

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR REVIEW

Yıl/Year: 2023, Cilt/Volume: 5, Sayı/Issue: 2





JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2023, Cilt/Volume: 5, Sayı/Issue: 2

Journal of Organizational Behavior Review, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019

EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF

Prof. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

sema.polatci@gop.edu.tr

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Sema POLATCI

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

Doç. Dr. Fatih SOBACI

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	Prof. Dr. Nejat BASIM
Prof. Dr. A. Selami SARGUT	Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ	Prof. Dr. Ömer TURUNÇ
Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN	Prof. Dr. Selen DOĞAN
Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK	Prof. Dr. Senay YÜRÜR
Prof. Dr. Aslı BEYHAN ACAR	Prof. Dr. Soner TASLAK
Prof. Dr. Aşkın KESER	Prof. Dr. Suna TEVRUZ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK	Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Prof. Dr. Aykut BERBER	Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Prof. Dr. Azize ERGENELİ	Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ
Prof. Dr. Azmi YALÇIN	Doç. Dr. Ece OMA Y
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ	Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK
Prof. Dr. Çiğdem KIREL	Doç. Dr. Güven ORDUN
Prof. Dr. Ela ÜNLER	Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU
Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ	DEMİRER
Prof. Dr. Enver ÖZKALP	Doç. Dr. Murat GÜLER
Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN	Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ
Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL	Doç. Dr. Mustafa KARACA
Prof. Dr. Faruk ŞAHİN	Doç. Dr. Onur KÖKSAL
Prof. Dr. Fatih ÇETİN	Doç. Dr. Saman ATTIQ
Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN	Doç. Dr. Serdar BOZKURT
Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU	Doç. Dr. Turhan ERKMEN
Prof. Dr. Himmet KARADAL	Doç. Dr. Yasin ROFCANİN
Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN	Dr. Öğr. Üyesi Feride EŞKİN
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DEĞİRMENCİ
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Dr. Öğr. Üyesi Ömer ÇETİN
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	Dr. Öğr. Üyesi Syed Asim SHAH





*Journal of Organizational
Behavior Review
(JOB Review)*

*Cilt/Vol.: 5, Sayı/Is.:2
Yıl/Year: 2023*

**CİLT 5 SAYI 2 (Temmuz 2023) HAKEMLERİ
REFEREES OF VOLUME 5 ISSUE 2 (July 2023)**

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN

Prof. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

Doç. Dr. Engin KANBUR

Doç. Dr. İnan ERYILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Caner YAZICIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Cenk TUFAN

Dr. Fakhri BAGHİROV

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
1	<i>Paternalist Liderliğin Örgütsel Kronizm Üzerindeki Rolünü Anlamak: Görgül Bir Araştırma</i> <i>Understanding the Role of Paternalistic Leadership on Organizational Cronyism: An Empirical Study</i> <i>Konuralp SEZGİLİ</i>	87-111
2	<i>Uzun Formundan Kısa Formlarına Ölçek Revizyonu: Pozitif Liderlik Ölçeği Uygulaması</i> <i>Scale Revision from Long Form to Short Forms: Positive Leadership Scale Implementation</i> <i>Ali Murat ALPARSLAN & Nisa EKŞİLİ</i>	112-147
3	<i>Unlocking Success in Family-owned Businesses: An Examination of Personal Qualities, Management Skills and Opportunity Recognition</i> <i>Aile İşletmelerinde Başarının Anahtarı: Kişisel Niteliklerin, Yönetim Becerilerinin ve Fırsat Farkındalığının İncelenmesi</i> <i>Begüm AL</i>	148-172
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
4	<i>Enhancing Supply Chain Integration (SCI) with Company (Crew) Resource Management (CRM): A Conceptual Framework Proposition</i> <i>Şirket (Ekip) Kaynak Yönetimi (EKY) İle Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Güçlendirilmesi: Kavramsal Bir Çerçeve Önerisi</i> <i>Yasemin ÜLKER</i>	173-189

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
5	<i>Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? Quiet Quitting: Is Beginning of the End or Reborn? Kadir ÇALIŞKAN</i>	190-204

Paternalist Liderliğin Örgütsel Kronizm Üzerindeki Rolünü Anlamak: Görgül Bir Araştırma

Konuralp SEZGİLİ¹ 

Öz

Çalışma yaşamında belirli kişi ve tarafların kayırılması, toplumsal ve yapısal etkilerinin yanı sıra çalışanların işe, örgüte ve diğer kişilere ilişkin tutum ve davranışları üzerinde yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Bununla ilgili olarak, örgütlerde işlemlerde ve kararlarda arkadaşların, siyasi ve profesyonel bağlantıların kayırılması olarak tarif edilen kronizm, örgütsel davranış araştırmalarında merak uyandıran konulardan biridir. Bu konuda yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak örgütlerde kronizm algısı ile çeşitli sonuç değişkenlerini ilişkilendirirken daha seyrek olarak kültür ve liderlik gibi öncülleri de inceleme odağına almıştır. Bu çabanın bir parçası olarak bu çalışmada, diğerlerinden farklı olarak, Türkiye’de baskın bir form olan paternalist liderliğin örgütsel kronizm algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma için kamu ve özel sektörde çalışan 210 kişiden veri toplanmıştır. Kullanılan kavramların yapısı doğrulayıcı faktör analizleri ile test edildikten sonra hiyerarşik regresyon analizleri ile paternalist liderliğin örgütsel kronizm algısı üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Bulgular, “iş yerinde aile ortamı”nın örgütsel kronizm algısını azalttığını göstermektedir. Öte yandan, paternalist liderliğin ikili doğasına uygun olarak, “sadakat beklentisi” ise bu algıyı artırmaktadır. Çalışmanın bulguları ilgili yazına başvurarak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel kronizm, Paternalist liderlik, Sadakat beklentisi, İş yerinde aile ortamı

Understanding the Role of Paternalistic Leadership on Organizational Cronyism: An Empirical Study

Abstract

Favoritism in the workplace has negative impacts on employees' behaviors and attitudes toward work, the organization, and other people, as well as social and structural consequences. In this regard, cronyism, defined as favoring friends, political and professional connections in organizational activities and decisions, is an intriguing issue in organizational behavior studies. Studies on this topic focus mostly on the relationship between the perception of cronyism in organizations and various outcome variables, with less emphasis on antecedents such as culture and leadership. As part of this effort, this study examined the impact of paternalistic leadership, which is prevalent in Turkey, on the perception of organizational cronyism, filling a research gap. Data was collected from 210 employees working in the public and private sectors. After testing the structure of the concepts with confirmatory factor analysis, hierarchical regression analyses revealed the impacts of paternalist leadership on the perception of organizational cronyism. Findings show that creating a "family atmosphere at work" has a negative influence on the perception of organizational cronyism. However, in accordance with the dualistic nature of paternalistic leadership, "loyalty expectation" has a negative impact on this perception. The findings of the study were discussed using the relevant literature.

Keywords: Organizational cronyism, Paternalistic leadership, Loyalty expectation, Family atmosphere at work

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, ksezgili@atu.edu.tr

Giriş

Kronizm, akraba ilişkileri, arkadaşlık ve çeşitli sosyal bağlara dayalı kayırmacı davranışların evrensel olarak yaygın olduğu bir fenomendir (Wated & Sanchez, 2015; Hudson & Classen, 2017). Farklı disiplinlerde üretilen araştırmalar, kronizm ve nepotizm gibi farklı türlerdeki kayırmacılığın örgütlere ve bu örgütlerde çalışan kişilere çeşitli zararlar verdiğini göstermektedir (Balliet vd., 2014; Pearce, 2015). Kronizm, işle ilgili atama, terfi veya operasyon kararlarında arkadaşlık ilişkilerinin belirleyici olduğu politika alanında ortaya çıkan bir kavramdır. Modern örgütlerin politik arenalar olduğu düşünüldüğünde (Drory & Romm, 1990), özel sektör örgütlerinde kronizmin yaygın bir olgu olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Begley vd., 2010). Kronizme ilişkin klasik bir örnek, 1997 Asya krizinde şüpheli finansal işlemlerle ilişkilendirilen arkadaşlık ilişkileridir (Khatri vd., 2003). Bununla birlikte, kronizm sadece Asya'nın kolektivist kültürlerine özgü bir fenomen olarak değil, Batı dünyasında da yaygın bir uygulama ve önemli bir etik sorun olarak görülmektedir (Khatri vd., 2006; Begley vd., 2010; Hudson & Claasen, 2017).

Kronizm örgütsel yaşamda, haksız ve adil olmayan işlemler aracılığıyla liyakati ortadan kaldırarak çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu konuda örgütsel davranış alanında yer alan araştırmalar, kronizm algısının çeşitli sonuç değişkenleri üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmıştır. Buna karşı kavramın öncüllerine yönelik üretilen az sayıda çalışma, partikülerizm ve paternalizm gibi (Hudson & Claasen, 2017) kimi kültürel değerlerle açık ilişkisi sebebiyle (Wated & Sanchez, 2015), örgütsel kronizm algısını kültür ve liderlikle ilişkilendirilmiştir. Yazında paternalizm halihazırda kayırmacılık ve nepotizm (Erden & Ötken, 2019) gibi olgularla ilişkilendirilmişse de kronizmle ilişkisine yönelik bazı göndermeler dışında araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, bu boşluğun giderilmesine katkı sağlamak üzere, paternalist lider davranışları ve örgütlerde kronizm algısı arasındaki ilişkiyi incelemek; paternalist lider davranışlarının, çalışanların örgütsel kronizm algısı üzerindeki farklı etkilerini ortaya koymaktır.

Paternalist liderlik bileşenlerinin çeşitli tutum ve davranışlar üzerinde farklı ve tutarlı etkiler yarattığı, farklı kültürel bağlamlarda yapılan araştırmalarla gösterilmiştir (Bedi, 2019). Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğine odaklanırken güç mesafesiyle ilişkilendirilmektedir ve örgütsel kronizm algısına yönelik özgün bir

açıklama sağlayabilir. Özellikle Türkiye gibi paternalizmin baskın bir kültürel özellik olduğu ülkelerde (Paşa vd., 2001; Aycan, 2006), paternalist liderlik bileşenlerinin kronizm algısı üzerindeki etkilerini anlamak ilgi çekicidir ve bu ilişki, akademisyenler ve uygulamacılar için önemli çıkarımlar sağlayabilir. Nihayet söz konusu edilen, liyakatin göz ardı edilerek yöneticilerle daha yakın ilişkilere sahip olan kişilerin haksız bir şekilde tercih edilmesidir. Liyakatin ihmal edilmesi ise diğer toplumsal etkileri yanında çalışma yaşamda yüksek işten ayrılma niyeti, iş stresi ve adaletsizlik algısıyla sonuçlanmaktadır (Araslı & Tümer, 2008; Asunakutlu & Avcı, 2010). Ek olarak bu çalışma, liderlik kuramında en önemli araştırma kısıtlarından biri olarak tanıtılan bağlam eksikliğini giderici yönde bir girişim olarak da yazına katkı sağlayabilir (Dinh vd., 2014; Jackson, 2016). Çalışma şu şekilde organize edilmiştir: İlk bölümde kronizmin kavramsal temelleri açıklanmış; örgütlerde kronizm algısı bağlamında önerilen bir öncül olarak paternalist liderliğe vurgu yapılmış ve paternalist liderlik bileşenleri ile kronizm ilişkisine yönelik hipotezler geliştirilmiştir. İlerleyen iki bölümde araştırma yöntemi ve araştırmanın ulaştığı temel bulgular açıklanmıştır. Sonuç bölümünde bulguların yazınla ilişkisi tartışılarak gelecekteki araştırmalar ve uygulamalar için öneriler sunulmuş, kısıtlar değerlendirilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Kronizm

Kronizm (*cronyism*), on yedinci yüzyılda “eski tanıdık, samimi arkadaş, kafadar” anlamı taşıyan *crony* kelimesinden türetilerek on dokuzuncu yüzyılda “arkadaşlık geliştirmek” anlamında olumlu bir içerikle kullanılmıştır (Online Etymology Dictionary, t.y.). İlerleyen yüzyılda kronizm, politik kayırmacılık ve yozlaşma ile birlikte anılmaya başlayarak olumsuz bir içerik kazanmıştır (Merriam-Webster, t.y.). Günümüzde kronizmin sözlük anlamı “önemli birinin gerekli beceri ve deneyime sahip bağımsız kişiler yerine arkadaşlarına iş vermesi durumu” (Cambridge, t.y.), “güçlü bir kişinin (örneğin bir politikacının) arkadaşlarına iş ve başka iyilikler yapma şeklindeki haksız uygulaması” (Merriam-Webster, t.y.) ya da “yeteneğe bakılmaksızın arkadaşların önemli pozisyonlara atanması” (Online Etymology Dictionary, t.y.) biçimindedir.

Kronizmin örgütler açısından ifade ettiği anlam; kullanımları ve olumsuz sonuçlarının benzeşmeleri itibarıyla kayırmacılık ve nepotizm kavramlarıyla iç içedir. Bunlar içinde en geniş kavramsal içeriğe sahip olan kayırmacılık (*favoritism*); istihdam,

kariyer ve personele ilişkin kararlarda aile, arkadaş, meslektaş veya tanıdıklara özel ayrıcalık sağlanması olarak tanımlamaktadır (Araslı & Tümer, 2008). Bu anlamda kronizm bir kayırmacılık türü olarak değerlendirilebilir (Turhan, 2014). Kayırmacılığın geniş kavramsal çerçevesine yerleşen bir diğer kavram olan nepotizm (*nepotism*) ise işe yerleştirme ya da terfi kararlarında aile bağlarına dayalı tercih yapılarak diğerlerinin dışlanması (Bellow, 2003); kimi zaman belli aile üyesinin diğer aile üyelerine tercih edilmesi gibi durumlarla örneklendirilmektedir (Jaskiewicz vd., 2013). Bu iki kavram, yazında kronizme kıyasla daha fazla görmüştür (Khatri vd., 2006; Jones & Stout, 2015). Yine de üçü sıklıkla ve yer yer birbirini ikame eder biçimde kullanılmaktadır. Burada belirleyici olan, yapılan işlemde (işe alma, terfi vb.) yöneticilerle daha yakın bağları olan kişilerin, nitelikleri itibarıyla hak edenler pahasına haksız biçimde tercih edilmesidir (Akuffo & Kivipöld, 2019). Kayırmacılığın geniş ve ilişkili diğer terimleri kapsayan içeriği ve nepotizmin akraba kayırmaya dayanan spesifik kullanımı yanında kronizm, uzun süreli bir geçmişe dayanan arkadaşların kayırılmasına odaklanması itibarıyla diğerlerinden ayrılmaktadır.

Sosyal ilişkinin yönüne göre kronizmin iki farklı biçimi tanımlanmıştır. *Yatay kronizm* eř düzeyli iş ortakları, arkadaşlar, meslektaşlar arasında gerçekteşen ve örgüt içi olduğu gibi örgütler arasında da görülebilen bir “eř-dost kayırma” tutumu olarak görülebilir (Khatri & Tsang, 2003). Kronizmi ele alan erken dönem çalışmalarda yatay kronizme odaklanılarak ekonomi ve politika kaynaklı çalkantılarda bu tür kayırmanın olumsuz etkilerine dikkat çekilmiştir. Örneğin, 1997 Asya krizinde finans kuruluşlarındaki yöneticilerin aile ve arkadaşlarına yönelik şüpheli ticari işlemleri finanse etmeleri krizin önemli bir kaynağı olarak gösterilmiştir (Khatri vd., 2006). Bu çerçevede geniş bir perspektifle klientalizm, patronaj vb. siyasi/idari kayırma türlerini örnekleleyen çalışmaların kronizm fenomenine de göndermede bulunduğu anlaşılabilir (örn. Smierciak, 2021). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde devlet ve sanayici ilişkisini ve bu ilişkideki ayrıcalıklı tercihleri odağa alan çoğu çalışma belli noktalarda (sosyal ağ vb.) örgütler arası yatay kronizmi örneklemektedir. Örgütsel davranış araştırması ise *dikey kronizme*, diğer bir deyişle örgütsel kronizme odaklanmaktadır. Dikey kronizmde örgüt içinde ast-üst ilişkileri merkeze alınmakta, aşağı yönlü himayenin yukarı yönlü kişisel sadakatle değişimi açıklamaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel kronizm “astın kişisel sadakati karşılığında, performans kriterlerinden ziyade (ör., astın objektif performansı, yetkinlikleri veya nitelikleri), üst tarafından asta performans dışı kriterlere (ör., astın üstle

olan ilişkisi) dayalı olarak iltimas gösterilmesi (ör., terfi, ikramiye, ücret artışı veya daha iyi bir görevlendirme)” biçiminde tanımlanabilir (Khatri & Tsang, 2003: 291). Anlaşıldığı üzere örgütsel kronizmin ilişkisel dinamiklerini açıklamak için sosyal mübadele kuramına ve karşılıklılık normuna gönderme yapılmaktadır. Bu perspektifte, yinelenen ve karşılıklılık içeren mübadeleler, tarafların fayda-maliyet algısı üzerinden okunabilmekte (Homans, 1961; Blau, 1964); sosyal mübadelelerin potansiyel getiriler tarafından yönlendirildiği, tarafların bu getirilerin içkin doğasını ve bunları başka bir yerde elde etmenin zorluğunu dikkate aldığı ileri sürülmektedir (Blau, 1964). Sosyal mübadelelerde kişi, mübadeledeki diğer tarafın belirli olmayan bir süre içinde karşılık vereceğine inanır. Bu karşılıklılık beklentisi ve yükümlülüğü, tarafların bağlılığını açıklayıcı niteliktedir (Yürür, 2021).

Örgütsel kronizme yönelik yazın çoğunlukla bu olgunun etkilerini, daha seyrek olarak öncüllerini işlemektedir. İlkini inceleyen araştırmalar; genellikle örgütsel kronizmi etik ihlallere sebep olan ve örgütsel etkililiği azaltan bir unsur olarak ele almıştır (Jones & Stout, 2015). Bu araştırmalarda; kronizmin örgütsel bağlılık (Saleem vd., 2018) performans (Cingöz & Akıllı, 2015), işe bağlılık (Shaheen vd., 2020), işyerinde dışlanma, işyeri nezaketsizliği, sosyal sermaye (Jawahar vd., 2021), örgütsel sessizlik, sinisizm (Turhan & Erol, 2019; Ali vd., 2021), örgütsel sapma, üretkenlik karşıtı iş davranışları (Shaheen vd., 2017), psikolojik sözleşme ihlali (Akuffo & Kivipöld, 2019) gibi tutum, davranış ve sonuçlar üzerinde etkilerde bulunduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel kronizmin öncüllerini anlamaya yönelik araştırma tasarımları ise oldukça seyrek. Bunlar daha ziyade kültür ve liderliğin etkisini işlemiştir². Örnekler çoğunlukla olumlu liderlik davranışlarının kronizmi negatif yönde (ve tersi) etkilediği ortaya koymuştur. Bunlardan birinde Riaz (2018) etik liderliğin örgütsel kronizm üzerindeki negatif etkisini göstermektedir. Pelletier ve Bligh (2008), çalışanların, kuruluşun zayıf etik liderliği, güven ihlalleri, zayıf etik davranış rol modelliği gibi bir dizi nedenle ilişkili olarak kronizm gibi olumsuz pratiklere işaret etmiştir. Bir başka çalışmada Akuffo ve Kivipöld (2019) otantik liderliğin bazı davranışsal boyutlarının örgütsel kronizmi etkilediğini göstermektedir. Daha spesifik olarak, kültüre duyarlı bir kavram olan örgütsel kronizm ve kültüre özgü liderlik modelleri arasındaki ilişkileri tespit etmeye

² Akuffo ve Kivipöld (2017) kayırmacılık, nepotizm ve kronizmin öncülü olarak liderliği ele aldıkları eserlerinde bu konuda 39 çalışma tespit etmektedir. Bunların çok küçük bir kısmı kronizmle ilişkili olduğu gibi bunlardan bir kısmı da politika ve dikey kronizmi örnelemektedir.

çalışan araştırma sayısı oldukça azdır. Zhang ve Gill (2019), Çin’de yönetsel kayırmacılığı açıklarken bağlamsal bir lider-takipçi modeli geliştirerek liderlik tarzının kronizmle anlamlı ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır. Kültür ve kronizm ilişkisine odaklanan araştırmalar içinde Hudson ve Claasen (2017) iki kültürel değere; eşitlikçilik ve partikülarizme vurgu yaparak toplumların bu kültürel değerler bakımından kronizmin kendisini ve etkilerini farklı biçimde algılayabileceğini ve tepki geliştirebileceğini ileri sürmektedir. İlk olarak, eşitlikçi olmayan (*inegalitarian*) değerler kronizmin eşitsizliğe dayalı doğasıyla yakından ilişkilidir. Yazarlar bu durumu güç mesafesiyle (Hofstede & Hofstede, 2001) ilişkilendirerek, eşitlikçi olmayan (yüksek güç mesafesi) kültürel değerlerin kronizmin tolere edilmesiyle yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Hudson & Claasen, 2017:104). İkinci olarak, evrenselci (*universalistic*) uygulamaların aksine belli kişi ve durumların esas alındığı bir değer yönelimini ifade eden partikülarizmden hareketle; sosyal ilişkilerin evrenselci değer kümesindeki kuralların merkezi rolünü ikame ettiğini, böylece bu örgütlerde kronizmin daha fazla tolere edileceğini belirtmektedir (Hudson & Claasen, 2017: 111). Khatri ve arkadaşları (2006), bazı kültürel özelliklerin (bireycilik, kolektivizm vb.) kronizm üzerinde farklı yönde etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Khatri ve arkadaşlarına (2006) göre kronizm, yöneticinin, üçüncü tarafın eşitlik veya üstünlük iddiası pahasına bir sosyal ağdaki ortak üyeliğe dayalı olarak diğer bir taraf lehine gösterdiği ayrıcalık ve nihayet karşılıklı bir değiş tokuş işlemidir. Bunun bir sosyal mübadele nesnesi olması için iki taraf için de değerli olması gerektiğinden ve değer atfedilen şeyin de kültürel bağlama hassas olmasından hareketle Khatri ve Tsang (2003) kronizmi açıklamak için iki kültürel değeri; partikülarizm ve paternalizmi öncül olarak değerlendirmiştir. Partikülarizm Trompenaars’a göre (1993), kolektivist toplumlarda sık rastlanan, grup üyeliğini uzun vadeli görerek ilişkiyi odağa alan, bu doğrultuda genel kuralları ve sosyal normları göz ardı edebilen bir tutumdur (Khatri & Tsang, 2003). Yazarlara göre “grup içi” ve “grup dışı” ayrımı kolektif bilinçten gelmektedir ve bu tip bir tutuma sahip bir yönetici doğal olarak grup içini öncelemekte veya diğerleri hilafına kayırmaktadır (Khatri & Tsang, 2003: 292). İkinci olarak paternalizm -yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çalışanların eşitsizlikleri olağan karşılamasıyla karakterize olmaktadır; bu şekilde yöneticiler ast-üst ilişkisi bağlamında kararlarında meşruiyet kaygısı çekmemektedir (Khatri & Tsang, 2003). Kolektivist kültürlerde paternalizm, çalışanların bu tutumunu aile olma fikriyle bağdaştırmaktadır. Khatri ve Tsang (2003), Farh ve Cheng’in (2000) üç

boyutlu (otoriter, iyi niyetli, ahlaki) paternalist lider modelini ele alarak bireysel güç uygulamasına dayalı otoriter ve kontrolcü davranış karşısında çalışanların uyum ve itaat; cömert ve karşı tarafın iyiliğine yönelik davranışı karşısında sadakat ve bağlılıkla karşılıklılık normunun işleyebileceğini öngörmektedir.

