde edilen sonuçların değerlendirildiği toplam iki bölüm ve tartışma/sonuç kısımlarından oluşmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında örgütlerden mağduriyet algısı, intikam niyeti ve işyeri arkadaşlığı kavramları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.1. Örgütlerde Mağduriyet Algısı ve İntikam Niyeti

Örgütlerde saldırgan davranışlar son yıllarda önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu alandaki çalışmalar ikiye ayrılabilir. Birinci grup çalışmalar, saldırgan davranışları kimlerin yaptığı ile ilgiliyken, ikinci grup çalışmalar ise saldırgan davranışlara kimlerin maruz kaldığı ile ilgilidir. Örgütlerde mağduriyet algılaması alanındaki çalışmalar bu iki gruptan ikincisine girmektedir. Yani örgütte saldırgan davranışlara maruz kalma ile ilgilidir (Özdevecioğlu & Çelik, 2009: 97). Örgütlerde mağduriyete sebep olan saldırgan davranışlar arasında; hırsızlık, mobbing (psikolojik şiddet), tehdit, fiziksel şiddet, cinsel taciz gibi davranışlar bulunmaktadır.

Örgütlerde şiddet ve kötü davranışlar üzerine olan ilgi, çalışanların olumsuz davranışları üzerine gelişen bir çalışma alanı üretmiştir (Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999: 260). Mağduriyet algısı, bireyde bir ya da daha fazla kişinin anlık veya defalarca saldırgan davranışına maruz kalması sonucu oluşan algıdır (Aquino, 2000: 172). Diğer bir tanıma göre mağduriyet, haksızlığa uğrama durumu ve mazlumluk olarak tanımlanırken, bu

durum bireysel ve toplumsal düzeyde yaşanabilir (Çevik, 2013: 65). Örgütlerde algılanan mağduriyet ise bir çalışanın aynı örgütte bulunan ve hâlihazırda iletişim içinde olduğu başka bir çalışan tarafından geçici ve sürekli hedef olarak seçilmesi ve duygusal, psikolojik veya fiziksel olarak bundan zarar gördüğünü algılamasıdır (Aquino & Lamertz, 2004: 1023).

Örgütlerde mağduriyet, çalışanların örgütte karşı karşıya kaldıkları veya kaldıklarını hissettikleri mağduriyet halini ifade etmektedir (Özdevecioğlu & Çelik, 2009: 96). Başka bir ifadeyle mağduriyet, bir çalışanın, bir kişi veya grup tarafından kendisine yöneltilen sürekli ve tekrarlı saldırgan davranışlara maruz kalmasına dair algılamasıdır (O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996: 226). Dolayısıyla mağduriyetin hem gerçek hem de algılanan yanından bahsedilebilir.

Algılanan mağduriyete sebep olan saldırgan davranışlar bireyi doğrudan hedef almıyorsa bu dolaylı mağduriyet olarak adlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra eğer saldırgan davranış bireyi direkt olarak hedef alıyorsa bu durum doğrudan mağduriyet olarak adlandırılmaktadır (Aquino, 2000: 180). Dolaylı mağduriyet daha ziyade bireyin çalışmasını engellemeye yönelik saldırgan davranışlara maruz kalmayı ifade etmektedir.

Alan yazında mağduriyet konusuna kuramsal açıdan temel teşkil eden iki teori bulunmaktadır. Bunlar; yaşam tarzı teorisi ve rutin aktivite teorisidir (Hindelang, Gottfredson & Garofalo, 1978; Cohen & Felson, 1979). Hindelang ve diğerleri (1978) tarafından geliştirilen yaşam tarzı teorisine belirli sosyal karakteristik özelliklere sahip kişilerin diğer sıradan kişilere göre daha fazla mağduriyet riski taşıdığı varsayılmaktadır. Bir başka deyişle kişinin mağduriyeti rastgele bir sebepten dolayı değil, kendisini mağdur durumuna düşürecek bir yaşam tarzı seçip onu yaşadığı içindir. Diğer bir teori ise Cohen ve Felson (1979) tarafından ortaya atılmış rutin aktivite teorisidir. Bu teori kriminal alanda üzerinde en çok durulan ve kriminal mağduriyeti açıklamak için yaygın bir şekilde kullanılan bir yaklaşımdır.

Çalışan kişinin mağdur olduğunu algılamasının bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçları vardır. Kendisini mağdur olarak algılayan bireylerin fiziksel olarak sağlıklarının bozulması, panik atak ve hatta yaşamlarının tehdit altında olduğunu düşündükleri olmuştur (Gül, 2010). Aynı şekilde bu kişiler başka insanların gözünde değerlerinin düştüğünü, örgüt içindeki statülerini, kontrol yetilerini kaybedebileceklerini düşünmekte ve özsaygılarını yitirmektedirler (Taylor, Wood & Lichtman, 1983: 23). Doğrudan şiddetle ve

saldırgan davranışla yüzleşip mağdur olan insanlarda gelecek zamanda yine şiddete maruz kalacağına dair korkular oluşmakta, duygusal iyilikte ve psikomatik iyilikte azalma, örgüte karşı bağlılıkta azalma ve gerek örgüte gerekse örgütteki bireylere karşı olumsuz davranışlar sergileme eğiliminde artış görülmektedir (LeBlanc & Kelloway, 2002: 445). Fiziksel olarak zarar görmenin yanı sıra, mağdurlarda stres ve endişe görülmektedir. Bunun sonucu ise göz ardı edilmemesi gereken tükenmişlik ve uzun dönemli psikolojik rahatsızlıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Depresyon da bunlardan biridir. Bununla birlikte kişinin kendine duyduğu; özsaygının azalması, stres ve fiziksel rahatsızlıklar söz konusu olmaktadır (Kaukiainen vd., 2001: 362). Mağduriyet algısının sebep olduğu sorunlardan birisi de iş tatmininde azalmadır (Lapierre, Spector & Leck, 2005: 158).

Mağduriyet algılayan kişiler; korku, stres, travma sonrası stres bozuklukları gibi olumsuz durumlar yaşamakta ve bu saldırgan davranışlara karşılık verme durumunda kalmaktadırlar. Bu karşılık verme durumlarından birisi de intikamdır (Frederic vd., 2013: 16). Örgütsel davranış yazınında intikam, genellikle eşitsizlik ve adaletsiz uygulamalar sonucu mağdur hale gelen kişilerin başvurduğu bir davranış olarak ele alınmaktadır (Tatarlar & Çangarlı, 2018: 592). İntikam alma ve intikam alma niyeti (yani, bir kişiye ya da kendisine ya da ailesinin kasıtlı zararı olanlara karşı saldırgan bir tepki verme) Stuckless, (1996) tarafından yaygın, fakat kaçınılmaz bir karşı koyuş olarak değerlendirilmektedir (Gerlsma & Lugtmeyer, 2018: 17). Bies ve Tripp (1996) kendisine yanlış yapıldığını düşünen kişinin, ona bu yanlışı yapanla ödeşme isteği içinde olacağını, dolayısıyla normalde intikam gibi etik dışı değerlendirebileceği birtakım davranışları gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bireyin yaşadığı her mağduriyet onu intikam alma niyetine sevk eder mi bunun cevabı mağdurun intikam alma fırsatına sahip olup olmamasına, suçlu ve kurban arasındaki ilişkilerin yakınlığına, kurbanın ve suçlunun gücüne, örgüt kuralları ve tarafların kişilik özelliklerine göre değişir. Ayrıca mağdurun faile karşı sahip olduğu gücü ve intikam alma fırsatlarının fazla oluşu da intikam niyetini kuvvetlendirir (Bies, Aquino & Tripp, 2007: 14). Mağdur eğer ast pozisyonunda ise failden intikam alması güç hale gelir. Ancak tersi durumda fail ast pozisyonunda ise mağdur üst pozisyonunda olduğundan bu durumda mağdur mevki gücünden dolayı intikam almaktan korkmaz (Akın, Özdevecioğlu & Ünlü, 2012). Mağdurun intikam niyetine yönelip yönelmemesine sebep olan bir başka faktör de mağduriyete yol açan olayın ciddiyetidir. Olay ne kadar ciddi ve sebep olduğu zarar ne kadar büyük ise intikam niyeti de o kadar güçlü olacaktır (Bies vd., 2007: 17).

Alan yazında intikam alma biçimleri arasında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, geri çekilme ve direnç oluşturma gibi dolaylı (Jermier, Knights & Nord, 1994) ya da kötü davranış sergileyen kişiyi örgüt içerisinde aşağılama, görünür biçimde özür bekleme, kötü söz söyleme, ispiyonlama ve dava etme şeklinde doğrudan (Bies & Tripp, 1996) olabileceği belirtilmiştir.

Teorik olarak Aquino ve Bradfield (2000) örgütlerde mağduriyetin intikam alma niyetini teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Aquino ve Thau (2009: 718) sosyal destek arayışı ile birlikte intikam niyetini örgütlerde mağduriyetin sonuçları arasında saymaktadır. Yılmaz (2014) tarafından Türkiye’de konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada mağduriyet algısındaki artışın intikam niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çoklar (2014) da akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, mağdur durumunda ya da kendisini mağdur olarak algılayan bireyin intikam niyetinin arttığını tespit etmiştir.

Alan yazındaki bu ilişkilerden hareketle çalışma için geliştirilen ilk iki hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların doğrudan mağduriyet algıları, intikam niyetlerini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanların dolaylı mağduriyet algıları, intikam niyetlerini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir.

2.2. Örgütlerde Mağduriyet Algısının İntikam Niyetine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü

İşletmelerde verimliliği etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurların en önemlilerinden birisi olan işyeri ortamı, çalışanların moral ve motivasyonu açısından, örgüte bağlılık hissetmeleri, kendilerine bir sosyal çevre oluşturmaları açısından oldukça önemlidir. Sosyal çevrede ise en önemli etken, çalışanın aynı işletme içinde kurduğu sosyal bir bağ olan işyeri arkadaşlığıdır.

İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri; insanlarda sosyal bir destek algısı oluştururken, kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve nihayetinde çalıştıkları örgütlere karşı güven duygularını geliştirmektedir. Araştırmacılar, işyerindeki yakın arkadaşlıkları, iş görenlerin hayatlarında mutluluk ve motivasyon kaynağı olarak gördüklerini ifade etmektedir (Alparslan, Çiçek & Soydemir, 2015: 176). İşyeri arkadaşlığı çalışanlara maddi ve manevi destek sağlayan ve geleneksel kaynaklara alternatif oluşturan önemli bir unsurdur. İşyeri arkadaşlığı,

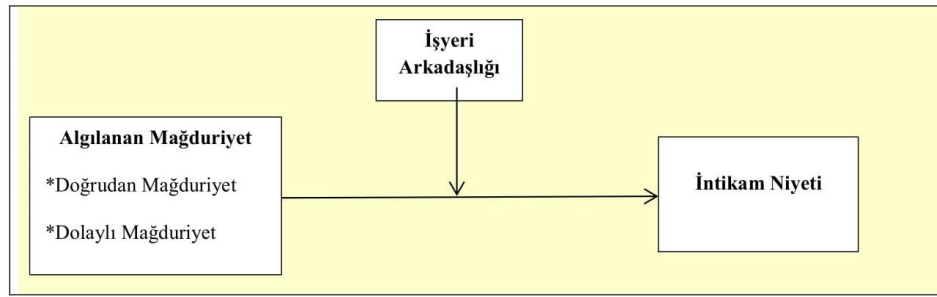
çalışan için gerçekten büyük bir ödüldür ve aynı zamanda iş kaynaklı stresi nerdeyse engelleyen, iş tatminsizliğini ve çalışan devir hızını azaltan bir faktördür (Kram & Isabella, 1985: 117).

Arkadaşlık ilişkilerinin nedenlerini ve bu arkadaşlık ilişkilerinin hangi etmenlerle var olduğunu ve sürdürülebildiği açıklayan kuramlar vardır. Festinger (1954)’in sosyal karşılaştırma kuramına göre, insanlar kendi duygu ve düşünceleri ile aynı duygu ve düşüncelere sahip olan insanlarla bir araya geldiğinde kendini rahat hisseder. İnsanlar kendi tutum ve düşüncelerinin doğruluğunu teyit etmek için kendisine benzer kişilerle beraber olmak istemektedirler (Gemlik, Sığı & Sur, 2007: 55). Bir diğer kuram Byrne ve Clore (1970) tarafından koşullanma kuramı olarak ifade edilmiştir. Bu kuram kişilerin kendi değer ve inançlarını paylaşan kişilerden etkileneceğini söyler. Kişinin ilişki kuracağı kişi ile aynı fikri paylaştığında kendini onaylanmış hissedeceğini ve bu kişi ile tekrar ilişki kurmak isteyeceğini açıklar (Alparslan vd., 2015: 179). Devam eden ilişkileri açıklayan Sosyal Değişim Kuramı; ilişkinin tatmin edici olması için ödülleri/karşılıklı değişimin olmasını, bunun da eşit bir şekilde gerçekleşmesi gerektiğini ileri sürer (Emerson, 1976: 335-362). Gelişim kuramı ise, arkadaşlıkların statik olmadığını, zamanla oluştuğu görüşünü savunarak işyeri arkadaşlık kavramına farklı bir bakış kazandırmıştır (Adams & Bliesner, 1994: 163-184).

İşyeri arkadaşlığı sayesinde çalışanlar, sapkın davranışlar sonucu doğabilecek mağduriyetler ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek intikam alma niyetinin de önüne geçebilecek olanağına sahip olabileceklerdir. Örgütlerde ortaya çıkabilecek mağduriyet algıları intikam niyetini artırırken işyeri arkadaşlığının bu etkiyi azaltıcı yönde bir düzenleyici rol oynayacağı beklenmekte ya da aksine işyerindeki arkadaşlık ilişkileri kötü ise bu etkiyi artıracığı yönünde bir düzenleyicilik rolü üstleneceği öngörülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H3: Çalışanların doğrudan mağduriyet algılarının, intikam niyetlerine olumlu yönde etkisinde işyeri arkadaşlığı düzenleyici etkiye sahiptir.

H4: Çalışanların dolaylı mağduriyet algılarının, intikam niyetlerine olumlu yönde etkisinde işyeri arkadaşlığı düzenleyici etkiye sahiptir. (Bkz. Şekil 1)



Şekil 1: Araştırmanın modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın evreni, Kayseri ilindeki demir çelik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 370 çalışandır. Bu çalışanlardan 355 kişiden anketlere yanıt alınmış ancak 351 kullanılabilir anket analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmada Aquino ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve sekiz maddeden oluşan algılanan mağduriyet ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçekteki ifadeler 1 “Hiçbir zaman”dan 5 “Her zaman”a doğru sıralanmıştır. Bu ölçekte ilk dört ifade doğrudan mağduriyeti, son 4 ifade de dolaylı mağduriyeti ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

İntikam niyetini ölçmek için Wade (1989) tarafından geliştirilen ve toplam beş sorudan oluşan intikam ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,84’tür. Likert tipi ölçekteki ifadeler, 1 “Hiçbir zaman”dan 5 “Her zaman”a doğru sıralanmıştır.

İşyeri arkadaşlığı değişkenini ölçmek için Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen ve 12 maddeden oluşan ölçeğin bu çalışmanın amacına uygun olduğu düşüncesinden hareketle sadece arkadaşlık algıları ile ilgili olan 6 maddesi kullanılmıştır. 5’li Likert tipi bir ölçek olarak tasarlanan bu ölçekteki ifadeler (1) “Kesinlikle katılıyorum”dan (5) “Kesinlikle katılmıyorum”a

doğru değerler almaktadır. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı 0,82’dir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini test etmek amacıyla LISREL paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçeklerin uyum iyiliği değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 1’de özetlenmiştir.

“YEM araştırmalarında, χ^2/sd ’nin rapor edilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği olsa da (Mulaik vd., 1989); diğer uyum indekslerinden hangilerinin rapor edilmesi gerektiğine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. McDonald ve Ho (2002); CFI, GFI, NFI ve NNFI (TLI); Garver ve Mentzer (1999); RMSEA, CFI ve NNFI (TLI); Brown (2006); RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI (TLI); Iacobucci (2010), CFI ve SRMR uyum indekslerinin rapor edilmesini önermektedirler. Gerbing ve Anderson (1992) ise araştırmacının amacına bağlı olarak farklı uyum indekslerinin raporlanabileceğini ifade etmektedir” (Aktaran, İlhan & Çetin, 2014: 31).

Yukarıdaki alan yazın bilgisinden hareketle bu araştırmada çalışmalarda sıklıkla başvurulan; X^2/df , GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve CFI uyum iyiliği istatistikleri Tablo 1’deki gibidir.

Elde edilen sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller’in (2003) belirttiği gibi iyi uyum düzeyini yansıtmaktadır. Buna göre kullanılan ölçeklerin geçerliği bu çalışmanın verileri ile de doğrulanmaktadır.

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilere dair

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyiliği İstatistikleri

Model	X^2/df	RMSEA	GFI	CFI	AGFI	NFI	SRMR
Doğrudan Mağduriyet Boyutu	2,46	0,060	0,95	0,91	,93	,92	,06
Dolaylı Mağduriyet Boyutu	2,24	0,055	0,94	0,94	,92	,93	,04
İntikam Niyeti Ölçeği	1,47	0,067	0,92	0,91	,91	,92	,06
İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği	2,92	0,056	0,93	0,91	,89	,91	,07
İyi / Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	$\leq .08$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .85$	$\geq .90$	$\leq .10$

bulgular ve analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Araştırmalarda, verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi, kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır. Dağılımın normal olup olmadığından söz edilebilmesi için, alan-yazında önerilen yöntemlerden olan çarpıklık ve basıklık değerleri ile veriler test edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012; Gürbüz & Şahin, 2014). Normal olarak dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2012). İlgili alan-yazından hareketle bu araştırmada yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 değerleri arasında olması ve verilerin normal dağılım göstermesi analizlerde parametrik testlerin tercih edilmesine sebep teşkil etmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada yer alan değişkenlere ait Korelasyon katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’ye bakıldığında doğrudan mağduriyetin

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Stn.Sap.	1	2	3	4
1. Doğrudan Mağduriyet	1,47	0,61	1			
2. Dolaylı Mağduriyet	1,47	0,71	0,654**	1		
3. İntikam Niyeti	2,20	1,13	0,129*	0,218**	1	
4. İşyeri Arkadaşlığı	4,28	0,85	0,035	0,167**	0,082	1

n: 351, *p<.05, ** p<.01, *** p<.001

intikam niyeti üzerinde (0,129) düzeyinde, dolaylı mağduriyetin ise (0,218) düzeyinde pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 1’deki ortalama değerleri sütununa bakıldığında çalışanların doğrudan ve dolaylı mağduriyet algılamalarının ortalama 1,47 ile “nadiren” mağduriyet yaşadıkları ifadesine yakın bir düzeyde olduğu, intikam niyeti ortalaması 2,20 ile “nadiren” değerinin biraz üzerinde “ara sıra” ifadesine yakın bir seviyededir. İşyeri arkadaşlığı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların genel ortalaması 4,28 ile katılıyorum seçeneğine yakın bir değerdir.

Doğrudan mağduriyetin çalışanların intikam niyetlerine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü belirleyebilmek için A. Hayes (2013)’in geliştirdiği ve SPSS paket programı alt yapısı ile çalışan PROCESS macro (v3.2) kullanılmıştır. Etkileşimli etkinin incelenmesinde Hayes (2013: 112) tarafından önerilen adımlar dikkate alınmıştır. Bu noktada PROCESS

kullanımında “bias-corrected§” önyükleme güven aralıkları incelendiği için önerildiği üzere Z-Score hesaplamaları yapılmıştır.

Tablo 3’deki hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre doğrudan mağduriyetin intikam niyetini yordama gücünün anlamlı olduğu görülmektedir. [F= 5,3930, p<0,0427]. Analiz sonuçlarına göre R² değeri 0,0445’dir. Bu sonuçla intikam niyeti değişkenindeki varyansın 0,0445 gibi küçük bir kısmının doğrudan mağduriyet değişkenine bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmamızın H₁ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 3’deki analiz sonuçlarına göre int_1 (Doğrudan Mağduriyet*İşyeri Arkadaşlığı) etkileşim teriminin anlamlı olması (p=0,0050) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanında güven aralığının alt sınırı olan LLCI (-,2570) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (-,0461) değerinin sıfırı kapsamaması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer kanıttır. Yine Tablo 3’de sırasıyla, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Regresyon analizinde düzenleyici değişkenden söz edebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı iken düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması beklenmektedir (Aksu, Eser & Güzeller, 2017: 217). Tablo 3’e bakıldığında bir önceki cümlede belirtildiği gibi düzenleyici değişken olan işyeri arkadaşlığının intikam niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ne zaman etkileşim terimi devreye girmekte o zaman işyeri arkadaşlığı doğrudan mağduriyet ve intikam niyeti arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir hüviyet kazanmaktadır.

Tablo 3’den hareketle farklı düzeylerdeki işyeri arkadaşlığının, doğrudan mağduriyet ve intikam niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara da ulaşılmıştır:

§ 5000 önyükleme yapılarak %95 oranında yanlılığı düzeltilmiş güven aralığıdır.

Tablo 3: Doğrudan Mağduriyetin Çalışanların İntikam Niyetleri Üzerindeki Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	B	se	t	p	LLCI	ULCI
$R^2=0,0445 F(3,347)=5,3930 p<0,012 \Delta R^2=0,0220 F(1,347)=7,99 p= 0,005$						
Sabit	2,2093	,0592	37,2905	,0000	2,0928	2,3258
Doğrudan Mağduriyet	,1216	,0598	2,0337	,0427	,0040	,2392
İşyeri Arkadaşlığı	,1063	,0597	1,7799	,0760	-,0112	,2237
int_1Doğ.Mağd.*İşy.Arkadaş	-,1515	,0536	-2,8276	,0050	-,2570	-,0461
Bağımlı Değişken: İntikam Niyeti						
Farklı İşyeri Arkadaşlığı Düzeylerinde Doğr. Mağduriyetin İntikam Niyetine Etkisi						
	B	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,00 SD	,2731	,0751	3,6310	,0003	,1252	,4211
M (,00)	,1216	,0598	2,0337	,0427	,0040	,2392
+1,00 SD	-,0299	,0851	-,3520	,7250	-,1972	,1374

Not: LLCI = % 95güven aralığının alt sınırı; ULCI = % 95güven aralığının üst sınırı

Yanlılık hatasından arındırılmış 5000 örneklem bootstrap metodu kullanıldı. Regresyon katsayıları standardize edilmedi.

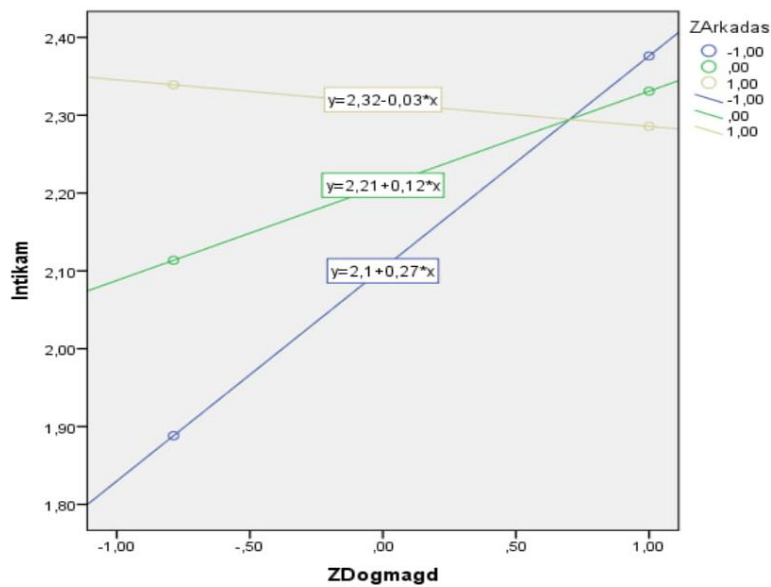
a) İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri zayıf veya kötü olduğunda (-1 SD), bu durumun mağduriyet yaşayanları intikam niyetine yönelttiği yani işyerindeki arkadaşlık ilişkileri kötü ise mağduriyet ve intikam niyeti arasındaki ilişkinin anlamı ve pozitif yönlü bir biçimde ortaya çıktığı tespit edilmiştir (B=,2731, se= ,0751, t=3,6310 ve p=,0003).

b) İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri orta düzeyde ise, bu durumda mağdur olanlarda intikam alma niyetini geliştirdiği yani mağduriyet algısının intikam niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği

bulgusuna ulaşılmıştır (B=0,1216, SE=0,0598; t=2,0337, p=0,0427).

c) İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri iyi veya düzey olarak yüksek ise (+1 SD), bu durum çalışanların mağduriyet yaşasalar da intikam niyetine yönelmediklerini başka bir deyişle mağduriyet algısı ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin anlamsız hale geldiği görülmektedir. (B= -,0299; SE=0,0851; t=-,3520; p=,7250).

Bu sonuçlardan hareketle Grafik 1'de görülebileceği gibi düzenleyici değişken olarak

**Grafik 1:** Farklı İşyeri Arkadaşlığı Düzeylerinde Doğrudan Mağduriyet ve İntikam Niyeti İlişkisi

tanımlanan işyeri arkadaşlığı eğiliminin ortalamının bir standart sapma altı olarak (-1,00 SD) düşük ve ortalama civarında (,00) orta seviyede olduğunda doğrudan mağduriyet ve intikam niyeti ilişkisini düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ortalamının bir standart sapma üstü (+1,00 SD) yüksek şeklinde tanımlanan koşulda ise doğrudan mağduriyetin ve intikam niyeti ilişkisini düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre işyeri arkadaşlığının, doğrudan mağduriyet ve intikam niyeti arasında düzenleyici bir değişken etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle araştırma için geliştirilen H₃ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4'deki regresyon analizi sonuçlarına göre dolaylı mağduriyetin intikam niyetini yordama gücünün anlamlı olduğu görülmektedir. [F= 7,3819, p=0,000]. Analiz sonuçlarına göre R² değeri 0,06'dır. Bu sonuçla intikam niyeti değişkenindeki varyansın %6 gibi küçük bir kısmının doğrudan mağduriyet değişkenine bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın H₂ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4'e göre etkileşim teriminin (int_Dolaylı Mağduriyet*İşyeri Arkadaşlığı) modele eklenmesi ile kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=0,0497) görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, dolaylı mağduriyetin intikam niyetine etkisinde, işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü olduğunu ileri süren H₄ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4'deki analiz sonuçlarına göre int_1 (Dolaylı Mağ*İşyeri Ark) etkileşim teriminin anlamlı olması (p=0,0497) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanında güven aralığının alt sınırı olan LLCI (-,1967) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (-,0002) değerinin sıfırı kapsamaması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer kanıttır.

Tablo 4'den hareketle farklı düzeylerdeki işyeri arkadaşlığının, dolaylı mağduriyet ve intikam niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara da ulaşılmıştır:

a) İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri zayıf veya kötü olduğunda (-1 SD), bu durumun dolaylı mağduriyet yaşayanları intikam niyetine yönelttiği yani iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri kötü ise mağduriyet ve intikam niyeti arasındaki ilişkinin anlamı ve pozitif yönlü bir biçimde ortaya çıktığı tespit edilmiştir (B=,3488, se= ,0823, t=4,2385 ve p=,000).

b) İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri orta düzeyde ise, bu durumda dolaylı yönden mağdur olanlarda intikam alma niyetini geliştirdiği yani mağduriyet algısının intikam niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (B=0,2504, SE=0,0600; t=4,1706, p=0,000).

c) İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri iyi veya düzey olarak yüksek ise (+1 SD), bu durum da çalışanlar dolaylı mağduriyet yaşadıklarında intikam niyetine yönelmektedirler (B= 0,1520; SE=0,0737; t=-2,0625; p=,0399).