1.2. Örgütsel Kronizmin Öncülü Olarak Paternalist Lider Davranışı

Etkili liderliği nelerin oluşturduğuna dair tutarlı bir görüş olmamasının (Yukl, 2012; Zhu vd., 2019) gerekçeleri arasında bağlamsallığın öne çıkması (Porter & McLaughlin, 2006; Zhu vd., 2019); bağlama duyarlı liderlik modellerine yönelik çağrılar peşi sıra getirmiştir (Osborn vd., 2014). Liderlik araştırmasının sosyal etkileşimi merkeze alması ve kültürel bağlam üzerinden okunmasının da etkisiyle (Mendonca vd., 1999), son yirmi yılda gelişmekte olan ülkelerin yükselen performansını yönlendiren liderlik davranışlarını açıklamak üzere geliştirilen yaklaşımlardan biri paternalist liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, Batılı örneklerinden farklı olarak Asya ve Latin Amerika’da görülen liderlik davranışlarını anlamaya çalışan ve kültürel bağlama gönderme yapan bir akım içinde gelişmiştir (Aycan, 2001, 2006). Paternalist liderlik Ortadoğu, Asya ve Latin Amerika’da yaygın bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Osland vd., 1999; Aycan vd., 2000, Cheng vd., 2000; Paşa vd., 2001; Pellegrini & Scandura, 2008; Aycan vd., 2013, Aktaş, 2020). Paternal ya da babacan bir lider figürüyle karakterize olan paternalist liderlik; otorite ve disiplini önceleyerek takipçilerin liderin kararlarına uymasının belli ölçüde zorunlu kılındığı, bu liderin aynı zamanda takipçilerin refahıyla kişisel olarak ilgilendiği ve onlar için bir rol model olduğu, liderin yardımsever ve ahlaklı bireyler olarak tanımlandığı bir liderlik yaklaşımını resmetmektedir (Farh & Cheng, 2000; Bedi, 2019). Görüldüğü üzere bu liderlik yaklaşımı bazı ikilikler içermektedir. Aycan (2001:3) bu durumu, yani yöneticinin “tatlı ve sert” algılanması karşısında çalışanın “sevgi ve korku” ikilemi yaşamasını, paternalizmin örgüt yaşamında karakterize olma biçimi olarak tanıtmış ve bu ikilemin Batı kültüründe anlaşılması güç bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (Aycan, 2001:3).

Yazında paternalist liderliğe ilişkin öne çıkan kavramsallaştırmalar bulunmakla birlikte (ör. Aycan 2001, 2006; Cheng vd., 2000; Wagstaf vd., 2015) ileri sürülen fikirlerin ana hatları birçok bakımdan birbirine benzemektedir. Wagstaff ve arkadaşlarına (2015) ait model, yönetici davranışlarında iyi niyetlilik ve otorite-kontrol bakımından farklı kombinasyonlar üretmektedir. Yazarlara göre paternalist lider astları tarafından

hem iyi niyetli hem de kontrolcü olarak algılanmalıdır. Aksi takdirde, örneğin iyi niyet olmaksızın kontrolcü olarak değerlendirildiklerinde saldırgan olarak algılanırlar. Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderliği iyi niyetlilik ve otoriteye ek olarak ahlaki bütünlük ile birleştiren bir tarz olarak betimlemiştir ve bu model uluslararası yazının en çok ilgi gösterdiği modeldir. Türkiye’yi de odağa alan Aycan’ın çalışmaları (2001; 2006) daha kapsayıcı bir modelde yönetim ilişkisindeki tarafların davranışları ve bunların motivasyonlarını tasnif ederek paternalizmin bütünlük bir yapı içermediğini ve liderlik tarzının lider-takipçi ilişkisindeki rol beklentilerine -yönetici rolünde iyi niyetli veya çıkarıcı- bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Bedi, 2019). Aycan’ın (2001:7) modelinin davranış motivasyonu bileşeni çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm tasnifinden hareket etmektedir. İyi niyetli paternalizmde üstün, astın iyiliği için ona ilgi ve yakınlık göstermesi, buna karşı astın saygıdan dolayı üste bağlılık göstermesi “iyi niyetli paternalizm” olarak tanımlanmıştır. Üstün aynı iyi niyetle ast üzerinde kontrolcü bir tutum takınması ve astın da üste duyduğu saygı ile buna boyun eğmesi “otokratik paternalizm” olarak adlandırılmıştır. Öte yandan üstün, astın iyiliği için değil de kendi çıkarları için ilgi ve yakınlık göstermesi, astın saygı yerine kendi çıkarlarıyla örtüştüğü için bağlılık göstermesi “çıkarıcı paternalizm” olarak adlandırılmıştır. Son olarak, üstün kendi çıkarları doğrultusunda astı kontrol etmesi ve astın da kişisel çıkarlarına ters düşmemek uğruna üste boyun eğmesi “otoriter paternalizm” olarak adlandırılmıştır (Aycan, 2001:7-8). Görüldüğü üzere, paternalist liderlik açıklamasında sıkça kullanılan karşılıklılık, yani lidere yönelik astın paternalizm algısı ya da bu durumda sergilediği davranışlar sosyal mübadele kuramına göndermede bulunur. Diğer çalışmalar da ekseriyetle bu fikri desteklemektedir.

Cropanzo and Mitchell (2005) sosyal mübadelede destekleyici davranışın iyimser takipçi davranışı ile karşılandığını belirtmektedir. Takipçiler, lideri ilgili ve iyi niyetli olarak algıladıklarında ona sadakat ve güvenle karşılık vermekte (Pellegrini & Scandura, 2008) iş motivasyonu (Niu et al., 2009) liderden duyulan tatmin (Farh vd., 2006), yaratıcı davranış (Wang & Cheng, 2010) ve nihayet performans (Bedi, 2019) artmaktadır. Öte yandan çalışanların lideri yalnızca otoriter (kontrolcü, ödül-cezaya ağırlık veren ve takipçinin refahını öncelemeyen) olarak algıladıkları tabloda davranış sonuçları da benzer şekilde olumsuz gerçekleşmektedir (Bedi, 2019). Farh ve arkadaşları (2006) kontrolcü davranış karşısında takipçilerin lideri baskıcı olarak algılandıklarını ve ona karşı güvensizlik, düşük sadakat ve düşük bağlılık gösterme olasılığının arttığını

belirtmektedir. Birçok ampirik bulgu liderlik algısı otorite yönünde geliştikçe çalışan davranışının bundan olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Wu & Xu, 2012; Hiller vd., 2019). Bu durum, büyük ölçüde paternalist liderliğin içerdiği ikiliklerle (ör. otoriter ve şefkatli) ilgilidir. Paternalist lider davranışının olumlu algılanan yönlerinin olumsuz tutum ve davranışları seyreltmesi, olumsuz algılanan yönlerinin ise olumsuz tutum ve davranışları artırdığı belirtilmektedir (Ertureten vd., 2012). Burada odaklanılması gereken nokta, ele alınan modelin hangi yönlerinin olumlu, hangilerini olumsuz algılandığıdır. Örneğin, “sadakât beklentisi” yöneticinin çalışanlara zorbalık (Soylu, 2011) ve genel ayrımcılık yapması gibi olumsuz davranışlarla ilişkilendirilirken (Colella & Garcia, 2005) “iş yerinde aile ortamı” pozitif tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Pellegrini vd., 2010; Aycan, 2015). Bir bütün olarak örgütsel kronizmin yönetsel işlem veya karara karşı olumsuz bir değerlendirme içerdiği dikkate alındığına, paternalist liderlik bileşenlerinin olumlu algılanan özelliklerinin kronizm algısı üzerinde negatif, olumsuz algılanan özelliklerinin kronizm üzerinde pozitif yönde etkide bulunması beklenebilir. Diğer deyişle; iyi niyetli paternalist liderliğin örgütsel kronizm üzerinde negatif yönlü bir, çıkarıcı paternalist liderliğin örgütsel kronizm algısı üzerinde pozitif etkide bulunması beklenir. Bu bilgilerden hareketle;

H1. Paternalist liderliğin “iş yerinde aile ortamı yaratma”, bireysel ilişkiler sürdürme”, ve “çalışanların iş dışı yaşamına katılma” boyutları ile örgütsel kronizm algısı arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H2. Paternalist liderliğin “sadakât beklentisi” ve “statü ve otorite hiyerarşisi” boyutları ile örgütsel kronizm algısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

2. Araştırma Yöntemi

2.1. Örneklem

Araştırma ve yayın etiğine uygun yürütülen bu araştırma, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 2022.10.12 sayılı izniyle yürütülmüştür. Araştırmada katılımcılardan iş yerinde yöneticilerin bazı tutumlarına ilaveten kayırma davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Uygulama için yapılan ön görüşmelerde katılımcıların soruların içeriği bakımından endişe duyabileceği anlaşılmıştır. Benzer araştırmalarda da bu kaygı not edilmiştir (ör. Shaheen vd., 2017). Bu nedenle katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri bir zaman aralığında soru formunu

doldurabilmelerini teminen; güvenilir bir tarama olanağı sunması (Lazar & Preece, 1999; Cobanoğlu vd., 2001) ve katılımcıların anonim veri sayesinde korunduğunu hissederek daha isabetli görüş bildirmesi (Reis & Judd, 2013) gerekçeleriyle web tabanlı soru formu kullanılmıştır. Bu, aynı zamanda ortak yöntem yanlılığını minimize edebilecek önlemlerden biridir (Podsakoff vd., 2003). Tarama prosedürü şöyle gerçekleştirilmiştir. Başlangıç olarak, araştırmacı potansiyel katılımcılarla telefon ve e-posta yoluyla iletişim kurarak ankete katılmaya davet edilmiştir. Bu görüşmede verinin içerdiği duyarlılık nedeniyle verilerin saklanmasıyla ilişkin ayrıntılı açıklama sunularak kişisel korunmaya ilişkin hukuki güvencenin anlatıldığı ayrıntılı bir onam formunun varlığı aktarılmıştır. Görüşmede ve soru formunun başlangıcında, güvenliğe ilaveten araştırmacıların diledikleri anda çalışmaya katılmaktan vazgeçebilecekleri ve bunun hiçbir yaptırımı olmayacağı belirtilmiştir. Katılımcıların web tabanlı formda onam formunu okuması ve katılımı bu çerçevede onayladıklarını belirtmeleri ile soru formuna geçmelerine izin verilmiştir. Ortak yöntem yanlılığını azaltmak üzere, yukarıdaki tedbirlere ilaveten farklı ölçümler farklı bloklara yerleştirilmiş ve çalışmada daha önce doğrulanmış ölçüm araçları kullanılmıştır (Podsakoff vd., 2003).

Örneklemede, bu tür duyarlılık arz eden verilerin derlenmesine uygun bir strateji olarak uygun örnekleme ile kolayda ulaşılabilecek ve bağımsız değerlendirme yapabilecek kişilerle Adana ilinde uygulama yürütülmüştür (Özen & Gül, 2007). Bu stratejinin sebep olduğu aşırı homojen örneklerden kaçınmak amacıyla; özel sektör kuruluşlarında imalat kesiminde çalışanlar, kamu kesiminde merkezi kurumların taşra teşkilatlarında ve yerel yönetim kuruluşlarında çalışanlar olmak üzere farklı meslek grupları üzerinden ilerleme sağlanmıştır. Bu çerçevede, kamu ve özel sektörde görev alan, tam zamanlı çalışan, kadrolu veya sözleşmeli 300 kişiye ulaşılmış; araştırma davetine 228 kişi katılmıştır (%63). Katılımcıların demografik profilleri incelendiğinde; %38'i kadın, %62'si erkektir. Bu kişilerin dahil oldukları yaş grupları incelendiğinde; 18–30 yaş %22, 31–40 yaş %41, 41–50 yaş %31, 51 ve üzeri %6'dır. Katılımcıların mesleki deneyimleri süre bakımından; %14'ü 1–5, %20'si 6–10, %27'si 11–15, %40'ı 16 ve üzeri şeklinde kaydedilmiştir. Öğrenim durumları son mezun oldukları eğitim kurumları bakımından incelendiğinde katılımcıların %10'u ortaöğrenim, %10'u ön lisans, %51'i lisans, %29'u yüksek lisans veya doktora veren programlardan mezundur. Görev aldıkları kurumların niteliği bakımından %86'sı kamusal nitelikli kurum ve kuruluşlarda, %14'ü ise özel sektörde görev almaktadır.

2.2. Ölçme araçları

Paternalist liderliğin ölçümünde Aycan'ın (2006) 21 madde 5 boyutlu paternalist liderlik ölçeği 5'li likert ölçümü ile kullanılmıştır. Özgün ölçekteki 5 faktörlü yapının açıkladığı toplam varyansın miktarı %62.70'dir ($\alpha = .85$). Faktörlerin açıkladığı varyans dağılımı incelendiğinde; iş yerinde aile ortamı (5 madde, %18.42), bireyselleşmiş ilişki (4 madde %16.30), çalışanların iş dışı yaşamına katılım (4 madde, %10.41), sadakat beklentisi (3 madde %9.72), statü hiyerarşisi ve otorite (5 madde, %7.85) şeklinde gerçekleşmiştir.

Örgütsel kronizmi ölçmek için Turhan (2014) tarafından geliştirilen örgütsel kronizm algısı ölçeği kullanılmıştır. 15 maddeli üç boyutlu ölçekte; "iç grup yanlılığı" astlarla gayri resmi ilişkilere dayanan yönetsel yanlılığına, "paternal kronizm" sadık astların kayırılmasına, "karşılıklı çıkar alışverişi" yönetici ve astlar arasında karşılıklı çıkar beklentisine atıfta bulunmaktadır (Turhan, 2014: 305). Özgün ölçekteki 3 faktörlü yapının açıkladığı varyans miktarı %69.77'dir ($\alpha = .85$). Açıklanan varyansın faktör dağılımı incelendiğinde, ilk faktör olan 6 maddeli iç-grup yanlılığı %35.21 ($\alpha = .90$), ikinci faktör olan 5 maddeli paternal kronizm %22,27 ($\alpha = .87$), üçüncü faktör olan 5 maddeli karşılıklı çıkar alışverişi %12.28 ($\alpha = .74$) şeklinde gerçekleşmiştir.

2.3. Analitik strateji

Yazında çeşitli kriterler bulunmakla birlikte her bir örneklem hacminin yeterliği konusunda yapılacak değerlendirme veri setinin özellikleriyle uyumlu olmalıdır. Genel olarak çok değişkenli istatistiksel teknikler kullanılabilmesi için asgari 200 rakamı önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Bu bakımdan örneklem hacmi ($N > 200$) yeterli olarak değerlendirilmiştir. İlk olarak verilerin çok değişkenli analitik yöntemlere uygunluğu kontrol edilmiştir (Alpar, 2017). Çarpıklık ve basıklık için maddelerin test istatistiği ± 1.5 aralığında normal dağılım varsayımı sağlanmış, uç değer incelemesinde z istatistiği ile tek yönlü 3 gözlem, Mahalanobis uzaklığı hesaplanarak çok yönlü 15 gözlem analizden çıkarılmıştır. Çoklu doğrusallık, tekillik ve bağlantı ($r < 0.8$, $VIF < 2.5$) gözden geçirilerek çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğinin ve güvenilirliğinin incelemesine başlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2015). Örneklemin demografik farklılıklar arz etmesi sebebiyle alternatif faktör yapılarını sınamak için ilk olarak her iki ölçeğe keşfedici aktör analizi uygulanmıştır. Ortaya çıkan tabloda, ölçeklerin temsil gücünü anlamak için alternatif modeller incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile

modellere dayalı olarak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizleri, son olarak hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Testler için regresyon modelinin ilk adımında kontrol değişkenleri eklenmiş, ikinci adımda paternalist liderlik faktörleri eklenerek ilgili örgütsel kronizm algısı boyutu üzerindeki etkileri hesaplanmıştır. Hesaplamalarda Jamovi (The Jamovi Project, 2022) kullanılmıştır.

3.Araştırma Bulguları

3.1. Faktör analizi

Paternalist liderlik için yürütülen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan 5 faktörlü yapıda Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü (KMO=.942) analiz için örneklemin yeterli olduğunu, Bartlett küresellik testi $\chi^2(153) = 3208, p < .001$, korelasyon yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Özgün ölçekten bazı madde farklarıyla aynı boyutlarda beş faktörlü yapı ile açıklanan varyans %70 olarak gerçekleşmiştir. Özgün ölçekte yer alan p8 maddesi (*Çalışanlarla ilişkilerinde sevinç...*) binişiklik, p17 maddesi ise (*Disiplin yanlısı ama aynı zamanda...*) yetersiz yük değeri nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Faktörlerin açıkladıkları varyans miktarı bakımından; iş yerinde aile ortamı %24.18, bireyselleşmiş ilişki %17.22, çalışanların iş dışı yaşamına katılım %12.91, sadakat beklentisi %7.00, statü hiyerarşisi ve otorite %8.57 olarak gerçekleşmiş ve özgün ölçeğe yakın değerler kaydetmiştir. İkinci olarak, örgütsel kronizm algısı ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda 3 faktörlü yapıda Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü (KMO=.965) analiz için örneklemin yeterli olduğunu, Bartlett küresellik testi $\chi^2(91) = 3772, p < .001$, korelasyon yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Özgün ölçekten bazı madde farklarıyla aynı boyutlarda beş faktörlü yapı ile açıklanan varyans %81 olarak gerçekleşmiştir. Özgün ölçekte yer alan k12 maddesi (*Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri...*) binişiklik sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Faktörlerin açıkladıkları varyans incelendiğinde; iç grup yanlılığı %39.20, paternal kronizm %22.60 ve karşılıklı çıkar alışverişi %19.20 olarak gerçekleşmiş ve özgün ölçeğe yakın değerler kaydetmiştir.

İkinci olarak, paternalist liderlik ölçeği için özgün ölçekteki beş faktörlü yapı ve tek faktörlü yapı doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere her iki yapı da geçerli bulunmamıştır. Üçüncü olarak keşfedici faktör analizinin işaret ettiği 5 faktörlü yapı test edilmiş; bu testte modifikasyon endeksleri

incelenerek ayrışma geçerliğini güçlendirmek için p18'in (*Çalışanları için neyin en iyi...*) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerde yer alan maddelerin faktör yükleri asgari 0.5 değerini karşılamaktadır. İkinci olarak yapıların Cronbach alfa ve AVE katsayıları kontrol edilmiştir. İç tutarlılık ve birleşme geçerliğinin bütün ölçekler için yeterli olduğu ($AVE > .50$) göz önünde bulundurularak ayrışma geçerliğinin kontrolüne ilerlenmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Uyum Göstergeleri

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA %90 CI	
					Alt	Üst
Paternalist liderlik						
Özgün 5 faktör	.896	.876	.061	.103	.093	.113
Tek faktör	.857	.841	.068	.115	.106	.124
Modifiye 5 faktör	.955	.942	.033	.079	.066	.092
Örgütsel kronizm						
Özgün 3 faktör	.959	.950	.027	.093	.079	.107
Tek faktör	.923	.911	.033	.124	.112	.137
Modifiye 3 faktör	.989	.985	.018	.058	.036	.079

Örgütsel kronizm algısı öncekine benzer tutumla alternatifleriyle incelenmiş; bazı çalışmalarda ele alındığı gibi tek faktörlü yapı sınanmış ve bu çalışmada tutarlı bulunmamıştır. Üçüncü testte keşfedici faktör analizinin işaret ettiği 3 faktörlü yapı ele alınmıştır. Testte modifikasyon indeksi yardımıyla ayrışma geçerliğini güçlendirmek için k6 (*Yöneticiyle ilişkileri iyi...*) ve k7 maddelerinin (*Yöneticiye koşulsuz sadakat...*) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçüm modellerinin uyum göstergeleri incelendiğinde her ikisinin de kabul edilebilir değerler kaydettiği görülmektedir (Hair vd., 2014; Yaşlıoğlu, 2017). Çalışmada kullanılan paternalist liderlik ölçeği $\chi^2 (106) = 245$, CFI = .955, TLI = .942, SRMR = .0333, RMSEA = .0791; örgütsel kronizm algısı $\chi^2 (49) = 83.5$, CFI = .989, TLI = .985, SRMR = .0183, RMSEA = .0579 ile kabul edilebilir ölçüm araçlarıdır.