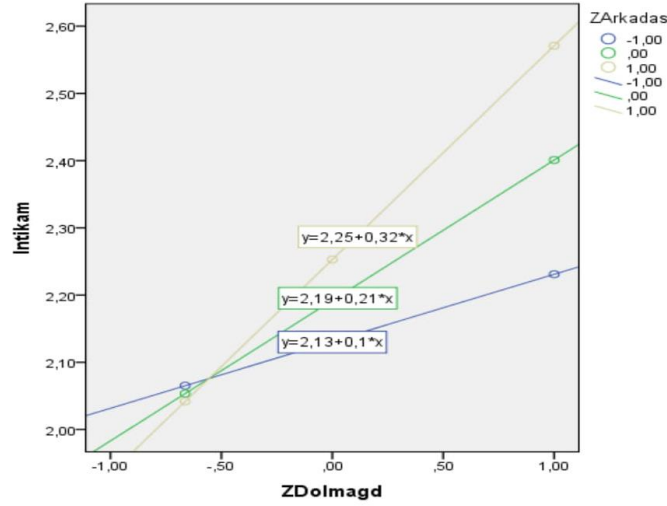
Tablo 4: Dolaylı Mağduriyetin Çalışanların İntikam Niyetleri Üzerindeki Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	B	se	t	p	LLCI	ULCI
$R^2=0,06$ $F(3,347)=7,3819$ $p<0,01$ $\Delta R^2=0,0220$ $F(1,347)=3,8803$ $p=0,0497$						
Sabit	2,2204	,0593	37,4292	,0000	2,1037	2,3371
Dolaylı Mağduriyet	,2504	,0600	4,1706	,000	,1323	,3685
İşyeri Arkadaşlığı	,0667	,0601	1,1100	,2678	-,0515	,1848
int_1Dolaylı.Mağd.*İşy.Arkadaş	-,0984	,0500	-1,9699	,0497	-,1967	-,0002
Bağımlı Değişken: İntikam Niyeti						
Farklı İşyeri Arkadaşlığı Düzeylerinde Dolaylı Mağduriyetin İntikam Niyetine Etkisi						
	B	se	t	p	LLCI	ULCI
-1 SD	,3488	,0823	4,2385	,0000	,1869	,5107
M	,2504	,0600	4,1706	,0000	,1323	,3685
1 SD	,1520	,0737	2,0625	,0399	,0071	,2969

Not: LLCI = % 95güven aralığının alt sınırı; ULCI = % 95güven aralığının üst sınırı
Yanlılık hatasından arındırılmış 5000 örneklem bootstrap metodu kullanıldı. Regresyon katsayıları standardize edilmedi.

Bu sonuçlardan hareketle Grafik 2’de de görülebileceği gibi düzenleyici değişken olarak tanımlanan işyeri arkadaşlığı eğilimlerinin ortalamasının bir standart sapma altı olarak (-1,00 SD) düşük, ortalama civarında orta (,00), ortalamasının bir standart sapma üstü (+1,00 SD) yüksek şeklinde tanımlanan üç koşulda da dolaylı mağduriyet ve intikam niyeti ilişkisini düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

göstermiştir. Ancak bu etkide doğrudan ve dolaylı mağduriyetin intikam niyetini açıklama gücünün zayıf olduğu da ulaşılan bir başka sonuçtur. Ayrıca doğrudan ve dolaylı mağduriyetin, intikam niyeti üzerindeki olumlu yöndeki etkisinde, işyeri arkadaşlığı düzenleyici bir rol oynamaktadır. Zira çalışmada düzenleyici değişken olarak ele alınan işyeri arkadaşlığının ortalaması da yüksektir. Çalışmada ulaşılan önemli bir başka sonuç ise işyeri



Grafik 2: Farklı İşyeri Arkadaşlığı Düzeylerinde Dolaylı Mağduriyet ve İntikam Niyeti İlişkisi

Elde edilen bu sonuçlara göre işyeri arkadaşlığının, dolaylı mağduriyet ve intikam niyeti arasında düzenleyici değişken etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle araştırma için geliştirilen H₄ hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuçlar, işyerinde doğrudan ve dolaylı mağduriyet yaşayanların normal şartlarda intikam niyetine yöneleceğini ancak işyerinde arkadaşlık ilişkileri iyi veya olumlu ise intikam niyetinin azalacağı veya tersinden işyerinde arkadaşlık ilişkileri olumlu değil ise intikam niyetinin artacağı şeklinde değerlendirilebilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların doğrudan ve dolaylı mağduriyet algılamalarının düşük olduğu bir başka deyişle mağdur olmadıkları tespit edilmiştir. İntikam niyetinin de düşük olduğu görülmüştür. Çalışmanın mağduriyet ve intikam niyeti arasındaki etkileşime dair sonuçları, örgütlerde çalışanların karşı karşıya kaldıkları doğrudan ve dolaylı mağduriyet algılamalarının, onların intikam niyetlerini pozitif yönde etkilediğini

arkadaşlığı, doğrudan ve dolaylı mağduriyetin intikam niyeti üzerindeki pozitif yönlü etkisini zayıflatmakta bir başka deyişle intikam alma eğilimini azaltmakta oluşudur. Bu sonuçlar ilgili alan yazındaki; Gerlsma ve Lugtmeyer, (2018), Aquino ve Thau (2009), Yılmaz (2014) ve Çoklar (2014) tarafından yapılan çalışmaların bulgularını destekler mahiyettedir.

Öte yandan örgütlerde yaşanan mağduriyetler, her zaman intikam niyetine yönelmeyi gerektirmek durumunda değildir. Sadhu (2014), intikama farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak, dini duyguların veya “ilahi adalet” inancının intikamı engelleyici olabileceğini, aksi durumda kişiyi kızgınlık ve hüsrana yöneltmiş her olayın kişide intikam arayışı için sebep olabileceğini ifade etmiştir. Özellikle ülkelerin veya toplumların kültürel ve dini değer yargıları onları intikam alma niyetinden uzaklaştırıcı bir rol oynayabilir. Nitekim İslam dininde intikam almak yerine; affetmenin, merhamet göstermenin daha erdemli bir hareket olduğu ve takdir edildiği vurgulanmaktadır. Ayrıca ilahi adalet olgusuna inanç, kişileri rahatlatmakta ve intikam alma niyetinden vazgeçmelerine neden olmaktadır. Tatarlar ve Çangarlı (2018) tarafından yapılan nitel metodolojiye dayalı bir çalışmada da Türk insanının kültürel değerlerinin intikam almak yerine sorunu yüce yaratıcının takdirine bırakma

eğilimini öne çıkardığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularından olan intikam niyetinin düşük çıkması sonucundan hareketle, çalışmanın Kayseri gibi görece daha muhafazakâr bir toplumsal kültür yapısına sahip kitle üzerinde yapılmasının etkili olduğu ve bu sonucun Tatarlar ve Çangarlı (2018) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile paralellik gösterdiğinden söz edilebilir.

Elde edilen sonuçlar, çalışma yaşamına yönelik bazı önerileri de beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda iş ortamında görülen mağduriyetlerin sebebini oluşturan sapkın davranışların engellenmesi, potansiyel intikam alma niyetlerinin de kontrol altına alınmasını sağlayabilir. Örgütsel amaç ve hedefleri ön plana çıkaran ve çalışanların birbirlerini mağdur etmeye değil de yaptıkları işe odaklanmalarını sağlayıcı bir kurumsal kültür geliştirilebilir. İşletmede mağdur veya mağdurların intikam almaya niyetlenerek enerjilerini iç çekişmelerle tüketmelerinin önüne geçmek amacıyla intikam almanın olumsuz yönlerinin de işleneceği eğitimler verilebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Çalışma bir özel sektör işletmesinde yapılmıştır. Bu durum bulguların diğer işletmeler açısından (örneğin kamu işletmeleri) genellenebilirliği bakımından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın kesitsel olması bir başka kısıt olarak yanıtlayıcıların o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir. Bu sorun boylamsal araştırmalarla giderilebilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgüt kültürünün, çalışma şekillerinin, yönetici kademesindeki çalışanların tutum ve davranışlarından kaynaklı faktörlerin, çalışanların mağduriyet algılamasının intikam niyeti üzerindeki etkisinde farklılıklara sebep olup olmadığı araştırılabilir. İntikam konusu, affetme konusu ile birlikte ele alınabilir, kişilerin hangi durumda intikam hangi durumda affetme yönlü eğilim ortaya koyacağı daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Mağduriyet ve intikam kavramı ilişkisi ele alınırken toplumsal kültürün bir boyutu olan dindarlık düzeyinin bu ilişkide bir düzenleyici rolü olup olmadığı da araştırılarak ilgili alan yazının zenginlik ve derinlik kazanmasına katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, R. G. & Blieszner, R. (1994), An integrative conceptual framework for friendship research. *Journal of Social and Personal Relationships, 11*, 163-184.
- Akın, M., Özdevecioğlu, M. & Ünlü, O. (2012). Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi. *Amme İdaresi Dergisi, 45*(1), 77-97.
- Aksu, G., Eser, M. T. & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H. & Soydemir, S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 32*, 175-194.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management, 26*(2), 171-193.
- Aquino, K. & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science, 11*(5), 525-537.
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M. & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal, 42*(3), 260-272.
- Aquino, K. & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1023-1034.
- Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 717-741.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In, R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*, (pp. 246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Bies, R., Aquino, K. & Tripp, T. (2007), Vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance, *Social Justice Research, 20*(1), 10-34.
- Byrne, D. & Clore, G. L. (1970). A reinforcement model of evaluative responses. *Personality: An International Journal, 1*, 103-128.
- Cohen, L. E. & Felson, M. 1979. Social change and crime rate trends: a routine activity approach, *American Sociological Review, 44*, 588-608

- Çevik, A. (2013). Mağduriyet psikolojisi ve toplumsal yansımaları. *21. Yüzyılda Sosyal Bilimler* (2), 65-84.
- Çoklar, I. (2014). *Kişilik özellikleri ile bağışlama eğilimi arasındaki ilişkinin intikam güdüsü ve adalete duyalılık temelinde incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory, *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Frederick, T. J., McCarthy, B. & Hagan, J. (2013). Perceived danger and offending: Exploring the links between violent victimization and street crime. *Violence and Victims*, 28(1), 16-35.
- Gemlik, N., Sığırı, Ü. & Sur, H. (2007). Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisinin yönetsel etkileri: hastane yöneticileri ve çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim*, 18(57), 55-66.
- Gerlsma, C. & Lugtmeyer V. (2018). Offense type as determinant of revenge and forgiveness after victimization: adolescents' responses to injustice and aggression. *Journal of School Violence*, 17(1), 16-27.
- Gül, H. (2010). Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 91-98.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe- yöntem-analiz* Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. The Guildford Press: New York, NY.
- Hindelang, M. S., Gottfredson M. & Garofalo J. (1978), *Victims of Personal Crime*. Cambridge, Mass: Ballinger.
- İlhan, M. & Çetin B. (2014), LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. New York: Routledge.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A. & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27, 360-371.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E. & Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 155-169.
- LeBlanc, M. M. & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
- Nielsen, I. K. & Jex, S. M. & Adams, G. A. (2000), Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale, *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Özdevecioğlu, M. & Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Sadhu, S. (2014). Is Taking a Revenge on Someone a Good Thing or a Bad One? Retrieved from <https://www.quora.com/Is-taking-a-revenge-on-someone-a-good-thing-or-a-bad-one>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2012). *Using multivariate statistics* (Pearson, USA).
- Tatarlar, C. D. & Çangarlı Güneri, B. (2018). İntikam mı affetme mi? Örgütsel yaşamda çok bilinmeyenli bir denklem. *Ege Academic Review*, 18(4), 591-603.
- Taylor, S. E., Wood, J. V. & Lichtman, R. R. (1983). It could be worse: Selective Evaluation as a response to victimization. *Journal of Social Issues*, 39(2), 19-40.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. & Özgen, H. (2014). Algılanan mağduriyet ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 101-112.
- Wade, S. H. (1989). *The Development of a Scale to Measure Forgiveness* (Unpublished Doctoral

Dissertation). Fuller Theological Seminary:
California.

Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akü İibf Dergisi*, 16(1), 87-105.



Araştırma Makalesi

İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi^a

The Validity and Reliability Study of Work Engagement Ultra Short Version (UWES-3) Proposal of an Alternative Version (UWES-6)

Murat Güler^b, Fatih Çetin^c, H. Nejat Basım^d

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İşe Tutulma Ölçeği, UWES-9, UWES-3, UWES-6, Geçerlilik

Tarihler :
Geliş 23 Ocak 2019
Düzeltilme geliş 17 Mart 2019
Kabul 19 Mart 2019

ÖZ

Bu araştırmada İşe Tutulma Ölçeğinin (UWES-9) üç maddeye (UWES-3) kısaltılmış versiyonunun Türk kültürel bağlamında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ayrıca 9 maddelik formda orijinal çalışmada da tespit edilen yapısal problemlere yönelik olarak işe tutulma ölçeğinin altı maddelik alternatif bir versiyonu incelenmiştir. Anket yöntemiyle 434 katılımcıdan toplanan veri kullanılarak yapılan analizler sonucunda İşe Tutulma Ölçeğinin üç maddeli çok kısa versiyonu yapısal olarak geçerli ve güvenilir bulunmuş ayrıca ölçeğin dokuz maddeli versiyonu ile benzer ölçüm değerleri sağladığı görülmüştür. Diğer yandan işe tutulma ölçeğinin üç alt boyutuyla birlikte ölçülmesi amaçlandığında yapısal geçerliliğe yönelik bazı problemler maddelere sahip dokuz maddeli ölçek versiyonu yerine 3 boyutlu 6 maddeli versiyonun (UWES-6) yapısal olarak daha iyi değerler sağladığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye’de yapılacak çalışmalarda işe tutulmanın en az maddeyle tek boyutlu bir yapı olarak ölçülmesinin istenildiği hallerde üç maddeli formun kullanılabilceği, üç alt boyutlu olarak ölçülmek istendiğinde ise altı maddelik versiyonun kullanılabilceği önerilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Work Engagement Scale, UWES-9, UWES-3, UWES-6, Validation

Article history:
Received 23 January 2019
Received in revised form 17 March 2019
Accepted 19 March 2019

ABSTRACT

In this research, the validity and reliability study of the ultra-short three-item version (UWES-3) of Work Engagement Scale (UWES-9) was conducted for the Turkish culture and an alternative six-item version was proposed. As a result of the analysis based on the collected data from 434 participants by questionnaire method, it was seen that the three-item short version was structurally valid and reliable and also provided similar measurement values compared to the nine-item version. Also, the 6-item version (with 3 sub-dimensions) of work engagement scale (UWES-6) provided structurally better validity values than the nine-item scale when the research interest is to measure engagement with sub-dimensions. Finally, it is suggested that the 3-item ultra-short version of UWES is applicable for measuring job engagement briefly with a single factor, and the 6-item version of UWES is better for measuring job engagement regarding its sub-dimensions in the Turkish context.

^a Bu çalışma, yazarların 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresinde (2018) sundukları bildirin genişletilmiş halidir.

^b İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde, Türkiye. E-mail: murat_guler@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-7370-2976

^c Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde, Türkiye. E-mail: fctin@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-2487-9553

^d Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: nbasim@baskent.edu.tr. ORCID: 0000-0002-3407-5049

1. GİRİŞ

İşe tutulma teorisi çalışanların başarılı performansının kendilerini duygusal yatırım yoluyla işlerine adanmalarıyla gerçekleşebileceğini öne sürmektedir (Britt, Dickinson, Greene & Mckibben, 2007; Kahn, 1990). İşe tutulma kavramı, çalışanın fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendisini iş rolüne vermesini, kendini işe koymasını ifade etmektedir (Kahn, 1990: 694). Bireysel ve örgütsel değişkenlerin çalışanların performanslarıyla ilişkilerinin açıklanmasında işe tutulmanın, önemli bir işlevi olduğu düşünülmektedir (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Salanova, Agut & Peiro, 2005; Tims ve Akkermans, 2017). Örneğin algılanan örgütsel desteğin ve çalışanların bireysel bir özelliği olan temel benlik değerlendirmelerinin, iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın anlamlı bir aracılık rolü bulunmaktadır ve bu rol, iş tatmini, içsel motivasyon gibi değişkenlerin aracılık rolünden daha güçlü görünmektedir (Rich vd., 2010).

Kahn (1990) tarafından öne sürülen işe tutulma kavramı hakkındaki hipotezlerin sınanabilmesi ve görgül olarak araştırılmasında Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin (UWES) geliştirilmesinin önemli katkıları olmuş ve günümüze kadar ölçeğin madde sayısını azaltmaya yönelik iki önemli revizyon yapılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları (2002) işe tutulmayı, enerjik olma, kendini adanma ve kendini işe kaptırma alt boyutlarıyla karakterize edilen kalıcı ve olumlu duygusal-bilişsel bir durum olarak ele almışlardır. UWES'in 2002 yılında geliştirilen ilk formunda işe tutulmanın üç alt faktörü içeren bir yapıda ve 7'li Likert tipi derecelendirmeye sahip 17 madde ile ölçülebileceği belirtilmiştir (Schaufeli vd., 2002). UWES'in alt boyutlarının Kahn'ın (1990) işe tutulma kavramsallaştırmasında belirttiği fiziksel, duygusal ve bilişsel tutulma içeriğiyle birebir örtüşmediğini belirtmek gerekir. Bununla birlikte bilimsel çalışmalarda işe tutulma düzeyinin ölçülmesinde Utrecht İşe Tutulma Ölçeği'nin en yaygın kullanılan ölçüm aracı olduğu söylenebilir (Farndale vd., 2014, Schaufeli vd., 2017). Sonraki yıllarda kavramsal olarak ölçeğin söz konusu üç alt boyutunu içeren ve 9 maddeye kısaltılmış versiyonu olan UWES-9 geliştirilmiştir (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Son olarak, teorik olarak aynı yapıyı kapsayan ve daha az maddeli ölçüm araçlarına yönelik giderek artan ilgiyi karşılamak amacıyla, katılımcıların kısa sürede doldurabilecekleri UWES ölçeğinin 3 maddeye kısaltılan çok kısa versiyonu olarak UWES-3 geliştirilmiştir. Ölçek üç alt boyutu kavramsal

olarak temsil eden birer maddenin toplamından oluşmaktadır ve işe tutulmayı tek boyutta ölçmektedir (Schaufeli vd., 2017).

UWES-3 ölçeğinin geçerlilik çalışması Schaufeli ve arkadaşları (2017) tarafından beş farklı ülkeyi (Finlandiya, Japonya, Hollanda, Belçika ve İspanya) kapsayan bir araştırma kapsamında yapılmış, iç tutarlılığı ve yapısal geçerliliği doğrulanmıştır. İşe tutulmanın ölçüt bağımlı geçerliliği kapsamında, öznel iyi oluş, iş talepleri, iş kaynakları ve iş çıktılarını temsil eden değişkenlerle ilişkileri incelenmiş ve 9 maddelik versiyonla kıyaslandığında 3 maddelik versiyonun sayılan değişkenlerle korelasyon değerlerinin ortalama olarak .02 değerinde farklılaştığı ileri sürülmüştür. Söz konusu çalışma sonucunda, işe tutulmanın güvenilir ve geçerli bir biçimde ölçülmesi amacıyla UWES'in 3 maddeli versiyonunun, 9 maddeli versiyonun yerine kullanılabileceği, bununla birlikte işe tutulmayı alt boyutlarıyla araştırmak isteyenlerin ise 9 maddeli versiyonu kullanılabileceği tavsiye edilmiştir (Schaufeli vd., 2017).

Örgütsel davranış araştırmaları alanında sıklıkla kullanılan öz-değerlendirmeye dayalı ölçeklerin uzun ve çok sayıda maddelere sahip olması durumu, anket formlarının katılımcılar tarafından doldurmaya ikna edilmesi ve samimi bir biçimde doldurulmasının sağlanması güçlüklerini beraberinde getirmektedir. Ölçeklerin madde sayısının fazlalığı güvenilirlik düzeyinde artış sağlama potansiyeli barındırır da nitelikli veri elde edilmesini, küçük örneklem düzeylerinde yapısal geçerliliğin sağlanmasını ve nicel analizlerin yapılmasını sınırlayabilmektedir. Her ne kadar madde azaltma düşüncesi, ölçeğin ölçümlendiği teorik kavramı kapsayabilme düzeyini azaltabileceği veya istenen düzeyde temsil edemeyebileceğine yönelik endişeleri beraberinde getirir de ölçeklerin faktör yapılarını incelemek için madde sayılarına oranla daha düşük örneklem sayılarının yeterli olabilmesi ve ayrıca daha iyi uyum istatistikleri elde edebilme avantajları söz konusu endişeleri gidermektedir. Bu düşünceyle birçok ölçüm aracının istenen yapıyı ölçebilme yeterliliğini sağlayabilen kısa formlarının geliştirilmesi çalışmaları giderek önem kazanmaktadır. Ulusal düzeyde yapılan araştırmalarda da ölçme ve analiz etme aşamalarındaki güçlükleri aşabilmek için az sayıda maddeye sahip olan, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek düzeyde olan ölçeklerin kullanılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu amaçla mevcut çalışmada işe tutulmanın incelendiği araştırmalarda kullanılabilecek UWES-3 ölçeğinin ulusal bağlamda güvenilirliği ve geçerliliği incelenerek yazına kazandırılması amaçlanmıştır.

Mevcut araştırmada işe tutulma ölçeğinin farklı versiyonlarının yapısal geçerlilikleri karşılaştırılırken kullanılan ölçüm modelinde temel-benlik değerlendirmeleri ile birlikte incelenmesi uygun görülmüş ayrıca, işle ilgili bir özellik olarak işin ilgi çekiciliği ve demografik değişkenler olarak cinsiyet ve yaş değişkenleri kullanılmıştır. Temel-benlik değerlendirmesi Kahn'ın (1990) işe tutulmayı kavramsallaştırırken ileri sürdüğü psikolojik hazır oluş kavramıyla örtüşmektedir (Rich vd., 2010). Psikolojik olarak hazır olanlar kendi fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine daha fazla verebilirler. Psikolojik hazır oluşu etkileyen temel faktörlerin başında kişinin kendi durumuna ve yeteneklerine olan güveni gelmektedir (Kahn, 1990). Kişinin kendinin değerliliği, etkililiği ve yeteneklerine yönelik değerlendirmeleri olarak ifade edilen temel-benlik değerlendirmeleri (Judge, Locke & Durham, 1997) büyük ölçüde Kahn'ın (1990) belirttiği kişinin kendine güvenini yansıtmaktadır (Rich vd., 2010). Bu nedenle araştırmada işe tutulma ölçek versiyonlarının doğrulayıcı faktör analizlerinde (DFA) işe tutulmayla ilişkili ancak farklı bir yapı olan temel-benlik değerlendirmelerinin içerisinde bulunduğu ölçüm modelleri kullanılmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları farklı işlerde çalışan yaşları 21 ile 72 arasında değişen (Ort=38,89, SS=8.03), 265'i erkek (%61,1), 169'u kadın (%38,9) toplam 434 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar, araştırmaya gönüllü katılan kolayda seçimlik bir örneklemdir.

2.2. Ölçüm Araçları

2.2.1. İşe Tutulma Ölçeği

Araştırmada işe tutulma düzeyi Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen 9 maddelik Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Kısa versiyonu (UWES-9) kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin her biri üçer maddeden oluşan *enerjik olma*, *adanma* ve *kendini kaptırma* olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin ilk orijinal formu Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından 17 madde olarak geliştirilmiş ve daha sonra 9 maddeye kısaltılmıştır (Schaufeli vd., 2006). Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin ikinci kez kısaltılan versiyonu olan UWES-3 ölçeği UWES-9 ölçeğinin 1'inci, 3'üncü ve 9'uncu maddelerinden oluşmaktadır. 6'lı Likert tipi derecelendirmeye sahip ölçek maddeleri

ekte sunulmuştur. 9 maddelik formun tek boyutlu yapısına yönelik olarak on farklı ülkede yapılan geçerlilik çalışmalarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .85 ile .92 arasında bulunmuştur (Schaufeli vd., 2006). Mevcut araştırmada UWES-9 ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak iyi seviyede bulunmuştur.

2.2.2. Temel Benlik Değerlendirmeleri

Katılımcıların temel benlik değerlendirmelerini ölçmek üzere Judge ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddelik Temel-Benlik Değerlendirmeleri Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin öz yeterliliğini, öz saygısını, nevroitikliğini ve dış kontrol odağını birleşik bir yapıda temel-benlik değerlendirmesi olarak ölçmektedir. Türkçe uyarlama çalışmasında, 5'li Likert tipi derecelendirmeye sahip olan ölçeğin tek boyutlu yapısının Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .85 olarak raporlanmıştır (Şeşen, 2010). Mevcut çalışmada olumlu (öz yeterlilik ve öz saygı) ve olumsuz benlik (nevroitiklik ve dış kontrol odağı) olarak iki boyutlu olarak doğrulanan ölçek yapısında, Cronbach Alfa güvenilirlik değeri olumlu benlik boyutu için .78, olumsuz benlik için .71 olarak bulunmuştur.

2.2.3. İşin İlgi Çekiciliği

Katılımcıların yaptıkları işlerini ne kadar ilgi çekici bulduklarını ölçmek için Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeğinden 5'li Likert tipi cevaplama seçeneği bulunan "*Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum*" maddesi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Yapısal Geçerlilik

İşe tutulma ölçeğinin farklı versiyonlarındaki beş farklı yapı, cinsiyet, yaş, temel-benlik değerlendirmeleri ve işin ilgi çekiciliği değişkenleriyle ilişkilerinin incelendiği 7 ayrı modelle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve modellerden elde edilen uyum iyilik değerleri birbiriyle karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Analizler IBM AMOS 23 programı kullanılarak yapılmıştır.

Birinci modelde işe tutulma ölçeğinin 9 maddeli ve tek boyutlu temel versiyonu test edilmiştir. Bu modelle yapılan DFA analizinde Tablo 1'de görüldüğü üzere kabul edilebilir uyum iyilik değeri

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizleri Uyum İyilik Değerleri

Model	X ²	sd	X ² /sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
UWES-9							
1. Tek Boyut/9 Madde	1103.382	240	4,597	.806	.816	.840	.091
2. Tek Boyut/9 Madde (iyileştirilmiş)	554.162	238	2.328	.902	.932	.941	.055
3. 3 Boyut/9 Madde	664.847	237	2.805	.883	.908	.921	.065
UWES-6 (Tr)							
4. 3 Boyut/6 madde	356.596	174	2.049	.921	.949	.957	.049
5. Tek Boyut/6 madde	912.062	177	5.153	.798	.797	.829	.098
6. Tek Boyut/6 madde (iyileştirilmiş)	362.276	175	2.070	.920	.948	.956	.050
UWES-3							
7. Tek Boyut/3 madde	295.775	123	2.405	.877	.905	.923	.057

χ^2 /sd= ki kare serbestlik derecesi oranı, NFI = Normlaştırılmış uyum indeksi, TLI= Tucker Lewis indeksi, CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü

elde edilememiştir (X^2 /sd= 4.60, NFI= .81, TLI= .82, CFI= .84, RMSEA= .09). Modifikasyon değerleri ışığında işe tutulma ölçeğindeki iki çift maddenin (#1 ve #2, #8 ve #9) hatalarının Şekil 1’de görüldüğü gibi ilişkilendirildiği iyileştirme sonucunda ikinci modelde kabul edilebilir uyum iyilik değerleri (Byrne, 2009; Hu & Bentler, 1999) elde edilebilmiştir (X^2 /sd= 2.33, NFI= .90, TLI= .93, CFI= .94, RMSEA= .06). Schaufeli ve arkadaşları (2017:4) tarafından da orijinal çalışmada yeterli uyum indeks değerlerine ulaşabilmek için aynı madde çiftlerinin hatalarının ilişkilendirilmesinin yapıldığı bildirilmektedir (2017: 4). Ölçeğin 9 maddelik tek boyutlu yapısının kullanıldığı kültürlerarası çalışmalarda aynı problemin ortaya çıkması, ölçeğin yapısal olarak problemliler içerdiğine işaret etmektedir.

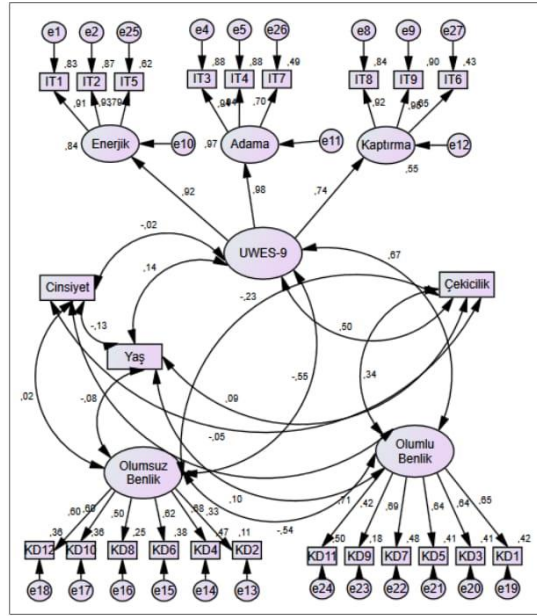
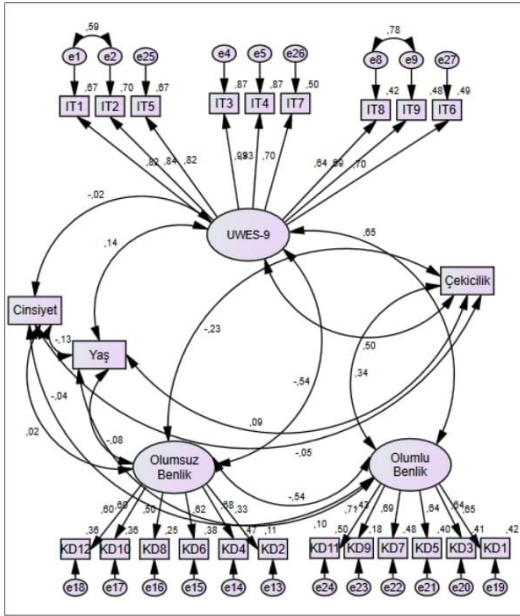
Üçüncü modelde 9 maddeli işe tutulma ölçeğinin üç boyutu temsil eden maddeleri alt boyutlarına ayrılarak üç boyuttan oluşan ve ikinci seviyede tek faktörde toplanan formu test edilmiştir. Şekil 2’de görülen model üzerinde herhangi bir iyileştirme yapılmadan NFI değeri hariç (.88) büyük oranda kabul edilebilir uyum iyilik değerleri elde edilmiştir (X^2 /sd= 2.81, NFI= .88, TLI= .91, CFI= .92, RMSEA= .07).

Üç boyutlu 9 maddelik işe tutulma ölçeği modelinin tüm uyum iyilik değerlerini kabul edilebilir düzeye çıkarmak için 3 maddenin (5, 6 ve 7) diğer boyutlardaki maddelerle ilişkilendirilmesi ihtiyacı olduğu görülmüştür. Ancak üç boyutlu ve 9 maddeli yapı içerisinde 3 maddenin (5, 6 ve 7) farklı alt boyutlarla ilişkilendirmesiyle yapılacak bir iyileştirme teorik olarak uygun olmadığından, modeli iyileştirmek için bu maddelerin ölçekten

çıkarılması daha uygun bulunmuştur. Dikkat edildiğinde 5 ve 6’ncı maddeler, tek boyutlu yapıda birbiriyle ilişkilendirilen maddelerin dışında kalan, yani ölçülen yapıda diğer maddelerle birlikte bir alt boyut oluşturmasında problem olan maddelerdir. Söz konusu üç maddenin ölçekten çıkarılması neticesinde, nihai olarak elde edilen 6 maddeli 3 boyutlu alternatif bir ölçek versiyonu kullanılarak, Şekil 3’te görülen dördüncü model için DFA yapılmıştır. Elde edilen uyum iyilik değerleri iyi uyum düzeyinde bulunmuş (X^2 /sd= 2.05, NFI= .92, TLI= .95, CFI= .96, RMSEA= .05) ve bu modelin veriyle diğer modellerden daha iyi uyum sağladığı görülmüştür. Elde edilen üç gizil faktörlü bu yapı, her bir faktörde en az iki ilişkisiz gözlemler ölçümü içermesiyle Bollen’ın (1989) doğrulayıcı faktör analizlerinin tanımlılığı (identification) açısından öne sürdüğü “ilişkili en az iki faktör ve her faktörde ilişkisiz az iki gözlemin olması gerektiği” görüşünü desteklemektedir.

Beşinci modelde ise işe tutulma ölçeğinin 6 maddeli ve tek boyutlu versiyonu test edilmiştir (Şekil 4). Ancak, ölçüm modelinden elde edilen uyum iyilik değerleri kabul edilebilir sınırın altında kalmıştır (X^2 /sd= 5.15, NFI= .80, TLI= .80, CFI= .83, RMSEA= .10). UWES-9’da da karşılaşılan aynı iki madde çiftinin (#1 ve #2, #8 ve #9) hatalarının ilişkilendirildiği iyileştirme sonrasında altıncı model için iyi düzeyde uyum iyilik değerleri (X^2 /sd= 2.07, NFI= .92, TLI= .95, CFI= .96, RMSEA= .05) elde edilmiştir.

Son olarak, mevcut araştırmaya konu olan Schaufeli ve arkadaşları (2017) tarafından önerilen işe tutulma ölçeğinin üç maddelik ve tek boyutlu (UWES-3) versiyonun bulunduğu yedinci model için DFA yapılmıştır. Bu model üzerinde ölçek



Şekil 1: Dokuz Maddeli Tek Faktörlü Model **Şekil 2:** Dokuz Maddeli Üç Faktörlü Model

maddeleri arasında herhangi bir iyileştirme yapılmadan NFI değeri hariç olmak üzere kabul edilebilir uyum iyilik değerleri $X^2/sd= 2.41$, $NFI= .88$, $TLI= .91$, $CFI= .92$, $RMSEA= .06$ elde edilmiştir.

3.2. İç Tutarlılık

İşe tutulma ölçeğinin farklı versiyonlarının iç tutarlılığını incelemek amacıyla ilk olarak madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Ölçeğin 9 maddeli tek boyutlu versiyonu için düzeltilmiş madde toplam korelasyonları $r = .68$ ile $.87$ arasında ve Cronbach Alfa değeri $.94$ olarak bulunmuştur. 9 maddeli üç boyutlu versiyonda enerjik olma boyutu için madde toplam korelasyonları $r = .73$ ile $.86$ arasında, Cronbach Alfa değeri $.90$; işe adanma boyutu için madde toplam korelasyonları $r = .67$ ile $.85$ arasında, Cronbach Alfa değeri $.89$; işe yoğunlaşma boyutu için madde toplam korelasyonları $r = .61$ ile $.83$ arasında, Cronbach Alfa değeri $.87$ olarak bulunmuştur.

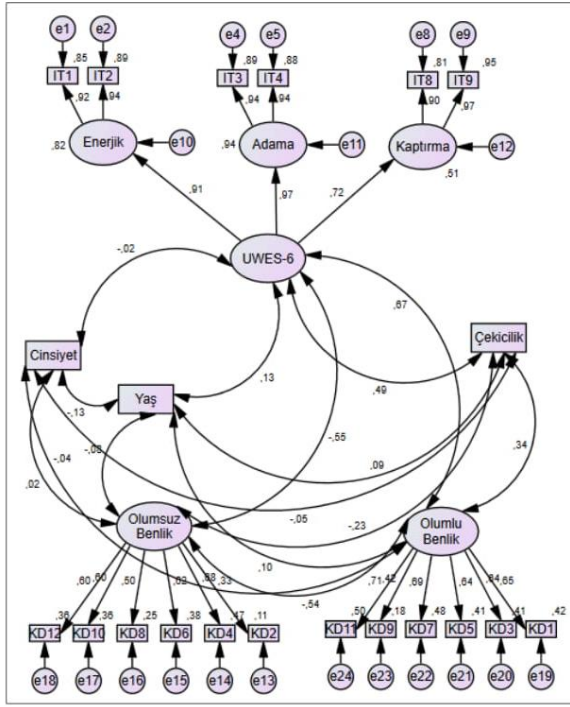
Ölçeğin 6 maddeli-tek boyutlu versiyonu için madde toplam korelasyonları $r = .71$ ile $.85$ arasında değişmektedir ve Cronbach Alfa değeri $.93$ 'tür. 6 maddeli üç boyutlu versiyonda enerjik olma boyutu için madde toplam korelasyonları her iki madde için $r = .87$, Cronbach Alfa değeri $.93$; işe adanma boyutu için madde toplam korelasyonları her iki madde için $r = .88$, Cronbach Alfa değeri $.94$; işe yoğunlaşma boyutu için madde toplam korelasyonları iki madde için $r = .88$, Cronbach Alfa değeri $.93$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 3 maddelik versiyonu için madde toplam korelasyonları $r = .64$

ile $.78$ arasında değişmektedir ve Cronbach Alfa değeri $.85$ 'tir. İşe tutulma ölçeğinin incelenen üç versiyonunun iç tutarlık düzeyleri iyi seviyede bulunmuştur.

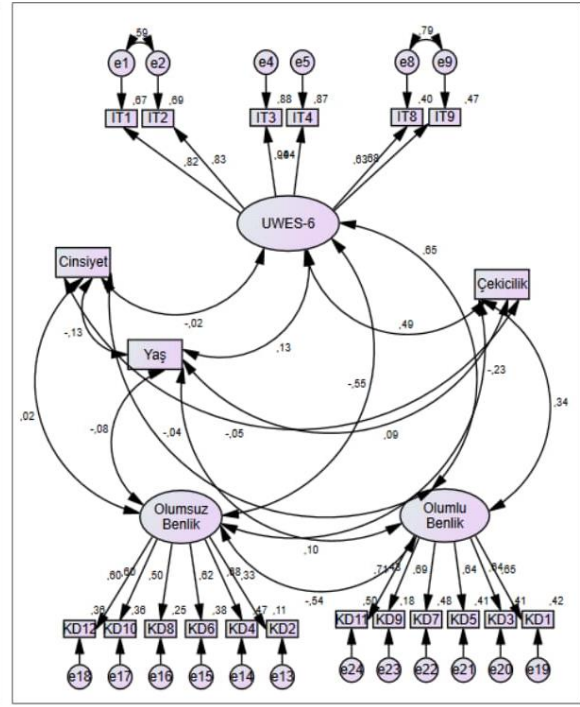
3.3. Ölçüt Bağımlı Geçerlilik

İşe tutulma ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliliğini inceleyebilmek amacıyla farklı versiyonlarının, cinsiyet, yaş, olumlu ve olumsuz temel benlik değerlendirmesi ile işin ilgi çekiciliği değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmış ve versiyonlar birbirleri ile kıyaslanmıştır. Elde edilen korelasyon değerleri Tablo-2'de sunulmuştur. İşe tutulma ölçeğinin tek boyutlu ve 9 maddelik yapısının (Şekil-1) korelasyon değerleri referans olarak ele alınmış ve diğer versiyonların korelasyon değerleri ile aralarında görülen farklılıklar tabloda parantez içinde gösterilmiştir.

İşe tutulma ölçeğinin farklı versiyonları için elde edilen korelasyon değerleri incelendiğinde, 9 maddeli-tek boyutlu versiyon kullanılarak hesaplanan korelasyon değerlerinden en düşük düzeyde ($.00$ ile $.01$ arası) sapma 6 maddeli-üç boyutlu versiyonda gözlenmiştir. 9 maddeli ve üç boyutlu versiyon ile 3 maddeli-tek boyutlu versiyonun korelasyon değerlerindeki farklılık ($.00$ ile $.02$) arasında görülmüştür. 6 maddeli tek boyutlu versiyonun korelasyon değerlerinin farklılığı ise ($.00$ ile $.03$) arasında bulunmuştur.



Şekil 3: Altı Maddeli Üç Faktörlü Model



Şekil 4: Altı Maddeli Tek Faktörlü Model

Tablo 2: İşe Tutulma Ölçeğinin Farklı Versiyonlarının Korelasyon Değerleri

Değişkenler	UWES-9 (1-Boyut)	UWES-9 (3-Boyut)	UWES-6Tr (1-Boyut)	UWES-6Tr (3-Boyut)	UWES-3 (1-Boyut)
Cinsiyet	-.02	-.02	-.02	-.02	-.03
Yaş	.14**	.14** (.00)	.13** (-.01)	.13** (-.01)	.14** (.01)
Olumlu Benlik	.65***	.67*** (.02)	.66*** (.01)	.65*** (.00)	.67*** (.02)
Olumsuz Benlik	-.54***	-.55*** (.01)	-.54*** (.00)	-.55*** (.01)	-.55*** (.01)
İşin İlgili Çekiciliği	.50***	.50*** (.00)	.47*** (-.03)	.49*** (-.01)	.48*** (-.02)

*p < .05, **p < .01, ***=p<.001, n = 434, Parantez içinde tek boyutlu 9 maddeli ölçekten farklılık belirtilmiştir.

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada 9 maddelik Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin (Schaufeli vd., 2006), 3 maddeye (UWES-3) kısaltılmış versiyonunun (Schaufeli vd., 2017) Türkiye bağlamında güvenilirlik ve geçerliliği incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda İşe Tutulma Ölçeğinin 3 maddelik versiyonun kabul edilebilir geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinde olduğu ve 9 maddelik ölçek versiyonuyla benzer ölçüm değerleri sağladığı görülmüştür. Ancak, mevcut çalışmada 9 maddelik versiyonda yapısal olarak sorunlu maddelerin çıkarılmasına dayalı olarak önerilen 6 maddelik alternatif bir

versiyonun yapısal olarak diğer iki versiyondan daha iyi uyum istatistikleri ve ölçüm değerleri gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Dokuz maddelik ölçek kullanılarak yapılan ölçümlerde ölçek yapısının veri ile uyumunda bazı yapısal problemler olduğu görülmüştür. Aynı problemler Finlandiya, Japonya, Hollanda, Belçika ve İspanya kültürlerinden toplanan verinin analizinde de (Schaufeli vd., 2017: 4) görülmektedir. Tek boyut altında toplanan 9 madde kuramsal olarak enerjik olma, adanma ve kendini işe kaptırma alt boyutlarını temsil etmektedir. Ancak doğrulayıcı faktör analizleri iki çift maddenin alt boyutlar arasında iç içe geçmiş

olduklarına işaret etmekte ve ölçeğin yapısal olarak uyum düzeyini düşürmektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2017) ölçeğin 3 maddeye düşürülmüş versiyonunda bu yapısal sorunun çözülmüş olduğunu ve 9 maddeyle ölçülen yapının 3 maddeyle de ölçülebildiğini öne sürmüşlerdir. Mevcut çalışmada Schaufeli ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada incelenen 3 maddelik versiyonun yanında 9 maddelik ölçekte yapısal uyum sorununa neden olan her bir alt boyuttaki birer maddenin çıkarıldığı toplam 6 maddelik versiyon ve orijinal versiyon karşılaştırılmıştır. 3 maddelik tek boyutlu ölçek formu kabul edilebilir düzeyde yapısal olarak geçerli bulunmuş ve 9 maddelik ölçek formuyla benzer ölçüm değerleri sağlamıştır. Ancak mevcut çalışmada önerilen 6 maddelik işe tutulma ölçeği formu 3 alt boyuttan oluşan yapıyla orijinal 9 maddelik formdan ve 3 maddelik formdan daha iyi uyum değerleri sağlamış ve orijinal versiyona daha yakın ölçüm değerleri üretmiştir. Bu bulgulara dayanarak, Schaufeli ve arkadaşlarının (2017) önerilerine uygun olarak, büyük bir anket formu içinde işe tutulmanın çok kısa biçimde ölçülmesinin istendiği durumda 3 maddelik tek boyutlu formun kullanılabilmesi düşünülmektedir. Diğer yandan işe tutulmayı meydana getiren enerji olmak, işe adanma ve kendini işe kaptırma alt boyutlarıyla birlikte kapsamlı biçimde ölçülmesi istenildiğinde, Schaufeli ve arkadaşları (2017) tarafından önerilenden farklı olarak, mevcut çalışmanın yazarları tarafından 9 maddelik ölçek formu yerine üç boyutlu, (ikinci seviyede tek faktör altında toplanan) 6 maddelik ölçek formunun kullanılması önerilmektedir.

Mevcut çalışmanın en önemli sınırlılığı, katılımcıların yalnızca tek bir kültürden seçilmiş olmasıdır. Ayrıca ölçeklerin geçerlilikleri için karşılaştırılan bireysel ve işle ilgili değişkenler sınırlıdır. Gelecekteki çalışmalarda, önerilen ölçek formlarının farklı kültürlerde ve farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılmasıyla elde edilecek bulgularla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *On yedinci Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri*, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 2009.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene, T. M. & Mckibben, E. (2007). Self engagement at work. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Sage: Thousand Oaks. CA.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eryılmaz, E. & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi, *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: Aligning research and practice, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 157-176.
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for FIT indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *SEM*, 6(1), 1-55.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure, *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Meydan, C. H. & Şeşen H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 04-19.

- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- 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.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*. (Advance online publication).
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tims M., Akkermans, J. (2017). Core self-evaluations and work engagement: Testing a perception, action, and development path. *PLoS ONE*, 12(8), 1-19.

EK 1: Ölçek Maddeleri**İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu Maddeleri (UWES-3)**

1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.
2. İşime karşı istekli ve hevesliyim.
3. Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.

İşe Tutulma Ölçeği Önerilen Kısa Versiyonu Maddeleri (UWES-6)

1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim. (E1)
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim. (E2)
3. İşime karşı istekli ve hevesliyim. (A1)
4. İşim bana çalışma şevki verir. (A2)
5. Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim. (K1)
6. Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.(K2)

E= Enerjik olma, A=Adanma, K= Kendini kaptırma,

Belirtilen ifadeleri iş yerinde hangi sıklıkla yaşadığınızı işaretleyiniz (1 Asla/ Yılda birkaç kez ya da daha az, 2 Nadiren/ Ayda bir veya daha az, 3 Bazen/ Ayda birkaç kez, 4. Sıkça/ Haftada bir, 5 Çok sık / Haftada birkaç kez, 6 Her zaman/ Her gün)



Derleme Makalesi

Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:

Teorik Bir İnceleme

Green Human Resources Management in Organizations:

A Theoretical Approach

Ayla Zehra Oncer^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Yeşil İnsan Kaynakları
Yönetimi, Yeşil Yönetim,
Yeşil Süreçler

Tarihler :
Geliş 11 Nisan 2019
Düzeltilme geliş 26 Haziran
2019
Kabul 26 Temmuz 2019

ÖZ

Küresel rekabetin yarattığı baskı ve tüketicilerin giderek artan çevre bilinci işletmelerin yeşil yönetim felsefesini benimsemeleri konusunda itici güçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil yönetim anlayışını hayata geçirmenin başlıca yolu da işletme fonksiyonlarında yeşil uygulamaların gerçekleştirilmesinden geçer. Bu noktada karşımıza çıkan en önemli fonksiyonel uygulamalardan biri yeşil insan kaynakları yönetimidir. İşletmede yeşil anlayışının yerleşmesini sağlayacak ve sürdüreceği olan çalışanların, işe alımdan itibaren tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yeşil uygulamalarla karşılaşmaları, yeşil işletme olma ve yeşil yönetimi gerçekleştirme konusunda büyük destek sağlayacaktır. Söz konusu anlayıştan hareketle bu çalışmanın amacı; öncelikle yeşil insan kaynakları yönetiminin ne olduğunu ele alarak önemini vurgulamak, bu sistem içerisinde yer alan işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, çalışan ilişkileri ve iş-yaşam dengesi süreçlerinin nasıl ele alınması gerektiği teorik olarak incelemektir. Bu sayede işletme yöneticilerini, insan kaynakları süreçlerine bu anlayışı nasıl adapte edebilecekleri konusunda bilgilendirebilmek ve söz konusu alanda yeterli çalışma olmadığından oldukça kısıtlı olan Türkçe literatüre katkıda bulunabilmektir. Yerli yazında yer alan çalışmaların büyük kısmı çevresel sürdürülebilirlik konusuna ağırlık vermektedir. Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yeşil uygulamaların ne şekilde gerçekleştirilebileceği detaylı olarak ortaya konulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Green Human Resources
Management, Green
Management, Green
Processes

Article history:
Received 11 April 2019
Received in revised form 26
June 2019
Accepted 26 July 2019

ABSTRACT

The pressure of global competition and the increasing environmental awareness of consumers are the driving forces for enterprises to adopt the green management philosophy. The main way to implement the green management approach is through the realization of green applications in business functions. One of the most important functional applications we face here is green human resources management. Experiencing green applications in all human resources functions starting from recruitment by the employees who will ensure and maintain the green understanding in the enterprise, will provide great support for becoming a green business and realizing green management. In the light of this understanding, the main purpose of this study is to emphasize the significance of green human resources management and explain both the concept and its functions such as, recruitment, performance management, training and development, compensation, employee relations and work-life balance. By this means, to inform business managers about how to adapt this understanding to human resources processes and to contribute to Turkish literature which is very limited since there is not enough study in this field. Most of the studies focus on environmental sustainability. In this study, how green practices can be realized in human resource management functions is explained in detail.

^a İletişim kurulacak yazar Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme bölümü, İstanbul, Türkiye. E-mail: oncer@marmara.edu.tr. ORCID: 0000-0002-6741-2718

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, yalnızca uyumluluğu amaçlayan çevresel düzenleme yönelik reaktif bir yaklaşımın artık rekabetçi bir seçenek olmadığını ve çevre yönetiminde proaktif bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini kabul etmektedir. Proaktif çevre yönetimi uygulamalarını mümkün kılan üç organizasyonel kabiliyet; paylaşılan vizyon, paydaş yönetimi ve stratejik proaktif yönetimidir. Bu süreçlerde insan kaynaklarının etkisi büyüktür. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları hem proaktif çevre yönetimi hem de firma performansı üzerine önemli katkılarda bulunur (O'Donohue & Toruğa, 2016).

İnsan kaynakları alanıyla ilgili sürdürülebilirlik çalışmaları son on yılda başlamıştır. Bu çalışmalara göre çevresel çalışmalarda insan kaynaklarının önemli rol oynadığı görülmüştür (Clark, 2013). Sürdürülebilirlik üzerine yapılan birçok araştırma, insan kaynakları yönetiminin bir organizasyona sürdürülebilirlik kültürünü getirmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir iş modelleri ve iş uygulamaları şirketleri geliştirmekte olan küresel ekonomide daha rekabetçi yapabilir. İKY uygulamalarındaki ortaya çıkan sürdürülebilirlik kavramı hem örgütsel hem de İKY işlevleri için önemli etkilere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasını desteklemelidir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin katkıları, işletme başarısı için kritik öneme sahiptir (Lakshmi & Kennedy, 2017). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, çevresel sürdürülebilirlikte etkili ve başarılı olabilmek için İK'nın karar verme ve çevresel sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları içinde daha fazla yer alması gerektiği savunulmaktadır (Harris & Tregidga, 2012).

Günümüz işletmeleri kurumsal çevre yönetiminde, çevre bilincine ilişkin uluslararası düzenlemelere uymak için çevre koruma faaliyetlerini yürütmekten başka bir seçeneğe sahip değillerdir. Örgütleri çevresel konularla ilgilenmeye iten iki güç; Montreal Sözleşmesi ve Kyoto Protokolü gibi çevresel korumanın uluslararası güçleridir. Dünyada tüketicilerin de çevreciliği artmaktadır ve buna bağlı olarak bireylerin çevre dostu ürünleri seçme ve hatta yeşil ürünler için nispeten yüksek fiyat ödeme konusunda istekli olması işletmelerin kurumsal çevre yönetimi anlayışını benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca çevre yönetimi için çaba harcayan işletmeler, yalnızca çevre koruma konusunda eleştirel sorunları ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal imajlarını iyileştirip, yeni pazarlar geliştirir ve

rekabetçi avantajlarını da artırır.

Etkili bir yeşil yönetim sistemi uygulamak için örgütün tüm çalışanlarının teknik ve yönetsel becerilere sahip olması ve geliştirilmesi önemlidir. Etkili araçlar, sürdürülebilir çevresel faaliyetler firmalara önemli rekabet avantajı sağlar. Bu çerçevede etkin insan kaynağına sahip olmak için, çevre ve çevre bilincini içeren eğitimler, yetkilendirme programları ve ödül sistemleri de yeşil şirketlerin gelişimine katkı sağlayacaktır (Cherian & Jacob, 2012).

Güçlü yeşil politikalara sahip şirketlerin genel olarak artan satış, marka tanınırlığı ve arzu edilen çalışan sonuçları gibi alanlarda fayda sağladığı görülmektedir. İşletmeler artan bir şekilde, yeşil insan kaynakları uygulamalarını benimsemekte ve işyerlerinde çalışan davranışlarını teşvik etmektedir. İnsan Kaynaklarının çalışanların sürdürülebilirlikle ilgili davranışlarını, tutumlarını, bilgilerini ve motivasyonlarını artırma ve etkileme becerisine sahip olduğu ileri sürülmektedir (Clark, 2013). Bu nedenle, kuruluşlar, çevreye uyumlu sürdürülebilir politikaları etkili bir şekilde sunmak ve uygulamak için İnsan Kaynaklarını sürece dahil etmelidir. Örneğin, Yeşil İKY uygulamalarının çalışanların yeşil davranışlarını ortaya çıkarmada etkili bir güç olabilmesi için, firmanın benzer çevre değerlerine ve inançlarına sahip çalışanlarını istihdam etmesini amaçlayan işe alım stratejileri geliştirmesi, bireysel çevre performansı ve çevre bilincini destekleyen eğitim ve geliştirme programlarını uygulaması gerekmektedir. Yeşil İKY aşağıda özetlenen nedenlerden dolayı çalışanların davranışlarını etkiler. Birincisi, kuruluşun yeşil politikaları hakkındaki bilgileri yaygınlaştırmak, işe alımda bireysel değerleri vurgulamak ve eğitim yoluyla yeşil değerleri teşvik etmek gibi uygulamalar çalışanların yeşil bilincini artıracaktır. İkincisi, çevresel gereksinimleri karşılayan iş tasarımı ve çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliği artırmak için tasarlanan yeşil eğitim uygulamaları, çevreci faaliyetler yürütmek için kilit süreçlerdir. Üçüncü olarak ise İKY süreçleri çalışanların neden bazı uygulamaları benimsediğini ve bunların çalışma davranışları üzerindeki etkinliğini belirlemektedir (Dumont, Shen & Deng, 2017).

Yukarıda özetlendiği üzere işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının en önemli ayaklarından biri de Yeşil İKY uygulamalarıdır. Bu sebeple bu çalışmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tek tek ele alınarak yeşil yönetim uygulamalarının her bir İK fonksiyonunda ne şekilde uygulanabileceği açıklanarak Türkçe yazına konuya ilişkin katkı sağlamaya çalışılmıştır.

2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Çağdaş kuruluşlar için çevresel sürdürülebilirlik şarttır. Paylaşılan değerler yaratmak ve organizasyonel sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemek için kapsamlı ve bütüncül bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Dilchert & Ones, 2012). Yeşil İKY alanındaki araştırmalar disiplinler arasıdır ve stratejik yönetim, organizasyonel performans, performans yönetimi, örgüt kültürü, çalışanların katılımı, personel geliştirme ve eğitim alanlarındaki örgütsel temalardan yararlanmaktadır. Yeşillendirme stratejisinin konumlandırılması ve kurumsal strateji ile organizasyon performansına uyum sağlaması, örgütlerde çevresel sürdürülebilirliğin geliştirilmesinde önemli bir unsurdur (Millar, Sanyal & Camen, 2016).

Yeşil İKY, doğal kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak için insan kaynakları politika ve uygulamalarının kullanıldığı ve çevresel yönetimi teşvik eden bir alandır. Telekomünikasyon, kağıtların daha az kullanımı, iş paylaşımı, video konferans ve Skype yöntemi ile seyahatlerin azaltılması gibi mevcut kaynakların etkin kullanım yoluyla karbon ayak izlerini (üretilen sera gazı miktarı açısından insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın ölçüsü) azaltmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla yeşil insan kaynakları; çevre dostu uygulamalar ve çalışanların bağlılığı sağlamak gibi temel unsurları barındırmaktadır (Ashraf, Ashraf & Anam, 2015).

Yeşil İKY, finansal tabloların, sosyal ve ekolojik hedeflerin başarıyla tanımlanması ve aynı zamanda insan kaynakları tabanının yeniden yapılandırılmasını amaçlayan ve ortaya çıkan insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasını amaçlayan bir yapı olarak ortaya çıkar. İşyeri dinamiklerindeki karmaşıklıkları ve İKY uygulamalarından kaynaklanan olumsuz etkileri önleme ihtiyacını açıkça belirterek, İKY için daha geniş amaçları belirleyerek, kişileri yönetmek için yeni bir yaklaşım sunmaktadır (Kramar, 2014).

Küreselleşme çok sayıda organizasyon için çevre sorunları yaratmıştır. Bu nedenle İK uygulamalarının daha yenilikçi ve çevre hedefleriyle uyumlu olması, İK profesyonellerinin yeşil uygulamaları benimsemesi yaşamsal önem taşır. Yeşil İKY, geleneksel İK uygulamalarının örgütün çevresel hedefleri ile sistemli, planlı bir şekilde yürütülmesi anlamına gelir (Jong & Yusoff, 2016). Kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve örgütlerdeki çevresel kaygılardan kaynaklanan zararları önlemek için İK politikaları,

felsefeleri ve uygulamalarının kullanılmasdır (Mehta & Chugan, 2015).