Tablo 2'de yer alan DFA sonuçları paternalist lider davranışının; iş yerinde aile ortamı (P1) 6 madde ile ($\alpha = .97$, AVE = .84), bireyselleşmiş ilişki (P2) 3 madde ($\alpha = .94$, AVE = .85), çalışanların iş dışı yaşamına katılım (P3) 3 madde ($\alpha = .91$, AVE = .78), sadakat beklentisi (P4) 2 madde ($\alpha = .73$, AVE = .58), statü hiyerarşisi ve otorite (P5) 3 madde ($\alpha = .81$, AVE = .59) ile ölçülebileceğini göstermektedir. Örgütsel kronizm algısı; iç grup yanlılığı (K1) 5 madde ($\alpha = .97$, AVE = .87), paternal kronizm (K2) 4 madde ($\alpha = .96$, AVE = .89), karşılıklı çıkar alışverişi (K3) 3 madde ($\alpha = .90$, AVE = .79) ile ölçülmüştür.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

		Faktör yükü	Cronbach alfa	AVE
<i>Paternalist liderlik ölçeği</i>				
P1(1)	Çalışanlarına karşı bir aile üyesi gibi...	.88	.97	.84
P1(3)	İşyerinde bir aile ortamı...	.90		
P1(4)	Kendi çocuklarıymış gibi...	.88		
P1(5)	Çalışanları dışarıdan gelecek eleştirilere...	.88		
P1(6)	Her çalışanla birebir ilişki kurmaya...	.90		
P2(7)	Her çalışanı şahsen tanımaya...	.88	.94	.85
P2(9)	Çalışanlarının gelişimini ve...	.88		
P2(10)	Gerektiğinde çalışanları adına...	.84		
P3(11)	Çalışanların iş dışı sorunlarında...	.91	.91	.77
P3(12)	Çalışanların özel etkinliklerine...	.76		
P3(13)	Çalışanın özel hayatında bir...	.82		
P4(15)	Çalışanlar hakkında karar verirken...	.73	.73	.58
P4(16)	Çalışanları değerlendirirken sadakat...	.68		
P5(19)	İşle ilgili konularda çalışanların...	.66	.81	.59
P5(20)	İşle ilgili her faaliyeti kontrol etmek...	.61		
P5(21)	Çalışanlarla yakın ilişkiler kurmasına...	.83		
<i>Örgütsel kronizm algısı</i>				
K1(1)	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan...	.85	.97	.87
K1(2)	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken...	.89		
K1(3)	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken...	.95		
K1(4)	Kurumumuzda, finansal veya...	.86		
K1(5)	Kurumumuzda, kararlar alınırken...	.91		
K2(8)	Yöneticimiz, verdiği kararları...	.91	.96	.89
K2(9)	Kurumumuzda, personel değerlendirmede...	.83		
K2(10)	Yöneticim, kendisine sadakat...	.94		
K2(11)	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık...	.96		
K3(13)	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi...	.77	.90	.79
K3(14)	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun...	.89		
K3(15)	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar...	.89		
Not. N = 210.				
P1: İş yerinde aile ortamı yaratma, P2: Bireyselleşmiş ilişki, P3: Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım, P4: Sadakat beklentisi, P5: Statü hiyerarşisi ve otorite, K1: İç grup yanlılığı, K2: Paternal kronizm, K3: Karşılıklı çıkar alışverişi.				

3.2. Paternalist liderlik ve örgütsel kronizm ilişkisi

Değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve korelasyonlar Tablo 3'te yer almaktadır. İlk olarak, paternalist liderliğin "iyi niyetli" üç boyutu örgütsel kronizm algısıyla istatistiksel olarak anlamlı ters yönlü ilişki sergilemektedir. Sırayla iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi bakımından iş yerinde aile ortamı ($r = -.33, p < .001$; $r = -.32, p < .001$; $r = -.26, p < .001$), bireyselleşmiş ilişki ($r = -.31, p < .001$; $r = -.32, p < .001$; $r = -.25, p < .001$), çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım ($r = -.27, p < .001$; $r = -.29, p < .001$; $r = -.21, p < .001$) bu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Paternalist liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite boyutu ise örgütsel kronizmle negatif yönlü ve zayıf ilişkiler sergilemektedir. Kronizm bileşenlerine göre sırayla bu ilişki ($r = -.15, p < .05$; $r = -.14, p < .05$; $r = -.12, p > .05$) şeklinde gerçekleşmiştir. Öte yandan

sadakat beklentisi, örgütsel kronizm algısının tüm bileşenleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkiler sergilemektedir (Sırayla $r = .34, p < .001$; $r = .40, p < .001$; $r = .33, p < .001$). Demografik değişkenler içinde öğrenim durumu, paternalist liderliğin tüm bileşenleriyle ters yönlü güçlü ilişkiler sergilemekte, “paternal kronizm” ve “karşılıklı çıkar alışverişi” ters yönlü zayıf ilişki sergilemektedir. Örnekleme yaş ile araştırma değişkenleri arasında negatif yönlü zayıf ilişkilere rastlanmıştır. Cinsiyet bakımından, kadınların bazı paternalist liderlik boyutları ile tüm boyutlarda örgütsel kronizm algısı erkeklere göre daha düşük seviyede gerçekleşmiştir. Deneyim ve sektör farklılığı iki değişkenle ters yönlü ilişki sergileseler de bu ilişkilerin büyük çoğunluğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3. Değişkenlere Yönelik İstatistikler ve Korelasyonlar

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Yaş ^a	2.21	.85												
Deneyim ^b	2.92	1.07	.81***											
Cinsiyet ^c	1.62	.49	-.03	.08										
Öğrenim ^d	2.99	.89	.32***	.29***	-.21**									
Sektör ^e	1.13	.34	.01	-.04	-.07	-.09								
P1	3.58	1.18	-.17*	-.18*	.13	-.36***	-.08							
P2	3.63	1.19	-.21**	-.17*	.17*	-.35***	-.04	.85***						
P3	3.56	1.18	-.14*	-.14	.13	-.35***	-.07	.83***	.80***					
P4	3.38	1.11	-.13	-.09	.19**	-.26***	-.21**	.23***	.21**	.27***				
P5	4.01	.85	-.18**	-.18**	.07	-.34***	-.08	.69***	.64***	.66***	.23***			
K1	3.17	1.39	-.05	-.04	.17*	-.13	-.08	-.33***	-.31***	-.27***	.34***	-.15*		
K2	2.89	1.42	-.14*	-.08	.18*	-.16*	-.13	-.32***	-.32***	-.29***	.40***	-.14*	.87***	
K3	2.66	1.29	-.12	-.10	.20**	-.15*	-.12	-.26***	-.25***	-.21**	.33***	-.12	.81***	.86***

Not. $N = 210$.

P1: İş yerinde aile ortamı, P2: Bireyselleşmiş ilişki, P3: Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım, P4: Sadakat beklentisi, P5: Statü hiyerarşisi ve otorite, K1: İç grup yanlılığı, K2: Paternal kronizm, K3: Karşılıklı çıkar alışverişi.

^aYaş (1 = 18–30, 2 = 31–40, 3 = 41–50, 4 = 51 ve üzeri). ^bDeneyim (1 = 1–5, 2 = 6–10, 3 = 11–15, 4 = 16 ve üzeri). ^cCinsiyet (1 = Erkek, 2 = Kadın). ^dÖğrenim (1 = Ortaöğrenim, 2 = Önlisans, 3 = Lisans, 4 = Yüksek lisans ve doktora). ^eSektör (1 = Kamu, 2 = Özel).

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Paternalist liderlik bileşenlerinin örgütsel kronizm algısı üzerinde etkilerini ölçmek için yürütülen hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur. Modele ilk olarak kontrol değişkenleri ve ikinci adımda paternalist liderlik bileşenleri eklenmiştir. Regresyon modeli iç grup yanlılığı için varyansın yaklaşık %36’sını ($R^2 = .36, F(8,201) = 14.06, p < .001$) tahmin etmektedir. Kontrol değişkenleri varyansın %4’ünü tahmin etmektedir, bunlar içinde cinsiyet ve öğrenim düzeyi istatistiksel olarak negatif ve anlamlı etkide bulunmuştur. Yaş, cinsiyet ve öğrenim düzeyinin kontrol edildiği ikinci model varyansın %32’sini tahmin etmektedir. Burada paternalist liderlik bileşenlerinde ikisinin iç grup yanlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. İş yerinde aile ortamı iç grup yanlılığı üzerinde negatif, sadakat beklentisi ise pozitif etkide bulunmaktadır. Paternal kronizme yönelik model de birkaç farklılıkla birlikte benzer

sonuçlar üretmektedir. Oluşturulan model paternal kronizm için varyansın %45'ini ($R^2 = .45$, $F(8,201) = 20.31$, $p < .001$) tahmin etmektedir. Kontrol değişkenlerinin tamamı paternal kronizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahiptir ve varyansın % 6'sını tahmin etmektedir. Modele ikinci adımda eklenen paternalist liderlik bileşenleri varyansın %39'unu tahmin ederek modelin tahmin gücünü artırmaktadır. Paternalist liderlik bileşenlerinin ikisi; iş yerinde aile ortamı ve bireyselleşmiş ilişki paternal kronizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkide bulunmuştur. Öncekiyle benzer biçimde, sadakat beklentisi ise güçlü bir etki sergileyerek paternal kronizm üzerinde pozitif yönlü etkide bulunmuştur. Son olarak, model, karşılıklı çıkar alışverişine ilişkin varyansın %30'unu ($R^2 = .30$, $F(8,201) = 10.86$, $p < .001$) tahmin etmektedir. Modele kontrol değişkenleri eklendiğinde yaş ve cinsiyetin negatif yönlü bir etkide bulunduğu görülmektedir. Birinci adımın varyansın %6'sını tahmin etmektedir. İkinci aşamada paternalist liderlik bileşenleri modele dahil edildiğinde karşılıklı çıkar alışverişindeki varyansın %24'ünü tahmin ettiği görülmektedir. Modelde iş yerinde aile ortamı bağımlı değişkeni negatif yönlü, sadakat beklentisi ise pozitif yönlü etkilemektedir.

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Örgütsel Kronizm Algısı					
	K1. İç grup yanlılığı		K2. Paternal kronizm		K3. Karşılıklı çıkar alışverişi	
	β	p değeri	β	p değeri	β	p değeri
<i>Adım 1</i>						
Yaş ^a	-.03	.67	-.12	.04	-.10	.12
Cinsiyet ^b	-.13	.03	-.14	.01	-.17	.01
Öğrenim düzeyi ^c	-.19	.00	-.18	.00	-.16	.02
ΔR^2	.04		.06		.06	
ΔF	F(3,206) = 2.70*		F(3,206) = 4.14**		F(3,206) = 4.31**	
<i>Adım 2</i>						
P1. İş yerinde aile ortamı	-.35	.00	-.27	.02	-.27	.04
P2. Bireyselleşmiş ilişki	-.16	.17	-.25	.02	-.20	.10
P3. Çalışanların iş dışı...	-.11	.34	-.16	.13	-.06	.63
P4. Sadakat beklentisi	.38	.00	.45	.00	.34	.00
P5. Statü hiyerarşisi	.10	.23	.12	.12	.07	.43
ΔR^2	.32		.39		.24	
ΔF	F(5,201) = 20.12***		F(5,201) = 28.36***		F(5,201) = 13.98***	

Not. $N = 210$. Adım 1'de kontrol değişkenleri girilmiş, Adım 2'de paternalist lider davranış boyutları eklenmiştir.

^aYaş (1 = 18–30, 2 = 31–40, 3 = 41–50, 4 = 51 ve üzeri). ^bCinsiyet (1 = Erkek, 2 = Kadın). ^cÖğrenim (1 = Ortaöğrenim, 2 = Önlisans, 3 = Lisans, 4 = Yüksek lisans ve doktora).

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Bir bütün olarak araştırma bulgularına göz atıldığında, paternalist liderliğin örgütsel kronizmi her üç boyutunda pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. İkinci olarak, pozitif algılandığı anlaşılan iyi niyetli paternalist lider davranışı (iş yerinde aile ortamı, bireyselleşmiş ilişki, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım) kronizm algısını her

üç boyutta negatif yönde etkilemektedir. Bu etki, regresyon modelinde her boyutta P1 için anlamlı, paternal kronizm için ek olarak “bireyselleşmiş ilişki” boyutunda istatistiksel olarak anlamlı sonuç üretmektedir ve Hipotez 1’i kısmen desteklemektedir. Diğer deyişle çalışanlar iş yerlerini aile ortamı olarak gördüklerinde kronizm algısı düşmektedir. “Statü hiyerarşisi ve otorite” beklenenin aksine kronizm algısındaki varyansa katkı sağlayamamıştır. Öte yandan “sadakat beklentisi” paternalist liderlik modelinin kronizm algısı üzerindeki en etkili bileşenidir ve kronizm algısını güçlü ve anlamlı biçimde artırmaktadır; bu sonuç Hipotez 2’yi kısmen desteklemektedir. Demografik değişkenler içinde yaş, yalnızca paternal kronizm boyutunda regresyon modeline anlamlı katkı sağlamaktadır. Yani yaşın yükselmesi paternal kronizm algısını düşürür niteliktedir. Cinsiyet örgütsel kronizm algısı üzerinde etkilidir. Örnekleme yer alana kadınların her üç boyutuyla kronizm algısı erkek katılımcılara oranla düşüktür. Regresyon modelinde en etkili demografik değişken öğrenim düzeyi olmuştur. Öğrenim düzeyinin artışı örgütsel kronizm algısını düşürmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, paternalist liderlik davranışının örgütsel kronizm algısını etkilediğini, öte yandan içerdiği ikiliklere dayalı olarak model bileşenlerinin örgütsel kronizm algısı üzerinde farklı yönlerde etkide bulunduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada paternalist liderlik örgütsel kronizm algısının bir öncülü olarak incelenmiştir. Bulgular, paternalist liderliğin ikili doğasının kronizm üzerinde farklı yönlerde etkilerde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada kullanılan kavramsal yapılar bakımından; doğrulayıcı faktör analizleri minör değişikliklerle paternalist liderlik ve örgütsel kronizm algısı ölçeklerinin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer araştırmalarda da bu tip minör değişikliklerle ölçeklerin kullanılabilir olduğu değerlendirilmektedir (Ör. Soylu, 2011). Korelasyon analizleri, iyi niyetli paternalist liderlik bileşenleri olarak değerlendirilen “iş yerinde aile ortamı”, “bireyselleşmiş ilişki”, ve “çalışanların iş dışı yaşamına katılma” boyutları ile örgütsel kronizm algısı arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi bunlar içinde “iş yerinde aile ortamı”nın önemli bir açıklayıcı olduğunu göstermiştir. Öte yandan çıkarıcı paternalist lider davranışı olarak değerlendirilebilecek “sadakat beklentisi” ile örgütsel kronizm algısı arasında güçlü pozitif yönlü ilişki varken “statü hiyerarşisi ve otorite” ile zayıf negatif yönlü ilişki görülmektedir. Regresyon modeli de bu bulguyu büyük ölçüde

desteklemektedir. Bu bulgu benzer araştırmalarda da gösterilmektedir. Soylu'nun (2011) araştırmasında paternalist liderlik faktörlerinden “iş yerinde aile ortamı” ve “sadakat beklentisi”, iş yerinde zorbalık algısı üzerinde ilki negatif, ikincisi pozitif etkilerde bulunmuştur. “Statü hiyerarşisi ve otorite”nin bu ve diğ er bazı çalışmalarda beklenen sonuçları üretmemesi, kullanılan ölçme aracı ve paternalist liderlik modellerine ilişkin genel bir eleştiriyi akla getirmektedir. Buna göre mevcut paternalist liderlik modelleri iyi niyet ve otorite (Hiller vd., 2019) veya iyi niyetli ve çıkarıcı (Soylu, 2011) boyutlarla tam olarak örtüşmemektedir. Hiller ve arkadaşları (2019), Aycan'ın (2006) paternalist liderlik modelinin daha ziyade iyi niyetli liderliği ölçtüğü ve otoriteye kısmi bir vurgu yaptığını da ileri sürmektedir. Burada belirtmek gerekir ki ölçüme ilişkin belirtilen ikiliğin aksine bazı araştırmalarda paternalist liderlik boyutlarının ilgili bağımsız değişkenler üzerinde aynı yönde tutarlı etkilerde bulunduğu da gösterilmiştir. (ör. Gerçek, 2018; Pelenk & Acaray, 2019; Tekin, 2019). Bu çerçevede, Türkiye’de yaygın olarak kullanılan Cheng vd. (2000) ve Aycan (2006) ölçümlerinin yapısal farklılıkları ve etkilerinin araştırılması, paternalist liderlik yazınına katkı sağlayabilir. Ayrıca, paternalist liderliğin çoklu doğasına odaklanan araştırmalarda “statü hiyerarşisi ve otorite” ile “yöneticiye güven” bir arada incelenebilir. Yazında, paternalist-otoriter lider davranışıyla (Cheng vd., 2000) ilgili bağımlı değişkenler arasında yöneticiye güvenin aracılık rolü oynadığı gösterilmektedir (Ötken & Cenkeci, 2012; Dedahanov vd., 2022). Bu durumda, paternalist-otoriter lider davranışı, güç mesafesinden kaynaklanan kabule dayanan güven aracılığıyla (Chen vd., 2014) diğ er bağımlı değişkenler üzerinde etkide bulunuyor olabilir. Güven konusunun Aycan (2006) ölçümündeki statü hiyerarşisi ve otoriteyle nasıl ilişki sergilediğini görmek ilgi çekici olacaktır.

Örgütsel kronizm algısına ilişkin Turhan (2014) ölçeğinin araştırmalarda çoğunlukla tek boyutlu kullandığı görülmektedir (ör. Shaheen vd., 2017; Ali vd., 2022; DeClercq vd., 2022; Elibol & Sever, 2022). Bu çalışmada üç boyutlu yapı bazı modifikasyonlarla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Genel olarak paternalist lider davranışlarının örgütsel kronizm üzerinde ikili etkisi, kronizmin farklı boyutlarında benzer yönde gerçekleşmiştir. Bunlar içinde paternalist liderliğin en güçlü etkide bulunduğu boyut, benzer sayılıtlara dayanması sebebiyle paternal kronizm olmuştur. Paternal kronizm sadık astların kayırılması anlamına gelmektedir. Sadakat beklentisi algısı yükseldikçe “sadık astların kayırıldığı”na ilişkin algı yükselmiştir. Tersine, iş yerine aile ortamı ve bireyselleşmiş ilişki algısı sadakate dayalı kayırma

algısını negatif yönde etkilemiştir. Örgütsel kronizmin ikinci boyutu olarak iç grup yanlılığı, iş yerinde aile ortamı ve sadakat beklentisi tarafından benzer biçimde etkilenmektedir. Bununla birlikte, iş yerinde aile ortamı algısı, en güçlü ters yönlü katkıyı astlarla gayri resmi ilişkilere dayanan yönetsel yanlılığı ifade eden bu kronizm boyutunda vermektedir. Diğer boyutlarda, yöneticinin çalışanı şahsen tanması veya iş yaşamı dışında özel yaşamına katılması, gayri resmi ilişkiye dayalı bu yönetsel yanlılık algısı üzerinde etkili olmamıştır. Diğer bir deyişle, bu değişkenler anlamlı ters yönlü ilişkilere sahip olmakla birlikte kronizm algısında anlamlı fark yaratmamaktadır. Öncekine benzer biçimde, örgütsel kronizmin diğer bir boyutu olan karşılıklı çıkar alışverişi algısı da iş yerinde aile ortamı yaratılmasıyla azalmakta, ancak sadakat beklentisiyle daha güçlü biçimde artmaktadır.

Araştırmanın diğer bir katkısı ve diğer kronizm araştırmalarından da bir ölçüde ayrışan nokta, yazında kullanılagelen cinsiyet, yaş gibi kontrol değişkenleri dışında öğrenim düzeyinin bu araştırmada önemli bir açıklayıcı olarak belirmiş olmasıdır. İç grup yanlılığını odağa alan Kolstad ve Wiig (2013) öğrenim düzeyinin pozitif etkisini göstermiş olsa da kronizm yazınında buna rastlanmamaktadır. Bir örnekte, Akuffo ve Kivipöld (2019) kronizmde bu ilişkiye dikkat çekmekle birlikte istatistiksel olarak önemli bir etki tespit edememiştir. Bu çalışmada öğrenim düzeyi kronizmin her boyutunda varyans değişimini anlamlı biçimde açıklamaktadır. Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe kurulan sosyal bağlara dayalı olarak gücün artmasıyla birlikte bu kişilerin eşitsizlikten daha fazla yararlanabilme ve mübadelede bulunabilme potansiyeline sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir (Akuffo & Kivipöld, 2019). İlerleyen araştırmalarda öğrenim düzeyinin kronizm algısına yönelik kaydedilen bu olası etkisi araştırılmalıdır.

Sosyal mübadele kuramından hareketle, çalışanların örgütle ve yöneticiyle olan mübadele ilişkisi sonucu oluşabilecek veya değişebilecek tutum ve davranışların yine - sırasıyla- örgüt ve yöneticiye yöneleceğine ilişkin önermeler bulunmaktadır (Yürür, 2019). İlerleyen çalışmalarda, bu kuramsal perspektifle örgütsel kronizm algısıyla ilişkilendirilecek tutum ve davranışların örgüte mi yoksa yöneticiye mi yöneldiği önemli bir araştırma sorusu olabilir. Yine, ilerleyen araştırmalarda sosyal mübadele kuramı açısından kayırmanın genel şemsiyesi altında kronizm ve nepotizmin farkını görmek ilgi çekici olabilir. Kronizmden kaynaklanan arkadaşlığa dayalı mübadele yükümlülüğünün aile bağına dayalı olan kadar güçlü olmadığı ve bu nedenle bu bağın her zaman örgütsel

yükümlülüklerin önüne geçemeyeceği belirtilmektedir (Pearce, 2015). Araslı ve Tümer (2008), daha ziyade politika kaynaklı kayırmaya dayanan araştırmalarında nepotizmin olumsuz sonuçlarının daha etkili olduğu göstermektedir. Bir bütün olarak kayırma türlerinin yaygın görüldüğü örgütsel ortamlarda kronizme özgü farklılıkların anlaşılması, ilişkili birçok örgütsel tutum ve davranışların daha iyi anlaşılması için fırsat sağlayabilir.

Örgütsel kronizm uygulamacılar açısından da önemli çıkarımlara konu edilebilir. Bu alandaki araştırmalar örgütsel kronizmin gerek çalışanlar gerekse -bu olgunun liyakatle ilişkili dışsallığı itibarıyla- toplumlar açısından oldukça olumsuz bir algı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle her düzeyde yöneticiler, çalışma barışını korumak için kronizmin önüne geçecek yapısal ve prosedürel tedbirleri almalıdır. Bu çalışmanın öne çıkan bulgularından biri, Türk kültürüyle de ilişkili olarak, paternalist lider davranışı olarak betimlenen iş yerinde aile ortamı sağlamanın örgütsel kronizm algısını azalttığı hususudur. Bununla birlikte bu bulgu tek başına yanıltıcıdır; zira aynı zamanda yöneticinin, performansını bir kenara bırakarak sadakate dayalı işlem yaptığı yönünde bir izlenim vermesi, kronizm algısını daha güçlü biçimde etkileyerek aile ortamının sunduğu olumlu tabloyu tersine çevirmektedir.