Organizasyonun çevresel hedeflerine ulaşmak ve çevresel sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlamak için çalışanları düşük karbon izli bir yaşam tarzına önem veren ve yeşil yönetim uygulamalarını destekleyen yeşil çalışanlar haline dönüştürmek İKY'nin temel hedefidir. Yeşil İKY, işletme çalışanlarını bireyin, toplumun, doğal çevrenin ve işin yararına yeşilleştiren politikalar, uygulamalar ve sistemleri ifade eder (Opatha & Arulrajah, 2014). Yeşil İKY'ye yönelik işletmeler tarafından benimsenen bazı uygulamalar şunlardır; fiziksel depolama yerine elektronik ve dijital dosyalama alternatiflerini kullanmak ve gereksiz kağıt kullanımı önlemek, yakıt tasarrufu sağlamak ve trafikle zamandan tasarruf etmek için araç paylaşımına yönelmek, telekonferans ve online eğitimler gerçekleştirmek, mümkün olduğunca gün ışığından faydalanmak, elektik kullanımında led ampullere yer vermek, doğal ısıtma, aydınlatmaya imkan veren yeşil binaların inşaatını desteklemek, sigara içilmeyen ofisler oluşturmak (sigara odası kullanım alanlarının olmaması vb.), sürdürülebilir yeşil fikirler için çalışanları ödüllendirmek, çalışanlara yeşillendirme ve atık yönetimi ile ilgili bilgilendirmeler yapmak vb. (Pandey, Viswanathan & Kamboj, 2016).

Şirketler, yeşil uygulamaların sistemlerine başarılı bir şekilde entegre edilmesiyle önemli çevresel performansa erişebilirler. İnsan kaynaklarının kalitesi de bu uygulamaların yayılması için önemli bir faktördür. Nitelikli insan kaynaklarının varlığı süreçlerin daha kolay uygulanabilir hale gelmesini sağlayacaktır. Yeşil uygulamalar, disiplinler arası koordinasyon ve mevcut operasyon sürecinde önemli değişiklikler gerektiren karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla sürecin başarısı çalışanların katılımını sağlayacak becerilerin geliştirilmesi ve eğitime bağlıdır (Ho, Lin & Tsai, 2014).

Yeşil İKY'nin bir diğer boyutu da kurumsal sosyal sorumluluktur. Kısaca kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin sosyal ve çevresel kaygılarını kendi ticari faaliyetleri ve paydaşlarıyla gönüllülük esasına dayalı olarak etkileşim içinde birleştirdikleri bir kavram olarak tanımlanabilir. Çevresel açıdan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çevre dostu teknolojilerin kullanımı, geri dönüşüm ve kirliliğin azaltılması yoluyla yüksek düzeyde çevre performansının geliştirilmesini içerir (Raikkönen, 2011).

Tüm bu boyutlar değerlendirildiğinde Yeşil İKY'nin basit bir programdan daha fazlası olduğu gerçeği ortaya çıkar. İşletmenin vizyon ve stratejilerine dayanan ve sonuçta şirket kültürü

haline gelen uzun vadeli, organizasyon çapında bir oluşumu gerektirir.

3. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan kaynakları alanındaki yetkinlikler, istihdam ve performans yönetimi gibi bireysel işlevlerden, örgütsel yapı ve kültür tasarımı ve stratejik planlama gibi örgütsel işlevlere kadar uzanır. İnsan kaynaklarının bu yetkinliklere sahip olması, organizasyonun iş stratejilerini rekabetçi bir biçimde yürütmesini kolaylaştırmaktadır (Jong & Yusoff, 2016). Teknoloji birçok alanda olduğu gibi insan kaynakları süreçlerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin de rolü değişmiştir. Artık işletmelerin çoğu iş başvurularını online sistemler üzerinden almaktadır. Pozisyona uygun kriterlere göre adayları seçmek, online filtrelemeler sayesinde çok hızlı ve kolay bir yöntem haline gelmiştir. Çevrimiçi eğitimler ile çalışanların her ortamda bilgiye kolayca ulaşabilmesi, hız ve etkinlik anlamında da önemli bir yere sahiptir. Teknolojinin desteği ile ortaya çıkan bu ve benzeri uygulamalar Yeşil İKY alanının gelişmesini sağlamıştır. Yeşil İK sürecinde çalışanların uygulamalara katılımlarını sağlamak için insan kaynakları profesyonellerinin uygulayacağı çeşitli yollar bulunmaktadır: i) Yetenekli çalışanlar istihdam etmek, ii) Çalışanların katılımı ve gelişimi için uygulamalar tasarlamak, iii) Yeşil insan kaynakları eğitimleri vermek, iv) Yeşil uygulamaları kontrol etmek ve değerlendirmek ve v) Çevre performansı ile bağlantılı ödül sistemleri geliştirmek gibi (Tariq, Jan & Ahmad, 2016).

Yeşil politikaları benimseyen işletmelerde insan kaynaklarının kilit görevi, mevcut sistem içerisinde ihtiyaç duyulan çevresel politikaların uygulanmasına yönelik olarak çalışanlara ve yöneticilere rehberlik etmektir (Supriya, 2017). İş stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki tutarlılığın örgütlerin başarısında önemli bir bileşen olduğu kabul edildiğinde, insan kaynaklarının stratejik ortak olabilmesi için, İK yöneticilerinin stratejik karar verme süreçlerinde diğer üst düzey yöneticilerin yanında yer alması gerekmektedir ve İK hedefleri, stratejileri, felsefesi ve uygulamaları ile kurumsal hedefler uyumlu hale getirilmedir. Söz konusu uyumun sağlanabilmesi ve işletmenin yeşil uygulamalara geçişinin desteklenmesine yönelik olarak gerçekleştirilebilecek yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları aşağıda ele alınmıştır.

3.1. Yeşil İşe Alım

Yetenekli ve bilinçli insan kaynağının işe alınması insan kaynaklarının kilit alanlarının başında gelir.

Günümüzde birçok işletme ve özellikle de çok uluslu işverenler, Yeşil İKY uygulamalarını, adaylar üzerinde çekicilik oluşturmaya yönelik işveren markası çalışmaları olarak görmektedir. Yeşil İKY uygulamalarını benimsemek işletmelere daha geniş ve yüksek kaliteli bir aday havuzu sunmaktadır. Çok uluslu şirketler, yeşil uygulamalar ve sürdürülebilirlik konularında bilgi birikimi ve anlayışa sahip, son derece vasıflı ve yetenekli çalışanları cezbetmek için Yeşil İKY uygulamalarına özellikle önem vermektedir. Diğer taraftan iş arayanlar da işletme değerlerini kendilerine yakın hissettikleri, çevresel itibarı ve imajı yüksek olan şirketleri tercih etme eğilimindedirler. Kendilerini uluslararası yeşil kültürün standartlarına göre hazırlamakta ve yeşil çalışanlar olmak için gerekli becerilere sahip olmaya çalışmaktadırlar (Bhutto & Auranzeb, 2016). Son dönem konuya yönelik yapılan birçok araştırma yüksek başarı sağlayan mezunların, iş başvurusu için karar alırken işletmenin çevresel performansını ve itibarını göz önüne aldığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, iş arayanların yeşil kimlik bilgileri olan şirketlere daha yüksek ilgi duydukları tespit edilmiştir (Zibarras & Coan, 2015).

Yeşil işe alım, çevre üzerinde en az etkiye sahip, kağıtsız işe alım süreci anlamına gelir. Süreç içindeki en önemli odak noktasının çevre olduğu bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetiminin ve sürdürülebilirliğin en önemli faydaları, kalıcılık ve memnuniyettir (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). İşletmeler günümüzde yeşil işveren olarak itibar kazanmanın yeni yetenekleri çekmenin etkili bir yolu olduğunu fark etmeye başlamıştır. Yeşil işe alım uygulamaları, yeni istihdamların organizasyonun çevre kültürüne aşina olmasını ve çevresel değerlerini benimsediğini garantileyerek etkili çevre yönetimini de destekleyebilir (Wehrmeyer, 1996).

Çevreye duyarlı bir şekilde iş arama ve bulma konusunda başvuru sahiplerinin etkili şekilde bilgi almaları önem taşır. Örneğin işverenlerin, işe alım süreçlerinde web tabanlı sistemleri tercih etmeleri, geleneksel yöntemlere göre kurumlar hakkında daha geniş bilgi sunmalarına olanak sağlamaktadır (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Kurumun çevresel politikaları ve uygulamalarının kendi web siteleri üzerinden yayınlanması, iş arayan adayların başvuru sürecinden önce bu bilgilere ulaşabilmesi önemlidir. İşletmenin işe alım sürecinden itibaren yeşil uygulamaları benimsemesi nitelikli başvuruları çekmesine yardımcı olacaktır (Guerci, Montanari, Scapolan & Epifania, 2016).

Bilim ve teknoloji alanındaki yenilikler ile birlikte iletişimin hızı ve biçimi de değişmiştir. İnsan

kaynakları yönetimi çevresel bozulma oranını azaltmaya yönelik olarak online başvuru formu, online röportajlar, video konferans, telekonferans veya telefon görüşmeleri gibi dijital yöntemlerle yapılan görüşmelerle kâğıt atıklarının azaltulmasını desteklemekte ve aynı zamanda görüşme ile ilgili yakıt tüketiminin de azalmasını sağlamaktadır. Söz konusu yeşil uygulamalar şirketlerin maliyetlerini düşürmesinde de bir etken olmaktadır (Khurshidi & Darzi, 2016).

3.2. Yeşil Performans Yönetimi

İnsan kaynaklarında performans yönetimi, organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, bireylerin ve ekiplerin yeteneklerini geliştirmenin bir prosedürüdür. Örgütlerin farklılaşmak ve rekabet avantajı yaratmada en önemli faktörü çalışanlarıdır. Buradan yola çıkarak örgütlerin çalışanların yetkinliklerini işletme hedefleriyle ilişkilendirmek için performans sistemi büyük önem taşır. Yöneticiler, çalışanlarının yeşil uygulamaları benimsemelerini, yeşil fikirler sunmalarını bu sistemler ile sağlayabilirler. Performans değerlendirmesinde yeşil süreçlerin kullanımı önemli performans alanlarından biri olmalıdır. Yeşil performans değerlendirmesi çalışanların yeşil süreçlere dahil olmasını da teşvik eder.

Performans değerlendirmesi belirli yeşil hedefler ve görevlerle bağlı olabilir. Çevresel olaylar, çevresel sosyal sorumluluk alanları da sürece dahil edilerek sistem kurulabilir. Örneğin Tata Şirketler Grubu, çevresel performans standartlarını ölçmek, yeşil bilgi sistemleri ve denetimlerini gerçekleştirmek için, çevresel performans standartlarını (yerinde kullanım, atık yönetimi, çevresel denetimler ve atıkların azaltılması gibi) geliştirmiştir. Başka bir örnekte Hindistan'daki ITC firmasıdır. Söz konusu işletme dünyadaki karbon, su ve atık geri dönüşümü pozitif olan tek şirket olma yönünde çalışmalar yapmış ve hedefine ulaşmıştır. Bu gibi standartlar üst yönetimin konuyla ilgili ciddiyetini ortaya koymakta ve çalışanları motive etmektedir (Sengupta & Sengupta, 2015).

Performans yönetimi, yeşil uygulamaları arttırmada çalışanların motivasyon ve tutumlarını yükseltmeye yönelik önemli bir süreçtir. İşletmelerin yeşil performans yönetimi sistemleri geliştirmeleri için atabileceği adımlar aşağıda özetlenmiştir;

- İşletmenin performans sistemine dahil edilebilmesi için ölçülebilir bir dizi performans göstergesi geliştirmek,
- İşletmenin çevresel hedefleri ve yeşil girişimlerinin tüm çalışanlarla açıkça paylaşılmasını sağlamak,

- İşletme yöneticilerinin yeşil sonuçlarla ilgili beklentilerini açıkça belirtmek,
- Kilit performans göstergelerini açıkça tanımlamak,
- Yeşil hedeflere ulaşan çalışanları ödüllendirmek (Dumont, 2015).

3.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Şirketlerin rekabete ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi, değişen şartlara ve koşullara uyum sağlaması ile gerçekleşmektedir. Bu noktada çalışanlarını bu değişime yönlendirmeleri de eğitim ve gelişim yoluyla mümkün olmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışanların belirli konulardaki yetkinliklerini artırma, değişime ayak uydurabilme kapasitelerini geliştirme gibi rekabet alanında işletmeyi bir adım ileriye taşıyacak çok önemli bir yere sahiptir. İşletmeler yeşil eğitim stratejileri ile çalışanlarını çevresel bozulma nedenleri, enerjilerin ve kaynakların doğru kullanımı konularında bilinçlendirmelidir.

Çevresel eğitimler iki amaca hizmet etmektedir. Birincisi, çalışanlara işletmenin çevre politikasını öğretmek, ikincisi ise çalışanların çevre ile daha bilinçli ve kalıcı bir ilişki kurması için bireysel davranışlarını geliştirmektir. Bu iki amaç özellikle gelişmekte olan endüstriyel sektörler ve hizmet sistemleri için son derece önemlidir. Yeşil eğitim ve geliştirme sistemi aşağıdaki süreç yardımıyla hayata geçirilebilir:

1. Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması: Şirket genelinde gerekli yetkinliklerin oluşturulmasına yönelik eğitim açığının tespit edilmesi.
2. Eğitim tasarımı ve planlaması: Çevre eğitiminin niteliği, rolleri ve sorumluluklarının belirlenmesi, eğitim programının oluşturulması ve tüm organizasyon çalışanlarına sunulması. Özellikle bu aşamada eğitimlerin zaman ve kaynak tasarrufu sağlanacak şekilde tasarlanması önem kazanır (kâğıt kullanımının azaltılması, elektronik ortamların kullanılması vb.)
3. Eğitimin yürütülmesi: Eğitim altyapısı ile ilgili kararların verilmesi ve planlanan şekilde yetkililer tarafından sürdürülmesi.
4. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi: Sunulan eğitimin ve eğitilmiş kişilerin memnuniyetinin kaydedilmesi (Teixeira, Jabbour & Jabbour, 2012).

Yeşil Eğitim ve gelişim programlarına, şirketin her seviyesinde görev alan çalışanlar katılmalı, eğitim

İçerikleri sosyal ve çevresel tüm konulardaki bileşenleri kapsamalıdır. Eğitim programları yeni işe alınan çalışanların oryantasyon programlarının, yeşil bilinçlendirme, yeşil prosedür ve süreçler hakkında bilgilendirilmesi ile başlamalıdır. Hatta şirket içerisinde her bölümde yeşil ekipler oluşturularak devamlılığı sağlanmalıdır (Ahuja, 2015).

Eğitmen sunumlarını video ve konferans yöntemiyle vermelidir. Eğitmen kâğıt kullanımı azaltmak için basılı materyaller yerine, online ortamdan içerikler ile eğitimi planlamalıdır (Nayak & Mohanty, 2017).

Kurumların karşılaştığı önemli bir zorluk, verimli aynı zamanda teşvik edici bir eğitim sunmaktır. Bu eğitimler, işyerinin yeşil analizi, organizasyon içindeki potansiyel yeşil yöneticiler için iş rotasyonları, çevresel yönetim eğitimleri ve programları, geri dönüşüm, atık yönetimi, enerji verimliliği ve güvenliği eğitimleri ve şirketin çevresel uygulamalarını kapsamalıdır. İK etkileşimli öğrenme teknikleri kullanarak ve çalışanların kendi örgüt tabanlı materyallerini geliştirmeye teşvik ederek yeşil eğitime olan katılımları desteklenmelidir (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Yeşil eğitimler uygulandıktan sonra, çalışanlar edinmiş oldukları bilgileri işlerine, çalışma hedeflerine ve eylem planlarına nasıl uygulayabilecekleri konusunda öneriler sunmaya teşvik edilmelidir (Milliman, 2013).

3.4. Yeşil Ücretlendirme ve Yan Haklar

Yeşil ücretlendirme ve yan haklar Yeşil İKY'nin bir diğer önemli fonksiyonudur. İşletmelerin çevresel performansının sürdürülebilirliği de bu konu ile yakından ilişkilidir. Aynı zamanda bu süreç, çalışanları motive etmek için de son derece önemlidir. Bazı şirketler konuyu maddi boyutuyla uygularken, bazıları da manevi olarak uygulayabilmektedirler (Opatha & Arulrajah, 2014). Çalışanlara değişen davranışları için bir ödül sistemi hayata geçirilerek, sürdürülebilir girişimlerin kazanılması yan haklar sürecine dahil edilmelidir. Bu yan haklar eko-performansa bağlanarak ücret paketine de eklenebilmektedir (Supriya, 2017).

Yeşil ücretlendirme ve yan haklar, çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanları teşvik etmeye yardımcı olabilecek çevresel faaliyetlerin desteklenmesi için güçlü bir araçtır ve aşağıda özetlendiği gibi birçok şekilde olabilir;

- Yeşil becerilerin kazanılmasını desteklemek için ödül paketleri tasarlamak
- Maddi temelli ödüller (ikramiye, prim vb.)

- Manevi temelli ödüller (özel tatil izni, hediye, akşam yemeği promosyonlar vb.)
- Olumlu geri bildirimler (Bangwal & Tiwari, 2015)
- Tanınmaya yönelik ödüller (yılın yeşil çalışanı, takdir etmek için ödül törenleri vb.) (Khurshidi & Darzi, 2016)

Organizasyonlar, teşvikler ve çeşitli caydırıcı önlemler içeren ödül sistemleri geliştirerek arzu edilen yeşil davranışların üretilmesini sağlayabilirler. Çalışanlara, yeşil davranışların bilincinde olmalarını teşvik eden e-posta veya yöneticilerden alınan sözlü değerlendirmeler gibi teşvikler yardımıyla olumlu geribildirimler sunulabilir. Buna ek olarak yeşil davranışlarda aksaklıktan kaçınmaya yönelik olarak ihtar, eleştiri veya askıya alma gibi engelleyici yöntemlere de başvurulabilmektedir (Mehta & Chugan, 2015).

3.5. Yeşil Çalışan İlişkileri

İyi çalışan ilişkileri kurmak insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlardan biridir. Bu sayede, bireysel çalışanların motivasyonu artacak ve moralleri yükselecek, dolayısıyla işletmenin verimliliği pozitif yönde etkilenecektir. Yeşil çalışan ilişkileri de organizasyonlar için bir avantaj ve iyileştirme kaynağıdır.

Yeşil süreçlerde çalışanın katılımı, bireysel amaçlarını, motivasyonlarını ve algulamalarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleri ile uyumlu hale getirdiği için başarılı bir yeşil yönetim uygulaması sağlar. Çalışan ilişkilerinin kapsamı, üst düzey yönetimden alt kademeğe kadar her çalışanın süreçlere dahil olduğu ve fikir paylaşımında bulunabileceği bir süreç olarak tasarlanmalıdır (Deepika & Karpagam, 2016).

Paylaşılan bir vizyon, işletmelerin geleceği için örgütün ortak hedeflerini ve isteklerini ifade edebilir. Dahası, paylaşılan bir vizyon bütüncül hedeflerden oluşan stratejik bir yön verir. Çalışanların faaliyetlerini daha derin ve daha büyük bir bağlamda görmelerini sağlayabilir. Aynı zamanda bir ortaklık duygusu oluşturmaya ve işletmenin farklı faaliyetlerinde bir tutarlılık sağlamaya yardımcı olur. Ortak bir vizyon, şirketin karşılıklı hedefler belirleyerek, standartları netleştirerek ve ortak bir çalışma geliştirerek, çalışanların kendilerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir. Entegre, net ve paylaşılabılır bir vizyon tanımlamak ve iletişim kurmak, rekabet avantajı elde etmek için atılan ilk adımdır. Paylaşılan bir vizyon, insan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda daha yüksek üretkenliğe sahip ve motive bir şekilde çalışmasını sağlayarak stratejik amaçların gerçekleştirilmesini

desteklemektedir (Chen, Chang, Yeh & Cheng, 2015). Dolayısıyla yeşil çalışan ilişkilerini kurmanın ilk adımı karar verme süreçlerine insan kaynağının dahil edilmesinden geçer.

Çalışanların karar verme süreçlerine katılım sağlayabilecekleri ortamın oluşturulması, onları yeşil süreçlere hazırlayacaktır. Çalışan ilişkilerinin koordinasyonunun sağlanması ve geliştirilmesi yoluyla süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunulacaktır. Çalışanları karar süreçlerine dahil etmek, onları ekolojik çalışmalarda yer almaları konusunda motive edecektir. Ayrıca çalışanlara sorumluluk vermek, örgütün yeşil uygulamalara geçiş sürecinde katılımcı bir ortam yaratacaktır. Bu değişim sürecinde sürekli geri bildirimde bulunulması da daha iyi sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Stojanoska, 2016).

Buna ek olarak işyerindeki bireysel ve gönüllü vatandaşlık girişimleri, yeşil uygulamalarının organizasyonlar içindeki etkinliğini artırmada önemli rol oynayabilir. Koruyucu önlemlerin geliştirilmesiyle birlikte, işyerinde katılımcı ve gönüllü davranışlar kirliliğin azaltılmasında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları yalnızca işletmeleri ve çalışanları değil, genel olarak toplumu ve ekosistemlerin korunmasını sağlayarak çevresel kaygılar doğrultusunda yönlendirilebilir. Örgütsel faaliyetlerin çevresel etkisi, çok sayıda sosyo-teknik faaliyetin ve davranışların kombinasyonunu içerir. Örneğin, bir organizasyonda geri kazanılan ve geri dönüştürülmüş kalıntıların hacmi, işyerindeki birçok kişinin davranışına bağlıdır. Çalışanlar, iş süreçlerindeki proselere yakınlıkları nedeniyle de, düzensizlikleri tespit etmek veya kirlitici emisyon kaynaklarını bulmak için en iyi konumdadır. Örneğin üretim işletmelerinde operatör konumundaki çalışanlar sıklıkla süreçlerden kaynaklanan toksik ürünlerin kronik sızıntılarını gözlemleyebilir veya önemli çevresel etkilere neden olabilecek teknik arızaları belirleyebilir. Bu tür çevresel konuların tespiti, çalışanların paylaşmayı seçebilecekleri veya paylaşmayacakları gizli bilgiyle ilgilidir. İşte bu noktada, bireysel ve isteğe bağlı örtük bilginin paylaşımı, kirliliği önlemeye yönelik önlemlerin geliştirilmesi için gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına bağlıdır. Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışları, ekolojik çözümler aranması ve önleyici tedbirlerin uygulanmasında yardım ve iş birliğinin teşvik edilmesi için önemlidir. Genel olarak çevresel örgütsel vatandaşlık davranışları kirlilik önlemede etkinliğin geliştirilmesine katkıda bulunmakta ve ekolojik konuların günlük faaliyetlere entegrasyonunu teşvik eden bir sosyal bağlam yaratmaya yardımcı olmaktadır (Boiral, 2009).

3.6. Yeşil İş-Yaşam Dengesi

Yeşil iş-yaşam dengesi, sürdürülebilir değer yaratmak için kurumların kurumsal hedeflerine ve kültürüne dahil edilmesi gereken potansiyel bir stratejik insan kaynakları aracıdır. Yeşil işyeri politikaları, iş dünyasının ve yaşamın olumlu etkileşimlerini teşvik ederek, yönlendirir. Bazen çalışanlar, işyerinde çevre dostu uygulamaları benimserken, kişisel hayatlarında bu durumu görmezden gelmeye devam edebilmektedirler. Bu da bir dengesizlik yaratmakta ve aslında organizasyonun yeşil hedeflerine tamamen ulaşmasını engellemektedir. Bu nedenle işletmeler, Yeşil İKY'nin hedeflerine tamamen ulaşmasını sağlamak için her iki alanda da yeşil değerlerin benimsenmesini teşvik etmelidir.

Yeşil İKY süreçlerinde yalnızca çalışanların mesleki rolü üzerine odaklanılır ve çalışma dışı roller göz ardı edilirse, Yeşil İKY'nin tam potansiyeli gerçekleşmez. İşyeri, çalışanın hayatında önemli iki alandan biridir. Yeşil kişiliğin ve çalışanların yeşil tutumlarının büyük payı çalıştığı işletme tarafından şekillendirilir (Datta, 2015).

Yeşil davranışlar, insanların yaşam tarzlarının bir parçası haline gelen tüketim kalıplarını da etkilemektedir. Yeşil İKY uygulamaları, çalışanların doğal kaynakların işletilmesinden haberdar edilmelerini ve çevre dostu ürünler için destek geliştirmelerini sağlar. Kişilerin özel hayatları ve iş hayatları arasında bir bağlantı olduğundan çalışanların örgütlerde geliştirdikleri davranışlar özel yaşamlarını da etkilemektedir. Bu sebeple işyerindeki yeşil uygulamalardan çalışanların özel yaşamlarına kadar bir yayılma etkisi söz konusudur (Ragas, Tantay, Chua & Marie, 2017). Başka bir deyişle, Yeşil İKY'nin tam potansiyelini ortaya koyabilmek için insan kaynaklarını hem üretici hem de tüketici konumunda düşünmek gerekmektedir. Bu anlamda çalışanların sadece işle ilgili yeşil İK politikaları izlemesi yetersiz kalacaktır. Özel yaşam ve çalışma hayatında çevre dostu davranışların karşılıklı olarak uygulanması bir denge sağlayacaktır (Muster & Schrader, 2011).

4. SONUÇ

Öncelikle, işletmelerin çevresel performansı, küresel ticaret gündeminde ortaya çıkan bir konudur ve etkin çevresel yönetim, dünyanın farklı bölgelerindeki birçok işletme için büyük bir öncelik haline gelmiştir. Günümüz işletmeleri için çevresel

performans, daha yüksek karlılık ve daha iyi finansal çıktılar gibi olumlu sonuçlara yol açar.

Buna ek olarak küreselleşme ile birlikte artan çevre sorunları toplumu bu konuda daha bilinçli olmaya yönlendirmiştir. Tüketiciler, çevre dostu üretim ve süreçleri benimseyen firmaları seçme eğilimindedir. Toplumun bilinçli davranması, firmaları da bu konuda çalışmalar yapmaya sevk etmiştir. İşletmelerin, bugünün iş dünyasında rekabet edebilmesi konusunda yeşil ekonomi önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda yeşil yönetimi benimseyen işletmelerin hem tüketici hem de potansiyel çalışanlar için tercih edilme olasılıklarının yüksek olduğu konusunda bulgular ortaya çıkmıştır.

Yeşil yönetimi benimseyen kuruluşların, insan kaynakları süreçleri ile çevre dostu uygulamalarını entegre etmesi gerekmektedir. Yeşil İKY, kurumların müşterileri, çalışanları ve tedarikçileri ile güçlü bir iletişim kurmasına yardımcı olabilir. Aynı zamanda çevreye duyarlı şirketlerin, gerçekleştirdiği uygulamalar da kurum imajına olumlu bir katkı sağlayacaktır. Bu olumlu imaj, çalışanları ve müşterileri kuruma çekmekte önemli bir güç olarak görülebilir. Yeşil süreçleri benimseyen şirketlerin, öncelikle bu bilinci kurumlarının vizyon, misyon ve stratejileri ile de uyumlu hale getirmesi gerekir.

Kurumların hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde insan kaynakları profesyonelleri, iş ortağı olarak önemli bir rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, şirketlerinin İK politikalarını yeşil süreçlere göre yapılandırması, başta işe alım olmak üzere, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme, çalışan ilişkileri ve iş-yaşam dengesi alanlarında uygulanabilir hale getirmesi gerekmektedir. Yeşil bir işletme oluşturmak için İK'nın daha motive, çevresel süreçlere uyum sağlayacak ve benimseyecek çalışanları işe alma ve bu çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmaları önem arz etmektedir. Bu konuda motive edilmiş çalışanlar şirketlerin hedefleri ve başarısında büyük katkı sağlayacaktır. İK profesyonelleri, yeşil yönetim hedeflerini belirleyerek ve bunları tüm şirket kademelerinde etkin bir şekilde paylaşmak ve uygulamak suretiyle etkin bir Yeşil İKY benimsenmesini sağlayabilirler.

İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları politikaları ile kurumsal misyonda belirtilen yeşil insan kaynakları felsefesini birleştirmenin ek sorumluluğu ile görevlendirilmiştir. Yeşil insan kaynakları çalışmaları, artan verimlilik, maliyet düşüşü, çalışanların elde tutulması ve daha fazla üretkenlik gibi birçok somut faydalarla sonuçlanmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları,

belirlenen yeşil yönetim politika ve stratejilerine uygun İK uygulamalarını hayata geçirmelidirler. Yeşil İKY, kurumlara rekabet avantajı sağlayacak, çevre konularında bilinçli adayları işletmeye kazandıracak işe alım politikaları oluşturmalıdır. İşe alınan çalışanların oryantasyon süreçlerinden başlayarak, çevresel yönetim uygulamaları, bilinçlendirme eğitimleri, atık yönetimi, enerji tasarrufu vb. konularda eğitim planlamaları tasarlayıp hayata geçirmek İK'nın önemli faaliyetlerinin başında yer alır. Performans yönetimi süreçlerinde de işletme tarafından belirlenen çevresel hedeflerin çalışanlar ile paylaşılması, onları teşvik etme konusunda faydalı olacaktır. Çalışanların, şirket hedeflerini benimsemesi ve yeşil faaliyetler ile ilgili öneriler sunmalarını desteklemek amacıyla ödüllendirme programlarının uygulanması da motivasyonu artırma ve süreçleri içselleştirme konusunda faydalı olacaktır.

Günümüz iş dünyasında işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından biri şüphesiz çalışanlarıdır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları teşvik etmek, uzun vadeli iş ilişkileri kurmak konusunda yoğun çaba göstermektedir. Bu noktada da insan kaynaklarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yeşil İKY süreçlerinde, İK profesyonellerinin tüm işletme düzeyinde benimsenen ortak bir değer yaratma rolü önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahuja, D. (2015). Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability, *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 5(7), 50-54.
- Ashraf, F., Ashraf, I. & Anam, W. (2015). Green HR for businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 149-156.
- Bangwal, D. & Tiwari, P. (2015). Green HRM - A way to greening the environment. *Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53.
- Bhutto, S. A. & Auranzeb (2016). Effects of green human resources management on firm performance: An empirical study on Pakistani firms. *European Journal of Business and Management*, 8(16), 119-125.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.
- Chen, Y., Chang, C., Yeh, S. & Cheng, H. (2015). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49(3), 1169-1184.
- Cherian, J. & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25-33.
- Clark, R. S. (2013). *The importance of human resource managements' strategic role in organizational sustainability* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minnesota, USA.
- Datta, A. (2015). Green work-life balance: A new concept in green HRM, *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 83-89.
- Deepika, R. & Karpagam, V. (2016). A study on green HRM practices in an organisation. *International Journal of Applied Research*, 2(8), 426-429.
- Dilchert, S. & Ones, D.S. 2012. Environmental sustainability in and of organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 503-511.
- Dumont, J. (2015). *Green human resource management and employee workplace outcomes* (Unpublished doctoral dissertation). University of South Australia, Australia.
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). Effects of green hr practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A. & Epifania, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.
- Harris, C. & Tregidga, H. (2012). HR managers and environmental sustainability: Strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236-254.
- Ho, Y., Lin, C. & Tsai, J. (2014). An empirical study on organizational infusion of green practices in Chinese logistics companies. *Journal of Economic and Social Studies*, 4(2), 159-189.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231-274.
- Jong, J. Y. & Yusoff, Y. M. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 416-422.
- Khurshidi, R. & Darzi, M. A. (2016). Go green with green human resource management practices. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1), 19-21.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Lakshmi, V. & Kennedy, H. (2017). The role of business sustainability in human resource management: A study on Indian manufacturing companies. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 70-85.
- Mehta, K. & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.
- Millar, J. H., Sanyal, C. & Camen, M. M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211.
- Milliman, J. (2013). Leading-edge green human resource practices: Vital components to advancing environmental sustainability. *Environmental Quality Management*, 23(2): 31-45.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German*

- Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Nayak, S. & Mohanty, V. (2017). Green HRM for business sustainability. *Indian Journal of Scientific Research*, 15(2), 102-105.
- O'Donohue W. & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2): 239-261.
- Opatha, H. H. D. N. P. & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Pandey, S., Viswanathan, V. & Kamboj, P. (2016). Sustainable green HRM – Importance and factors affecting successful implementation in organizations. *International Journal of Research in Management and Business*, 2(3), 11-29.
- Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C. & Marie, C.S. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857-872.
- Raikkönen, T. (2011). The greening of work: How green is green enough? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), 117-133.
- Renwick, D. W. S., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Sengupta, M. & Sengupta, N. (2015). *Green HRM: A tool for organizational sustainability*. Presented at the Fourth International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences Conference, Kolkata-India.
- Stojanoska, A. (2016). *Green human resource management: The case of gorenje group* (Unpublished master dissertation). University of Ljubljana, Slovenia.
- Supriya, G. K. (2017). Environmental sustainability with special reference to green HRM. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management*, 3(9), 41-44.
- Tariq, S., Jan, F. A. & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: A systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C. & Jabbour, A.B.L.S. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318-329.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people – Human resources and environmental management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- Zibarras, L. D. & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.



Derleme Makalesi

Sağlık Çalışanları Arasında Panoptik Korku

Panoptic Fear among Health Workers

Hüseyin Demir ^a, Yılmaz Demirhan ^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Gözetim, Panoptikon,
Caydırıcı Etki, Sağlık
Hizmeti, Panoptik Korku

Tarihler :
Geliş 11 Şubat 2019
Düzeltilme geliş 26 Haziran
2019
Kabul 05 Ağustos 2019

ÖZ

İnsanlar her dönemde gözetim mekanizmalarını kullanma ihtiyacı hissetmiş olup modern dönemle birlikte modern gözetim tekniklerine duyulan ihtiyaç çarpıcı bir şekilde artış göstermiştir. Günümüze doğru gelindiğinde gözetim faaliyetinin sağlık hizmetleri alanında yoğun olarak kullanıldığı söylenebilir. Sağlık çalışanları çok çeşitli uygulamalar ile sürekli olarak gözetlenmekte, hastane yönetimlerinin norm ve beklentilerine uygun normalize edilmiş profesyonel davranışları teşvik edilmektedir. Söz konusu gözetimin profesyonellerde herhangi bir korkuya dönüşüp dönüşmediği ise henüz araştırılması gerekli bir alan olarak karşımızda durmaktadır. Buna ek olarak, sağlık hizmetleri alanında gözetim ve davranış ilişkisini Foucault'çu yaklaşımla ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, sağlık hizmetleri alanında çalışanlar üzerinde panoptik gözetimin yaratacağı korku ve buna yönelik olarak geliştirilecek davranışlar Bentham ve Foucault'un yaklaşımları benimsenerek ilgili literatür ışığında değerlendirilmiştir. Çalışmamızda panoptik gözetim - panoptik korku ve davranış ilişkisini araştırmak için hatırı sayılır nicelikte gelişmenin yaşandığına dikkat çekilerek gözetim konusunda sağlık hizmetleri alanının sosyologlardan pek çok şey öğrenebileceği gerçeği ortaya konmaya çalışılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Surveillance, Panopticon,
Chilling Effect, Health Care,
Panoptic Fear

Article history:
Received 11 February 2019
Received in revised form 26
June 2019
Accepted 05 August 2019

ABSTRACT

People have been felt the need of surveillance mechanisms at all times. The need for modern surveillance techniques has increased dramatically in the modern era. When it comes to today, it can be said that surveillance activity has been used extensively in health care. Health workers are continuously monitored with applications, and normalized professional behaviors are promoted. Whether the surveillance has turned into a fear among professionals is still a field to be investigated. Besides, we have found no study deals with surveillance and behavior in health care carried out with Foucauldian approach. In the study, the fear of panoptic surveillance on healthcare workers and the behaviors to be developed concerning this were evaluated in the light of relevant literature by adopting the approaches of Bentham and Foucault. It has been tried to reveal there is considerable amount of development to investigate the relationship between panoptic surveillance and panoptic fear and behavior, and health care can learn a lot from sociologists about surveillance.

^a İletişim kurulacak yazar, Arş. Gör. Hacettepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: huseyindemir@hacettepe.edu.tr. ORCID: 0000-0002-8990-7228

^b Doç. Dr., Dicle Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Diyarbakır, Türkiye. E-mail: yilmaz.demirhan@dicle.edu.tr. ORCID: 0000-0003-3762-7387

1. GİRİŞ

X bir hastane idaresinin çalışanlarının mesai saatlerine uyup uymadığını takip etmek amacıyla görev yerine giriş çıkışta personel kartlarını okuyan bir cihazdan yararlandığını düşünelim. Personelin bir kısmı bu kontrolün görevliler marifetiyle yapılmamasına istinaden düzenli bir kontrolün olmayacağını düşünerek kartlarını cihaza okutturma konusunda gevşeklik göstermiş olsun. Ve böylece bu personel için belli günlerde mesaiye geç gelme veya erken ayrılma ya da hiç göreve gelmeme yönünde bir durum ortaya çıksın. Buna binaen idare ilgili personelden bu durumun sebebini soran ve savunmasını vermesini isteyen bir ihtarname göndersin. Böyle bir durumda çalışan, fiziken bir görevli tarafından gözetilmese de kurulan bu mekanizma vasıtasıyla mesaisinin düzenli ve sürekli bir şekilde kontrol edildiği gerçeğini idrak edecek ve böylece işe devam noktasında belki de daha hassas davranacaktır.

Deneyisel İktisat alanındaki çalışmaları nedeniyle 2017 yılında TÜBİTAK Bilim ödülüne layık görülen Koç Üniversitesi Ekonomi profesörlerinden Sumru Altuğ, kendisi ile yapılan bir röportajda “ekonomiyi ekonomi yapan, bireyin davranışlarıdır” ifadesini kullanmıştır^c. Altuğ’un iktisat alanı için kullandığı bu söz şüphesiz pek çok alan ve hizmet için geçerlidir. Bu ifadeler belki de en çok sağlık hizmetlerinde karşılık bulmaktadır. Biz de Altuğ’un bu söyleminden esinlenerek, “sağlık hizmetini sağlık hizmeti yapan, sağlık profesyonellerinin davranışlarıdır” şeklinde bir ifade kullanmak istiyoruz. Bir ülkede sağlık hizmetlerinin standardını belirleyen en önemli ölçütlerin başında sağlık kuruluşlarında çeşitli sağlık hizmetlerini üstlenen sağlık profesyonellerinin davranışları gelmektedir. Yukarıda hayali olarak tasarlanmış örnek olayda da görüldüğü üzere, bireyin davranışlarını içsel ve dışsal faktörler belirlemektedir. Kişiler ya içten gelerek kendiliğinden kurallara tabi olurlar veya dıştan bazı zorlamalarla istenilen yönde davranış ortaya koyarlar. Burada davranışı belirleyen şey ise kişinin gözetlendiğinin farkında olmasıdır. Ancak bu gözetim her zaman kişinin pozitif yönde davranış göstermesini sağlamayabilir. Bazen sürekli bir gözetim kişide kaygı ve strese yol açarak onun olumsuz davranışlar sergilemesi yönünde bir hal ortaya çıkabilir.

Gözetim ve denetim tarihin her döneminde var olmuştur ancak bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile karakterize edilen modern dönemle birlikte gözetim ve denetim aygıtları farklı şekillerde karşımıza çıkmaya başlamıştır (Bauman, 2017a). Geçtiğimiz yüzyılın etkili isimlerinden Foucault (1979) modern gözetimi tasvir etmede “panoptikon” metaforunu kullanmıştır. Foucault’a göre modern dönemle birlikte gözetim ve denetim anlayışı ilkel olmaktan çıkıp modern bir nitelik

kazanmıştır. Panoptikon modelinde insan davranışları üzerinde iktidar(lar) veya otorite tarafından norm ve beklentilere uygun etki yaratılması ve kişilerin otoritenin beklentileri yönünde harekete geçirilmesi durumu söz konusudur (Foucault, 1979, 1980). İnsan davranışı, şüphesiz sağlık hizmetleri alanı için ayrıcalıklı önem arz etmektedir zira sağlık hizmetlerinde söz konusu olan husus hastanın sağlığıdır ve hasta sağlığını olumsuz olarak etkileyebilecek davranışların saptanması, normalize edilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Gözetim mekanizması bu yönüyle sağlık alanı için önemli sonuçlar üretebilmektedir.

Gözetim ve insan davranışı arasında kurduğu ilişkiden dolayı (Goffman, 1959; Lashmar, 2017; Pen American Center, 2013) panoptikon yaklaşımının sağlık hizmetleri alanı için önem arz ettiği ve alanda karşılık bulduğu söylenebilir. Sağlık hizmetleri alanı yakından değerlendirildiğinde, gözetim aygıtlarının bu alanda yoğun bir şekilde kullanıldığı ve çalışanlar-arası etkileşimde önemli etkiler yarattığı anlaşılmaktadır (De Choudhury vd., 2014; Foucault, 1980). Toplam kalite uygulamalarından yalın yönetime, performansa dayalı ücret sisteminden global bütçe uygulamalarına ve hastane otomasyon sistemlerine kadar birçok teknoloji kullanılarak sağlık çalışanları sürekli olarak gözetlenmektedir. Yerli literatürde gözetim ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bozalp (2018), modernizmin gözetim için oldukça önemli olduğuna ve teknik gelişmeler ile birlikte toplumun disipline edilmesinde sistemli gözetim faaliyetinin söz konusu olmaya başladığına işaret etmektedir. Akyazı (2019), mahremiyetin dönüşümünü gelişen teknolojiler bağlamında ele alarak sosyal medya uygulamalarının gözetimdeki yeri ve önemine dikkat çekmiştir. Abalı (2018), aile hekimliği bilgi sistemini mahremiyet ve gözetim ilişkisi bağlamında ele alarak bu uygulamaların gözetim pratikleri ile ilişkisini ele almıştır. Durutürk (2018), çalışmasında iktidar, özne ve birey arasındaki ilişkinin nasıl ortaya çıktığını

^c Söz konusu röportaja <https://www.youtube.com/watch?v=cOrEetJ67Mc> adlı internet adresi kullanılarak erişim sağlanmıştır. Erişim Tarihi: 15.11.2018.

Foucault'un yaklaşımı ile ele almıştır. Bulut (2019), gözetim hususunda dünya gündemine konu olan Edward Snowden'in 2013 yılının Mayıs ayında Amerika'nın ilgili birimlerinin dünya genelinde kamusal ve kişisel bilgileri nasıl gözetlediğine ilişkin bilgi ve belgeleri medyaya ifşasını kapsamlı olarak ele alarak yapılan bu girişimi meşru bir direniş ve kamusal yararı bulunan bir hareket olarak değerlendirmiştir. Öztürk (2019), Bora Ataman ve Barış Çoban tarafından derlenen, "Panoptikon 2.0: Alternatif Medya ve Karşı Gözetim" adlı kitabın incelemesi olarak tasarladığı çalışmada teknolojinin gelişimi ile birlikte gözetimin güç kazandığını ve buna karşılık olarak ortaya atılan karşı gözetim kavramını etraflıca ele alarak yaşanan değişimin önemine işaret etmektedir. Buna karşın, konuya ilişkin yazın yakından incelendiğinde görebildiğimiz kadarıyla, sağlık hizmetleri alanında panoptik gözetim – panoptik korku ve davranış ilişkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sağlık hizmetleri alanında kullanılan uygulamalar ile sağlık çalışanları arasında panoptik korku oluşturma riski ve buna yönelik davranışların geliştirilmesi ihtimali bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan tartışma ve değerlendirmelerle çalışmanın araştırma sorusunu oluşturan "panoptik gözetim sağlık çalışanlarında panoptik korku ve davranış geliştirmeye neden oluyor mu?" sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Çalışmamız, insan üzerinde önemli etkileri bulunan korku duygusunun – Bauman'ın (2017a) deyimiyle özellikle de akışkan modern korkunun - sağlık çalışanları üzerinde etkisi ve olası sonuçlarının panoptik perspektif ile değerlendirilmesi ve "panoptik korku" kavramının ilk kez sağlık yönetimi yazınında kullanılması yönünde mütevazı bir girişimi amaçlamaktadır. Bu yönü ile çalışmanın özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışma, sağlık hizmetleri alanında ihmal edilmiş bir alan olan gözetim hususuna dikkat çekmek ve gözetimin sağlık profesyonelleri üzerindeki etkilerini eleştirel bir yaklaşımla ele alarak söz konusu profesyonelleri gözetlerken sağlık yöneticilerinin daha hassas olmaları konusunda dikkatlerini celp etmeyi hedeflemektedir. Sosyoloji alanında çok sayıda araştırmacının araştırmaya konu olan gözetim kavramının çeşitli örneklerle desteklenerek sağlık hizmetleri alanında ilk defa bu çalışmada kullanılmış olması ile alanda bu türden girişimlere ön ayak olmak çalışmamızın temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Çalışma izleyen satırlarda yazıldığı şekilde yapılandırılmıştır. Çalışmada önce modern dönem ile birlikte gözetimin değişen doğası teknolojik gelişmeler bağlamında yeniden ele alınarak panoptik model detayları ile birlikte açıklanmıştır. Ardından panoptik modele yöneltilen eleştirilere yer verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen sayfalarında

panoptik gözetim ve izlenen davranışı arasındaki ilişki Bentham/Foucault'un görüşlerine dayanılarak değerlendirilmiş olup söz konusu ilişkide caydırıcı etki kavramının önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Modern dönemde sağlık hizmetleri ve sağlık çalışanlarının önemi aktarıldıktan sonra sağlık çalışanları arasında panoptik korku ve davranış geliştirme konusu sağlık hizmetleri alanında yaşanan gelişmeler ve varsayımsal olaylar ışığında değerlendirilmiştir. Çalışma literatürde yer alan farklı görüşler ve sağlık hizmetleri alanında son dönemde yaşanan gelişmelerin panoptikon eğilimi tartışılarak tamamlanmıştır.

2. MODERN DÖNEM, GÖZETİM VE PANOPTİKON

Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan yeni çalışma biçimleri ve rasyonalizasyon arayışları büyük ölçüde kas gücüne dayandığından emeği odak noktası olarak kabul etmiş ve işçileri sıkı bir denetim mekanizması ile sürekli olarak kontrol etme amacı gütmüştür. Max Weber'in çalışmaları ile hayatımıza giren "rasyonalizasyon" kavramı bu dönemin en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir (Shortell & Kaluzny, 2006). Benzer şekilde 1900'lü yılların başında ortaya çıkan yönetimi bilimselleştirme arayışı ve bu kapsamda F. Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile Henri Fayol'un Yönetim Süreci yaklaşımı çalışanların davranışlarını bilimsel esaslara dayandırarak rasyonelleştirmeyi hedeflemiştir. Çalışmaların odak noktasında iş sahiplerinin çıkarlarını olabildiğince arttırmak gelmiştir. Bu amaçla geliştirilen veya üretilen model ve yaklaşımlarda genellikle emek bu gayeye hizmet edecek bir araç olarak görülmüştür. Üretim örgütlerinde sermayeyi maksimize etmeye yönelik bu kuramsal ve pratik çalışmalarda hedefe ulaşmanın yollarından biri Charli Chaplin'in "Modern Zamanlar" filminde mizahi bir şekilde gösterdiği gibi işçilerin sıkı ve sürekli bir şekilde denetlenmesinden geçmiştir. Çalışmanın her anının başka bir ifade ile gerek çalışanların ürettikleri üretim miktarı gerekse çalışma biçimleri ile davranışlarının sürekli olarak izlenmesinin ana hedefi, çalışanların işletmenin karlılığına azami düzeyde katkı koymalarını sağlamaktır, bu hedef gözetlemenin en temel amacını oluşturmuştur.

Modern dönemle birlikte denetim işlevi organizasyonlardan hayatın içerisine girmeye başlamıştır. Modern yaşam, kamusal ve iş alanlarında günlük yaşamın hemen hemen her anının gözetlendiği ve sosyal olayların takip edildiğine şahitlik etmektedir. Hayatın hemen hemen her anında ve her yerinde göz kırpmayan elektronik gözler (kamaralar) bulunmaktadır ve bu gözlerle sosyal yaşam içerisinde etkileşimde

bulunan insanlar sürekli olarak izlenmektedir. Yatılı okullar, askeri kışlalar, hapishaneler, hastaneler gibi kurumlar sakinlerini gece gündüz gözetim altında tutarlar ve kurallardan herhangi bir sapma hızlı bir şekilde saptırır ve çözüm geliştirilmesi yoluna gidilir (Bauman, 2018a, 2018b).

Bir olgu olarak gözetim yıllardır sessizce artmakta ve modern dünyanın temel karakteristiklerinden biri haline gelmiş durumdadır. Bauman'ın çalışmalarında üzerinde dikkatli durduğu ve sürekli olarak ileri sürdüğü üzere panoptik-sonrası akışkan modern dünyada yaşıyoruz (Bauman & Lyon, 2018). Bir başka çalışmasında Bauman (2018b), bu dünyayı pragmatizmin en yüksek rasyonellik olduğu bir dünya olarak tanımlamaktadır. Alman Sosyolog Ulrich Beck ise modern dönem ile birlikte oluşan nihai yapıyı "risk toplumu" olarak ifade etmektedir (Beck, 1992). Bauman ve Lyon (2018), modernite kavramı ile kastedilenin, her şeyin değiştiği veya "akışkan" bir niteliğe sahip olduğu ve modernitenin birtakım yeni ve değişik yollarla akışkanlaşması olarak ifade etmektedirler. Bu durum elbette ki gözetim için de söylenebilir. Zira gözetim eskiden büyük ölçüde fiziksel olarak yapılırken bugün söz konusu eylem daha esnek ve devingen bir hal almıştır (Bauman & Lyon, 2018). Burada teknoloji ve ağ bağlantılarının gelişimi ile yaşanan devrimin iş ve sosyal yaşamı dönüştürücü etkileri göz ardı edilemez niteliktedir. Teknoloji baş döndürücü hızla değişmekte ve gelişmektedir ve sosyal yaşam git gide çevrimdışı olmaktan çevrimiçi olmaya doğru yönelim göstermektedir.

Michel Foucault, 20. yüzyılın en etkili filozoflarından biridir ve ileri sürdüğü görüşler günümüzde halen – her ne kadar bilim insanları arasında tam bir uzlaşma olmasa da - geçerliliğini korumaktadır. Çok farklı alanlarda kitaplar kaleme alan Foucault, günümüze en temel eserler arasında yer alan yapıtlar bırakmıştır. Foucault, Jeremy Bentham'ın "panoptikon" adlı hapishane modelini kendi kitabında günümüz "modern gözetimi"ni ifade etmek üzere bir metafor olarak kullanmıştır (Foucault, 1979). Jeremy Bentham ise bu modeli geliştirmede kendisinden daha genç olan erkek kardeşinden esinlenmiştir. Bentham'ın kardeşi ise Paris'te bir askeri okulda bulunduğu dönemde böylesine bir yapının farkına varmıştır (Manokha, 2018). Foucault (1979), okulun panoptik bir anlayışla yönetilmesinde öğrencilerin cinsel davranışlarını – özellikle de eşcinsellerin - etkin bir şekilde yönetme amacının ağır bastığını ifade etmiştir.

Panoptikon modeli, yuvarlak bir şekle sahip olan tam ortada bir kule bulunan bir yapıdır ve bu kulenin içerisinde izleyici yer almaktadır. Modelin yapısı öyle bir şekilde tasarlanmıştır ki kule içerisinde

bulunan izleyici, kişilerin bulunduğu tüm hücreleri hücreye yansıyan ışık aracılığıyla sürekli olarak izleyebilmektedir. Buna karşın, kişiler hücreye gelen ışıktan dolayı kulede bir izleyici bulunup bulunmadığını bilme imkânına sahip değildir. Bu nedenle kişiler kulede hep bir izleyici varmış gibi davranış gösterirler ve geliştirdikleri bu davranış ise belli bir zaman sonra içselleştirirler (Foucault, 1979). Aslında bu model psikolojik bir tasarımı tasvir etmektedir. Ne var ki kulede çoğu zaman izleyici yoktur, kişiler yine de izleniyor oldukları algısına kapılmaktadır ve doğal olmayan davranışlar sergilemektedir. Eckermann'ın (1997) belirttiği üzere, sürekli gözetim altında olmanın doğal bir sonucu olarak kişilerde öz-gözetim ve öz-disiplin teşvik edilmektedir. Böylece sosyal kontrolün pratik bir metodu kolaylıkla kullanılmış olur.

Yönetim disiplini içerisinde önemli bir düşünür olarak görülen Henry Mintzberg'e bu konuyla ilgili olarak başvurmakta yarar bulunmaktadır. Mintzberg'e göre örgüt, biçimsel bir otorite sistemidir. Örgütün nasıl yapılanması gerektiği ile ilgili olarak geliştirdiği modelde, "strategic apex" diye nitelendirdiği birim tepe yönetimidir ve azınlık grubunu oluşturmaktadır. En altta ise "merkezi hizmet üretim birimi" olarak ifade ettiği operasyonel faaliyetleri yürüten çalışanlar (profesyoneller ve diğerleri) bulunmaktadır. Bu modelde gözetim ve denetim faaliyetleri orta kademe yöneticileri kullanılarak yerine getirilir (Mintzberg, 2014). Bu model ile açıklanmaya çalışılan husus, yönetimin olduğu her yerde gözetim ve denetim olgularının varlığından kolaylıkla söz edilebileceğidir.

2.1. Teknoloji – Panoptikon İlişkisi

Gözetim sosyal yaşamda her zaman var olmuştur ve merkezi bürokratik yapıların artışı ile birlikte gelişimini sürdürmüştür. Bir etnografik çalışmada (Westin, 1967), en ilkel toplumalarda dâhi gözetim mekanizmalarının farklı tiplerinin bulunduğu ileri sürülmüştür. 1980'lerde bilgisayarın gelişimi ile birlikte gözetim olgusu önemli ölçüde ivme kazanmıştır. Alvin Toffler'in "üçüncü dalga" adlı kitabı bilgi teknolojisinin toplum üzerinde nasıl etkiler yarattığını açıkça ortaya koymaktadır (Toffler, 2008). Gözetime esas oluşturan verinin temin edilmesi, kaydedilmesi ve depolanması, veriler arasında bağlantıların oluşturulması ve gerektiğinde kullanılması gözetim mekanizması ile ilgili yaşanan paradigmatik değişimi gözler önüne sermektedir. Bu nedenle de gözetim alanında çalışan bazı analistler tarafından gözetimin akışkan bir nitelik kazandığı dile getirilmektedir (Bauman & Lyon, 2018). Gözetim, kişilerin verileri kullanılarak gerçekleştirilen bir faaliyet olduğundan verilerin gizlilik ve güvenliği ile ilgili endişeler ortaya

çıkabilmektedir. Bu konuya paralel olarak yapılan bir çalışmada (Van Haute, Roets, Alasuutari & Vandebroek, 2018), kişilerin yoksulluk durumları ile ilgili özel bilgilerin organizasyonlar-arası ağlarda çocuk yoksulluğu ile mücadelede nasıl kullanıldığı Foucault'çu bir yaklaşım benimsenerek panoptik gözlerle incelenmesi gerektiği raporlanmıştır.

Otorite veya devlet, modern öncesi dönemde suç işleyen kişileri katı bir şekilde cezalandırma yoluna gitmiştir. Modern dönemle birlikte devletin suç işleyen kişileri cezalandırmada kullandığı yöntem(ler)de değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Modern gözetim kavramı, bu durumun en açık örneği niteliğindedir. Kanımızca sistem içerisinde kişileri kontrol etme amaçlı tasarlanan ve kullanılan her türlü teknoloji modern gözetim kapsamında değerlendirilebilir. Modernite ve Holocaust adlı eserinde Bauman (2007), bilgisayar destekli gözetim aracılığı ile mesafe, uzaklaşma ve otomasyon fonksiyonlarının kendi üzerine düşen rolleri yerine getirdiklerini ifade etmektedir.

Panoptikon, 20. yy içerisinde büyük ölçüde modern devletin toplumsal kontrol aracı olarak değerlendirilmesine karşın günümüzde çok farklı bağlamlarda değerlendirilmektedir. Pazarlama/tüketim amaçlı kullanım ve nüfusun belli dilimlere ayrılması ile müşteri davranışlarının anlaşılması ve bunun sonucunda müşterilere uygun mal ya da hizmetin sunulması panoptik yönelimin amaçları içerisinde yer almaktadır. Harvard'da bir öğrenci iken geliştirilen ve sahibi Mark Zuckerberg'i milyoner yapan sosyal paylaşım ağı Facebook günümüzde modern gözetimi anlatmada kullanılan en temel ağların başında gelmektedir. Dünya üzerinde milyonlarca insanın en az bir hesabı bulunmakta olup bu kullanıcılar ağın içerisinde çeşitli yollarla etkileşimlerde bulunmaktadırlar. Kullanıcıların ağ üzerinden etkileşimleri, tercihleri, yaptığı sörfler veri tabanlarında sürekli olarak kaydedilmektedir ve potansiyel bir pazarlama aracı olarak aktif bir şekilde kullanılmaktadır (Bauman & Lyon, 2018). Bauman ve Lyon'a (2018) göre, tüketim toplumunda yaşıyoruz ve tüketiciler kendin-yap anlayışı ile kapitalist sistem içerisinde yeniden metalaştırılmaktadır. Yani tüketiciler "satılabilir mal" statüsüne yükseltilmektedir.