Çalışmanın önemli bir kısıtı seçilen örnekleme stratejisinden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların tespitinde homojenlikten kaçınılmaya çalışıldıysa da tüm uygun örnekleme türlerinde olduğu gibi bulgular evreni temsil etmeyebilir. Yine, çalışmada beyaz yakalı çalışanlar bulunmaktadır. İlerleyen araştırmalarda mavi yakalı çalışanları kapsayacak İkinci olarak, yukarıda yazına göndermeyle belirtildiği gibi, tercih edilen paternalist liderlik ve örgütsel kronizm ölçekleri kapsayıcı olmayabilir. Bununla birlikte, çalışmanın paternalist liderlik ve örgütsel kronizm algısı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ve bazı çıkarımlar yapılmasına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Destek bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır

Çıkar Çatışması: Bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

Kaynakça

- Aktaş, H. (2020). Paternalist liderlik. S. Polatçı. (Ed.) *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi*. (ss. 610-634). Ankara: Nobel.
- Akuffo, I.N. and Kivipöld, K. (2017), "Leadership behaviour in the context of nepotism, cronyism, and favouritism: a review of the literature". S. Morison. (Ed.), *Leadership for improvement perceptions, influences and gender differences* (ss. 255-282), Nova Publishers.
- Akuffo, I. N., & Kivipöld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favoritism and cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369-386. <http://doi.org/10.1108/MRR-02-2019-0078>
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M., & Iqbal, Z. (2022). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 805262-805262. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805262>
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay
- Arash, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260. <https://doi.org/10.1108/01437720110398347>
- Aycan, Z. (2006) Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. K.S. Yang, K. K. Hwang ve Kim, U. (Eds.) *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions*. (ss. 445-466), Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic leadership. C. Cooper (Ed.), *Encyclopedia of Management*, Wiley & Sons.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>
- Balliet, D., Wu, J., & De Dreu, C. K. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(6), 1556. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0037737>
- Bedi, A. (2019). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>
- Begley, T., Khatri, N., & Tsang, E. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 281-297. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9137-4>
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: A natural history*. Doubleday.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819. doi: [10.1177/0149206311410604](https://doi.org/10.1177/0149206311410604)
- Cheng, B.S., Chou, L.F., & Farh, J.L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Cingöz, A., & Akıllı, H. S. (2015). a study on examining the relationship among cronyism, self reported job performance and organizational trust. *WEI International Academic Conference Proceedings*.

- (ss. 7-11), Viyana, Avusturya. <http://www.westeastinstitute.com/wp-content/uploads/2015/04/Ayse-and-Serkan.pdf>
- Cobanoglu, C., Moreo, P. J., & Warde, B. (2001). A comparison of mail, fax and web-based survey methods. *International journal of market research*, 43(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/147078530104300401>
- Colella, A., Garcia, F., Reidel, L., & Triana, M. (2005, August). Paternalism: Hidden discrimination. In *meeting of the Academy of Management*, Honolulu, Hawaii, Amerika Birleşik Devletleri.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1928076>
- Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., Abdurazzakov, O. S., Rakhmonov, D. A., & Zakirova, O. (2022). Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy. *Sustainability*, 14(19), 12805. <https://doi.org/10.3390/su141912805>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Elibol, G., & Sever, E. (2022). Örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 18-38.
- Erden, P., & Otken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism. *European Research Studies*, 22(2), 154-181.
- Ertureten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1468-2>
- Farh, L. J., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Weldon (Ed.), *Management and organizations in the chinese context* (ss. 84-127), Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F., & Chu, X.P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. Tsui, A. S., Y. Bian ve L. Cheng (Ed.) *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (ss. 230-260). Sharpe. <https://doi.org/10.4324/9781315705804>
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.390533>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). Pearson new international edition. *Multivariate data analysis, seventh edition*. Pearson.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hudson, S. ve Claasen, C. (2017). Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon?. M. S. Abländer ve S. Hudson (Ed.). *The handbook of business and corruption* (ss. 95-118). Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-445-720161006>
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/1470595816637701>

- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0228>
- Jones, R.G., & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.3>
- Keles, H. N., Ozkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303. <https://doi.org/10.1023/A:1023081629529>
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2013). Does an educated mind take the broader view? A field experiment on in-group favouritism among microcredit clients. *The Journal of Socio-Economics*, 45, 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.02.021>
- Lazar, J., & Preece, J. (1999). Designing and implementing web-based surveys. *The Journal of Computer Information Systems*, 39(4), 63-67.
- Mendonca, M., Kanungo, R. N., & Aycan, Z. (1999). Culture: The forgotten factor in human resource management. *Vision*, 3(2), 1-7. <https://doi.org/10.1177/097226299900300202>
- Merriam-Webster. (t.y.). Favoritism. İçinde *Merriam-Webster.com thesaurus*. Erişim tarihi Ağustos 26, 2022, erişim adres <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/favoritism>.
- Merriam-Webster. (t.y.). Cronyism. İçinde *Merriam-Webster.com thesaurus*. Erişim tarihi Ağustos 26, 2022, erişim adresi <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/cronyism>.
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.01267.x>
- Online Etymology Dictionary. (t.y.). Cronyism. İçinde *Etymonline.com*. Erişim tarihi Ağustos 26, 2022, erişim adresi <https://www.etymonline.com/cronyism>.
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). The context and leadership. D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (ss. 589-612), Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.001.0001>
- Osland, J. S., De Franco, S., & Osland, A. (1999). Organizational implications of latin american culture: Lessons for the expatriate manager. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/105649269982018>
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108, 525-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1108-2>
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-422.
- Paşa, S., H. Kabasakal and M. Bodur. (2001). Society, organisations, and leadership in turkey, *Applied Psychology: An International Review* 50(4), 559-589. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00073>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>

- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823-844. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9471-8>
- Pelenk, S. E., & Acaray, A. (2019). Paternalist liderliğin üretkenlik karşısı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi. *Electronic Turkish Studies*, 14(5), 184-189. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23015>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-557. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Reis, Harry T. & Judd, C. M. (2013). Conducting research on the internet. H. T. Reis ve C. Judd. (Ed.) *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. (ss. 443-470), Cambridge University Press.
- Riaz, A. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 831-850.
- Saleem, M. A., Yaseen, A., & Zahra, S. (2018). Predictors of organizational commitment in public sector hospitals of Pakistan -A moderated mediation study. *Journal of Health Management*, 20(2), 206-225. <https://doi.org/10.1177/0972063418763656>
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323. <https://doi.org/10.1177/0091026017716655>
- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., & Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of islamic work ethics. *Frontiers in Psychology*, 11, 579560. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579560>
- Smierciak, S. (2021). *Cronyism and Elite Capture in Egypt: From Businessmen Cabinet to Military Inc.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003185345>
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0651-6>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1087>
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: Irwin.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123, 295-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
- Turhan, M., & Erol, Y. C. (2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 874-886.
- The jamovi project (2022). *Jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Wagstaff, M. F., Collela, A., Triana, M. D. C., Smith, A. N., & Watkins, M. B. (2015). Subordinates' perceptions of supervisor paternalism: a scale development. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 659-674. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0287>

- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121. <https://doi.org/10.1002/job.634>
- Wated, G., & Sanchez, J. I. (2015). Managerial tolerance of nepotism: The effects of individualism–collectivism in a Latin American context. *Journal of Business Ethics*, 130, 45-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2195-7>
- Wu, M., & Xu, E. (2012). Paternalistic leadership: from here to where?. X. Huang ve M. Bond. (Ed.). *Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research and Practice* (s. 449-466), Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857933409.00032>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yürür, S. (2021) Sosyal mübadele kuramı. İçinde: S. Yürür (Eds.) *Örgütsel davranış kuramları* (ss.245-280).
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, J., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.06.003>

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Bu çalışmada Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 2021 tarih ve 10.12 sayılı karar ile gerekli izinler alınmıştır.

Uzun Formundan Kısa Formlarına Ölçek Revizyonu: Pozitif Liderlik Ölçeği Uygulaması¹

Ali Murat ALPARSLAN² 

Nisa EKŞİLİ³ 

Öz

Bu çalışma Pozitif Liderlik Ölçeğini (PLÖ) kısa formlarına revize etmek üzere araştırma ve incelemeler içermektedir. Çalışmanın özgün katkısından biri; Türkçe literatürde yeni geliştirilmiş olan PLÖ'nün kullanıma daha uygun hale getirilerek araştırmacılara fayda sağlaması, bir diğer -belki de daha önemli- katkısı; uzun form ölçeğin kısa form ölçeğe revizyon sürecini -aşamalarını, değerlendirme boyutlarını, analizlerini- detaylı biçimde bir örnek üzerinde ortaya koymuş olmasıdır. Yapılan değerlendirmeler bağlamında çalışmanın ekinde de sunulduğu üzere 6 boyutlu 12 maddelik (PLÖ-12-Kısa) form öncelikli olarak önerilmektedir. Ancak boyutlu yapı kullanmayacak araştırmacıların da 6 maddeli tek boyutlu yapıyı kullanabilecekleri çeşitli incelemeler ışığında ifade edilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Liderlik Ölçeği, Ölçek Kısaltma, İyi Oluş, Konaklama İşletmeleri.

Scale Revision from Long Form to Short Forms: Positive Leadership Scale Implementation

Abstract

This study includes research and reviews to revise the shorter forms of the Positive Leadership Scale (PLS). One of the original contributions of the study; While the newly developed PLS in the Turkish literature has benefited researchers by making it more suitable for use, another -perhaps more important-contribution; The fact is that the revision process of the long form scale to the short form scale - its stages, evaluation dimensions, analyzes - has been revealed on an example in detail. In the context of the evaluations made, a 6-dimensional, 12-item (PLS-12-Short) form is primarily recommended, as presented in the annex of the study. However, it can be expressed in the light of various studies that researchers who will not use dimensional structure can also use 6-item one-dimensional structure.

Keywords: Positive Leadership Scale, Scale Shortening, Well-Being, Accommodation Establishments.

¹ Bu çalışma 22. Ulusal Turizm Kongresinde sunulan 'Turizm Sektöründe Pozitif Liderlik Uzun ve Kısa Form Ölçek Önerileri' adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

² Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, alialparslan@sdu.edu.tr

³ Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi UBF Havacılık Yönetimi Bölümü, nisaeksili@akdeniz.edu.tr

Giriş

Modern örgütlerde gerek güven, adalet, iş ahlakı, çalışmadaki anlam ve değerler gibi konuların ön plana çıkması (George, 2003; Bindlish vd., 2012), gerekse ideal liderlik modelinin, lider ile takipçileri ve aynı zamanda durumsal koşulların bir arada değerlendirilmesiyle mümkün olabileceğinin anlaşılmasıyla birlikte yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır (Alparslan ve Ekşili, 2016). Bu modellerden birisi olan pozitif liderlik (PL), liderin takipçileri ile kurduğu pozitif iletişim ve pozitif ilişkilerle oluşan pozitif ortamlarda takipçilerinin iyi oluşunu arttırmaya odaklanmaktadır. Bu liderlik modeli pozitif örgütsel psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu alanından beslenmiştir (Cameron, 2013). Pozitif örgütsel psikoloji (Gillham ve Seligman, 1999; Seligman, 2012; Cameron vd., 2003) bireyleri hoşgörü, fedakârlık, sorumluluk, erdemli davranış ve iş ahlakı gibi iyi vatandaşlığa yönlendiren pozitif öznel deneyimler ve pozitif kişisel özellikler ile ilgilidir (Donaldson ve Ko, 2010). Anlamlılık, dayanıklılık, şükran ve minnet gibi durumları ve bu durumlarla ilişkili sonuçları analiz eden (Cameron vd., 2009) Pozitif örgüt okulu ise, örgütlerin ve örgüt üyelerinin diğerkamlik ve diğerlerine katkı gibi motivasyonlarını, yeteneklerini, süreçler ve yöntemler kapsamında inceler (Bernstein, 2003 Cameron vd., 2009). Pozitif örgüt okulu “iyilik” kavramına vurgu yaparak, insanlık halini en iyi temsil eden durumu ve insanlık halinin en iyi açıklanabileceği yaklaşımı keşfetmek istemesiyle diğer geleneksel örgütsel çalışmalardan ayrılır (Cameron vd., 2009). Pozitif liderlik modelinin temel dayanağını oluşturan da bu bakış açısıdır.

Çalışanların psikolojik ve duygusal iyi oluşunun yanında potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına odaklanan PL, takipçilerinin pozitif duygularını arttıran, güçlü yönlere odaklanan, iş yerinde pozitif iletişime önem veren dolayısıyla pozitif ortamlar yaratan, pozitif tutumlar üzerine yoğunlaşan (Mumford ve Yitzhak, 2014) erdemli liderlere atıfta bulunur (Kelloway ve Barling, 2010; Cameron, 2013;

Wegner, 2016). “Pozitif” kavramı, iyimser davranmak ve olumlu duygular oluşturmaktan öte çalışanın güçlü yönlerini keşfetmeyi ve çalışanın yaptığı işi anlamlı kılarak olumlu duyguları başarının öncülü konumuna getirmeyi ifade etmektedir (Ekşili ve Alparslan, 2022). Pozitif lider, sadece takipçilerinin davranışlarını etkilemez, bunun yanında takipçilerine ilham vererek onları harekete geçirir. Bunu yaparken adalet erdemini sergileyerek görev ve sorumlulukları adil bir şekilde dağıtır (Wegner, 2016). PL, liderler ve takipçileri arasında sağlam bir güven ilişkisi (Mishra and Mishra, 2012) ve çalışanlar arasında şeffaf bir adalet (Mayer, 2012) anlayışı üzerine inşa edilmiştir. Pozitif lider örgütsel pozitiflik sürecinde örgüt kültürü, örgütsel yapı, örgüt stratejisi ve çalışanlar gibi değerlerin olumlu yönde gelişiminde etkilidir (Zbierowski ve Gora, 2014). Çalışanların pozitif duygularının dışavurumu pozitif liderlik davranışları sergileyen yöneticilerle mümkün olmaktadır.

Takipçileri motive etmek, onların yeteneklerini geliştirmek ve ortaya koymalarını sağlamak, çalışanlara güven ortamı sunmak, takım çalışmasını teşvik edecek etkili iletişimi gerçekleştirmek, takipçilerin amaçlarıyla örgütsel amaçları bütünleştirerek hedeflere ulaşmaya teşvik etmek, takipçilerin bilgilerini ve becerilerini geliştirmek liderliğin işlevlerindedir (Middleton, 2002; Hogan ve Kaiser, 2005; Wegner, 2016). Pozitif liderlik yaklaşımlarının çalışanın iyi oluşuyla anlamlı ve olumlu ilişkisi bulunmaktadır (Alimo-Metcalf vd., 2008; Arnold vd., 2007; Luthans vd., 2013; Nielsen vd., 2008; Skakon vd., 2010).

Konaklama sektöründe müşteri ile çalışan etkileşimi yoğundur (Buila vd., 2019). Bu durumda çalışanın duygu ve davranışları işletme performansında etkilidir. Ancak bu sektörde yönetsel sorunlar, iletişim eksiklikleri, çalışandan beklenen duygusal tepkiler, aşırı iş yükü ve zor müşteriler gibi koşullar sebebiyle tükenmişlik ve mutsuzluk oranı yüksektir (Kim vd., 2007). Konaklama sektöründe çalışanların duygu ve davranışlarını etkilediği için başarı büyük ölçüde

yöneticilerin davranışlarına bağlıdır (Terglav vd., 2016; Avolio vd., 2004). Pozitif liderlik de çalışan davranışını olumlu yönde etkileme gücüne sahip bir liderlik modelidir.

Pozitif liderliği ölçmek için ilk ölçek Cameron (2013) tarafından geliştirilmiştir. Liderin kendine uyguladığı 24 ifadeden oluşmaktadır. Kelloway vd. (2013)'nin çalışanın PL algısını ölçtüğü 5 ifadeli ölçek işyerinde çalışanın iyi oluşunu arttıran, liderin çalışanları neşelendirme, takdir etme, çalışanlara teşekkür etme, iltifat etme ve onlara yardım etme davranışları ile pozitif liderliği ölçmektedir. Ekşili ve Alparslan (2021)'in geliştirdikleri modelde, pozitif liderlik ölçeğini 30 ifade 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmanın ilk amacı 30 ifadeli PLÖ'nün uzun ölçek formundan kısa ölçek formuna revizyonu ile kullanıma daha uygun hale getirilmesidir. İkinci ve hatta daha önemli amacı ise, araştırmacıların özellikle veri toplama sürecinde önemli zorluk nedenlerinden biri olan uzun form ölçeğin, kısa form ölçeğe revizyon sürecini aşamalar halinde sistematik ve anlaşılır biçimde araştırmacılara sunmaktır. Özellikle psikoloji ve davranış bilimleri alanlarında analiz birimi insandır. İnsanın da tutuma, duygulara ve davranışlara dayalı ölçümlerinin soyutluklardan operasyonel düzeye inmesi için somut ifadelere indirgenmiş ölçeklere ihtiyaç vardır. Ancak insan çok değişkenli bir yapıya sahip olduğu için, bir konu üzerine araştırma yapan araştırmacının sadece ilgili konuyu ölçümlemesi veya basit düzeyde öncül veya çıktı tek bir değişken ile konuyu açıklama çabası giderek daha da yetersiz görülmektedir. Bunun bir sebebi çok değişkenli analiz bilgisinin artışı ve çok değişkenli istatistiki analiz yapan yazılımlara artan erişimken, aslında en önemli sebebi; insan gibi karmaşık bir yapıya sahip varlığın çok değişkenli yapısı içerisindeki ilişki örüntülerinin ortaya çıkarılma gayretidir. Bu yüzden insanın birçok farklı psiko-sosyal değişkenini ölçmeye ihtiyaç vardır. Ancak bu alandaki araştırma ve araştırmacıların artışı,

araştırmalara katılan katılımcılarda da anket-ölçek yorgunluğunun artışı beraberinde getirmiştir.

Birden çok ölçeği-faktörü-değişkeni araştırma-model kapsamına alan araştırmacının çalışmasına veri bulması giderek zorlaşmaktadır. Zaman kısıtı ve ilgisizlik nedeniyle ulaşılan katılımcıların da soru-madde formlarını tamamlamadan yarıda bırakmaları söz konusudur (Smith vd., 2000). Ayrıca onlarca soruyu-maddeyi gören katılımcının maddeleri anlamaya ve özenle cevaplamaya verdiği zihinsel emek giderek düşmektedir. Böylece hem eksik hem de kalitesiz-özensiz veri tehdidi artmıştır. Bunun yanında günümüzde verilerin online platformlarda hazırlanarak link halinde katılımcıların e-postalarına veya cep telefonlarına ulaştırılması giderek yaygın durum haline almaktadır. Katılımcının yüz yüze olmadığı, bu yüzden de herhangi bir araştırmacı otoritesi algılamadığı durumlar bu eksik-kalitesiz veri tehdidini güçlendirici bir etki oluşturmaktadır. Bu sebeplerden dolayı görece yüksek sayıda madde ile ölçülen olguların daha az sayıda madde ile ölçümlenip ölçümlenemeyeceği üzerine araştırmalar ve incelemeler hatta uygulamalar giderek artmaktadır (Abdel ve Ahmed, 2006, Brailovaskaia ve Margraf, 2020; Stanton vd., 2000; Stanton vd., 2002). Bu çalışmalarda psikoloji alanında var olan ölçeklerin daha kısa formlarına çevrimi ile alakalı incelenmesi gereken unsurlar ve işletilmesi gereken süreç de anlatılmıştır (Stanton vd., 2000; Stanton vd., 2002). Çalışmanın amaçları doğrultusunda, PL literatürü tanıtılacak, uzun formdan kısa forma revizyon ihtiyacı ve prosedür hakkında detaylı bilgi verilecek, Araştırma 1 ve Araştırma 2 olmak üzere analizler gerçekteştirilecektir.

Kavramsal Çerçeve

Pozitif Liderlik

Pozitif lider takipçilerinin olumlu duygular yaşamasını sağlayarak onların duygusal iyi oluş düzeylerinin artmasına neden olur. Yalnızca karizmatik, kibar,

hizmetkar veya güvenilir olmak pozitif liderliği ifade etmek için yeterli değildir. Bu davranışlarının yanında takipçilerini ve örgütleri pozitif enerji üreten stratejilerle beslemektedir (Cameron, 2013). Pozitif ortam, pozitif iletişim, pozitif ilişkiler ve pozitif anlam olmak üzere dört bileşeninden oluşan bu stratejiler bir arada uygulanarak etkili olabilmektedir (Cameron, 2012). Ekşili ve Alparslan (2021) tarafından kültürel bağlam dikkate alınarak yapılan araştırma sonuçlarına göre ise takipçilerinin duygusal iyi oluşunu arttıran davranışlardan oluşan pozitif liderlik bileşenleri; yönetsel yetkinlik, geri bildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış boyutlarından oluşmaktadır.

Yönetsel yetkinlik (Rifkin vd., 1999; Hogan ve Warrenfeltz, 2003); işleri yapmak için yeni yöntemler geliştirmek, konular hakkında düşünerek tüm yönleriyle ele almak, farklı beceriler geliştirerek yeni alanlarda uzmanlaşmak ve takipçilerine rehberlik etmek gibi tanımlayıcı özellikleri bulunan bilgelik erdemine atıfta bulunur. Bilge liderler günlük hayatta pratiklikleri ve iş yapma biçimleriyle ön plana çıkarlar. Bu yüzden takipçilerinin motivasyonunu yükseltmede ve onları daha iyiye yöneltmede güçlüdürler. Sorumluluk sahibi, alanında uzman, planlı ve çözüm üreten yöneticilik davranışları uzun yıllardır ortaya koyulan liderlik becerilerindedir. Ancak Ekşili ve Alparslan (2021) tarafından yapılan çalışma ile yöneticinin bilgili, çözüm üreten, planlı, sorumluluk sahibi, düşünceli ve güvenilir olmasının çalışanların duygusal iyi oluşunu arttırdığı tespit edilmiştir.