Bir gözetim aracı olarak değerlendirilebilecek Facebook, sadece insanlardan bilgi toplamakla kalmamakta, aynı zamanda arkadaşlık yoluyla temel sınıflandırmaları da çok başarılı bir şekilde yapabilmektedir. Şevkle ve bağımlı bir şekilde insanların bu teknolojiyi nasıl kullandıklarının yanı sıra insanların bu teknoloji tarafından nasıl kullanılacağı bu perspektifle daha iyi

değerlendirilebilir (Bauman & Lyon, 2018). Buna ek olarak, teknolojinin hayatımızı kolaylaştırmasının yanı sıra çoğu özgürlüğümüzü – bunların başında ifade özgürlüğü gelmektedir - kısıtladığının altını çizmek gerekmektedir. Sosyal ilişki ve etkileşimlerimizi sürdürmemiz pahasına teknoloji kullanımı ile bıraktığımız izler çeşitli otoritelerce gözetlenmekte olup çok çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır. Bu durumun çevrimiçi hayatlarımızı önemli ölçüde etkilemesi son derece kabul edilebilirdir zira çeşitli otoritelerce gözetildiğinin farkında olan biri sosyal ağlar üzerinden yaptığı paylaşımlara dikkat eder ve gelecekte kendisini sıkıntıya sokabilecek her türlü davranışı sergilemekten kaçınma eğilimi gösterir. Bunun da ötesinde, çevrimdışı hayatlar da bu durumdan payını almaktadır. Kişiler sosyal yaşamları içerisinde de yoğun teknoloji kullanımı nedeniyle sürekli gözetim altında olduğu hissini yaşayabilmekte ve bu yaşamda sergilemiş olduğu davranışlarının bir gün çevrimiçi yaşamda yer alabileceği korkusu ile kendi davranışlarını sürekli olarak kontrol etme ihtiyacı hissedebilmektedir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan güvenlik kameraları yaşamın hemen her yanını 24 saat gözetleyip, denetlemekte hatta kişilerde bir öz denetim sağlamaktadır. Güvenlik kameralarının kişilerde oluşturduğu öz denetim, panoptikon modelindeki denetime benzemektedir. Fakat panoptikon denetimde gözetlenen gözetleyeni görmeden denetimi kabul ederken, güvenlik kameraları marifeti ile sağlanan denetimde gözetlenen, gözetleyeni (kameraları) görerek denetim alanı içinde hareket etmek durumunda kalmaktadır. Diğer taraftan her ikisinde de esas gözetleme yerinde kimin yer aldığı bir önemi olmaksızın denetim sağlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, teknolojinin gözetim faaliyeti üzerinde çok derin etkileri olduğu kolaylıkla ileri sürülebilir.

2.2. Panoptikon Modeline Yönelik Eleştiriler

Foucault'un (1979) panoptikon metaforu, modern gözetimi açıklamak için son derece önemlidir. Buna karşın, özellikle günümüzün iletişim ve ağ teknolojilerinin gelişimi ile birlikte modern kitle iletişim araçlarının kullanılması panoptikon kavramının modern gözetimi ifade etmede yetersiz kaldığını, bunun yerine sinoptikonik ve polioptikonik bir gözetim anlayışının varlığından söz edilebilecek bir dönemde olduğu görüşü kabul görmektedir (Bauman & Lyon, 2018; Mathiesen, 1997). Sinoptikon tarzı bir gözetimde, "azınlık çoğunluğu" değil, aksine "çoğunluk azınlığı" izlemektedir. Örnek olarak, kamusal alanda sigara içme davranışı her ne kadar kamu tarafından çeşitli mekanizmalar kullanılarak kısıtlanmaya çalışılsa da sigara bırakmada en etkili yol, bireylerin toplum

içerisinde sigara içenlere karşı dışlama davranışı içerisine girmeleridir. Bu amaçla benimsenen psikolojik baskı, dışlama davranışı ve eleştiriler çoğunluğun azınlık üzerinde tutum ve davranışlarını normalize etmede gözetim mekanizmasının ne derece etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca kamu sağlığını iyileştirme ve geliştirme ile ilgili olarak çeşitli formatlarda yayınlanan bilgiler kişiler üzerinde etkiler oluşturabilmekte ve bu kişilerde davranış değişikliği oluşturulabilmektedir (Couch, Han, Robinson & Komesaroff, 2015). Dolayısıyla da panoptik gözetimden sinoptik tarzı bir gözetime doğru yaşanan evrim, gözetimin daha esnek ve devingen bir hale gelmesini sağlamıştır. Bauman (2017a), modern gözetimi tasvir etmede kullanılan panoptikon modelinin her ne kadar kontrol amaçlı kullanılıp istenilen sonuçları elde etse de bu tür yapıların oluşturulması ve sürdürülmesinin zor olduğu, panoptikonun ağır, hantal gözlem ve gözetleme donanımlarına artık ihtiyaç bulunmadığına işaret etmektedir. Mathiesen (1997), kaleme aldığı çalışmasında Bentham ve Foucault'un panoptikon metaforunun günümüz iktidarının işleyişini açıklamakta yetersiz kaldığını, bunun yerine sinoptikon tarzı bir dünyaya geçildiğini ve rollerin değişerek azınlığın çoğunluk tarafından izlendiğini ileri sürmüştür. Foucault'çu yaklaşımda azınlığın çoğunluğu izlemesi söz konusu iken Mathiesen (1997) ise işin içerisine kitle iletişim araçlarını da dâhil ederek çoğunluğun azınlığı izlediğini ileri sürmektedir. İnsanlar bugünlerde zorlama ve baskı ile değil, disiplin sağlayıcı işlevi ön planda olan çeşitli ikna yöntemleri ile kontrol edilmektedir (Bauman, 2017a). Genel olarak değerlendirmek gerekirse, modern gözetim alanında Foucault'dan sonra yapılan bazı çalışmalar (Bauman & Lyon, 2018; Haggerty & Ericson, 2000; Lianos, 2003; Manokha, 2018) panoptikon metaforunun yaşanan gelişmeleri karşılamakta yetersiz kalmasından ötürü post-Foucauldist gözetim teorilerine ihtiyaç duyulduğu yönünde bir uzlaşma içerisindedirler.

Günümüzde kontrol ve özellikle toplumsal kontrol, Bentham/Foucault'un panoptikon modelinde olduğu gibi sadece belli duvarlar arasında geçerli bir ölçü olmayıp toplumsal yaşamı kuşatan ve insanın günlük pratiklerinin hemen hemen hepsini kapsayan modern çağda akışkan bir hal almıştır. Dolayısıyla da bu noktada geleneksel anlayışta benimsenen gözetim olgusu artık akışkan gözetim olarak ifade edilmektedir zira modern gözetim belli kalıplar içerisine sokulamaz nitelikte olup iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte farklı niteliklere bürünmüştür (Bauman & Lyon, 2018). En nihayetinde yaşanan tüm bu değişim ve gelişimler gözetim ile ilgili paradigmatic durumlar olarak değerlendirilebilir.

2.3. Panoptikon'un İzlenen/Gözlenen Davranış Üzerindeki Caydırıcı Etkisi

Bir rapörtajında Zygmunt Bauman, akışkan modern dönemde belirsizliğin insan hayatında önemli hale getirdiği “özgürlük” ve “güvenlik” kavramlarından bahsederek belirsizliğin hüküm sürdüğü günümüzde insanların artık modern bir korkuya sahip olduğunu ifade etmiş ve buna “akışkan korku” adını vermiştir. Yazarın deyimiyle, akışkan korkular sürekli olarak akışkan moderniteye eşlik etmektedir. İnsanlar akışkan korkularını bir nebze de olsa azaltmak için güvenliklerini garanti altına almak amacıyla birtakım özgürlüklerinden kolaylıkla vazgeçebilmektedirler^d. Dolayısıyla günümüzde insanlar söz konusu korkularını hafifletmek veya gidermek amacıyla idari aygıtın kendi özgürlüklerini kısıtlayıcı birtakım uygulamalar - Bauman (2018b) bu durumu, Isaiah Berlin'den alıntılıdığı “negatif anlamda özgür” şeklindeki dikotomi ile ifade etmektedir - sergilemesine rıza göstermiştir. Bu uygulamaların başında şüphesiz ki idari aygıtın kontrol aracı olarak kullandığı gözetim faaliyeti gelmektedir.

Michel Foucault'un 1977 tarihli “Disiplin ve Ceza” adlı kitabı gözetim ile ilgili çalışmalarda son derece önemli bir dönüm noktası niteliğindedir^e. Panoptikon, daha önce de belirtildiği üzere, modern gözetimi nitelendiren bir metaforudur (Foucault, 1979). Kavramın etimolojik yapısı incelendiğinde, Yunanca “pan” ve “optikon” kelimelerinden türetilmiş olup “her yeri gören yer” anlamına gelmektedir^f (Bauman & Lyon, 2018). Foucault bu kavramı Bentham'dan ödünç alırken Bentham ise kardeşinden esinlenmektedir. Bentham'ın kardeşinden esinlenerek geliştirdiği panoptik uygulamanın 18. yy'da askeri okullarda ve hastanelerde kullanıldığı ile ilgili görüşler bulunmaktadır. Yaygın uygulamaya adını veren kişi faydacı filozof Bentham olmuştur (Foucault, 1980; Manokha, 2018). Bentham (1748-1832), “en çok sayıda kişiye en yüksek düzeyde mutluluk” sözü ile toplum için faydalı olan şeylerin yapılması gerektiğini vurgulayarak faydacı kimliğiyle öne çıkmaktadır^g. İngiliz düşünür, en yüce değerini “çoğunluğun mutluluğu” olduğunu belirterek devletin, piyasanın ve bilimsel camianın varlığının kayda değer tek amacının küresel mutluluğu artırmak olması gerektiğini savunmuştur (Harari,

^d Zygmunt Bauman ile yapılan rapörtajdan elde edilen bilgilere https://www.youtube.com/watch?v=5_j2jstuzg0 adlı internet adresi kullanılarak erişilmiştir.

^e Orijinal adı “Surveiller et Punir” olan 1975 tarihli kitabın İngilizce çevirisi 1977 yılında basılmıştır.

^f Panoptikon metaforu ünlü İngiliz hukuk kuramcısı ve aynı zamanda bir hapisane reformcusu olan Jeremy Bentham'dan gelmiştir.

^g AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi Cilt 14, liberalizm, s. 455.

2016). Bentham'ın modeli, gözetinin her yerde birden bulunması, gözetilen nesnelerin küresel görülebilirliği ve izlenen tarafından sürekli gözlem olmak üzere üç temel varsayım üzerine şekillenmiştir (Manokha, 2018). Bu model kişilerin davranışlarının normlara ve otoritenin beklentilerine uygunluğunu sağlamak üzere normalize edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Johnson & Regan, 2014). Faydacı model perspektifi ile durum değerlendirildiğinde, Bentham'a ilham veren şey faydacı bir toplum inşa etmektir. Bu proje, kişileri cezalandırmanın en maliyet-etkili modelini ortaya koymaktan ileri gelmektedir. Bentham'a göre panoptikon modeli, insanların gözetiminde, disipline edilmesinde ve normalize edilmiş davranışların geliştirilmesinde maliyet-etkili bir çözümdür zira kişileri gözetleyen çok fazla insana ihtiyacınız yoktur (Bentham, 1995). Cezalandırma ile ilgili faydacı yaklaşımında Bentham (1995), "Kolomb'un Yumurtası"nı keşfettiğine inanmaktadır^h. Foucault bu durumun gelişen kapitalist endüstri toplumu ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Hapishaneler, iş yerleri, fabrikalar, askeri kışlalar ve okulların artan kapitalist toplumun ve burjuvazinin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni disiplin biçimlerini yaratmak amaçlı olduğunu ileri sürmüştür (Foucault, 1980). Bauman (2018b) ise bu durumun kapitalist dönemde neoliberal girişimci yurttaş idealinin yüceltilmesi ile yakından ilişkili olduğunu ve bir bireysellik pratiği olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Coase'un (1937) kaleme aldığı yazı bu durumu doğrular niteliktedir zira söz konusu yazısında firmanın doğası ile ilgili çok önemli saptamalarda bulunarak firmanın varlığını işlem maliyetlerini minimize etmenin aracı olarak değerlendirmiş olup ilerleyen dönemlerde bu görüş başka yazarlar tarafından da benimsenmiştir (Williamson, 1975).

Bentham (1995), insan davranış(lar)ının normalize edilmesinde baskı ve güç yerine gözetim mekanizmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu gözetim mekanizması kullanılarak kişilerin tanınabilirliği sağlanmalıdır. Gözetim olgusunu sadece panoptik organizasyonda değil hayatın her alanına yaygınlaştırma hedefi Bentham'ın hayalini oluşturmaktadır. Bu yönüyle Bentham kanımızca geliştirilen gözetim teknolojilerinin öncülerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bugün gelinen noktada, gözetim teknolojilerinin gelişimi ile ilgili epeyce yol kat edildiğini söylemek mümkündür. Yüz tanıma sistemleri, parmak izi kullanımı,

biyometrik göstergeler vb. gelişmeler bu teknolojilerde yaşanan ilerlemeleri açıkça göstermektedir. Dolayısıyla da Bentham'ın hayalinin gerçekleştirilmesi yönünde önemli ölçüde gelişmeler yaşandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Foucault (1979), küresel saltanatın normatif tabanlı olduğunu ileri sürerek öğretmen-yargıç, doktor-yargıç, eğitici-yargıç ve işçi-yargıç bir toplumda yaşadığımızı ifade etmiştir. Bu tür bir bilgi/güç konfigürasyonu, izlenenlerin normlara ve izleyicilerin beklentileri yönünde herhangi bir güç veya baskı kullanılmadan normal davranışlar sergilemesine olanak sağlamaktadır ve Foucault bu durumu öz teknolojiler (technologies of the self) olarak adlandırmaktadır. Foucault'çu yaklaşımda panoptikon, panoptik disiplin veya ruh eğitimi ön planda tutar. Bir başka anlatımla ifade etmek gerekirse, modern gözetim kişilerin disipline edilmesinde kıymetli bir araç olarak değerlendirilmiştir. Foucault'a göre disiplin, davranışı ve motivasyonu değiştirmek için ruhu kontrol etmeye yarayan temel bir anahtar niteliğindedir (Foucault, 1979). Thaler ve Sunstein (2017) ise beklentilere paralel davranışları oluşturmak için dürtme mekanizmasının önemine değinmektedir. Sözü edilen dürtme mekanizması panoptik rejim altında uygulanan bir faaliyet olarak değerlendirilebilir.

Gözetim olgusu ile ilgili değinmekte fayda gördüğümüz bir kavram soğutma/caydırıcı etki (chilling effect) olarak adlandırılan ve Edward Snowden'in çalışmalarında yer edinen kavramdırⁱ. Bu etki, gözetim altında olduğunu bilen kişilerin izleyen norm ve beklentilerine uygun davranışlar sergileyeceğini ifade etmektedir (Manokha, 2018). Bu etki, neo-klasik dönemde insani ilişkiler hareketi öncülerinin – Elton Mayo ve arkadaşları - elde ettiği bulgularla paralellik göstermektedir. Hawthorne araştırmaları kapsamında yapılan deneylerde gözetim altında olduğunu bilen kişiler istenen yönde davranışlar geliştirmiştir. Sözü edilen bu durum "Hawthorne Etkisi" olarak adlandırılmıştır (Koçel, 2015). Snowden'in caydırıcı etki ile ilgili çalışmalarından sonra yapılan çok sayıda çalışmada gözetim altında olduğunun farkına varan kişilerin davranışlarında çarpıcı değişimler yaşandığı gözlenmiştir (Lashmar, 2017; Pen American Center, 2013). Buna paralel olarak, sosyal psikoloji ve son yıllarda giderek artan bir şekilde deneysel iktisat^j

^h Cumhuriyet Gazetesi'nde kaleme aldığı yazısında Emre Kongar, "Kolomb'un Yumurtası" kavramı ile ilgili, "Bir sorunun çözümü için, mevcut koşullardan ve koşullanmalardan kurtulmak, bazen de, sorunun ve çevrenin koşullarını değiştirmek gerektiğini gösterir" ve "bir çözümdeki basitlik ve kolaylıktan çok zekâyı işaret eder" şeklinde açıklamalar yapmıştır. Erişim Tarihi: 1.12.2018

ⁱ Gerçek bir olaydan ilham alınarak hazırlanan Snowden filmi, Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı küresel gözetimin iç yüzünü medyaya yapılan ifşa aracılığıyla açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

^j Deneysel iktisat, son yıllarda oldukça popüler hale gelmiş bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. George Akerlof, 2001 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görülerek bu ödül, Michael Spence ve Joseph E. Stiglitz ile aralarında paylaştırılmıştır. Bu

alanında yapılan araştırmalar, kişilerin davranışlarının, diğer insanların onların kim oldukları hakkındaki düşüncelerine bağlı olduğunu göstermiştir (Akerlof & Kranton, 2016). Bu duruma sonradan her ne kadar ifade özgürlüğünü kısıtladığı yönünde eleştiriler gelse de batılı demokratik ülkelerde yaşayan insanlar, iletişim ve sosyal ağların yaygın kullanımı ile birlikte çevirim-içi ve çevirim-dışı hayatlarında sürekli olarak gözetlendiklerinin farkındadırlar. Foucault'un (1979) perspektifi ile durum değerlendirildiğinde, gözetimin caydırıcı etkisi sürpriz bir gelişme değildir zira Foucault, kişilerin gözetim altında tutulmasının onları disipline ettiğini ve kendiliğinden normal davranışlar sergileyeceğini savunmuştur.

3. MODERN DÖNEMDE SAĞLIK HİZMETLERİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

18. yy'dan itibaren tıpta ve sağlık hizmetlerinde modern bir dönüşümün yaşandığı ifade edilebilir. Yaşanan bu dönüşüm şüphesiz ki salt bir faktör ile anlatılamayacak kadar karmaşıktır. Birtakım görüşler tıpta yaşanan bu atılımın teknoloji eksenli olduğu yönündeyken bazı görüşler ise hekimlerin tedavi ağırlıklı sağlık hizmeti sunmaya başlamalarından ileri geldiği yönündedir. Hekimlerin 18. yy'dan itibaren hastalığa karşı bilgi dağarcıklarının gelişmesi ile birlikte kavrayışlarının da gittikçe artış göstermesi, farklı endüstrilerde geliştirilen teknolojilerin tıp sektöründe kullanılmaya başlanması ile tıpta modern dönem başlamıştır. Anlaşıldığı üzere, tıbbın hastalık ve ölümlere bakış açısı zamanla değişim göstermiştir. Bu durumda Fransız İhtilali sonrasında kadavralar üzerinde detaylı inceleme yapma imkânı elde eden hekimlerin anlayış ve kavrayışlarında ortaya çıkan ilerlemeden dahi söz edilmektedir (Ulutaş, 2002).

Michel Foucault, kaleme aldığı "Kliniğin Doğuşu" adlı kitabında modern dönemle birlikte sağlık hizmetlerinin artık hastane organizasyonu çatısı altında sunulmaya başladığını ileri sürmüştür (Foucault, 2002). Modern sağlık hizmetleri günümüzde büyük yapılar içerisinde sunulmaktadır. Büyük bloklar halinde yapılan sağlık kurum ve kuruluşlarında yapı, teknoloji ve insan güvenliğinin sağlanması için bina çevresinde ve içinde gözetim mekanizmasından önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Hasta ve sağlık profesyoneli hareketliliğinin en fazla olduğu koridorlarda ve hasta bekleme salonlarında kameralar etkin bir

şekilde kullanılmaktadır. Söz konusu kameralar bir gözetim aygıtı olarak değerlendirilebilir.

Sağlık çalışanlarının kendilerini hastane içerisinde güvende hissetmeleri elbette ki son derece önemlidir. Buna yönelik olarak yapılan bir çalışmada (Ulutaş, 2002) elde edilen bulgular dikkate değerdir. Katılımcıların bazıları hastane içerisinde otomasyonun artışı ve kameraların kullanılmasını denetim ve baskı unsuru olarak algılamakta, bazıları ise bu uygulamaların çalışan güvenliği açısından gerekli ve önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Hastane içerisinde kameralardan yararlanılması bazı çalışanlar için giriş/çıkış saatlerinin izlenimi hususu nedeniyle denetim - baskı mekanizması olarak algılanırken gece vardiyasında nöbet tutan bir doktor veya hemşire için can güvenliği veya iş güvenliği olarak algılanabilmektedir.

Günümüze doğru gelindiğinde, sağlık hizmetlerinin eskiye nazaran çok daha modern bir tarzda, ileri teknoloji kullanılarak sunulduğu ifade edilebilir. Tıbbın farklı alanlarında yaşanan gelişmeler ile birlikte tanı ve tedavi süreçlerinde uygulanmak üzere daha etkin tedavi yöntemleri kullanılmaktadır. Kanımızca sağlık hizmetlerinin bu özelliğini hizmetin kendi doğasına uygun "akışkan"^k kavramı ile ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinin akışkan olmasında profesyonellerin rolü son derece önemlidir. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) 2009 yılında ilan ettiği raporda, sağlık çalışanlarını sağlık sisteminin temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirmiştir ve sistemin güçlendirilmesinde çalışanların güçlenmesinin de önemli olduğunu vurgulamıştır (WHO, 2009). Sağlık hizmetleri, bir ülkenin kalkınmasında üretim gücünü garanti etme yeteneğinden ötürü son derece önemsenmektedir. Son yıllarda konuyla ilgili yazınsal birikim insanların sağlık statüsünün topyekün olarak iyileştirilmeden kalkınma hedeflerinin başarılmayacağını ortaya koymaktadır. Milenyum Kalkınma Hedefleri'nde bu durum çok açık bir şekilde görülebilmektedir zira bu hedeflerin çoğunluğu insan sağlığı ile doğrudan ilgili olup koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin varlığını gerektirmektedir (Todaro & Smith, 2012; Kıdak & Demir, 2018). Bu nedenledir ki sağlık hizmetlerindeki aktörlerin (hekim, hemşire, ebe, teknisyen vb.) - toplum üzerinde iyileştirici etkileri bulunan profesyoneller - yönetimi söz konusu olduğunda azami ölçüde hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

alanda öne çıkan bir başka isim Richard Thaler, 2017 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görülmüştür. Ekonomiyi ekonomi yapan şeyin bireyin davranışları olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu ödüllerin bu kişilere gitmesinin neden ve önemi daha iyi anlaşılabilir.

^k Zygmunt Bauman "Akışkan Modernite" ve "Akışkan Gözetim" adlı kitaplarında "akışkan" kavramını kapsamlı olarak açıklamaktadır. Biz de bu çalışmada kendine özgü yapısından ötürü sağlık hizmetlerini "akışkan" olarak ifade etmekte yarar görüyoruz.

3.1. Sağlık Çalışanları Arasında Korku ile İlgili Yazın ve Panoptik Korku

Gözetim olgusunun gelişiminde Sanayi Devrimi sürecinde yaşanan gelişmelerin itici güç oluşturduğu söylenebilir. Bu dönemle birlikte işçiler büyük fabrikalarda sürekli olarak gözetim altında tutulmuş olup fabrika alanının her tarafı yöneticiler tarafından çeşitli araçlarla sürekli olarak izlenmiştir. Charlie Chaplin'in başrolünü oynadığı 1936 yapımı "Modern Zamanlar" filmi yaşanan bu gerçekleri gözler önüne sermede önemli bir örnektir. Kaytarma amaçlı davranış sergilendiğini anında fark eden yönetici, kamera ve sesli sistem ile Chaplin'in işinin başına dönmesini gerektiği yönünde onu çok sert bir şekilde uyarır. Söz konusu filmdeki gözetim kültürü klasik yönetim akımının ileri sürdüğü ilkelerden bağımsız değildir. Evrensel ilkeler ortaya koyduklarını ileri süren klasikçiler, insanların tembel olduğunu ve kaytarma yönünde davranış gösterdiklerini ifade etmişlerdir.¹ Dolayısıyla da bu anlayış, çalışanların sıkı bir şekilde denetlenmesi arayışını da beraberinde getirmiştir (Ettinger, 1965; Koontz & Weihrich, 1988). Denetim anlayışı Max Weber'in çalışmalarında da yer edinmiştir. Bürokrasi yaklaşımı ile Weber, organizasyonun rasyonalizasyon ilkeleri ile hareket etmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Williams, 2007). Yaşanan tüm bu gelişmeler, modern dünyanın inşasında şüphesiz katkılar sağlamıştır. Bu durumu olumlu olarak ve modernitenin, yazarın deyimiyle sürekli daha iyiye yönelik bir arayış içinde olmanın, başarılması için son derece gerekli olduğunu ileri süren Zygmunt Bauman gibi filozoflar olmasının yanı sıra, günümüzde ve gelecekte ortaya çıkacak gelişmeleri distopik düzlemde kehanet olarak değerlendiren George Orwell ve Aldous Huxley gibi distopik yazarlar da bulunmaktadır. Orwell'a göre "büyük birader" herkesi gözetlemektedir. Bu görüş günümüzde geçerliliğini korumaktadır zira devlet adı verilen otorite veya güç, insanları kişisel bilgileri aracılığıyla takip etmektedir ve gözetim mekanizması adeta modern devletin akli haline gelmiştir. Huxley'e (2018) göre, toplum içerisinde yaşanan olaylara karşı insanlar artık duysuz bir hale gelmiştir ve bu tür kaygısız insanların olduğu distopik bir toplumda her şey kontrol altındadır. Bauman (2018a) bu iki yazarın ileri sürdüğü görüşleri aşağıda sunulduğu şekilde analiz etmektedir.

"Yazarların ortaya attıkları bu iki dünya tasavvuru birbirlerine taban tabana zıt olmakla birlikte bireysel özgürlüklerin yok edildiği, dünyanın yöneten ve yönetilen, düzeni koyan ve düzeni takip edenler, kuralları koyan ve kuralları takip eden olarak ve bütün iplerin küçük bir seçkinler grubunun elinde bulunduğu sıkı bir şekilde kontrol edilen dünya öngörülerini olması nedeniyle de özünde bir noktada birleşmektedirler."

Buraya kadar yapılan tartışma gözetimin geçmişten günümüze evrimi ile ilgili iyimser ve kötümser bakış açıları sağlamaktadır. Gözetim, 21. yy. içerisinde geçmişe göre önemli ölçüde farklılık göstermiştir ve karşımızda duran şey Lyon'un deyimiyle, "iktidarın elektronik bir sinyal hızında hareket ettiği" bir durum olarak tasavvur edilebilir (Bauman & Lyon, 2018). Yaşanan bu gelişmelerle birlikte toplum içerisinde insanların en çok arayış içerisinde oldukları şey hiç şüphesiz güvenlik ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bauman (2017a), sosyal yaşam alanı için önemli bir hale gelen "taciz" kavramını "modern korku" olarak değerlendirmiştir. İnsanlar toplum içerisinde herhangi bir nedenle taciz edilmeye karşı kendilerini güven içerisinde hissetmek isterler ki bu durum insanın en doğal ihtiyaçlarından biridir. Maslow'un (1954) "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" güven hususunu önemli ölçüde açıklamaktadır. Maslow'a (1954) göre güvenlik ihtiyacı, temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanması ile ortaya çıkmaktadır ve bu ihtiyaç karşılanmadığı takdirde kişilerin bir sonraki adımda yer alan ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir.