Geribildirim, çalışanları başarıları nedeniyle takdir etme, katkılarından dolayı onlara teşekkür etme ve onları yapıcı eleştirilerle uyarmayı içermektedir (Cameron, 2013). Pozitif liderler, iyi çalışmayan eylemleri, bunların ortaya çıkan etkilerini ve daha etkili olmanın yollarını belirleyerek destekleyici bir şekilde yapıcı geri bildirim sağlayabilir (Landsberg, 2003). Liderin geri bildirimini takipçilerinin olumlu benlik yapısını güçlendirir, motivasyonunun sürdürülebilirliğini sağlar ve

iş bağluluklarını artırır (Kelloway vd., 2013; Luthans vd., 2008). Pozitif geri bildirim ile çalışanın öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığı artar, yaşadığı pozitif deneyimler sayesinde iyi oluşu artar ve pozitif iletişimi gelişir (Luthans vd., 2007; Fredrickson, 2001). Pozitif iletişimi kullanan liderler, diğerlerinin takıma ve organizasyonel sonuçlara yaptığı katkıya değer verir ve bu, olumlu anlamın uygulanmasını destekler. İnsanlar algıları aracılığıyla işten anlam çıkarırlar (Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010).

Çalışanın ihtiyaçlarını önemseme, çalışana samimi davranma ve değer verme olarak ortaya çıkan bireysel ilgi samimiyet, dayanışma, dayanıklılık, istikrar ve güven ortamı yaratarak pozitif liderliğin örgüt içindeki ilişkilerinin temelini oluşturur (Lis, 2015; Cameron, 2012). Pozitif liderlik modelinde, liderin takipçileri ile güçlü pozitif ilişkiler kurması ve bu ilişkiler aracılığıyla takipçilerine değer verdiğini hissettirmesi gerekir. Takipçileriyle teknik bazlı süreçleri yönetmek ve iş ilişkileri kurmakla kalmaz aynı zamanda sosyal bir mesai de geçirerek pozitif ilişkileri güçlendirir (Alparslan vd., 2019). Çalışanlarına bireysel ilgi gösteren, şefkatli ve affedici davranan yöneticiler çalışanlarının pozitif dışavurumlarını daha yoğun biçimde yaşamalarına yardımcı olurlar (Cameron vd., 2011). Böylece çalışanın duygusal iyi oluşu ve örgütsel bağlılığının yanında aldığı cesaretle birlikte öğrenme ve deneme arzusu da artmaktadır. Liderin bireysel ilgisi; çalışana değer verme, ihtiyaçlarını önemseme ve samimi davranma şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Personel güçlendirme yaklaşımı, diğerlerinin kendilerine yardım etmelerine yardımcı olma, eksikliklerden ziyade güçlü yönler odaklanma ve bunlarla başa çıkma gibi ortak değerleri içeren bir liderlik davranışıdır (Rothstein, 1995; Harari, 1994). Çalışanın kararlarına saygı duyan ve önem veren, çalışana inisiyatif ve fırsat veren, güvenen liderler takipçilerinin güçlü yönlerini açığa çıkarırlar (Clifton ve Harter, 2003; Cameron, 2013). Güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulan

çalışanların diğerlerine göre işlerini altı kat daha fazla sahiplendikleri ve iyi oluş seviyelerinin üç kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Rath ve Harter, 2010).

İşyerinde çalışanın iyi oluşunu adalet boyutu kapsamındaki adil, şeffaf ve dürüst liderler büyük ölçüde etkilemektedir (Le vd., 2016; Alparslan vd., 2019). Ayrıca çalışanın algıladığı adalet davranışı işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve lidere olan güven gibi örgütsel çıktıları da etkiler ki güven pozitif örgütsel davranışta yer alan önemli kavramlardan biridir (Luthans, 2002; He vd., 2014). Çünkü lider ile takipçiler arasındaki ilişkinin temeli, güven ortamına ve çalışanlar arasındaki adalete dayanır (Mayer, 2012; Mishra ve Mishra, 2012). Çalışanların güven duyduğu liderler psikolojik açıdan güçlüdürler (Luthans, 2002). Liderin adaletli davranışları örgütte olumlu sosyal ilişkileri ve ekip olma becerisini teşvik eder (Seligman, 2002; Peterson ve Seligman, 2004).

İnsanlık erdemini temsil eden güler yüzlülük, dikkate alma, olumlu iletişim yeteneği son bileşen olan insana değer veren davranış boyutundadır. Çalışanın duygusal iyi oluşunu olumlu yönde etkilemede oldukça güçlü davranışlardır (Alparslan vd., 2017). Örgütte çalışanlarla pozitif etkileşim sağlayan, sosyal zekâsı yüksek ve iyi yürekli liderler çalışanlara kibar davranarak, sevgi ve saygılarını göstererek insana değer veren davranışlar sergilerler. (Seligman, 2002; Caldwell ve Dixon, 2010). Sevgiye dayanan samimi ilişkiler geliştiren liderler çalışanların iyi oluşunu arttırmanın yanında, onların güvenini kazandığı kalıcı ortamlar yaratırlar (Kouzes ve Posner, 2003; Caldwell ve Dixon, 2010). İlişki odaklı liderlik davranışlarının pozitif örgütsel sonuçlar doğurduğu yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (Yukl, 2012; Zaccaro vd., 2001).

Yöntem

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Pozitif liderlik ölçeği: Ekşili ve Alparslan (2021) tarafından geliştirilen ölçek, 30 ifadeden oluşmaktadır. Yönetmel yetkinlik, geribildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insana değer veren davranış olmak üzere altı boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0,97 olarak bulunmuştur.

İş yerinde duygusal iyi oluş ölçeği: Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Avrupa Ofisi tarafından oluşturulan WHO-5 (Topp vd., 2015: 167) ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasını Alparslan (2016) yapmıştır. Güvenilirlik katsayısını (α) 0,83 olarak bulmuştur.

Rol ötesi davranış ölçeği: Ackfeldt ve Wong (2006)'un geliştirdiği üç boyutlu ölçeğin, 7 ifadeden oluşan rol ötesi davranışlar boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmasını Yeşiltaş vd. (2013) yapmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,63 olarak ölçülmüştür.

Bu çalışma (28.07.2022 tarihli ve 414823 sayılı Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Belgesi ile) bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Prosedür

Stanton vd., (2002)'nin önerdiği ölçek revizyonu, 3 farklı bakış açısını da beraber barındırmaktadır. Bunlar; yargıya dayalı değerlendirmeler, içsel niteliklere dayalı değerlendirmeler ve dışsal niteliklere dayalı değerlendirmelerdir. Yargıya dayalı değerlendirmeler; uzun form ölçeklerden kısa form ölçeğe-ölçeklere geçerken hangi maddelerin kalacağına karar verme noktasında istatistiğin ötesinde; ilgili konunun teorik kapsamına göre araştırmacının, araştırmacı dışında alandaki uzman araştırmacıların ve gerekirse konu alanı içerisindeki örneklemin yargı ve

görüşlerini dikkate almayı ifade eder. İçsel niteliklere dayalı değerlendirmeler; uzun form ölçeğin psikometrik özellikleri ile kısa form-kısa formlar için seçilen maddeler ile oluşturulan yeni ölçeklerin özelliklerinin uzun form ile karşılaştırmalı olarak incelemesini ifade eder. Dışsal niteliklere dayalı değerlendirmeler ise esas ölçekteki madde veya ölçek değişkenleri ile ölçek ile ilişkili olması beklenen (teori ve literatür bağlamında) diğer değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi ifade eder. Uzun form ölçeğin ve kısaltılmış yeni ölçeğin nomolojik ağdaki diğer değişkenlerle ilişkilerinin benzer olması (ilişkilerin arasında anlamlı farklılığın olmaması) beklenir. Aşağıdaki Tablo 1’de bu prosedür ve incelenmesi gereken hususlar yer almaktadır.

Bununla birlikte ilgili revizyon sürecinde tek bir veri ile kalmayıp en az 2 araştırmanın önerildiği unutulmamalıdır. Yapılan uygulamalarda tek bir araştırma-veri üzerinde çalışıp kısa form ölçekler üreten uygulamalar olduğu görülmektedir. Ancak önerilen birden fazla araştırma-veri üzerinde inceleme yapmaktır. Bunun sebebi kısa form yapının uzun form yapıdan bağımsız olarak uygulandığında uygun istatistikler üretilip üretilmediğini görebilmektir. Ayrıca katılımcıların uzun form yapılarla kısa form yapılara karşı özenlerinin farklı olabileceği düşünüldüğünde, kısaltılan formun ayrı-bağımsız bir araştırma ile tekrar teyit edilme ihtiyacıdır.

Tablo 1. Ölçek Revizyonu Değerlendirme Alanları

Değerlendirme Türü	Ölçek-Madde Kalitesi Kriterleri	Ölçek-Madde Kalitesine Karar Verme Detayları
Yargıya Dayalı Nitelikler	Yazarların (Teorik-Yargıya Dayalı) Değerlendirmeleri	-Hangi maddelerin ilgili olduğu boyutu temsil ettiğine dair uzmanlığa dayanarak karar verme (görünüm geçerliliği)
	Uzman (Teorik-Yargıya Dayalı) Görüşü	-Alan uzmanlarından görüş alma, her bir maddenin öznel kalitesini 5 puanlık bir ölçekte derecelendirilmesi (kapsam geçerliliği)
	Örneklemin (Pratiğe Dair) Görüşleri	-Ölçeğin uygulanabileceği bir örneklemden görüş alma

İç Niteliklere Dayalı Değerlendirmeler	Değişken İstatistikleri	- Her bir boyuttaki her bir madde için ortalama, varyans, çarpıklık ve basıklık değeri
	Faktör Analizi İstatistikleri	-Her bir boyutta yer alan en yüksek faktör yüküne sahip maddelerin seçilmesi - Boyutun karakteristik maddesini seçip, diğerlerinin bu maddeye regresyon katsayılarının incelenmesi
	İç Tutarlılığın Maksimizasyonu	- Düzeltişmiş madde toplam korelasyonu -Cronbachalpha- Birleşik güvenilirlik (Compositereliability-CR)
	Orijinal Ölçek ve Kısaltılmış Ölçeğin İlişkisi	-İki ölçekten alınan toplam puanların yüksek düzeyde ilişkili olması, kısa formun uzun form boyutları ile ilişkili olması
Dış Niteliklere Dayalı Değerlendirmeler	Öncül Değişkenlerle Korelasyon ve İlişkilerin Karşılaştırılması	-Nomolojik ağdan öncül değişkenlerin seçimi ve ilişkisinin test edilmesi, uzun form-kısa formların öncül değişkenler ile ilişkilerinin karşılaştırılması (demografik değişkenler dahil)
	Sonuç Değişkenleriyle Korelasyon ve İlişkilerin Karşılaştırılması (Fisher r to z dönüşümü)	-Nomolojik ağdan sonuç değişkenlerin seçimi, ilişkilerin test edilmesi, uzun form-kısa formların çıktı değişkenleri ile ilişkilerinin karşılaştırılması

Kaynak: Stanton vd., 2002; Salas-Vallina ve Alegre, 2018; Matthews vd., 2010; Schaufeli vd., 2017; Rozgonjuk vd., 2016; Richins, 2004.

Ölçeği kısaltma prosedürü kapsamında 3 farklı değerlendirme türünün arasında önerilen net bir öncelik sıralamasının olduğunu söylemek veya sıralı aşamalar belirtmek zordur. Tüm hususlara bütüncül bakmak gerekmektedir. Bununla birlikte Stanton vd. (2002) dışsal niteliklerin kısmen daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu süreci işleten örnek çalışmalar incelendiğinde tek bir ideal sürecin izlenmediği görülecektir. Örneğin Salas-Vallina ve Alegre (2018)'in yaptığı bir ölçek kısaltma çalışmasında önce uzman görüşleri ile madde seçimi yer almaktadır. Sonrasında bu maddelere göre dışsal nitelikler (madde regresyon analizleri), sonra içsel nitelikler (içsel tutarlılık istatistikleri, uzun-kısa form

karşılaştırması) incelenmiştir. Yaptıkları ikinci bir araştırma da ise önce içsel nitelikler incelenmiş (DFA ve içsel tutarlılık istatistikleri), sonrasında dışsal niteliklere dair nomolojik ağ analizi yapılmıştır. Matthews vd. (2010)'da yaptıkları çalışmada da 2 araştırma yapılmıştır. İlk araştırmada uzman görüşlere göre maddeler seçilmiş, sonrasında sırasıyla içsel nitelikler ve dışsal nitelikler değerlendirilmiştir. İkinci araştırmada ise ilk araştırmadan bağımsız geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Schaufeli vd. (2017)'nin yaptığı çalışmada tek bir araştırma yapılmış ve sürece yine yargıya dayalı madde seçimi ile başlanmıştır. Bunlardan farklı olarak Rozgonjuk vd. (2016) sürece uzun form üzerinde yaptığı DFA ile başlayıp, faktör yükü düşük maddeleri elemiştir. Akabinde uzman grubun yargılarına göre madde seçimi yaparak devam etmiştir. Richins (2004) de yaptığı ilk araştırmada uzun form ölçeğin tanımlayıcı istatistiklerini, faktör analizi bulgularını ve güvenilirlik analizi bulgularını inceleyerek süreci başlatmıştır. Sonrasında dışsal madde kalitesi değerlendirmeleri yapıp uzman görüşe sonra sunmuştur.

Görüldüğü üzere tek bir ideal süreç işlememiştir. Pozitif Liderlik Ölçeğinin (PLÖ-30-Uzun) kısa formlarını geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmada izlenen süreç sıralı olmaktan ziyade birçok inceleme kriterini beraber ele alan bir yaklaşım izlenmiştir. Bulgular kısmında iki farklı araştırma verilerinin incelendiği prosedür detaylı biçimde açıklanmıştır.

Bulgular

Araştırma 1

Çalışma kapsamında önce PLÖ-30-Uzun'un geliştirildiği süreçteki son araştırmanın verileri değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler; uygun örneklem yöntemi ile 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 390 iş görenden yüz yüze anketler ile toplanmıştır. Katılımcıların %61'i erkektir. Yaş ortalaması 31 olan örneklemin

sadece %3'ü 50 yaş ve üzeri konumdadır. Görüldüğü üzere kısmen genç nüfus (y kuşağı) ağırlıktadır. Aynı zamanda katılımcıların %47'sinin medeni durumu evlidir. Bu örneklem üzerinde Ekşili ve Alparslan (2021) tarafından geliştirilen 30 maddeden 6 boyuttan oluşan "Pozitif Liderlik Ölçeği (PLÖ-30-Uzun)" 6'lı likert derecelendirilmesi (1-Kesinlikle katılmıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum ve diğer ölçekler 1- Hiçbir zaman, 6- Her zaman) ile uygulanmıştır. Katılımcılara ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum, işletmedeki ve sektördeki çalışma süresi de sorulmuştur. İlgili veriler üzerinde ölçek revizyon sürecinin adımları aşağıdaki gibi yürütülmüştür.

Yargıya Dayalı Değerlendirmeler

Öncelikle maddelerin teorik ve operasyonel kapsamı doğrultusunda değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme 3 farklı kesim tarafından yapılmıştır. Teorik değerlendirmeler; ilgili ölçeği geliştiren araştırmacılar (f=2), işyerinde mutluluk alanında çalışan akademisyenler (f=7) tarafından gerçekleştirilirken, operasyonel düzlemde hangi maddelerin pratikte daha fazla yaşandığı-daha iyi anlaşıldığına dair değerlendirmeler ise örneklemini temsil eden kişiler (f=10) tarafından gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeler sonunda oluşan "yargıya dayalı madde indeksi" ile ölçekte-boyutlarda kalması gereken maddelerin kalitesi -boyutlar içinde görece olarak- sınıflandırılmıştır (düşük-orta-yüksek). Değerlendiriciler her bir boyutta kalması gereken 3 maddeyi seçerek, maddeler arasında öncelik-yüksek kalite sırasına göre 1(en iyi-karakteristik madde)-3 arasında puanlandırmışlardır. Maddelerin puanlama sayıları ve ortalama puanları dikkate alınarak her bir maddenin görece olarak kendi boyutundaki kalitesi derecelendirilmiştir. Örneğin 5 maddeli geribildirim boyutundaki "yöneticim bana teşekkür eder" maddesi 10 iş görenden 9'u, 7 uzman akademisyenden 5'i ve 2 araştırmacının 2'si tarafından 1-3 arasında puanlamaya layık görülmüştür. Bu madde uzman ve araştırmacılar tarafından ortalama 1,5 puan ortalamasına, iş

görenler tarafından 2 puan ortalamasına sahiptir. Tüm boyutlardaki tüm maddeler bunun gibi bir indeks ile boyut düzeyinde görelî olarak düşük-orta-yüksek diye derecelendirilmiştir. Tüm boyutlarda madde sayısının en az yarısı kadar madde (3 maddenin aşığına inmeyecek şekilde) yüksek kalite olarak etiketlenmiştir (8 maddeli boyutta 4 madde, 5 maddeli boyutta 3 madde, 4 maddeli boyutta 3 madde).

İçsel Niteliklere Dayalı Değerlendirmeler

Bu aşamada uzun form ölçeğın madde istatistiklerinin, güvenilirlik ve yapısal geçerlilik istatistiklerinin değerlendirilmesi ile madde kalitesinin (tıpkı yargısal değerlendirmelerde olduğu gibi) boyutlar nezdinde ve maddeler arası görelî olarak düşük-orta-yüksek olarak etiketlenmesi sürecine geçilmiştir. Sonrasında da kısa formlar için seçilen maddelerin madde istatistiklerinin, güvenilirliklerinin ve yapısal geçerlilik istatistiklerinin incelenerek uzun form istatistikleri ile karşılaştırması yapılmıştır. Öncelikle maddelerin standart sapmaları ve çarpıklık basıklık değerleri incelenerek standart sapması ve çarpıklık basıklık değerleri boyutlar bazında diğeri maddelere göre görece büyük olanları düşük kalite, diğeri maddeler ise istatistiklerine göre orta ve yüksek kalite olarak etiketlenmiştir. Sonrasında boyutlar bazında madde toplam korelasyon değerleri incelenerek benzer etiketleme sürecine devam edilmiştir. Son olarak da tüm ölçek üzerinde boyutlar bağlamında doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve faktör yüklerine göre yine düşük-orta-yüksek maddeler etiketlenmiştir.

Araştırma 1 verileri üzerinde yapılan değerlendirmeler sonucu elde edilen 3 kısa formun içsel ve dışsal niteliklere dayalı olarak bulguları bütüncül bir gözle ele alınmıştır. Öncesinde kısa formları da boyutlu olarak korunan PLÖ-18 ve PLÖ-12 ölçeklerinin boyutlar nezdinde güvenilirlikleri ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yapısal geçerlilikleri incelenmiştir. Bununla birlikte boyut ortalamaları ve standart sapmaları da karşılaştırmalı olarak Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Uzun ve Kısa Form Ölçekler İçsel Nitelik Değerlendirmeleri

Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-30-Uzun			PLÖ-18-Kısa			PLÖ-12-Kısa		
	Ort	S.S.	α	Ort	S.S.	α	Ort	S.S.	α
Yönetmel Yetkinlik	4,82	0,96	0,93	4,84	1,01	0,84	4,81	1,05	0,77
Geribildirim	4,58	1,05	0,88	4,68	1,07	0,81	4,65	1,14	0,79
Bireysel İlgi	4,63	1,06	0,9	4,63	1,1	0,87	4,62	1,15	0,84
Personel Güçlendirme	4,7	1,01	0,88	4,7	1,07	0,85	4,73	1,08	0,76
Adalet	4,56	1,23	0,92	4,58	1,23	0,9	4,58	1,25	0,83
İnsani Davranış	4,96	1,05	0,89	4,96	1,05	0,88	4,96	1,11	0,85

PLÖ-30-Uzun DFA; X2/df:979/387 TLI:0,93 GFI:0,94 RMSEA:0,063

PLÖ-18-Kısa DFA; X2/df:264/119 TLI:0,96 GFI:0,97 RMSEA:0,056

PLÖ-12-Kısa DFA; X2/df:93,6/39 TLI:0,97 GFI:0,98 RMSEA:0,06

Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde PLÖ-30-Uzun formun içsel niteliklere dayalı değerlendirme kriterleri ile madde elemesi yapılarak daha kısa formlara indirgenen ölçek yapılarının kriterleri arasında önemli düzeyde benzerliklerin olduğu görülmektedir. Uzun ve kısa formların ortalamaları arasında yapılan eşleştirilmiş örneklem t testi bulguları da ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığını göstermektedir ($p>0,1$). Bununla birlikte madde sayısının azalması ile beklenen güvenilirlik katsayısının da azalması beklenen bir durumdur. Ancak görüldüğü üzere 2 maddeli boyut yapılarında dahi güvenilirlik katsayıları yeterli seviye kalmıştır. Yine yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde aynı modifikasyon önerileri (2 hata birleştirmesi) ile benzer uyum istatistiklerine ulaşılmıştır. Bu bulgular bağlamında içsel nitelikler açısından PLÖ-18-Kısa ve PLÖ-12-Kısa formlar önemli ölçüde uzun form ile benzer istatistikleri üretmiştir.

Dışsal Niteliklere Dayalı Değerlendirmeler

Uzun form ölçekten, kısa form ölçeklere madde seçimi yaparken dikkat edilmesi gereken (hatta Standonvd (2002)'ye göre kısmen daha önemli olan) diğer bir husus; maddelerin ölçeğin nomolojik ağındaki (teorik olarak ilişkili çıkması gereken) diğer değişkenler ile ilişkilerinin varlığının-kuvvetinin incelenmesi

sürecidir. Bu bağlamda araştırmada; pozitif liderliğin teorik olarak çıktı değişkenleri olan işyerinde duygusal iyi oluş (İDİO) ve rol ötesi davranışlar (RÖD) da ölçümlenmiştir. PLÖ-30-Uzun'un tüm maddelerinin ilgili iki ölçeğin ortalama değişkenleri ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yine boyutlar kapsamında ve diğer maddelere göre görece olarak İDİO ve RÖD ile en yüksek ilişkili maddeler yüksek kalite olarak etiketlenmiş, diğerleri ise orta ve düşük kalite olarak değerlendirilmiştir. Bazı maddeler nomolojik açıdaki değişkenlerle ilişkili çıkmazken, bazı maddeler zayıf da olsa anlamlı ilişki göstermiştir. Anlamlı ilişkiye sahip olmayanlar veya çok zayıf ilişkiye sahip olan maddeler zayıf kalite olarak etiketlenmiştir.

Demografik değişkenler ve pozitif liderliğin nomolojik açıdaki sonuç değişkenleri ve demografik değişkenlerin uzun formdaki boyutlarla ve kısa formlarla ilişkileri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Uzun ve Kısa Form Ölçekler Dışsal Nitelik Değerlendirmeleri

Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-30-Uzun			
	Yaş (r)	C (p)	İDİO	RÖD
Yönetmel Yetkinlik	-0,185***	0,953	0,416***	0,190***
Geribildirim	-0,115*	0,869	0,395***	0,197***
Bireysel İlgil	-0,139**	0,589	0,438***	0,285***
Personel Güçlendirme	-0,056	0,307	0,440***	0,290***
Adalet	-0,140**	0,432	0,491***	0,248***
İnsani Davranış	-0,202**	0,426	0,349***	0,281***
Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-18-Kısa			
	Yaş (r)	C (p)	İDİO	RÖD
Yönetmel Yetkinlik	-0,169***	0,638	0,490***	0,313***
Geribildirim	-0,115*	0,73	0,509***	0,323***
Bireysel İlgil	-0,117*	0,553	0,499***	0,263***
Personel Güçlendirme	-0,067	0,549	0,441***	0,359***
Adalet	-0,152**	0,432	0,459***	0,262***

İnsani Davranış	-0,202**	0,426	0,448***	0,328***
Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-12-Kısa			
	Yaş (r)	C (p)	İDİÖ	RÖD
Yönetmel Yetkinlik	-0,164**	0,547	0,423***	0,214***
Geribildirim	-0,136**	0,648	0,357***	0,202***
Bireysel İlgi	-0,127*	0,57	0,421***	0,270***
Personel Güçlendirme	-0,063	0,573	0,419***	0,281***
Adalet	-0,132**	0,684	0,498***	0,255***
İnsani Davranış	-0,198**	0,782	0,353***	0,273***

◆ C (p): Cinsiyete göre yapılan bağımsızlık örneklem t testinin anlamlılık değeri, İDİÖ: İşyerinde Duygusal İyi Oluş, RÖD: Rol Ötesi Davranış

Uzun ve kısa form pozitif liderlik ölçeklerinin hem demografik değişkenler (yaş-cinsiyet) ile hem de nomolojik ağlarındaki sonuç değişkenleri (İDİÖ-RÖD) ile ilişkilerinin incelendiği analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle yaş değişkeninin orijinal uzun form ölçekteki boyut skorları ile korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Görüldüğü üzere 18 maddelik ve 12 maddelik kısa formların yaş değişkeni ile ilişkisi benzerlik göstermektedir. Bir başka demografik değişken olan cinsiyet değişkenine göre boyutlar arasında anlamlı farkın olup olmadığı orijinal ölçek dahil 3 ölçekte de incelenmiştir. Tüm formlarda cinsiyet değişkeni boyut ortalamalarını farklılaştırmamıştır. Demografik değişkenlerin yanında, pozitif liderlik ile ilişki olması beklenen İDİÖ ve RÖD değişkenlerinin pozitif liderlik ölçeğinin boyutları ile ilişkisi incelenmiştir. Kısaltılan her iki formda da pozitif liderlik boyutlarının çıktı değişkenler ile ilişkileri oldukça yakın düzeyde görülmüştür.

Ölçeklerin kısaltılması sürecinde boyutların korunması önemsenmiştir. Ancak araştırmalarında pozitif liderliği tek boyutlu olarak kullanmayı tercih edebilecek araştırmacılar için de her bir boyuttan tek (en karakteristik) maddenin yer aldığı 6 maddelik tek boyutlu ölçeğin de istatistikleri incelenmiştir. Görülmüştür ki 6 maddeden oluşan PLÖ-6-Kısa formun güvenilirlik katsayısı

0,879'dur. Yapılan DFA sonucu uyum istatistikleri de $\chi^2/df:19,3/9$, TLI:0,98, CFI:99, RMSEA:0,054 şeklindedir. Tüm maddelerin faktör yükü 0,63 değerinin üstünde bulunmaktadır. Ayrıca madde toplam korelasyon istatistiklerine bakıldığında hiçbir maddenin korelasyon değeri, 0,4'ten aşağı değildir. Bu bağlamda PLÖ-6-Kısa formun da kullanılabilirliği durumu söz konusudur. Bununla birlikte Tablo 4'te orijinal uzun form ölçeğin ortalama puanları ile kısaltılmış 3 kısa formun ortalama puanları arasındaki korelasyon analizleri de incelenmiştir.

Tablo 4. Uzun ve Kısa Form Ortalama Ölçek Puanları İlişkisi

PLÖ-30-Uzun * PLÖ-18-Kısa	PLÖ-30-Uzun * PLÖ-12 Kısa	PLÖ-30-Uzun * PLÖ-6 Kısa
0,988***	0,980***	0,958***

Tablo 4'ten de görüldüğü üzere kısaltılan formlar ile orijinal form arasındaki ortalama puanlar arasındaki korelasyon değerleri oldukça yüksektir. Ancak bu bulgu ile de yetinilmemiş, dışsal niteliklere göre değerlendirme yaklaşımı gereğinde her bir formun sonuç değişkenleri ile korelasyonları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının görülmesi adına Fisher Z testi yapılmıştır.

Tablo 5. Uzun ve Kısa Form Ortalama Ölçek Puanları Üzerinden Nomolojik Ağ İlişkileri-Fisher'z Dönüşümü

Nomolojik Ağ Değişkeni	PLÖ-30-Uzun	PLÖ-18-Kısa	z	p
<i>İDİO</i>	0,491***	0,485***	0,874	0,191
Nomolojik Ağ Değişkeni	PLÖ-30-Uzun	PLÖ-12-Kısa	z	p
<i>İDİO</i>	0,491***	0,485***	0,677	0,249
Nomolojik Ağ Değişkeni	PLÖ-30-Uzun	PLÖ-6-Kısa	z	p
<i>İDİO</i>	0,491***	0,475***	0,1224	0,107
Nomolojik Ağ Değişkeni	PLÖ-30-Uzun	PLÖ-18-Kısa	z	p
<i>RÖD</i>	0,277***	0,288***	1,457	0,073
Nomolojik Ağ Değişkeni	PLÖ-30-Uzun	PLÖ-12-Kısa	z	p
<i>RÖD</i>	0,277***	0,292***	1,54	0,062
Nomolojik Ağ Değişkeni	PLÖ-30-Uzun	PLÖ-6-Kısa	z	p
<i>RÖD</i>	0,277***	0,284***	-0,495	0,310

Fisher Z dönüşümü; değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri arasındaki korelasyon değerlerinin anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadıklarını

incelemektedir. Tablo 5'teki bulguların yorumlanması gerekirse; örneğin PLÖ-30-Uzun ile İDİO arasındaki korelasyon değeri 0,491 ($p < 0,001$)'dir. PLÖ-18-Uzun ile İDİO arasındaki korelasyon değeri ise 0,485 ($p < 0,001$)'dir. Bu iki korelasyon değeri arasında Fisher Z dönüşümüne göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($z: 0,874$ $0: 0,191$). Z değerleri $+1,96$ arasında yer aldığı anlamlı farkın olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda Tablo incelendiğinde uzun form ile tüm kısa formların sonuç değişkenleri ile korelasyonları arasında anlamlı fark gözlemlenmemiştir. Böylece tüm formların hem içsel hem dışsal niteliklere göre değerlendirildiğinde orijinal form ölçeğe oldukça yakın istatistikler ürettiği söylenebilir.

Revize edilen kısa formlarla birlikte pozitif liderliğin tek bir maddeli ölçüme indirgenip indirgenemeyeceği incelenmiştir. Literatür incelendiğinde uzun form ölçeklerden tek maddeli (singleitemmeasure) ölçeklere revizyonların olduğu, bu tek maddeli ölçümlerin psikometrik özellikleri ile uzun form ölçeklerin özelliklerinin kıyaslanarak değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Teorik olarak tartışmaya açık olan bu husus ile alakalı bu çalışma da tek boyut 6 maddeli yapı üzerinde bir inceleme yapmıştır. İncelenen psikometrik bulgulara göre faktör yükü ve madde toplam korelasyon değeri en yüksek madde adalet boyutunun karakteristik maddesi olan “Yönetim adaletli davranır” maddesi olmuştur. Bu maddenin diğer uzun ve kısa ölçek ortalama puanları ile ilişkisi incelendiğinde Pearson korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 6'da sunulmuştur. Bu maddenin adalet boyutunu temsil etmesi, işyerinde mutlu eden yöneticinin adil yönetici olması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu teorik tartışma sonuç ve tartışma kısmına bırakılmıştır. Ancak bir araştırma verisi ile “tek madde ile pozitif liderlik ölçümü yapılabilir” iddiası mümkün değildir. Bununla beraber şunu da ifade etmek gerekirken; ilgili madde ile ölçek ortalama puanlarının ilişki katsayıları önemli düzeyde yüksek görünmektedir. Yapılacak olan Araştırma 2'deki bu durum incelenecektir.

Tablo 6. Tek Maddeli Form ile Diğer Formların İlişki Analizi

<i>Ölçek Formları</i>	<i>I.(r)</i>
1. Yöneticim adaletli davranır.	-
2. PLÖ-30-Uzun	,809***
3. PLÖ-18-Kısa	,831***
4. PLÖ-12-Kısa	,834***
5. PLÖ-6-Kısa	,847***

Değerlendirmelere Göre Madde Seçimi

Yargıya dayalı, iç ve dış niteliklere dayalı olarak toplamda 7 kriter (yargıya dayalı madde indeksi, standart sapma, çarpıklık-basıklık, madde toplam korelasyonu, faktör yükü, İDİO-madde korelasyonları, RÖD-madde korelasyonları) bağlamında 30 maddenin düşük-orta-yüksek olarak etiketlenmesi tamamlandıktan sonra araştırmacılar tarafından bütüncül olarak bir değerlendirilme yapıldıktan sonra her boyuttan, boyutun en az yarısı kadar maddenin seçimi tamamlanmıştır. 8 maddeli yönetsel yetkinlik boyutunda 4, 5 maddeli geribildirim boyutunda 3, 5 maddeli bireysel ilgi boyutunda 3, 5 maddeli personel güçlendirme boyutunda 3, 4 maddeli adalet boyutunda 3 madde seçilmiş, 3 maddeli insani davranışlar boyutundan madde çıkarılmamıştır. Madde sayısı fazla olduğu için 4 maddesi seçilen yönetsel yetkinlik boyutunda da 3 maddeye düşebilirliğin testi için maddeler arası regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için ilgili boyutun maddeleri içinde kriterler bağlamında (özellikle araştırmacı ve uzman görüşleri öncelikli dikkate alınarak) boyutun en karakteristik (boyutu teorik olarak temsil eden olmazsa olmaz) maddesi tespit edilmiştir. Bulgulara göre bu maddeler diğer madde istatistikleri bağlamında da yüksek kalite maddeler olarak gözlenmiştir. Seçilen “yöneticim işimi yapmam için gerekli imkân ve koşulları sağlar” maddesi bağımlı değişken, diğer seçilen 3 madde bağımsız değişken yapılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Karakteristik maddeyi en fazla yordayan madde seçilmiş ve karakteristik madde ile toplanmıştır. Bu toplam, yeniden bağımlı değişken yapılmış ve toplamı en fazla yordayan madde seçimi yapılmıştır. Buna göre karakteristik

madde dışında en fazla yordayıcılığa sahip olan 2 maddeden sonra diğer maddede açıklanan düzeltilmiş varyans (Adjusted R2) düşme eğilimi göstermiştir. Bu noktada durulmuş ve böylece yönetsel yetkinlik boyutundaki 8 maddeden 3 madde seçimi tamamlanmıştır.

Ölçek revizyonlarında boyutlu yapıların korunması, teorik olarak daha detaylı ve açıklayıcı olabilmek adına oldukça önemlidir. Bu yüzden öncelikle her boyuttan en az 3 maddenin bulunduğu PLÖ-18-Kısa formun geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Ancak literatürde -güvenilirliği ve geçerliliği sağlandığı müddetçe- her boyutun 2 madde ile de temsil edilebileceğine dair bilgiler doğrultusunda -boyutlu yapıyı koruyarak- PLÖ-12-Kısa formu için her boyuttan 1'er madde daha elenmiştir. Bu eleme sürecinde daha önceki değerlendirmeye esas tüm unsurlar dikkate alınmış, kriterlere göre görece daha düşük kalite maddeler elenmiş ve sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile 12 maddeli yapı teyit edilmiştir. Son olarak pozitif liderlik değişkenini tek boyut olarak araştırma modellerinde kullanmayı tercih edebilecek araştırmacılar için her bir boyuttaki karakteristik maddenin kaldığı PLÖ-6-Kısa formun da ölçek istatistikleri incelenmiştir.

Araştırma 2

Kısalınmış yeni ölçek formlarının uzun form ölçek kapsamının dışında, yeniden (aynı sektörde) farklı bir örnekleme uygulanarak bağımsız biçimde geçerlilikleri ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Böylece kısa formların bir başka araştırma ile sağlaması yapılmış olacaktır. Araştırmaya 212 konaklama sektörü çalışanı katılmıştır. Eksik ve hatalı doldurulmuş 18 veri analiz dışı bırakılmıştır. Yaş ortalaması 31,4 olan katılımcıların %60'ı erkek, %40'ı kadın çalışandır. Araştırma 1'de gerçekleştirilen prosedürlerden içsel ve dışsal niteliklere dayalı değerlendirmeler bu veriler üzerinde de gerçekleştirilmiştir. 6 boyutlu 18 maddeli

Pozitif Liderlik yapısının, ayrıca 6 boyutlu 12 maddelik ve tek boyut 6 maddelik yapı uzun formundan ve uzun formunun verilerinden bağımsız olarak incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, araştırma 1'in bulgularına kıyasla daha özet olarak aşağıda açıklanmıştır.

İçsel Niteliklere Dayalı Değerlendirmeler

Öncelikle 18 maddeli 6 boyutlu yapı (PLÖ-18-Kısa) üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin bulgularına göre tüm maddeler ilgili faktörlerine anlamlı olarak katkı sağlamakta ve faktör yükleri de 0,723-0,955 arasındadır. Uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df:339/118$, CFI:0,95, TLI: 0,93, RMSEA:0,093 şeklindedir. Boyutların içsel tutarlılık katsayıları 0,87-0,94 arasında yer almaktadır. 12 maddelik 6 boyutlu yapının (PLÖ-12-Kısa) ise faktör yükleri 0,777 ile 0,960 arasındadır. Uyum iyiliği değerleri ise; $\chi^2/df:105/39$, CFI:0,97, TLI: 0,96, RMSEA:0,089'dur. Faktörlerin 2 maddeye inmesine rağmen içsel tutarlılık katsayıları 0,81 ile 0,92 arasındadır. Her bir boyuttan en karakteristik maddenin seçimi ile oluşturulan PLÖ-6-Kısa ölçeğinin de doğrulayıcı faktör analizleri (faktör yükleri: 0,74-0,84, $\chi^2/df:25,3/9$, CFI:0,98, TLI: 0,96, RMSEA:0,092, Cronbach α : 0,91) ölçeğin tek boyutlu hali ile de kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Dışsal Niteliklere Dayalı Değerlendirmeler

Yapılan yeni araştırmada pozitif liderlik boyutları ile teorik olarak ilişkili olan/olması beklenen İDİÖ ve RÖD ölçeği tekrar kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra ölçek ortalamaları alınmış ve uygulanan PLÖ-18-Kısa ölçeğinin boyutları ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk araştırmada PLÖ-30-Uzun formun boyutları ile İDİÖ ve RÖD arasındaki ilişkilere benzer (anlamlılık, yön, kuvvet açısından) ilişkiler elde edilmiştir. PLÖ-30-Uzun

formun uygulandığı Araştırma 1’de pozitif liderlik boyutları ile işyerinde duygusal iyi oluş arasındaki Pearson Korelasyon ilişki katsayıları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Araştırma 1 – Araştırma 2 Uzun ve Kısa Form Ölçekler Dışsal Nitelik Değerlendirmeleri

Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-30-Uzun Araştırma 1	
	İDİO	RÖD
Yönetsel Yetkinlik	0,416***	0,190***
Geribildirim	0,395***	0,197***
Bireysel İlgi	0,438***	0,285***
Personel Güçlendirme	0,440***	0,290***
Adalet	0,491***	0,248***
İnsani Davranış	0,349***	0,281***
Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-18-Kısa Araştırma 2	
	İDİO	RÖD
Yönetsel Yetkinlik	0,490***	0,313***
Geribildirim	0,509***	0,323***
Bireysel İlgi	0,499***	0,263***
Personel Güçlendirme	0,441***	0,359***
Adalet	0,459***	0,262***
İnsani Davranış	0,448***	0,328***
Pozitif Liderlik: Boyutlar	PLÖ-12-Kısa Araştırma 2	
	İDİO	RÖD
Yönetsel Yetkinlik	0,487***	0,306***
Geribildirim	0,492***	0,316***
Bireysel İlgi	0,511***	0,265***
Personel Güçlendirme	0,424***	0,325***
Adalet	0,460***	0,283***
İnsani Davranış	0,429***	0,314***

Araştırma 2 bağlamındaki verilerin PLÖ-18-Kısa, PLÖ-12-Kısa ve PLÖ-6-Kısa puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ölçek ortalamalarının birbirleri ile 0,97-0,99 anlamlı ve pozitif ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Yapılan Fisher z dönüşüm testine göre bu ilişkilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmüştür.

Araştırma 1 verileri üzerinde yapılan; tek madde ile ölçüm tartışması bu veri üzerinde de incelemeye değer görülmüştür. 212 veri üzerinde 18, 12 ve 6 maddelik formların ölçek ortalama puanları ile “Yöneticim adaletli davranır” sorusuna verilen cevapların korelasyonları incelenmiştir. Bulgular Tablo 8’de sunulmuştur. Bulgulardan da görüldüğü üzere diğer formlar ile tek maddenin korelasyonu 0,87’nin üzerindedir. Araştırma 1’in verileri ile kıyaslandığında diğer formlar ile ilgili madde arasındaki ilişki daha da yükselmiştir. Ayrıca ilgili tek maddenin işyerinde duygusal iyi oluş ile ilişkisi 0,438, rol ötesi davranışlar ile ilişkisi 0,249’dur. Bu bulgular da Tablo 7 incelendiğinde tek maddenin dışsal nitelik değerlendirmeleri bağlamında da kayda değer olduğunu göstermektedir. Bu durum algılanan pozitif liderliğin, ilgili örneklem bağlamında algılanan adaletle ne denli kuvvetli ilişkide olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Araştırma 1 –Tek Maddeli Form ile Diğer Formların İlişki Analizi

<i>Ölçek Formları</i>	<i>I.(r)</i>
1. Yöneticim adaletli davranır.	-
3. PLÖ-18-Kısa	,874***
4. PLÖ-12-Kısa	,878***
5. PLÖ-6-Kısa	,865***

Sonuç

Bu çalışmada Ekşili ve Alparslan (2021) tarafından geliştirilen 30 ifadeli Pozitif Liderlik Ölçeğinin PLÖ-18, PLÖ-12 ve PLÖ-6 olmak üzere kısa versiyonları geliştirilmiş ve yeni bir araştırma ile de doğrulanmıştır. Çalışmada uzun form ölçeğin kısa forma dönüştürülmesi amacıyla izlenmesi gereken prosedür açık bir biçimde detayları ile sunulmuş ve sonrasında Araştırma 1 ve Araştırma 2 olmak üzere iki farklı örneklem üzerine yapılan analizlere ve incelemelere yer verilmiştir. Araştırma 1 kapsamında PLÖ-30-Uzun’un geliştirildiği süreçteki son araştırmanın verileri (n=390) kullanılmıştır. Öncelikle yargıya dayalı

değerlendirmeler yapılmış, hangi maddelerin kalacağına karar verme noktasında araştırmacının, alandaki uzman araştırmacıların ve örneklemin yargı ve görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda tüm boyutlardaki tüm maddeler indeks ile boyut düzeyinde görelî olarak düşük-orta-yüksek olarak derecelendirilmiştir. Tüm boyutlarda madde sayısının en az yarısı kadar madde (3 maddenin aşığına inmeyecek şekilde) yüksek kalite olarak etiketlenmiştir. İkinci aşamada, içsel niteliklere dayalı değerlendirmeler yapılmış, kısa form-kısa formlar için seçilen maddeler ile oluşturulan yeni ölçeklerin madde istatistikleri, güvenilirlikleri ve yapısal geçerlilik istatistikleri uzun form ile karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Üçüncü aşamada dışsal niteliklere dayalı değerlendirmeler yapılmış, esas ölçekteki madde veya ölçek değişkenleri ile ölçek ile ilişkili olması beklenen işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi davranış arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Araştırma 1 sonucunda üç farklı kısa form ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ortaya koyulmuştur.

Aynı sektörde farklı bir araştırma (Araştırma 2, N=212) yapılarak, veriler üzerinde Araştırma 1’de gerçekleştirilen prosedürlerden içsel ve dışsal niteliklere dayalı değerlendirmeler yapılmıştır. İçsel niteliklere dayalı analiz kapsamında PLÖ-18 Kısa form, PLÖ-12 Kısa form ve PLÖ-6 Kısa form ölçeklerine uygulanan DFA sonucunda tüm maddelerin ilgili faktörlerine anlamlı olarak katkı sağladığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Dışsal niteliklere dayalı değerlendirmelerde, Araştırma 1’de PLÖ-30-Uzun formun boyutları ile duygusal iyi oluş ve rol ötesi davranışlar arasındaki ilişkilere benzer (anlamlılık, yön, kuvvet açısından) ilişkiler Araştırma 2’de de elde edilmiştir. Araştırma 1 verileri üzerinde yapılan; tek madde ile ölçüm tartışması bu veri üzerinde de incelenmiştir. PLÖ-18, PLÖ-12 ve PLÖ-6 maddelik formların ölçek ortalama puanları ile “Yöneticim adaletli davranır” sorusuna verilen cevapların korelasyonları incelenmiştir. Bu formlar ile tek maddenin korelasyonu 0,87’nin

üzerindedir. Araştırma 1'in verileri ile kıyaslandığında diğer formlar ile ilgili "tek madde" arasındaki ilişki daha da yüksek bulunmuştur. Ayrıca ilgili tek maddenin işyerinde duygusal iyi oluş ile ilişkisi 0,438, rol ötesi davranışlar ile ilişkisi 0,249'dur. Bu bulgular da tek maddenin dışsal nitelik değerlendirmeleri bağlamında kayda değer olduğunu göstermektedir. Böylece ekte PLÖ-18, PLÖ-12, PLÖ-6 ve PLÖ-Tek Madde yapılarının uzun form yapı ile benzer ölçüm değerlerini verdiğini söylenebilir. Son durumda PLÖ-18'de altı boyut ve her boyutta üç madde bulunmaktadır. PLÖ-12'de de boyut yapısı bozulmamış, altı boyut ve her boyutta iki madde bulunmaktadır. PLÖ-6'da ise ölçeğin boyut yapısı ortadan kalkmış tek boyutlu PLÖ oluşmuştur.