Güvenlik ihtiyacı her alanda olduğu gibi sağlık hizmetleri alanında da öncelikli ihtiyaçlar arasında yer almakta olup sağlık sisteminin temel yapı taşları olarak görülen sağlık çalışanları için ayrıcalıklı önem arz etmektedir. Günümüzde sağlık hizmeti sunucuları, inanılmaz bir biçimde çok sayıda hasta servisinde zaman ve kaynak kısıtı altında hizmet sunumunu gerçekleştirmek için büyük emek harcamaktadırlar. Bu kısıtların yanı sıra, çok sayıda disiplinin koordinasyonu ile en etkin ve etkili hizmet sunumu gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Castel vd., 2015). Modern sağlık hizmetleri oldukça karmaşık nitelikte olmakla birlikte ileri düzeyde teknoloji eşliğinde bir ekip olarak sunulmaktadır. Sağlık hizmetlerinin karmaşık olma özelliğini ortaya çıkaran bu durumlar hizmetin maksimum ölçüde güvenle sunulmasını gerektirmektedir. Kendini güvende hisseden ve herhangi bir nedenden ötürü korku duymayan sağlık çalışanları hizmet sunumunu daha etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilir. Korku, yaşamsal hizmetler niteliğinde olduğundan sağlık hizmetleri alanı için ayrıcalıklı önem arz etmektedir. Sağlık profesyonellerinde yaşanan korku duygusu bu

¹ McGregor (1960), The Human Side of Enterprise adlı eserinde yöneticilerin çalışanlara bakışını X ve Y biçiminde açıklar. X yönü, çalışana karşı klasiklerin bakışını bir bakıma karakterize eder. Buna göre çalışanlar doğuştan tembel, iş yapmayı sevmeyen, sorumluluk almaktan kaçınan, pasif durumda bulunan bireylerdir.

kişilerin psikolojik sağlık halleri üzerinde doğal olarak olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bir hastanesinin acil servisi için sunulan varsayımsal olay üzerinden durum daha iyi anlaşılabilir. Akşam saatlerinde bir erkek hastanın göğüs ağrısı ve bulantı şikâyeti ile acil servise başvurduğu düşünülün. Hastanın bir yıl önce sağ bacağına diyabet komplikasyonuna bağlı ampute edildiği ve söz konusu hastanın aynı zamanda hipertansiyon tedavisi gördüğü varsayalım. Başvuru sonucunda hastaya akut miyokard infarktusu tanısının konduğu ancak kardiyojji uzman hekimi ve yeterli donanım bulunmaması nedeniyle hastanın il merkezine sevkini istendiği kabul edilsin. Merkezdeki hastane yataklarının dolu olması ve uzman doktorun komplike olan bu hastanın ileri derecede bir sağlık merkezine sevk edilmesinin daha yararlı olacağı yönündeki görüşü üzerine başka illerdeki sağlık kuruluşlarına başvuru yapıldığı ancak benzer yönetsel sorunlarla karşılaşılmasından ötürü hastanın sevkini 4 saatte gerçekleştirebildiği varsayalım. Bu kritik süreçte sağlık çalışanlarının yaşayabilecekleri hastayı kaybetme korkusu, hastanın yaşamsal tehlikesine karşı yapılacak müdahaleler ve diğer hastaların en iyi ve kaliteli sağlık hizmeti alması için sarf edilecek emek, sağlık çalışanlarının önemli ölçüde stres ve korku yaşamalarına neden olabilir. Bu süreçte hastane koşullarının yetersiz olması, gerekli donanım ve uzman doktorun bulunmaması, sağlık çalışanlarının iş verimliliği, çalışma kalitesi ve psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Buna ek olarak, hastanın içinde bulunduğu duruma bağlı vital bulgularının stabil olmadığı ve yaşanan bu aksaklıklardan olumsuz etkilendiğine şahitlik edilebilir. Sağlık hizmeti alanında gerekli teçhizatın bulunmaması ile birlikte yaşanan her türlü aksaklık sağlık personelinin korku hissetmesine neden olabilir, bu durum ise çalışanın motivasyonu, iş doyumu, iş verimi ve hasta ve yakınları ile iletişim sürecini önemli derecede etkileyebilir.

Korku kavramı, Oxford Dictionary’de “tehlike, ağrı veya zararın tehdidinden kaynaklanan hoş olmayan bir duygu” olarak tanımlanmıştır^m. Buradan hareketle panoptik korku kavramı ise “bir çalışanın üstü/üstleri tarafından sürekli olarak gözetlendiğine ilişkin algısından kaynaklanan tedirginlik veya endişe duyma hali şeklinde ortaya çıkan hoş olmayan bir duygu” olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın panoptik korkuyu yaşayabilmesi için üstün söz konusu çalışana sürekli olarak izlemesi (veya izlediği izlenimini uyandırması) ve çalışanın da bu durumun farkında olması gerekmektedir. Buna paralel olarak Ulutaş (2002), kaleme aldığı kitabında “klinik yönetim” kavramından söz etmektedir. Bu kavram dikkate değerdir zira başta

hekimler olmak üzere sağlık profesyonellerini denetleyen, klinik özerkliğe karşı yöneticilere daha fazla yönetsel hareket alanı sağlanmaktadır. Dolayısıyla da bu tür bir yönetim tarzı, hekimlerin bütün eylemlerinin gözetlendiği veya gözetlendiği algısı yaratmak amaçlı tasavvur edilen panoptikonik bir rejim olarak değerlendirilmiştir.

Sağlık çalışanları arasında korkuyu ele alan hatırı sayılır nicelikte çalışma bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri alanını yakından ilgilendiren bir otorite olan DSÖ, sağlık kurum/kuruluşlarında çalışanların duydukları korkunun biyolojik, kimyasal, fiziksel, ergonomik, psikolojik, yangın ve patlama ve elektrik tehlikelerine ilişkin algıdan kaynaklı olduğunu raporlamıştırⁿ. Literatürde yer alan diğer yazılar incelendiğinde, korkuyu ele alan çalışmaların daha çok çalışanların hizmet sunumu sürecinde meslekle ilgili hastalıkların kendilerine bulaşmaları yönünde duydukları korku eksenli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hastalıkların başında HIV, Tüberküloz ve Hepatit B gelmektedir. Güvenli olmayan uygulamalar ile sağlık çalışanları (özellikle de hekim ve hemşireler) bu hastalıkların kendilerine bulaşma riskinden dolayı sürekli olarak endişe içerisindeyler. Sağlık çalışanlarında korku söz konusu olduğunda bunu farklı kapsam ve nitelikte ele alan çalışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Toohill, Fenwick, Sidebotham, Gamble ve Creedy, (2018), ebelerde travma ve korku hususunu ele almışlar ve özellikle korkunun doğum deneyimleri ile yakından ilişkili olduğunu saptamışlardır. Elde edilen bu sonuç oldukça önemlidir zira hastalara sunulan hizmet ve bakımın kalitesi hastanın kendisini ne düzeyde güvende hissettiği ile yakından ilişkilidir. Buna paralel olarak Dahlen ve Caplice (2014), ebelerde doğum sırasında kaygı ve korkunun bulunmasının hastanın korkusunu artırdığını ve hastanın kalite algısına büyük ölçüde zarar verdiğini ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla da sağlık çalışanlarında bu tür klinik korkuların bulunması hizmet kalitesi algısının yanı sıra sağlık sonuçları üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır (Toohill vd., 2018). Sağlık çalışanlarının korkusu söz konusu olduğunda akla ilk gelen konulardan biri şüphesiz ki tıbbi hatalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkan tıbbi hataların raporlanıp raporlanmaması çoğunlukla çalışanların suçlanma ve cezalandırılması korkusu ile ilişkilidir. Diğer yandan, çalışanların meslektaşlarının cezalandırmaya maruz kalma ihtimali ile ilgili şüpheleri de raporlama davranışlarını etkilemektedir (Castel vd., 2015). Sağlık çalışanlarında korku duygusunu başka bir boyutta ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda (Bhatnagar, 2013; Kumar, D’Souza & Sisodia, 2013) profesyonellerde

^m Bu tanıma <https://en.oxforddictionaries.com/definition/fear> adlı internet adresi kullanılarak erişim sağlanmıştır.

ⁿ Bu bilgi https://www.who.int/occupational_health/topics/hcworkers/en/ adlı internet adresine 1.11.2018 tarihinde erişilerek edinilmiştir.

gelişmesi muhtemel ölüm korkusunun onların duygusal iyilik hali ve ruhsal gelişimleri üzerinde olumsuz etkiler oluşturacağı değerlendirilmiştir. Deffner ve Bell (2005) hemşireler özelinde ele aldıkları çalışmalarında, hemşirelerde kaygı ve korku duygularının yaşanması sonucunda hasta ve hasta ailesi ile yapılan iletişimin zarar göreceğini raporlamıştır. Buna paralel bir çalışmada (Peck, 2009) bu tür duyguların yaşanması ile profesyonel – hasta iletişiminin olumsuz etkileneceği ileri sürülmüştür. Çoğunluğu hemşirelerin oluşturduğu bir başka çalışmada (Black, 2007), çalışanlarda söz konusu duyguların yaşanması ile hastaya yüksek kalitede hizmet sunumuna olanak sağlayan profesyoneller arası işbirliği ve bilgi paylaşımının olumsuz etkileneceği vurgulanmıştır. Nia, Lehto ve Ebadi (2016), yaşanan bu tür olumsuz duyguların sağlık hizmeti sunumu boyunca profesyonel – hasta ve ailesi arasında çeşitli sürtüşmeleri de beraberinde getireceğine işaret etmiştir. En nihayetinde korku duygusunun beraberinde getirmiş olduğu hasta deneyimleri, hastanın kalite algısı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Düşük tatmin düzeyi ile sağlık kurumundan ayrılan hastada kalite algısının düşüklüğünün beraberinde getirmiş olduğu kuruma yönelik olumsuz imaj algısı, hastanın gelecekte bu kurumdan hizmet alma davranışını önemli ölçüde etkilemekte ve düşük kalitenin beraberinde getirmiş olduğu maliyetler, memnuniyetsizlik ve bozulan imaj kurum açısından önemli sonuçlar oluşturabilmektedir (Boone & Kurtz, 2016). Hangi tür korku söz konusu olursa olsun **(buna sağlık çalışanının kendisinin sürekli olarak gözetlendiğine ilişkin korkusunu ifade eden panoptik korku dâhil)** sağlık çalışanlarının hizmet sunumu ve hasta deneyimi ve sonuçları üzerinde önemli etkiler oluşturabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, insan üzerinde yıkıcı etkileri bulunan korku duygusunun hayati nitelikte olan sağlık hizmetlerinin sunum sürecinde sağlık çalışanlarının davranışlarını olumsuz olarak etkilemesi ortaya çıkaracağı riskli sonuçlar nedeniyle sağlık sistemleri için son derece zararlıdır. Dolayısıyla da sağlık çalışanlarının ve en nihayetinde hastaların yıkıcı etkileri olabilen ve herhangi bir nedenden ötürü ortaya çıkma ihtimali bulunan her türlü korku duygusundan hassasiyetle korunması gerekmektedir.

Graban'ın (2011) deyiimiyle, hastaneler işine bağlı çalışanlarla doludur. Bu çalışanlar işini en iyi şekilde yapmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Herhangi bir hata ortaya çıktığında “kişi yaklaşımı” ile çalışanları suçlamak ve böylece organizasyon içerisinde bir korku iklimi yaratmak hizmet sunum sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu konuyu varsayımsal bir örnekle ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Sterilizasyon işlemi bittikten sonra malzemelerin ameliyathaneye teslim edildiği ancak

ameliyat esnasında malzemenin eksik olduğunun fark edildiği, bunun üzerine ameliyathane sorumlu hemşiresinin sterilizasyon birim sorumlusunu aradığı, eksik malzemenin olduğunu ve konteynirin içerisinde set formunun olmadığını bildirdiği varsayalım. Birimin yeni sorumlu hemşiresinin, herkesin içerisinde sert bir tavırla hemşirelere bağırdığı ve küçük düşürücü şekilde “kim yaptı bunu, yapan kişi bir daha yapmayacak” şeklinde söylemlerle birimde çalışanların iş motivasyonunu düşürdüğü ve sorunun nedenine inmeden, sadece kişiye yönelik saldırgan bir davranışla hemşirelere karşı psikolojik bir baskı uygulaması sonucunda birimde çalışanlarda korku, endişe ve hata yapma korkusunun meydana geldiği düşünülün. İlerleyen süreçte ise birim sorumlusunun yapılan her hatada çalışanlara bağırması, hemşireler ve diğer personeller arasında gruplaşmaya, iş motivasyonunun düşmesine, iş verimliliğinde azalmaya, hemşirelerde başka birimlere gitme arzusunun oluşmasına, hemşirelerin sorunlarını birim sorumlusuna değil de idari birimlere doğrudan iletmesine ve birim içerisinde çatışmalara yol açabilir. Sorumlu hemşirenin sorunu sistemik yaklaşımla ele almaktan ziyade çalışanlara yönelik suçlama ve sözlü biçimde sert davranışlar sergileme yöntemini seçmesi çalışanların kronik bir korku duygusu yaşamasına neden olabilir.

Yukarıda ele alınan olayda sorumlu tarafından benimsenen yaklaşım yerine, “*sistem yaklaşımı*” ile özellikle de sistem ve süreçlerin iyileştirilmeye çalışılması daha isabetli bir yaklaşımdır. Bu anlayış, çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkiler kadar hastalar üzerinde de önemli etkiler oluşturabilmektedir. Bu görüşe paralel bir çalışmada (Beyatlı, 2017), hastane – misafirin hastada olduğu bir otel - içerisinde bir emniyet havası ve samimiyet hususunun hastalar üzerinde olumlu etkiler oluşturacağına dikkat çekilmiştir. Bu hedef(ler)in en önemli öncüllerinden biri kuşkusuz liderlik desteğidir. Kanımızca yalın yönetim felsefesinin benimsenmesiyle bu tür kronik yönetsel problemlerin üstesinden gelinir zira söz konusu felsefede liderler aktiftir ve organizasyon içerisinde sistem ve süreçlerde değer akışını ele alıp müşteri için değer yaratmayan tüm prosedürleri elimine etmeye çalışırlar. Herhangi bir hata ortaya çıktığında ise “*kim*” yerine “*neden*” sorusunu sorarak problemin kök nedenlerini ortaya çıkarmayı hedefler. Bu hususa varsayımsal bir örnek olarak bir hastane ziyaretini ele almak çalışma açısından önem arz etmektedir. Üst düzey yöneticiler ve hastane yönetiminin denetimi esnasında yöneticilerin, yeni doğan servisinde çalışan hemşireye iki bebeğin cinsiyeti ile ilgili bir soru sorduğu, hemşirenin verdiği cevapların yanlış olması üzerine sorumlu hemşirenin duruma müdahale ettiği, bunun üzerine yöneticilerin hemşireye niçin yanlış söylediğini

sorduğunda ise hemşirenin nöbet saatinin uzun olduğundan ve dikkatsizliğinin bu sebepten kaynaklı olduğunu ifade ettiği varsayılabilir. Bunun üzerine ertesi gün ilgili kurumun yöneticilerinin, çalışanların nöbet saatlerinin düşürülmesi için çeşitli girişimlerde bulunması ve problemlerin böylesine bir anlayışla ele alınıp çözüm geliştirilmesi sağlık çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine katkı sağlayabilecektir. Bu durumu sosyolojik açıdan düşünmekte fayda bulunmaktadır. Sosyal bir birim olarak hastanelerde çalışanların kendi aralarında ve hastalar ile etkileşimde bu bilim dalının bize önemli şeyler söyleyeceği kanaatindeyiz. Bauman'ın (2018a) bu konu ile ilgili ileri sürmüş olduğu sözler dikkate değer olup aşağıda sunulmuştur.

“Sosyolojinin insan hayatına ve insanların bir arada yaşamalarına vermek için çok hazır olduğu büyük hizmet, paylaşılmaz özgürlüğün vazgeçilmez bir koşulu olarak karşılıklı anlayış ve hoşgörüyü yükseltmektedir. Sosyolojik düşünmek hoşgörüyü besleyen anlayışı ve anlayışı mümkün kılan hoşgörüyü arttırmaktan başka bir şey değildir.”

Sosyoloji perspektifinden durum değerlendirildiğinde, insanların (çalışmamızın konusu sağlık çalışanları) bir arada özgürce var olabilmelerinin anlayış ve hoşgörü gibi sosyal düzenin inşası ve sürdürülebilir kılınmasında etkili olan bu iki araca sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda çok sayıda disiplinin bir arada ahenkle çalışması gerekliliği, bu hizmetlerin sunumunda çalışanlar-arası anlayış ve hoşgörü gerektirmektedir. Çalışanlar-arası anlayış ve hoşgörünün temin edilmediği bir ortamda Bauman'ın (2018a, 2018b) deyimiyle, “biz” ve “onlar” olmak üzere iki farklı kutup oluşmaya başlar. Kutuplar arasında mesafenin artışı ile birlikte yalnızlaşan, yabancılaştıran çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Söz konusu çalışanlar “biz” grubunda yer almayan kişilere karşı düşmanca duygular besleme eğilimi göstermeye başlayabilmektedir. Netice itibarıyla, iş yerinde barış ortamı büyük ölçüde zarar görmeye birlikte çalışanlar arasında sürtüşme ve çatışmalar baş gösterir, akut olarak gelişen olaylar belli bir süre sonra kronik bir hal almaya başlar.

Modern dönemle birlikte ortaya çıkan modern korkunun sağlık hizmetleri alanında önemli yer edindiği ifade edilebilir. Sağlık çalışanları büyük ölçüde yüksek düzeyde eğitilmiş ve uzmanlık gücü bulunan kişilerden oluşmaktadır ve Mintzberg (2014), uzmanlık örgütleri olarak adlandırılan hastanelerde profesyonel bürokrasinin hâkim olduğu demokratik bir rejimin varlığından söz etmektedir. Bu yönüyle sağlık çalışanlarının, özellikle de hekimlerin, sistem içerisinde bir

otonomileri bulunmaktadır. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının sistem içerisinde sürekli olarak gözetilmesi kanımızca bu çalışanlarda tedirginlik ve rahatsızlık oluşturabilir. Panoptik gözetim olarak ifade edilen bu durum sağlık hizmetleri alanında da karşılık bulmaktadır. Dolayısıyla panoptik gözetime maruz kalan sağlık çalışanlarında kanımızca panoptik korku ve buna yönelik olarak davranış geliştirme riski söz konusu olabilmektedir.

Sağlık hizmetleri alanında çeşitli uygulamalar yolu ile sağlık çalışanlarını gözetleme ve denetleme faaliyetleri özellikle son yıllarda artış göstermiştir. Bu akımın içerisinde kalite felsefesi ve toplam kalite yönetimi uygulamaları ilk sırada gelmektedir. Hizmette standardizasyon sağlama ve hizmet sunucusunun davranışlarından kaynaklı varyasyonları minimize etmek amacıyla hayata geçirilen uygulama ve ölçümler kanımızca sağlık çalışanlarını gözetleyen ve denetleyen bir işlev de görmektedir. Geliştirilen tedavi protokolleri, ameliyathane işleyiş prosedürleri ve buna benzer uygulamalar çalışanların davranışlarını sıkı bir şekilde kontrol altına almaktadır. Kalite yönetiminden sorumlu kişiler tarafından, aylık düzenli kontrollerle birimlerin denetlenmesi yoluyla belirli standartlara uyulup uyulmadığı kontrol edilmektedir. Buna bağlı olarak birimlerde puanlama sistemi uygulanarak hastanenin performans puanı ortaya konmakta ve hastane çalışanlarının ek ücret ödemelerinin belirlenmesinde ise bu performans puanları etkili olmaktadır. Performans puanının düşük olduğu birimlerdeki sorumlular, yönetim tarafından tekrar değerlendirilmekte, aksaklıkların iyileştirilmesi için faaliyetler düzenlenmekte, ayrıca çalışanların iş verimliliğini arttırmak ve gerekiyorsa disiplinin sağlanması için personel değişikliği ve rotasyonlar yapılmaktadır. Birimde çalışanların yerine getirmediği görev ve uygulamalar için davranış değişikliğinin geliştirilmesini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler, seminerler düzenlenmekte, hatta bu eğitimler zorunlu tutulmaktadır. Bu eğitimlere katılmayanlar için yönetim tarafında yazılı ve/veya sözlü uyarı yapılmaktadır. Böylece bireylerin normlara yönelik tutumu, davranışlarının geliştirilmesi ve kurallara bağlı kalması sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları her birimde görülebilecek panolara asılmakta, bunları yerine getirmeyenler için idari işlem uygulanmaktadır. Buna ek olarak, dünya genelinde yaygın olarak benimsenen ve sağlık hizmetleri alanında hayata geçirilen performans dayalı ödeme sistemi bir gözetim ve kontrol aracı olarak kabul edilebilir. Ulutaş'ın (2002) ifade ettiği gibi, performans dayalı ödeme sisteminde çalışanların emeği ile ücreti arasında bir ilişki kurulmaktadır. Dolayısıyla da ücret baskısı emek sürecinin her anında profesyoneller tarafından

hissedilmektedir. Kanımızca bu durum, tıpkı Bentham/Foucault'un panoptikonunda olduğu gibi sağlık çalışanlarının farklı davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Bir hastanenin sterilizasyon birimi ile ilgili varsayımsal olay bu duruma önemli ölçüde açıklık getirmektedir. Ameliyathaneden kirli gönderilen malzemelerin sterilizasyonda karşılanması, sayımı ve kayıt işleminin sadece bazı personele bırakıldığı, ilgili kişi(ler)in birimden sorumlu hemşire tarafından düzenli olarak kontrol edilmemesi nedeniyle gelen malzemeleri kontrol etmemesi ve malzeme teslim formu evraklarını kayıt altına almaması, birimde malzemelerin eksik çıkmasına ya da hassas malzemelerin kırılması sonucu malzeme kaybı yaşanmasına neden olduğu varsayılsın. Sayımın iyi yapılmaması sonucunda ise eksik malzeme olup olmadığının bilinmemesi, malzemenin ya ameliyathanede çöpe atılması ya da hastane içinde kalabileceği sonucunu doğurabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, hasta için kullanılacak malzemenin yokluğu iş verimliliği ve ameliyat performansının olumsuz etkilenmesi gibi sonuçları beraberinde getirebilir. Ameliyathane yönetiminin sterilizasyon birimi hakkında sözlü uyarı ve yazılı tutanak ile yaptırım uygulaması, bu yaptırımın çalışanlarda disiplini sağlamasına ve iş verimliliğinin artmasına katkıda bulunduğu düşünülebilir. Aynı zamanda birimde, gözetim ve kontrol mekanizmasının işlerliğini sağladığı, malzeme ve mali kayıpların önüne geçildiği de olası sonuçlardan biridir. Kontrol mekanizmasının işlerliğinin sağlanması, işlerin daha düzenli ve disiplin içerisinde yapılmasına olanak sağlarken çalışanlarda korku ve sorumluluk duygusunun artmasına neden olabilir. Öyle ki, bu durumun çalışanlarda davranış değişikliğine yol açabileceği, birbirleri üzerinde de denetim mekanizması kurmalarına neden olabileceği ifade edilebilir. Emek sürecinin her aşamasında ücret baskısının hissedilmesi durumuna benzer şekilde bu durumda da emek sürecinin her aşamasında çalışanın kendisinin sürekli olarak gözetim altında olduğunu hissetmesine, bu nedenle de çalışan(lar) tarafından doğal olmayan davranışlar sergilenmesine yol açabilir.

Türkiye'de hayata geçirilen ve hizmet sunumunu finanse etmenin temel yöntemlerinden biri olan "global bütçe" uygulamasının sağlık hizmet sunumunu önemli ölçüde etkileyeceği yönündeki görüşler kuvvetlenmektedir. Sağlık sisteminde hayata geçirilen bu uygulama ile sağlık sistemlerinin harcamalarını kısıtlamak ve böylece bütçe üzerindeki mali yükü azaltmak temel hedefdir. Harcamaların kısıtlanması, operasyonel veya işletimsel düzeyde sağlık çalışanlarının davranışlarını arzulanan yönde değiştirmek anlamına gelmektedir. Yönetimce verilen talimatlar ve sağlık profesyonelleri üzerindeki baskı

geleneksel hizmet sunum davranışını değiştirme potansiyeline sahiptir. Bunun da ötesinde profesyonelleri – özellikle de hekimleri - yakından ilgilendiren mevzuat, çalışanların yakın bir gözetim altında tutulduğunu kolaylıkla gözler önüne sermektedir. Maliye Bakanlığı'nın "Bütçe Uygulama Talimatı", Sosyal Güvenlik Kurumu'nun MEDULA sistemi, "Sağlık Uygulama Tebliği" ve "Fatura İnceleme Usul ve Esasları" vb. uygulamalar ile hekim sürekli olarak gözetlenmektedir. Hekim, hastasının tedavisine yönelik vereceği kararda tüm bunları göz önünde bulundurmak durumundadır. Sağlık kurum/kuruluşlarında kartlı geçiş sistemleri, kameralar ve hastane otomasyon sistemleri çalışanları izlemenin temel aracı olarak değerlendirilmektedir. Buradaki temel amaç, öz-disiplin ve öz-denetim erozyonu pahasına da olsa denetimin içselleştirilmesi olarak ileri sürülmüştür (Ulutaş, 2002). Kanımızca çeşitli otoriteler tarafından hekimin sürekli olarak izleniyor olması hekimde bir tedirginlik ve korku halinin ortaya çıkmasına neden olabilir. En nihayetinde bu durum hekimlerin psikolojik yönden sağlıksız olmalarına ve hizmet kalitesinin ve sağlık sonuçlarının olumsuz etkilenmesine yol açabilir.

Böyle bir durumun ortaya çıkmasını önlemek için hastane yöneticileri kurmak istedikleri gözetim-kontrol ile sağlık çalışanlarının işlerini daha rahat yapabilmeleri arasında hassas bir denge kurmak durumundadır. Sağlık çalışanlarına gözetim altında olmaksızın hizmeti doğru ve etkili üretme hazzı ve iklimi daha etkili yollarla sağlanmalıdır. Başka bir anlatımla, öz denetimle sağlık çalışanlarının dışarıdan gözetilip gözetilmediklerini önemsemeksizin işlerini yapabilmelerine ilişkin yeni bir durum geliştirilmelidir.

Sağlık sistemi içerisinde panoptik gözetimde öne çıkan en temel aktörlerden biri şüphesiz ki hastalardır. Hasta haklarının gelişimi, sağlık hizmetlerinin hasta merkezli olma yönünde geçirdiği evrim, bu konuda hayata geçirilen kanun ve yönetmelikler panoptik gözetimde hastaların önemli olduğunu göstermektedir. Bu durumu hastane içerisinde birkaç somut örnekle açıklamakta yarar bulunmaktadır. Örnek olarak, dâhiliye servisinde yatan hastaların çoğunluğu kronik rahatsızlığı olan ve tedavisi yıllarca devam edebilen hastalardır. Bu hastalar, kendilerine uygulanan ilaçların isimlerini ve ilaçlarının verilme zamanını çok iyi bilmektedirler. Özellikle diyabet ve hipertansiyon hastaları bunun en iyi örneklerini oluşturmaktadır. Bu hastalar, kendi hastalıkları konusunda internet ya da çeşitli programlardan bilgiler edinmekte, deneyimlemiş oldukları hastalıklarına bağlı komplikasyonlar (diyabet hastalarında hipoglisemi ya da ketoasidoz vb.) hakkında da genel bilgiye sahip olmaktadır. Kendilerinde meydana gelen en küçük değişikliği, aynı zamanda hemşiresinin uyguladığı tedaviyi veya

zamanında uygulanmayan ilaç ve girişimleri anında doktora iletebilmektedirler. Hemşire bu süreçte hastanın durumunu sürekli olarak gözlemlemekte, tedaviyi zamanında uygulamaya çalışmakta, eksik ya da yanlış tedavi uygulamamak için son derece korku ve kaygı yaşamakta, iş stresini ise daha fazla hissedebilmektedir.