Pozitif Liderlik ölçeğinin kısa formlarının güçlü olup olmadığı, literatürde diğer kısaltılan formların izlediği süreç, yaptıkları araştırmalar ve inceledikleri kriterler açısından incelenmiştir. Revizyon sürecini oldukça detaylı gerçekleştiren Salas-Vallina ve Alegre (2018) madde analizlerini; güvenilirlik ve faktör analizleri düzeyinde gerçekleştirmiştir. Ancak bu çalışma; Salas-Vallina ve Alegre (2018) çalışmasındaki tüm aşamaları gerçekleştirmekle birlikte maddelerin çarpıklık basıklık değerleri ve standart hatalarını da dikkate almıştır. Bir başka örnek çalışma olan Russell vd. (2004); çarpıklık basıklık değerleri, standart hatalar, ortalamalar ve madde toplam korelasyonlarına bakmakla birlikte, dışsal kriterlere dayalı değerlendirmede farklı araştırmalardaki korelasyonlar arası anlamlı farklılığı sınınamamıştır. Başka bir ölçek kısaltma çalışması kısa form önerilerini tek araştırma ile ortaya koyarken (Rozgonjuk vd., 2016), pozitif liderlik kısa formları aynı sektörde 2 farklı veri üzerinde tüm süreci tekrarlamıştır. Matthews vd. (2010) yaptığı ilk araştırmada detaylı inceleme yapmışken, yaptığı ikinci çalışmada sadece geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yapmış, dışsal kriter değerlendirmelerine dair bir incelemede bulunmamıştır.

Literatürde PL çalışanların duygusal iyi oluşunu arttıran, potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına odaklanan, iş yerinde pozitif iletişime önem veren dolayısıyla pozitif ortamlar yaratan liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz, çalışanın duygusal iyi oluşunu arttıran lider davranışlarını barındırmaktadır. Bu bağlamda PLÖ-6'nın maddeleri, doğrudan bu liderin özelliklerini barındırıyor denebilir ('Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkân ve koşulları sağlar.' 'Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir.' 'Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser.' 'Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir.' 'Yöneticim adaletli davranır.' 'Yöneticim selam verir.'). Araştırma sonucu göstermiştir ki çalışanların işini yaparken onlara sağlanan imkân ve koşullar çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşunu arttırmada önemli konulardan biridir. Yöneticinin çalışana geribildirim vermesi ve bunu da pozitif iletişim sergileyerek gerçekleştirmesi (Winska, 2013) pozitif ortamlar oluşturmak için gereklidir. Yöneticinin çalışanın bireysel ihtiyaçlarını önemsemesi pozitif sosyal ilişkiler kurulmasında (Alparlan vd., 2019), çalışana yetki ve sorumluluk vermesi çalışanın yeteneklerini ortaya çıkarmakla birlikte özgüvenin ve duygusal iyi oluşunun artmasına (Diener, 2009) olanak sağlamaktadır. Son olarak yöneticinin çalışana adaletli davranması çalışanın yöneticisine güvenini arttırarak örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen davranışlardandır (Gürbüz ve Mert, 2009).

Tartışmaya açık olmakla birlikte her iki örneklem grubuyla yapılan analizler sonucunda bu altı maddeli ölçek içinde tek bir madde tüm ölçeklerle yüksek korelasyon göstermiştir. 'Yöneticim adaletli davranır.' ifadesiyle PL ölçekleri arasındaki yüksek ilişki dikkat çekicidir. Bu durum çalışanın iş yerindeki mutluluğunu olumlu etkileyen PL'yi ölçmek için tek bir ifade kullanılabilir mi? sorusunu akla getirmektedir. Literatürde örgütsel adalet algısının işyerinde mutluluğu olumlu ve anlamlı etkilediğini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur (Forghani vd., 2013; Jandaghi vd., 2012; Moliner vd., 2008; Singh, 2005).

Yöneticinin adaletli olması ile çalışan mutluluğu üzerine yapılan çalışmalarda adaletli ve dürüst liderlerin bu davranışlarının çalışanın mutluluğunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Van Knippenberg ve De Cremer, 2008; Kiersch ve Byrne, 2015). Tam tersi durumda da adaletsizliği algılayan çalışanlar, algılamayanlara göre daha fazla depresif semptom bildirmişlerdir (Ybema ve Van den Bos, 2010). Adalet, bireyin onuruna saygı duyulduğunu göstermesi bakımından öz-değer duygusuna katkıda bulunur (Tyler ve Lind, 1992; Çolak ve Erdost, 2004). Çalışanların pozitif örgütsel davranış sergilemelerine (Farh vd., 1990) ve iyi oluş düzeylerinin artmasına sebep olur (Le vd., 2016). Adalet toplumlar bağlamında da mutluluğun temel belirleyicilerindendir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı'nın yayımladığı sekizinci Dünya Mutluluk Raporu'nda (Helliwell, 2020) Dünya'nın en mutlu on ülkesinden yedi tanesi AB üyesidir. AB ülkelerinde ulusal yaşam memnuniyeti ile sosyal adalet indeksi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada (DiMartino ve Prilleltensky, 2020) sosyal adaletin yaşam doyumu ile yüksek düzeyde ilişkisi tespit edilmiştir.

PLÖ kısa ölçeklerin psikometrik ve nomolojik ağ değişkenleri özelliklerine ilişkin olarak karşılaşılan bulgular genel olarak çok tatmin edici olsa da bazı potansiyel sınırlamalar vardır. Öncelikle, veriler öz-bildirim anketi kullanılarak toplanmıştır. Bu nedenle, bilinen ortak önyargılar mevcut olabilir. İkinci olarak, örneklem, Antalya'da ulaşılan konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır, tüm konaklama işletmesi çalışanlarını temsil etmeyebilir. Bu nedenle, daha farklı bölgelerden daha geniş örneklemeler kullanan araştırmalar gereklidir.

Bu çalışma uzun form ölçeklerin kısa forma dönüştürülmesi prosedürünün Türkçe yazında en ayrıntılı ve örnekli halini içermektedir. Bu açıdan araştırmacılar için değerli bir prosedür makalesi hükmündedir. Tek bir kısa formun değil, farklı formların da aynı çalışma ile önerilebildiğini ortaya koymaktadır. Örnek olarak

PLÖ-30 üç farklı versiyonda kısaltılmıştır. Bunun yanında PL ölçümü için tek bir madde kullanılabilir mi sorusu da tartışmaya açılmıştır. Zira literatürde çokça sayıda ölçeğin tek maddeli formları üretilmiş durumdadır (Abdel ve Ahmed, 2006; Brailovaskaia ve Margraf, 2020). Bu bağlamda çalışmanın araştırmacılara ve uygulayıcılara makul formlar önermesi nedeniyle, pratikte önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Ekler:

PLÖ-18-Kısa Form

BOYUT	SIRA NO	MADDE
Yönetmel Yetkinlik	1	Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkân ve koşulları sağlar.
	2	Yöneticim işin olurlunu düşünerek davranış sergiler.
	3	Yöneticim sorumluluk sahibidir.
Geribildirim	4	Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir.
	5	Yöneticim yapılan işe ve verilen emeğe saygı duyar.
	6	Yöneticim bana teşekkür eder.
Bireysel İlgi	7	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser.
	8	Yöneticim bana değer verir.
	9	Yöneticim bana karşı samimi davranır.
Personel Güçlendirme	10	Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir.
	11	Yöneticim kararlarımın önem verir.
	12	Yöneticim gerektiğinde inisiyatif kullanmam için bana izin verir.
Adalet	13	Yöneticim adaletli davranır.
	14	Yöneticim çalışanları kayırmaz.
	15	Yöneticim hakkımı savunur.
İnsana Değer Veren Davranış	16	Yöneticim selam verir.
	17	Yöneticim halimi hatırlar.
	18	Yöneticim güler yüzlüdür.

PLÖ-12-Kısa Form

BOYUT	SIRA NO	MADDE
Yönetmel Yetkinlik	1	Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkân ve koşulları sağlar.
	2	Yöneticim işin olurlu düşünerek davranış sergiler.
Geribildirim	3	Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir.
	4	Yöneticim yapılan işe ve verilen emeğe saygı duyar.
Bireysel İlgi	5	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser.
	6	Yöneticim bana değer verir.
Personel Güçlendirme	7	Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir.
	8	Yöneticim kararlarım önem verir.
Adalet	9	Yöneticim adaletli davranır.
	10	Yöneticim çalışanları kayırmaz.
İnsana Değer Veren Davranış	11	Yöneticim selam verir.
	12	Yöneticim halimi hatırlar.

PLÖ-6-Kısa Form

SIRA NO	MADDE
1	Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkân ve koşulları sağlar.
2	Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir.
3	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser.
4	Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir.
5	Yöneticim adaletli davranır.
6	Yöneticim selam verir.

PLÖ-Tek Madde

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | Yöneticim adaletli davranır. |
|---|------------------------------|

Kaynakça

- Abdel-Khalek, Ahmed M. (2006). Measuring Happiness with a Single-item Scale, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(2), 139-150
- Ackfeldt, A. L. & Wong, V. (2006). The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation, *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.
- Alimo-Metcalf, B., Alban-Metcalf, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and Wellbeing at Work a Longitudinal Study, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586-598.
- Alparslan, A. M., & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015), *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274-291.
- Alparslan, A. M., Yastıoğlu, S. & Taş, M. A. (2017). İşgörenleri Mutlu Eden Yönetici Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Saha Araştırması, 5. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. (s.565-573) İstanbul.
- Alparslan, A. M., Yastıoğlu, S., & Taş, M. A. (2019). Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler. Ankara: Nobel.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role Of meaningful Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking The Mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bernstein, S. D. (2003). Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement: An Interview With Kim Cameron, Jane Dutton, And Robert Quinn, *Journal of Management Inquiry*, 12, 266-271.
- Bindlish, P., Dutt, P. & Pardasani, R. (2012). From Growing Convergence of Spirituality and Leadership Towards a Unified Leadership Theory, *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 6(1) 3-22.
- Brailovskaia, J., & Margraf, J. (2020). How to measure self-esteem with one item? validation of the German single-item self-esteem scale (G-SISE). *Curr Psychol*. 39, 2192–2202.
- Buila, I., Martínezb, E. & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement and Proactive Personality, *International Journal of Hospitality Management*, 77, (64-75).
- Caldwell, C. & Dixon, R. D. (2010). Love, Forgiveness, And Trust: Critical Values of The Modern Leader, *Journal of Business Ethics*, 93, 91-101.
- Cameron, K. (2008). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (1 b.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2012). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Cameron, K. (2013). Pozitif liderlik: Olağanüstü Bir Performans İçin Stratejiler (1 b.). (T. Çekinirer, Çev.) İstanbul: ArıtanYayınevi.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). An Introduction To Positive Organizational Scholarship”,Positive Organizational Scholarship (s. 3-13). İçinde San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2009). Foundations Of Positive Organizational Scholarship. K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quin (Ed) içinde, Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline (s. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). "Effects Of Positive Practices On Organizational Effectiveness”, The Journal of Applied Behavioral Science, 47(3), 266-308.
- Clifton, D. O. & Harter, J. K. (2003). Investing İn Strengths. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Ed) içinde, Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline, (s. 111 – 121). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Çolak, M., & Hayat E. E.; (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51- 84.
- Diener, E. (2009). Subjective Well-being. E. Diener, and E. Diener (Dü.) içinde, The Science of Well-Being (s. 11-58). New York: Springer.
- Di Martino, S. & Prilleltensky, I. (2020). Happiness As Fairness: The Relationship Between National Life Satisfaction and Social Justice İn EU Countries, *The Journal of Community Psychology*, 48(6), 1997-2012.
- Donaldson, S. I. & Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, And Scholarship: A Review of The Emerging Literature and Evidence Base, *The Journal of Positive Psychology*, 5(3): 177-191.
- Ekşili, N. & Alparslan, A.M. (2021). Hizmet Sektöründe Pozitif Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 88-112.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions İn Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Forghani, M. H., Pouyandeh, V. H. & Esfahani, A. N. (2013). Investigating The Effects of Perceived Organizational Justice on The Employees’ Happiness, *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(3), 28-34.
- George, B. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilbert, D. (2012, 1 30). Gülümsemenin Ardındaki Bilim. Duygusal Zekâ Mutluluk. (G. Morse, Röportajı Yapan; N. Yaraç, Çevirmen) Harvard Business Review Press.

- Gillham, J. W. & Seligman, M. S. (1999). Footsteps On The Road To Positive Psychology, *Behaviour Research and Therapy*, 37, 163-173.
- Gürbüz, S. & Mert, İ.S. (2009). Örgütse Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması Kamuda Görgül Bir Çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Harari, O. (1994). "Stop Empowering Your People", *Small Business Reports*, 19(3), 53–55.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational İdentification And Moral İdentity Centrality, *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Helliwell, J.F., Layard, R, Sachs, F.D., De Neve, J.E., Aknin, L.B., & Wang, S. (2022). World Happiness Report, Erişim adresi: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership, *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager, *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74-84.
- Jandaghi, G., Alimadadi, A., Fard, S. M. H. & Golverdi, M. (2012). Relationship Between Organizational Justice and Staff Happiness in the Institutes of Standard & Industrial Research of Qom Province and Jihad Agricultural Management in Qom City, *Human Resource Management*, 43, 6618 – 6626.
- Kelloway, K. E. & Barling, J. (2010). Leadership Development as an İntervention İn Occupational Health Psychology. *Work and Stress*, 24, 260-279.
- Kelloway, K. E., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Kiersch, C. E. & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, And Employee Outcomes, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 292–303.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Credibility: How Leaders Gain and Lose İt, Why People Demand İt* (2 b.). San Francisco, CA: Wiley and Sons.
- Landsberg, M. (2003). "The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work By İnspiring And Developing Those Around You. London, England: Profile Books
- Lis, A. (2015). The Manifestations of Positive Leadership Strategies İn The Doctrinal Assumptions of The U.S. Army Leadership Concept, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1), 51-76.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002), The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. & Avey, J. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital İn The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. & Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- Le, H., Zheng, C. & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, Organisational Justice and Employee Well-Being, *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964.
- Mayer, D. M. (2012). A Positive Lens on Organizational Justice: Toward A Moral, Constructive, And Balanced Approach to Reactions to Third-Party (İn)Justice. G. M. Spreitzer, and K. Cameron (Dü) içinde, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 316-324). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Matthews, R., Kath, L. & Barnes-Farrell, J. (2010). A Short, Valid, Predictive Measure of Work-Family Conflict: Item Selection and Scale Validation, *Journal of occupational health psychology*, 15, 75-90.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, K. & Kelley, E. (2011). Exploring Linkages Among Transformational Leadership, Workplace Spirituality And Well-Being İn Health Care Workers, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8(3), 233–255.
- Middleton, J. (2002), *Organizational Behavior*. Oxford: Capstone Publishing.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2012), “Positive Organizational Scholarship And Trust İn Leaders”, K. Cameron, and G. M. Spreitzer (Dü) içinde, *The Oxford Handbook Of Positive Organizational Scholarship* (s. 449 – 461). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational Justice and Extrarole Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Mumford, M. D., & Yitzhak, F. (2014). Give Them What They Want or Give Them What They Need? Ideology İn The Study of Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 622-634.
- Nielsen, K. & Munir, F. (2009), How Do Transformational Leaders İnfluence Followers' Affective Well-Being? Exploring The Mediating Role of Self-Efficacy, *Work and Stress*, 23(4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S.O. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Psychological Well-Being: A longitudinal study, *Work and Stress*, 22(1), 16-32.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Rath, T. & Harter, J. (2010). *Wellbeing-The Five Essential Elements*. New York: Gallup Press.
- Richins, M. L. (2004). The Material Values Scale: Measurement Properties and Development of a Short Form, *Journal of Consumer Research*, 31(1), 209–219.

- Rifkin, K.I., Fineman, M. & Ruhnke, C.H. (1999). Developing Technical Managers First You Need A Competency Model, *Research Technology Management*, 42(2), 53-7.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration And Review, *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rothstein (1995), Navigating the Journey to Empowerment, *Organizational Dynamics*, 23(4).
- Rozgonjuk, D., Rosenvald, V., Janno, S. & Täht, K. (2016). “Developing a shorter version of the Estonian Smartphone Addiction Proneness Scale (E-SAPS18)”, *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 10(4).
- Russell, S., Spitzmueller, C., Lin, L., Stanton, J., Smith, P. & Ironson, G. (2004). Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job In General Scale, *Educational and Psychological Measurement*. 64, 878-893.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1–21.
- Schaufeli, W., 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*, 35(1)-15.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Wellbeing*. New York: Free Press.
- Singh, S. K. B. (2005). *Organizational Justice and Well-Being: Moderating Effects of Power Distance and Collectivism*. Unpublished master’s thesis. University Sains Malaysia. Malaysia.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010), Are Leaders’ Well-Being, Behaviours and Style Associated With The Affective Well-Being Of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research, *Work and Stress*, 24(2), 107-139.
- Smith GT, McCarthy DM, Anderson KG. On the sins of short-form development. *Psychol Assess* 2000; 12:102-111.
- Stanton, J. M. (2000), Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, And Research Directions, *Human Performance*, 13(1), 885-113.
- Stanton, J.M., Sinar, E.F., Balzer, W.K. & Smith P.C. (2002). Issues and Strategies for Reducing the Length of Self-Report Scales, *Personnel Psychology*, 55(1), 167-194.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K. & Kaše, R. (2016), Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators In Top Management’s Leadership–Commitment Relationship, *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S. & Bech, P. (2015), The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of The Literature, *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84, 167-176.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.

- Van Knippenberg, D., & De Cremer, D. (2008). Leadership and fairness: Taking stock and looking ahead. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 173-179.
- Wegner, J. (2016), The Manifestations of Positive Leader Roles İn Classical Theories of Leadership, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 91-105.
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., & Härtel, C. (2014). Creating Better Employees Through Positive Leadership Behavior İn The Public Sector, *International Journal of Public Administration*, 37, 288–298.
- Winska, J. (2013). Language of Internal Communication in Creating Pro-developmental POP Outcomes. M. J. Stankiewicz (Dü.) içinde, Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organizational Potential for Company Success (J. Wińska, and A. Lis, Çev., s. 203-227). Toruń: Dom OrganizatoraTNOiK.
- Zaccaro, S.J, Rittman, A.L. & Marks, M.A. (2001). Team Leadership, *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zbierowski, P., & Gora, K. (2014), “PositiveLeadership: Its Nature, Antecedents and Consequences”, *Journal of Positive Management*, 5(1), 85 – 99.
- Ybema, J. F. & van den Bos, K. (2010), Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective, *Social Science & Medicine*, 70(10), 1609-1617.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. & Sormaz, Ü. (2013), Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yukl, G. (2012). Leadership İn Organizations. New Jersey: Prentice Hall

Unlocking Success in Family-owned Businesses: An Examination of Personal Qualities, Management Skills and Opportunity Recognition

Begüm AL¹ 

Abstract

This research explores the influence of personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills on venture performance in family-owned businesses. The study adopts a deductive approach, formulating hypotheses based on existing literature to investigate the relationship between entrepreneurial competencies and business performance. Using a combination of qualitative and quantitative methods, data is collected through semi-structured telephone interviews with family business owners. The collected data is analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation coefficient analysis, and regression analysis to examine associations and predictive relationships among the identified competencies. The findings reveal that family business owners exhibit risk-taking tendencies and optimism, with perseverance as a major strength but facing challenges related to decision-making and delegation. Limited emphasis on research and development and market research is observed. The analysis indicates a strong positive association between opportunity recognition skills and managerial skills. Regression analysis confirms significant associations between opportunity recognition skills, managerial skills, and sales growth. However, managerial skills demonstrate an inverse relationship with sales growth.

Keywords: Family businesses, Personal qualities, Management skills

Aile İşletmelerinde Başarının Anahtarı: Kişisel Niteliklerin, Yönetim Becerilerinin ve Fırsat Farkındalığının İncelenmesi

Öz

Bu araştırma, kişisel niteliklerin, yönetim becerilerinin ve fırsatları tanıma becerilerinin aile işletmelerinde girişim performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma, girişimcilik yetkinlikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için mevcut literatüre dayanarak hipotezler oluşturarak bir yaklaşım benimsemektedir. Nitel ve nicel yöntemlerin bir kombinasyonunu kullanarak, veriler aile işletmelerinin sahipleriyle yapılan yarı yapılandırılmış telefon görüşmeleri aracılığıyla toplanmıştır. Toplanan veriler, tanımlanan yetkinlikler arasındaki ilişkileri ve tahmin edici ilişkileri incelemek için tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon katsayısı analizi ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmektedir. Bulgular, aile işletmelerinin sahiplerinin risk alma eğilimlerini ve iyimserliklerini sergilediğini, mücadeleci bir özellik olarak azimlerinin olduğunu, ancak karar verme ve görev devretme ile ilgili zorluklarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmada, araştırma ve geliştirme ve pazar araştırmasına yönelik sınırlı bir vurgu olduğu görülmektedir. Analiz, fırsatları tanıma becerileri ile yönetim becerileri arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi, fırsatları tanıma becerileri, yönetim becerileri ve satış büyümesi arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu teyit etmektedir. Bununla birlikte, yönetim becerileri satış büyümesi ile ters bir ilişki sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kişisel nitelikler, Yönetim becerileri

¹ Dr. Istanbul Kent University, begum.al@kent.edu.tr

Introduction

Family businesses encompass a network interwoven by the traits of multiple small-scale enterprises, bound together by familial ties or generations linked by consanguinity or legal relationships. The crux of such organizational conduct is the preservation of the initial mission and the adherence to fundamental objectives (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). This inherent distinctiveness posits that family businesses possess traits that set them apart from non-family enterprises, compelling family members to pursue divergent goals in their pursuit of strategic objectives. While the argument can be made that family ownership engenders intricacies within the business realm, it remains irrefutable that family businesses possess unparalleled and inimitable resources, including accumulated capital and human resources, endowing them with competitive advantages. Moreover, empirical evidence proffered by Miller et al. (2007) demonstrates that enterprises devoid of family ties may experience growth and profitability, albeit at a differential pace compared to family businesses. Numerous contributing factors underpin the sustained success of family businesses, prominently featuring the profound engagement of family interests in the enterprise. Owners of family businesses commit substantial investments to their companies, as these enterprises serve as sources of family income, security, pride, present and future career prospects for family members, and bastions of family reputation within the community. Against this backdrop, this research aims to discern the role played by personal qualities, management skills, and opportunity recognition capabilities of family business owners in influencing venture performance.