Sağlık alanının her biriminde hasta tarafından yapılan gözetimin varlığından söz edilebilir. Özellikle pediatri servislerinin bu konuda daha hassas olduğu söylenebilir. Pediatri servislerinde çocukların ebeveynler eşliğinde serviste yatışının olması, çocuğa girişimsel işlem sırasında özellikle annelerin duygusal tepkisinin fazla olması ile birlikte tedaviyi uygulayan hemşireye karşı sergilenen tavırlar bazı zamanlar sert olabilmektedir. Bu durum sağlık çalışanının işini rahatlıkla yapmasına engel teşkil ederken, annenin sergilediği tavır karşısında hemşirenin yaklaşımı son derece önem kazanmaktadır. Sağlık çalışanının iletişiminin sağlıklı olması, anne ve çocuğun daha rahat hizmet almasını sağlarken, sağlık çalışanı üzerinde gözetimin yarattığı stresi de azaltmaktadır. Ayrıca hemşirenin çocuğa yaptığı her bir uygulamayı hemşire gözlem kâğıdına yazması gerekmektedir. Çünkü hekim, çocuğun vital bulgularının takibini, uygulayacağı tedavi dozunu, çocuğun muayene bulguları ile birlikte ek bir tedavi uygulama kararını, tahlil ve tetkikler ışığında hemşire gözlemini esas alarak tedaviyi sonlandırabilmekte ya da tedaviye devam etme kararını alabilmektedir. Hemşireler, hasta ve yakınları tarafından sürekli olarak gözetlendiğinden tedaviyi yanlış veya eksik uygulama korkusunu, yaptığı girişimden uyarı alma endişesini yaşayabilmekte, ayrıca hastanın durumunun kötüleşmesi ile yaşanabilecek hukuki süreç karşısında kaygı ve tedirginlik gibi çok sayıda olumsuz duygu yaşayabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sağlık hizmeti sunum sürecinde sağlık profesyonel(ler)inin davranışlarını etkileyecek çok sayıda faktörden söz edilebilir. Kanımızca sağlık çalışanlarında istenen yönde davranış geliştirmede ve bu davranışları biçimlendirmede Mintzberg'in (2014) ileri sürdüğü eğitim ve doktrinlemeden faydalanmak oldukça önemlidir. Eğitim, "işle ilgili becerilerin ve bilginin öğretildiği süreç" iken doktrinleme, "örgütsel normların edinildiği" süreç olarak ifade edilmiştir. Sağlık profesyonellerinin eğitim aldıkları süreçte standart bilgi ve becerilerin kazandırılmasına ek olarak örgütte çalışmaya başladığında doktrinleme yolu ile çeşitli normların benimsetilmesi profesyonelin aktif katılımını gerektirdiği için daha sürdürülebilir bir gözetim ve denetim anlayışı sağlayabilir. Profesyoneller bu uygulamaların doğru olduğuna inanırlarsa, davranışlarıyla da bunları –

her ne kadar Bauman (2017b), bu durumun hiç de kolay olmadığını, genellikle şiddetli ve başlangıçta acı ve rahatsızlık veren, düşünce değişikliğinden fazlasını gerektirdiğini belirtse de - doğru kılmak için çaba sarf eder. Profesyonelleri sistem içerisinde yalnızlaştırmadan ve sisteme yabancılaştırmadan ideal düzeyde sağlık hizmeti sunmalarında bu hususlar önemsenmelidir. Bu görüşe paralel olarak Akerlof ve Kranton (2016), iyi bir yönetimin çalışanlarını yabancılaştırıp dışarıdakiler grubuna değil, motive ederek içeridekiler grubuna dâhil etmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, sağlık hizmetleri alanında çalışanlar üzerinde panoptik gözetimin yaratabileceği korku ve buna yönelik olarak geliştirilebilecek davranışlar Bentham ve Foucault'un yaklaşımları benimsenerek ilgili literatür ışığında değerlendirilmiştir. Panoptikon, günümüz modern gözetimi için çok farklı anlayışlar sağlamıştır ve teknolojinin hızlı gelişimi ile her alanda kendisine yer edinmiştir. Panoptik gözetim sadece belli organizasyonlar içerisinde değil hayatın her alanında yarattığı sonuçlar itibarıyla insanlar tarafından dikkat edilen bir husus haline gelmiştir.

İnsan yaşamı ile ilgili olarak ortaya atılan ve belli bir bütünlük ihtiva eden görüş(ler), ilgilenilen olgu ile ilgili gelinen son noktayı ve evrensel olduğunu ileri sürmekten uzaktır. Bu durum şüphesiz ki panoptikon ile ilgili olarak ileri sürülen görüşlerde de geçerlidir. Literatürde panoptikonun ağır, hantal, maliyet-etkili olmadığı ve geçerliğini kaybettiği yönündeki görüşler (Bauman & Lyon, 2018; Mathiesen, 1997) kanımızca isabetli değildir zira günümüzde modern yapıların inşasında – şehir hastaneleri buna örnek verilebilir– çok büyük paralar harcanmaktadır. Böylesine büyük ve yüksek maliyetli yapılar içerisinde panoptik eğilim geçtiğimiz yüzyıllara göre çok daha arzulanan hale gelmiştir. Hangi terimleri kullanırsak kullanalım, hayatın her alanında – buna sağlık hizmetleri de dâhil - gözetim ile ilgili devrim niteliğinde gelişmeler olduğu açıkça ortadadır. Sadece yeni gözetim biçimlerinin değil, toplumu ayakta tutacak yeni ilkelerin oluşmaya başladığına şahitlik etmekteyiz.

Yönetim alanında önemli düşünürlerden Mintzberg'in (2014) hastanelerin demokratik profesyonel bürokrasinin hâkim olduğu uzman örgütler olduğu görüşü, günümüzde revize edilmesi gereken paradoks niteliğinde bir görüş olarak değerlendirilebilir zira bu görüşe göre, profesyonel bürokraside profesyonellerin otonomisi hâkim olup yönetsel kararlar aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır. Günümüze bakıldığında, sağlık

hizmetleri alanında profesyonel bürokrasiden makine bürokrasisine doğru bir evrim yaşandığı ileri sürülebilir. Hizmet sunum süreçleri kalite felsefesi adı altında standardize edilmiş olup profesyoneller Bütçe Uygulama Talimatı, Sağlık Uygulama Tebliği ve Fatura İnceleme Usul ve Esasları gibi yasal metinlerce kuşatılmıştır. Böyle bir durum ile karşı karşıya iken hastanelerde profesyonel bürokrasinin demokratikliğinden ziyade, demokratiksizleştirilmesi yönünde iradeler ortaya konduğu ileri sürülebilir. Panoptik gözetim ile ilişkilendirilebilecek bu uygulamalar ile sağlık profesyonellerinin yakından gözetlendikleri, bu nedenle de profesyonellerin hastanın sağlık durumu ile ilgili verecekleri kararlarda ayrıca otoritenin beklentisini de göz önünde bulundurduğu stres ve korku yaratma ihtimali oldukça yüksek bir durumun varlığından söz edilebilir.

Bentham'ın panoptikon modeli ile hayal ettiği faydacı toplum ideali, günümüzde de kolaylıkla anlaşılabilir bir hedef olarak değerlendirilebilir. Sağlık hizmetleri, hastaya sunulan yaşam hizmetleri niteliğindedir ve profesyoneller tarafından bu hizmetlerin faydasının en çoklanması yönünde davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Sağlık kurum ve kuruluşları içerisinde sağlık profesyonellerinin gözetlenmesi ile otoritenin yanı sıra, hastanın beklentilerine uygun davranışların teşvik edilmesi faydalı sağlık hizmetlerinin sunumu için temel bir gerekliliktir. Dolayısıyla Bentham'ın faydacı görüşü sağlık hizmetleri alanına oldukça uygun bir yapı göstermektedir. Bentham'ın ileri sürdüğü "en çok sayıda kişiye en yüksek düzeyde mutluluk" hedefini temin etmenin bir yolu da insanlara ihtiyaç duyduklarında sağlık hizmetlerini en etkili şekilde sunmaktan geçmektedir. Bu yönüyle sağlık hizmetleri alanı fayda kavramının son derece kritik olduğu önemli alanların başında gelmektedir. Ancak burada unutulmaması gerekli bir husus, profesyonellerin ne ölçüde gözetim altında tutulması gerektiğidir. Herkesin faydasını temin etmek adına sınırsız bir şekilde gözetim mekanizmasına başvurmanın ve profesyonellerin mahremiyet sınırlarını aşındırmanın olumsuz olabilir bir yanının olmadığı düşünülmektedir. Profesyonellerde yönetim tarafından yapılan aşırı gözetime bağlı olarak rahatsızlık ve tedirginlik şeklinde ortaya çıkabilecek korkunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bentham'ın kişilerin tanınabilirliği ve gözetimin toplumun geneline yayılması gerektiği yönündeki görüşleri günümüzde büyük ölçüde karşılık bulmaktadır. Hayatın her alanı çeşitli otoriteler tarafından kameralar ile gözetlenmekte olup aykırı durumlar anında saptanabilmektedir. Sağlık alanında duruma bakıldığında, sağlık kurumlarında her alan kameralar tarafından izlenmektedir ve

ortaya çıkan problemlerde sorumlular anında tespit edilebilmektedir. Sağlık alanında şiddetin çarpıcı şekilde artış gösterdiği son yıllarda sağlık kurumlarında gözetim faaliyetlerinin artırılması sağlık çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine katkı sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra, sağlık sistemlerinde artık herkesin kimlik bilgilerini içeren parmak izleri bulunmaktadır ve hastalar bu sistemi kullanarak sağlık hizmetine erişim sağlamaktadır. Dolayısıyla sağlık alanı özelinde Bentham'ın hayalinin gerçekleştirilmesi yönünde önemli adımlar atıldığı söylenebilir. Buna ek olarak, hasta ve çalışan sağlığı ve hukukunun korunması için en yeni teknolojilerden yararlanmak önemli ve gereklidir. Buna karşın, çalışanların gözetiminde ölçü hususuna dikkat etmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Gözetimde uzlaşılan ölçünün ilgili paydaşlar üzerinde oluşturabileceği etki ve bu etkinin sonuçları hassasiyetle değerlendirilmelidir.

Foucault'un modern gözetimi ifade etmek üzere kullandığı panoptikon metaforu, sağlık profesyonellerinin öz-disiplin ve kendine hâkim olma yönünde onlara yetenek kazandırabilir. Öz-yönetim kabiliyeti gelişen profesyoneller normalize edilmiş davranışları sergileme yönünde irade gösterebilirler. Foucault'un insanlar üzerinde baskı ve güç uygulamanın yerine onları gözetlemenin beklenen davranışları yerine getireceği yönündeki görüşü sağlık hizmetleri alanında kolaylıkla anlaşılabilir. Sağlık profesyonelleri iş yaşamı içerisinde büyük ölçüde ellerinde bulundurdukları uzmanlık gücünü kullanmak istemektedir ve bu gücün sarsılması onları tedirgin edebilir. Çalışmanın başında geçen olay bu durumu daha iyi açıklamak için etkili bir örnektir. Sağlık kurumunun norm ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemesi için profesyonellerle yapılan yazılı veya sözlü uyarılar profesyonellerde bir itibarsızlık veya çalışanlar arasında deşifre olma gibi bazı rahatsızlıklar yaratabilir. Bunu engellemek üzere profesyonellerin kendilerinden norm ve beklentilere uygun davranış göstereceği oldukça kabul edilebilirdir. Bu durum elbette ki sınırsız ölçüde gözetimi olumsuz nitelikte olarak değerlendirilmemelidir. Çalışanların gözetim mekanizması kullanılarak yönetilmeye çalışılması ve buna ilişkin uygulamalar, sağlık sisteminin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde önemli bir engel olarak görülen çalışan davranışlarının daha etkin yönetilebilmesi için potansiyel araçlar olarak düşünülebilir. Önemli ölçüde varyasyon gösteren ve sağlık sistemi ve hasta sonuçları üzerine olumsuz etkileri olabilen profesyonel davranışlarının normalize edilmesi elbette ki oldukça önemlidir.

Bauman ile yapılan bir röportajda, Bauman'ın modern dönemle birlikte insanların artık özgürlük ve güvenlik arasında bir seçim yapmaları gerektiği yönündeki görüşü sağlık sistemi içerisinde benzer şekilde karşılık bulmaktadır. Sağlık profesyonelleri geleceklelerini ve yaşadıkları süre boyunca refahlarını garanti altına almak için kendilerini sosyal güvenlik şemsiyesinin altına alarak gelecekte muhtemel daha düşük standartlarda yaşama kaygısından kendilerini kurtarmaktadırlar. Böylece sağlık çalışanlarının bir açıdan güvenlik kaygısından kurtulduğu söylenebilir. Bu güvenlik fonksiyonuna karşı çalışanlar birtakım özgürlüklerinden vazgeçmekte ve emeklerini otoritenin beklentileri yönünde harekete geçirmeleri gerekmektedir. Emeklerini harekete geçirirken de otorite tarafından ne tür davranışlar sergilediklerini kontrol etmek üzere yakından gözetim altında tutulmaktadır. Dolayısıyla da modern çağda sağlık çalışanları kendi güvenliklerini temin etmek üzere birtakım özgürlüklerinden vazgeçtikleri ve ileriki hayatlarında belirsizliğin üzerlerinde oluşturduğu baskıyı özgürlüklerini feda etme pahasına kabul ettikleri söylenebilir. Ortaya çıkan bu durum, kişilerin değil, kişilerin davranışlarının gözetim altında tutulduğu bir durum olarak değerlendirilmelidir. Güvenliklerini temin eden çalışanların özgürlüklerini sınırsız olarak feda ettikleri bir durum söz konusu değildir. Sağlık sistemi içerisinde çalışan hakları ve mahremiyeti oldukça önemsenmelidir ve çalışan davranışlarının kontrol edilmesinde belki de en önemli husus, hasta güvenliği ve sağlığının korunması ve geliştirilmesi olarak değerlendirilmelidir.

Yöneticiler için norm ve beklentilere uygun davranışlar sergileyen çalışanlar oldukça değerlidir. Manokha'nın (2018) panoptikonun 21. yüzyılda yönetim için ayrıcalıklı önem arz ettiği yönündeki görüşü kanımızca isabetli bir yaklaşım olup sağlık sistemi içerisinde binlerce çalışanın kontrol edilmesi ve aykırı davranışların saptanıp çözüm geliştirilmesi için son derece önemlidir. Sağlık sistemi içerisinde çalışanların davranışları kontrol edilmeden ve hizmet kalitesini olumsuz etkileme potansiyeli bulunan varyasyonlar giderilip standardize edilmeden sistemin kendisinden beklenen sonuçları üretmesi mümkün değildir. Bu amaçla sağlık sisteminde son yıllarda hayata geçirilen uygulamalar, sağlık çalışanlarının davranışlarını kontrol ve standardize etme amacı gütmektedir. Toplam kalite yönetimi ve yalın yönetim uygulamaları, performans dayalı ödeme ve global bütçe uygulamaları vb. uygulamalar hizmet sunucularının özellikle de hekimlerin kaynak kullanım davranışlarını gözetleme ve kontrol amaçlı hayata geçirilen panoptikonik uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Bentham ve Foucault'un gözetim mekanizmasına ilişkin

saptamaları göz önüne alındığında, günümüzde sağlık alanında çalışan davranışlarının gözetilmesinde ortaya çıkan ve kullanılan teknolojilerin kendisinden beklenen rolü yerine getirdiği söylenebilir. Bu durumda belki de dikkat edilmesi gerekli olan husus, çalışanların mahremiyet alanına saygı duyularak ortaya çıkabilecek herhangi bir mahremiyet aşınmasının önüne geçilmesi, hasta sağlığının korunması ve geliştirilmesi için çalışanların davranışlarının gözetim mekanizması marifetiyle arzulan sonuçlar yönünde iyileştirilip geliştirilmeye çalışılmasıdır.

Panoptikon modelinin sağlık hizmetleri için sağlayabileceği faydalar bulunmasının yanı sıra, söz konusu faaliyetlerin profesyoneller üzerinde psikolojik hasarlar yaratabileceği ihtimali sürekli olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Profesyonellerin sürekli olarak gözetlenmesi onları huzursuz edebilir, onlarda tedirginlik ve kaygı uyandırabilir. Yaşamsal hizmetler sunan profesyonellerin motivasyon ve performans düzeylerinin ortaya çıkacak bu olumsuz durumlardan kolaylıkla etkilenebileceği dikkate alınmalıdır. Hizmet sunum süreci boyunca sürekli olarak gözetim altında olduğunu hisseden ve düşünen ister bir hekim isterse de bir hemşire olsun, bu kişilerde hastanın hizmet kalitesi algısı üzerinde olumsuz etki uyandırabilecek anormal davranışların ortaya çıkması büyük bir olasılıktır. Hastanın hizmet sunucuları ile deneyimlediği ilişkilerin kalitesi planlanan sonuçlar üzerinde etkili olduğu için bu durum önemsenmelidir. Bu nedenle, sağlık çalışanlarını gözetim altında tutmak amaçlı geliştirilen her yöntemde çalışanlar üzerinde bir korku duygusu oluşturulmadan, yapılan faaliyetlerde büyük bir özen gösterilmesi gerekmektedir. Sistem içerisinde sağlık profesyonellerini itibarsızlaştıran ve çalışanlar arasında belli bir kusur ile deşifre etme anlayışlarının yerine çalışanlar arasında saygı ve barış ikliminin teşvik edildiği bir ortam oluşturulmalıdır. Bu tür bir ortamın oluşturulmasında sağlık yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Sağlık yöneticisi perspektifi ile olay değerlendirildiğinde, sağlık çalışanlarında sürekli gözetim yoluyla panoptik korku oluşturulmaması gerektiği unutulmamalıdır. Yoğun iş yükü ve stres altında çalışan sağlık çalışanlarının motivasyonu önemsenmelidir. Dolayısıyla sağlık sistemi içerisinde hayati rolleri bulunan çalışanların motivasyonlarına zarar verme potansiyeli bulunan her türlü girişimde büyük bir hassasiyet ile davranılması gerektiği önerilebilir.

Bu çalışmada yapılan tartışmalardan görülebileceği üzere, sağlık hizmetleri alanının sosyologlardan öğrenebileceği pek çok şey bulunmaktadır.

Bentham'dan Foucault'a, ondan Bauman'a kadar uzanan panoptikonun tarihsel yolculuğunda pek çok gelişmeler yaşanmıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler şüphesiz sosyal yaşam üzerinde değiştirici ve dönüştürücü nitelikte etkiler yaratmaktadır. Sosyologlar tam da bu noktada çok değerli bir misyon ile karşımıza çıkmaktadırlar. Sosyologlar, sosyal yaşamı etkileyen tüm gelişmeleri çok yakından izlemekte ve sosyal düzenin inşasında önemli teoriler geliştirmektedirler. Sağlık hizmetleri alanı da sosyoloji bilimi ile yakın etkileşim içerisinde. Bentham'dan günümüze kadar yaşanan tüm gelişmelerden sağlık hizmetleri alanı da payını almıştır. Bentham, Foucault ve Bauman'ın ileri sürmüş olduğu görüşler yakından değerlendirildiğinde, günümüzde ve gelecekte sağlık hizmetlerinde düzen inşa etmede sosyologların fazlasıyla söz sahibi oldukları yönündeki tarihi gerçeklerin gözler önüne serildiğine kolaylıkla şahit olunmaktadır. Sosyal ilişki ve etkileşimlerin önemli ölçüde yüksek olduğu hastanelerde sağlık profesyonellerinin hizmet sunum davranışlarını etkileyebilecek çeşitli müdahaleler söz konusu olduğunda, sosyolojinin ve sosyologların fikirlerine başvurmak etkili bir yaklaşım olacaktır. Akışkan örgütler olarak değerlendirilebilen hastanelerde alt kademelerden başlamak üzere yenilikler teşvik edilebilir ve hızlı toplumsal ve teknolojik değişimlere daha kolay uyum sağlama yeteneği geliştirilebilir. Söz konusu yeteneğin kazanılmasında toplumsal yaşamı etkileyen gelişmeleri yakından takip eden bilim insanlarının görüşlerine başvurmak oldukça önemlidir. İnsan faktörü göz önünde bulundurulmadan, mekanik yaklaşımlar ile geliştirilecek sağlık hizmeti sunum süreçleri profesyonelleri sağlık sistemine küstürebilir ve yabancılaştırabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sağlık hizmetleri alanı, informal ilişki anlayışından formal ilişkiler anlayışına doğru evrim geçirmektedir. Hizmet kalitesini temin etme, harcamaları kısıtlama vb. amaç ve hedeflerle çıkılan yolda sağlık hizmeti sunumuna ilişkin tüm süreçler formal zeminde standardize edilmekte olup profesyonel davranışları gittikçe daha fazla biçimlenmektedir. Şüphesiz ki bu tür adımların hizmet sunum ve sağlık sonuçları üzerinde dikkate değer etkileri bulunmaktadır. Ancak sağlık hizmetlerinin ekip halinde sunulan karmaşık ve dinamik nitelikte hizmetler olması nedeniyle sağlık profesyonellerine informal ilişkileri teşvik edici bir alan – panoptikonun sağlık sisteminin her alanında olmadığı bir alan - oluşturmak yöneticiler ve karar vericiler tarafından önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abalı, T. Z. (2018). *Mahremiyet ve gözetim ilişkisi bağlamında aile hekimliği bilgi sistemine dair bir değerlendirme* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2016). *Kimlik iktisadı: kimliklerimiz, işimizi, ücretimizi ve refahımızı nasıl şekillendiriyor?* (C. Madenci, Çev.). Ankara: Efil Yayınları.
- Akyazı, A. (2019). Mahremiyetin dönüşümü: ünlülerin instagram paylaşımları üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(1), 197-216.
- Bauman, Z. (2007). *Modernite ve holocaust*. (S. Sertabiboğlu, Çev.). İstanbul: Versus Kitap.
- Bauman, Z. (2017a). *Akışkan modernite* (İkinci basım). (S. O. Çavuş, Çev.). İstanbul: Can Sanat Yayınları.
- Bauman, Z. (2017b). *Azınlığın zenginliği hepimizin çıkarına mıdır?* (Üçüncü basım). (H. Keser, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2018a). *Sosyolojik düşünmek* (Onyedinci basım). (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2018b). *Retrotopya*. (A. Karatay, Çev.). İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Bauman, Z. & Lyon, D. (2018). *Akışkan Gözetim* (Üçüncü basım). (E. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a New Modernity*. Londra: Sage.
- Bentham, J. (1995). *The panoptic writings, ed Miran Božovič*. London: Verso.
- Beyatlı, H. Z. (2017). *Hastane ve sağlık işletmeleri yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bhatnagar S. (2013). Who is really afraid of death? *Indian Journal Palliat Care*, 19, 81-2.
- Black, K. (2007). Health care professionals' death attitudes, experiences, and advance directive communication behavior. *Death Studies*, 31, 563-72.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2016). *Contemporary business* (14th edition). İçinde A. Yalçın (Çev. Ed.). *Çağdaş İşletme* (252-283). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bozalp, M. (2018). Gözetim Toplumundaki Yapısal Değişim ve Dönüşümler. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(1), 27-69.

- Bulut, S. (2019). Söylemin kapatılma ve açılma savaşımında Edward Snowden. *Etikileşim*, 3, 128-141.
- Castel, E. S., Ginsburg, L. R., Zaheer, S. & Tamim, H. (2015). Understanding nurses' and physicians' fear of repercussions for reporting errors: clinician characteristics, organization demographics, or leadership factors? *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-10.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Couch, D., Han, G. S., Robinson, P. & Komesaroff, P. (2015). Public health surveillance and the media: a dyad of panoptic and synoptic social control. *Health psychology and behavioral medicine*, 3(1), 128-141.
- Dahlen, H. G. & Caplice, S. (2014). What do midwives fear? *Women and birth*, 27(4), 266-270.
- De Choudhury, M., Meredith, R. & Morris, W. (2014). *Seeking and sharing health information online: comparing search engines and social media*. Paper presented at the 32nd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, New York, USA, 1365-1376.
- Deffner, J.M. & Bell, S. K. (2005). Nurses' death anxiety, comfort level during communication with patients and families regarding death, and exposure to communication education: a quantitative study. *Journal for nurses in professional development*, 21, 19-23.
- Durutürk, B. (2018). Michel Foucault'nun iktidar ve özne kavramlarına bir bakış: gözetim toplumu. *Üçüncü sektör sosyal ekonomi*, 53(3), 959-972.
- Eckermann, L. (1997). Foucault, embodiment and gendered subjectivities: The case of voluntary self-starvation. In A. Petersen & R. Bunton (Eds.), *Foucault, health and medicine* (151-172). New York, NY: Routledge.
- Ettinger, K. E. (1965). *International handbook of management*. USA: McGraw-Hill.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: the birth of the prison*. New York: Vintage Books.
- Foucault, M. (1980). The eye of power. In C. Gordon (Ed.), *Power/knowledge: selected interviews and other writings (1972-1977)* (pp. 146-165). New York: Pantheon Books.
- Foucault, M. (2002). *Kliniğin Doğuşu*. (Ş. Ünsaldı, Çev.). Ankara: Epos Yayınları.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday Anchor.
- Grabar, M. (2011). *Yalın hastane: kalite, hasta güvenliği ve çalışan memnuniyetini artırmak*. (P. Şengözer, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Haggerty, K. D. & Ericson, R. V. (2000). The surveillant assemblage. *British Journal of Sociology*, 51 (4), 605-622.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo deus. Yarının kısa bir tarihi*. (P. N. Taneli, Çev.). İstanbul: Kolektif Kitap.
- Huxley, A. (2018). *Cesur yeni dünya* (25. Baskı). (Ü. Tosun, Çev.). İstanbul: İthaki Yayınları.
- Johnson, D. & Regan, P. (2014). Introduction. In D. Johnson & P. Regan (Eds.), *Transparency and surveillance as sociotechnical accountability: a house of mirrors* (pp. 1-24) Abingdon: Routledge.
- Kıdak, L. B. & Demir, H. (2018). Küresel Sağlık Politikaları. İçinde D. Tengilimoğlu (Ed.), *Sağlık Politikası* (ss. 159-181). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (On Altıncı Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1988). *Management* (Dokuzuncu baskı). USA: McGraw-Hill.
- Kumar, S. P., D'Souza, D. & Sisodia, V. (2013). Healthcare professionals' fear of death and dying: implications for palliative care. *Indian J Palliat Care*, 19(3), 196-98.
- Lashmar, P. (2017). No more sources? *Journalism Practice*, 11(6), 665-688.
- Lianos, M. (2003). Social control after foucault. *Surveillance & Society*, 1(3), 412-430.
- Manokha, I. (2018). Article surveillance, panopticism, and self-discipline in the digital age. *Surveillance & Society*, 16(2), 219-237.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mathiesen, T. (1997). The viewer society: Michel Foucault's "panopticon" revisited. *Theoretical Criminology*, 1(2), 215-34.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2014). Örgütler ve yapıları. Aypay, A. (Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Nia, H. S., Lehto, R. H. & Ebadi, A. (2016). Death anxiety among nurses and health care professionals: A review article. *International journal of community based nursing and midwifery*, 4(1), 2-10.
- Öztürk, İ. D. (2019). Panoptikon 2.0: Alternatif Medya ve Karşı Gözetim (Kitap İncelemesi). *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(1), 701-712.

- Peck, M. R. (2009). Personal death anxiety and communication about advance directives among oncology social workers. *Journal of social work in end-of-life & palliative care*, 5, 49-60.
- Pen American Center (2013). Chilling effects: nsa surveillance drives writers to self-censor. https://pen.org/sites/default/files/Chilling%20Effects_PEN%20American.pdf. Erişim Tarihi: 20.12.2018.
- Shortell, S. M. & Kaluzny, A. D. (2006). Health care management: organization design and behavior. İçinde S. M. Shortell & A. D. Kaluzny (Eds.). *Organization theory and health services management* (ss. 5-41). USA: Thomson Delmar Learning.
- Thaler, R. & Sunstein, C. R. (2017). Dürtme: sağlık, zenginlik ve mutlulukla ilgili kararları uygulamak. Günsel, E. (Çev.). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Todaro, M. P. & Smith, S. C. (2012). *Economic development* (11th ed.). Boston: Pearson Yayınları.
- Toffler, A. (2008). *Üçüncü Dalga*. (S. Yeniçeri, Çev.). İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Toohill, J., Fenwick, J., Sidebotham, M., Gamble, J. & Creedy, D. K. (2018). Trauma and fear in Australian midwives. *Women and Birth*, 32(1), 64-71.
- Ulutaş, Ç. Ü. (2002). *Proleterleşme ve profesyonelleşme tartışmaları ışığında Türkiye'de sağlık emek sürecinin dönüşümü*. Ankara: NotaBene Yayınları.
- Van Haute, D., Roets, G., Alasuutari, M. & Vandenbroeck, M. (2018). Managing the flow of private information on children and parents in poverty situations: Creating a panoptic eye in interorganizational networks? *Child and Family Social Work*, 23(3), 427-434.
- Westin, A. (1967). *Privacy and freedom*. New York: Atheneum.
- WHO (2009). System thinking for health system strengthening, http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44204/1/9789241563895_eng.pdf?ua=1. Erişim Tarihi: 10.12.2018.
- Williams, C. (2007). *Management* (Dördüncü Baskı). Canada: Pre Press.
- Williamson, O. E. (1975). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

- **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (*.doc, *.docx) formatında olmalıdır.
- **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.
- **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.
- **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.
- **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, özet ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.
- **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir.
- **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir.
- **Dipnotlar:** Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

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

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

- **File format:** All files should be submitted to the journal as a Word document (*.doc, *.docx).
- **Article language:** Articles may be prepared in Turkish or English languages..
- **Article length:** Articles should be between 4000 and 7500 words in length.
- **General rules for articles:** The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.
- **Parts of articles:** The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.
- **References:** In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text.
- **Tables and Figures:** Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text.
- **Footnotes:** Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief, they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

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



İş ve İnsan Dergisi
The Journal of Human and Work
e-ISSN 2148-967X

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