Family Business

Within the realm of business, the family enterprise emerges as a distinct organizational paradigm wherein family ownership or control exerts a significant sway over the decision-making processes (Upton, Teal, & Felan, 2002, p. 72). As a focal point of inquiry, family firms are characterized by the predominant ownership and operation vested in specific families or interconnected kinship groups, with leadership responsibilities extending beyond the confines of immediate family members. The trajectory of such enterprises hinges on the interplay between the family and the organization, intertwined with the seamless orchestration of succession planning to ensure enduring prosperity across familial generations (Colli, 2003).

Fundamental to family businesses, as outlined by Kreiser et al. (2006), are two defining attributes: (1) an operational milieu primarily governed by a specific family or consortium of families, and (2) a steadfast aspiration to maintain long-term control over the organization. Building upon this framework, Casson (1999) further delineates typical traits associated with family businesses, encompassing the predilection for modest to moderate scales of operation, eschewing stock market financing, a reliance on organic growth through reinvestment of profits, a dependency on short-term credit facilities from banking institutions, and a proclivity for internal management succession planning. At the heart of the matter, Ward (1988) underscores the inseparability of the family and the family business, wherein the well-being of the former intricately intertwines with the fortunes of the latter. Consequently, the imperative of ensuring the uninterrupted progression of the enterprise looms large during times of succession planning (Rose, 1993). Relative to their non-familial counterparts, family businesses oftentimes exhibit restrained growth rates and grapple with conventional business challenges, necessitating tailored strategies, including conflict management (Ibrahim, Soufani, & Lam, 2003). Moreover, family businesses embody a distinct organizational ethos and priorities that reflect the cherished aspirations and values of the family, transcending conventional business tenets (Peters, 2005). While the unwavering commitment of family ownership instills dynamism within these enterprises, discernible advantages such as distinctive management styles, long-term perspectives, insulation from external influences, cultural preservation, and streamlined bureaucratic structures emerge. Nevertheless, formidable challenges persist, encompassing financing quandaries, limited avenues for expansion, autocratic managerial tendencies, potential nepotism, conservative decision-making proclivities, succession predicaments, and familial disputes (Kreiser et al., 2006). By delving into these intricate dimensions, this research endeavor seeks to enrich the scholarly dialogue on family businesses and equip stakeholders with invaluable insights to navigate the labyrinthine path towards sustained prosperity.

Entrepreneurial Competencies

The study of entrepreneurial competencies is rooted in a thorough examination of competency and competence literature, specifically within the context of entrepreneurship. The definitions and interpretations of key terms such as "entrepreneur," "entrepreneurship," and "entrepreneurial" continue to be subjects of ongoing and vibrant debate within scholarly circles. Consequently, it is imperative to approach the concept of entrepreneurship with careful deliberation, particularly regarding its association with the establishment and

management of novel ventures and small-scale enterprises, which distinguishes true entrepreneurial endeavors from mere owner-manager roles and conventional small businesses.

Gibb (1996) posits that entrepreneurship revolves around the inception and administration of fresh ventures and small businesses, thereby emphasizing the distinct nature of entrepreneurial competencies. It is important to recognize that not all owner-managers can be regarded as entrepreneurs, and not every small business embodies entrepreneurial characteristics. The conceptual framework of entrepreneurial competencies revolves around individuals, colloquially referred to as entrepreneurs, who initiate or revolutionize companies, leveraging their resource management skills and capitalizing on emerging opportunities (Bird, 1995). Bird (1995) aligns with existing scholarship on managerial competence, underscoring the significance of differentiating between competencies that drive exceptional performance and those that serve as minimum or baseline standards.

Building upon this foundation, Bird (1995) suggests that the competencies essential for launching a new enterprise or strategically planning its trajectory can be considered baseline competencies, whereas highly accomplished entrepreneurs surpass these foundational attributes, thereby propelling their businesses to unprecedented levels of growth and prosperity. Bird (1995) advocates for the inclusion of various fundamental characteristics within entrepreneurial competencies, including specialized knowledge, motivational factors, personal traits, self-perception, social roles, and abilities, all of which contribute to the establishment, resilience, and expansion of entrepreneurial initiatives. However, it is important to acknowledge the inherent variability of competencies among entrepreneurs, as they may not possess all requisite skills in all circumstances, representing a notable limitation in Bird's (1995) analysis. Empirical investigations conducted by Man, Lau, and Chan (2002) shed further light on the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). Their research identifies six distinct domains of entrepreneurial competencies: opportunity recognition, relationship building, conceptualization, organizational adeptness, strategic acumen, and unwavering commitment. By employing a combination of interviews with successful owner/managers in Hong Kong and a comprehensive survey of randomly selected owner/managers from the local services industry, Man, Lau, and Chan (2002) demonstrate

the pivotal role of these competencies in influencing the overall performance and outcomes of SMEs.

The measurement of entrepreneurial competencies constitutes a vital aspect of both practical applications and scholarly investigations. The establishment of a rigorous framework for understanding these competencies relies heavily on their accurate and reliable measurement. Furthermore, the ability to assess competencies before and after specific actions enables targeted individual development strategies, tailored to the enhancement of requisite skills.

Numerous approaches to competency measurement have emerged, grounded in theoretical predictions and assumptions. Chandler and Jansen (1992) conducted a survey involving a sample of 134 organizations in Utah, employing well-constructed questionnaires to gauge the competencies necessary for technical, entrepreneurial, and managerial roles. This comprehensive inquiry not only facilitated self-evaluation but also yielded compelling evidence validating the reliability of these measurement instruments. Notably, the findings challenge the conventional notion that the length of an individual's tenure as an owner/manager or the number of ventures established directly correlates with entrepreneurial performance.

Conversely, successful entrepreneurs attribute their accomplishments to their exceptional ability to identify and seize opportunities, as discerned from the survey results. The respondents strongly emphasize that their motivation to establish and lead a thriving organization significantly contributes to their success. Chandler and Jansen (1992) contend that although experience per se may not be directly linked to entrepreneurial proficiency, it likely plays a pivotal role in the creation of high-performing enterprises. Moreover, the study underscores that successful founders exhibit a self-perceived high level of managerial performance and possess advanced interpersonal and organizational skills.

Chandler and Jansen (1992) further posit that competencies associated with managerial roles are profoundly influenced by accumulated managerial experience, educational background, and business acumen. In addition, the study illuminates that owners of highly successful organizations accord great importance to technical skills. Consequently, respondents demonstrated not only exceptional expertise within their respective operational domains but also a nuanced understanding of the specific procedures and tools indispensable for delivering superior products and services. The insightful findings from Chandler and

Jansen's (1992) study substantiate the notion that accomplished founders of organizations characterized by remarkable earnings and substantial growth manifest competencies encompassing a synergy of technical, managerial, and entrepreneurial skills. Furthermore, the study underscores the invaluable role played by a combination of education, business acumen, and managerial experience in fostering entrepreneurial success among individuals occupying leadership positions.

Relationship between Entrepreneurial Competencies and Business Performance

The interplay between entrepreneurial competencies and organizational performance has emerged as a significant focus of both scholarly inquiry and practical application. This research endeavor stems from the recognition of the pivotal role these competencies play in driving organizational growth, performance, and, ultimately, economic development. Performance measurement research has made profound contributions to the realms of organization theory and strategic management. In the context of organization theory, the assessment of organizational effectiveness has evolved through three fundamental approaches. The goal-based approach emphasizes evaluating organizations based on internally set goals (Etzioni, 1964). These perspectives are harmoniously integrated through strategic research, as expounded by Venkatraman and Ramanujam (1986). Financial performance, representing the primary approach, assumes a central position in assessing organizational effectiveness. Nonetheless, it falls short of providing a comprehensive understanding of the multifaceted dimensions of effectiveness (Chakravarthy, 1986). In addition to financial indicators, performance measures related to operations, such as market share and product quality, assume significance as they underpin enhanced financial performance (Hofer and Sandberg, 1987). The final approach transcends performance measurements to encompass the interests of diverse stakeholders (Zammuto, 1984).

Venkatraman and Ramanujam (1986) propose a holistic framework that classifies performance measures, providing a structured overview of the current state of research in this domain. This comprehensive two-dimensional framework delves into financial and operational measures as its primary aspect, and primary versus secondary data sources as its secondary aspect. The performance dimensions it encompasses include growth, efficiency, size, profit, market share, leverage, and success/failure. Building upon this framework, Murphy, Trailer, and Hill (1996) undertook an empirical investigation examining performance measures within the context of small businesses and new ventures. Their study involved a sample of 1,798 organizations with 500 or fewer employees, drawn from the

compact disclosure database. Employing exploratory and confirmatory factor analyses, they analyzed two distinct subsamples comprising 995 and 803 organizations, respectively. The findings revealed a myriad of correlations, both positive and negative, among performance measures, such as return on equity, debt to equity, and return on assets. Furthermore, the confirmatory analysis underscored the substantial impact of diverse financial and operational measures, including current ratio, quick ratio, return on investment, net income, earnings per share, sales, and number of employees, on the performance of small businesses and new ventures. It is noteworthy that studies focusing on small and medium-sized enterprises (SMEs) and entrepreneurship highlight the influential role of behavioral characteristics, psychological attributes, demographic factors, as well as technical expertise and skill knowledge on performance outcomes.

Prominent scholars such as Bird (1995) and Chandler and Jansen (1992) emphasize three distinct areas where competencies exert a profound impact on performance. First, entrepreneurs endowed with a diverse range of competencies are better positioned to exploit prevailing opportunities. Based on this the first hypothesis of this study is set as: *there exists a positive relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.*

Second, venture strategy is intricately intertwined with management competencies. Moreover, resource-based theorists argue that entrepreneurs' competencies, as well as their individual abilities, assume the mantle of invaluable resources within organizations (Mitchelmore and Rowley, 2010). Bird (1995) posits that the very essence of competency lies in the quality of an entrepreneur's actions, which, in turn, directly influences venture outcomes. Based on this the second hypothesis of this study is set as: *venture performance is positively associated with the personal qualities and managerial skills of family business owners.*

In a similar vein, Chandler and Jansen (1992) delineate three pivotal roles of founders' competencies: technical functional role, traditional entrepreneurial skills, and managerial roles. Their study provides compelling evidence linking venture performance to founders' self-assessment of competencies. Furthermore, the competencies exhibited by SMEs are intricately tied to the entrepreneurial stage of the firm's lifecycle, wherein it transitions from an entrepreneurial management approach to a professionally managed one (Churchill and Lewis, 1983). During this pivotal juncture, shifts in competencies occur not

only at the individual level but also permeate the organizational level. Hofer and Charan (1984) contend that organizations transitioning from entrepreneurial management to professional management must possess substantial managerial skills including opportunity recognition skills and undergo rigorous managerial training (Mitchelmore and Rowley, 2010) which all jointly effect the organisational performance. However, opportunity recognition skills is most influential one among others. Based on this the third hypothesis of this study is set as: *a positive relationship exists between the opportunity recognition skills of family business owners and venture performance.*

Another study conducted by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009) examined the influence of entrepreneurs' opportunity recognition skills, personal qualities, and management skills on venture performance. Specifically, they explored the mediating role of opportunity recognition skills in connecting qualities-skills with three performance measures: profits, sales growth, and sales volume. This empirical investigation was conducted in Malaysia, drawing upon a random sample of 1,275 SMEs obtained from the Small-Scale Industries Development Corporation (SMIDEC) publication. By employing a comprehensive framework encompassing venture performance, qualities-skills, and opportunity recognition skills, the study shed light on the intricate dynamics underlying venture success. Based on this the final hypothesis of this study is set as: *opportunity recognition skills of family business owners act as a mediating factor between the qualities and skills (personal qualities and management skills) of family business owners and venture performance.*

In summary, comprehending the intricate relationship between entrepreneurial competencies and organizational performance necessitates a comprehensive examination of diverse dimensions and factors. Through the integration of performance measurement frameworks and empirical studies, researchers can gain deeper insights into the intricate interplay between competencies, venture strategy, and organizational success. Such investigations hold immense promise in advancing our understanding of the critical role entrepreneurial competencies play in shaping the performance landscape of organizations. Sambasivan, Abul, and Yusop (2009) devised a questionnaire that revealed the mediating role of opportunity recognition skills in influencing venture performance. Their findings indicated that opportunity recognition skills served as a genuine mediator in the relationship between venture performance and personal qualities. Furthermore, the relationship between

venture performance and management skills was mediated by prior knowledge, while the relationship between venture performance and personal qualities was mediated by alertness.

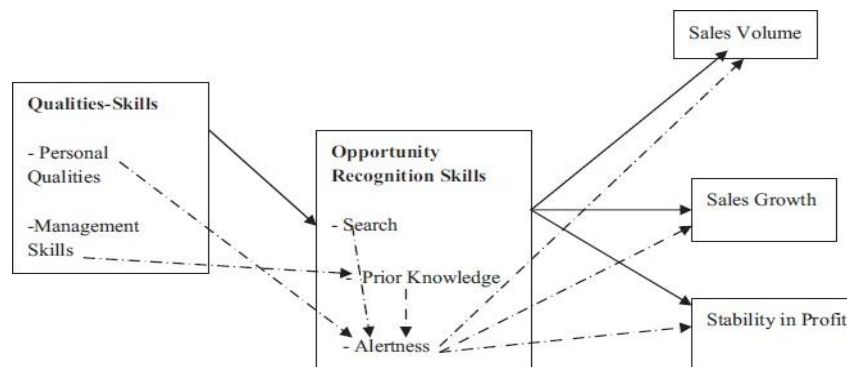


Figure 1: Sambasivan, Abul and Yusop's (2009) Framework

Methodology

A deductive approach was employed in this study to test the relationship between entrepreneurial skills and the performance of selected family businesses, based on the framework developed by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). The hypotheses were derived from the existing literature, and the aim was to examine whether these hypotheses hold true.

Regarding the data collection method, this study utilized interrogation/communication techniques by directly engaging with family business owners. In terms of time dimension, the study can be classified as cross-sectional since the data was collected once within a specific timeframe, from 03/06/2019 to 03/08/2019.

A combination of qualitative and quantitative methods was employed to explore the impact of family business owners' competencies on their businesses' performance. Hindle and Yencken (2004) suggest that qualitative methods, such as in-depth interviews, are valuable for examining process and behavioral perspectives of management competencies. Such an approach provides insights into competencies from a process-oriented perspective that may not be revealed through traditional quantitative methods.

Adhering to the recommended methodology, this study employed a semi-structured interview technique. This approach allowed for the collection of quantifiable information through predefined questions based on the work of Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). Likert scale responses ranging from strongly disagree to strongly agree were used. Additionally, open-ended questions were included to explore other competencies that contributed to the success of family business owners.

The interview questionnaire consisted of four parts. Part 1 focused on gathering participant profiles, including gender, age, education, and experience in the business. It also captured information about the business, such as industry, the interviewee's position, the establishment year of the business, and the number of employees. Furthermore, this section addressed the venture's performance, including sales growth, profit stability, motivation for starting the business, and the financing used in establishing it.

Part 2 comprised three questions aimed at determining the personal qualities of the interviewees. Participants were asked to describe themselves as entrepreneurs and identify their strengths and weaknesses in terms of personal qualities. This section also presented six statements in which interviewees were asked to rate themselves based on specific personal quality variables, as explained in the subsequent section.

Parts 3 and 4 mirrored Part 2 but focused on managerial and opportunity recognition skills, respectively. These sections included two open-ended questions each, prompting respondents to describe their skills in these areas. Similar to Part 2, six statements were provided in each section, where interviewees were asked to rate themselves according to the variables developed to measure managerial and opportunity recognition skills. The interviews were conducted via phone calls due to the busy schedules of the participants. Each interview lasted approximately 30 minutes. A total of 35 interviews were conducted for this study.

Hypotheses and Variables Employed to Test Hypotheses

The primary objective of this research endeavor is to examine the influence of personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills possessed by family business owners on venture performance. This article presents the hypotheses formulated to explore the relationships between these variables and the methodology used to assess them. Additionally, the dimensions of personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills are defined based on the framework proposed by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). The following hypotheses have been formulated:

H0: There is no relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.

H1: There exists a positive relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.

H0: There is no relationship between venture performance and the personal qualities and managerial skills of family business owners.

H2: Venture performance is positively associated with the personal qualities and managerial skills of family business owners.

H0: There is no relationship between the opportunity recognition skills of family business owners and venture performance.

H3: A positive relationship exists between the opportunity recognition skills of family business owners and venture performance.

H0: Opportunity recognition skills of family business owners do not act as a mediating factor between the qualities and skills (personal qualities and management skills) of family business owners and venture performance.

H4: Opportunity recognition skills of family business owners act as a mediating factor between the qualities and skills (personal qualities and management skills) of family business owners and venture performance.

The dimensions of personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills are based on the framework proposed by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). Personal qualities encompass six dimensions: "energetic, optimistic, goal-oriented, innovativeness, self-motivation, and risk-taking attitude." Similarly, management skills are classified into six dimensions, including "active involvement in product/service management, leadership with delegation skills, proactive engagement in productivity improvement measures, active pursuit of market development, efforts towards expanding the customer base, and accurate identification of strategic approaches." Furthermore, opportunity recognition skills are divided into six dimensions: "market research, customer interactions, planning and performance reviews, detection of industry changes, adaptability to changing circumstances, and experience in dealing with unexpected challenges." To assess the aforementioned skills, a five-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree" was utilized, following the approach employed by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). The same scaling methodology was adopted in this study. Venture performance was measured using three performance measures developed by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009): "sales growth over the past five years" and "profit stability over the past five years." The response categories used for structuring the answers to these questions were consistent with those utilized by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). For

sales growth, the categories included "0% and below, 0-1%, 1-2%, 2-5%, and above 5%," while for profit stability, the categories consisted of "experienced negative profit for more than 3 years, experienced negative profit for 3 years, experienced negative profit for 2 years, experienced negative profit for 1 year, and experienced positive profit for 5 years." Convenience sampling, a non-probability sampling approach commonly referred to as accidental sampling, was employed for this study. The units of investigation were selected based on the researcher's convenience. This research investigates the influence of personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills of family business owners on venture performance. The hypotheses formulated aim to establish relationships between these variables. The measurement of skills and venture performance is based on a Likert scale, following the methodology proposed by Sambasivan, Abul, and Yusop (2009). The findings of this study contribute to the understanding of the factors that impact venture performance in family businesses.

Method for Analysis

For the analysis of the data gathered through interviews, two statistical techniques were employed. The first technique involved the use of descriptive statistics to provide a frequency distribution of the obtained responses. These statistical measures were utilized to present the empirical findings. To test the research hypotheses, the second technique employed the Pearson correlation coefficient followed by regression analysis. The Pearson correlation coefficient is a widely used statistical method for examining associations among variables, specifically venture performance, personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills. This analytical approach enables the assessment of both the strength and direction of these relationships (Saunders, Lewis, and Thornhill, 2007). It is important to note, however, that the Pearson correlation coefficient does not establish causality between the dependent variable, venture performance, and the independent variables, namely personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills. To explore causality, regression analyses were conducted. The regression coefficient and its associated p-value were examined to determine the influence of the independent variables. Due to the challenge of including all six dimensions of each competency for every participant, composite scores were computed by averaging the six dimensions. Subsequent tests were then conducted based on these composite scores.

Data Analysis

Profile of Interviewees

Table 1: Profile of the Interviewees

Characteristic		Percentage	Characteristic		Percentage
Gender			Education		
	Male	100%		Higher Secondary Education	17%
				Technical/Vocational	33%
Age	20-29	32%		Bachelor Degree	33%
	30-39	17%		Post-graduate Degree	17%
	40-49	17%	Years of Experience		
	50-59	17%	in Business	Less than 5 Years	17%
	60 and Over	17%		5-10 Years	66%
				More than 10 Years	17%

The table presented above reveals that all the participants in the study are male, with a majority falling within the 20-29 age range. Furthermore, the participants possess a university degree and exhibit 5-10 years of experience in the business sector.

Profile of the Participated Businesses

In this study, a comprehensive analysis was conducted on a diverse range of companies in the business sector. The findings reveal several key trends and characteristics among the participants. The majority of these companies have established themselves in the industry, with an impressive track record of 7-9 years of operation. Additionally, a substantial number of the participating companies are small-scale enterprises, employing fewer than 50 individuals.

One notable highlight is the remarkable sales growth observed in a significant proportion of the companies included in the study, surpassing an impressive 5%. Furthermore, a substantial majority of these companies have consistently demonstrated positive profit performance over the past five years, showcasing their resilience and adaptability in the market.

The study also examined the motivations of business owners, shedding light on their entrepreneurial journeys. For a significant majority of owners, the driving force behind venturing into entrepreneurship was the identification of lucrative market opportunities. On the other hand, a smaller proportion of participants entered the business world with the objective of maximizing available resources, showcasing a different perspective and

approach. Moreover, an intriguing finding emerged regarding the funding of these enterprises. It was discovered that a conspicuous majority of business owners had allocated funds for their ventures through personal savings, underscoring their commitment and personal investment in the success of their businesses.

Personal Qualities

Self – Description of Interviewed Entrepreneurs

In this section of the study, participants were asked to provide a self-description as entrepreneurs, highlighting their strengths and weaknesses. The findings reveal a range of notable strengths among the owners. Firstly, there is a demonstrated propensity for calculation, showcasing their ability to make informed decisions based on careful analysis. Additionally, many owners exhibit a combination of risk aversion and cautious optimism, striking a balance between prudence and embracing opportunities. Perseverance, an unwavering commitment to achieving their goals, is also a prominent strength observed among the participants.

Furthermore, the study identifies a diligent work ethic, motivation, and patience as key attributes of the participating owners. Many of them are willing to invest long hours in the office and sacrifice their rest and leisure time, displaying their dedication and drive. Moreover, an optimistic mindset prevails among the majority of owners, as they believe that even in challenging situations, there is always an opportunity for a positive outcome.

In terms of goal orientation, all the participating owners are driven by a strong desire to achieve specific objectives in their personal and professional lives. This ambition serves as a guiding force for their entrepreneurial endeavors. Additionally, a significant number of owners display an innovative mindset, acknowledging that mistakes can pave the way for valuable innovations and improvements. Self-motivation is another characteristic observed among the majority of participants. They consistently find ways to keep themselves motivated and driven, even in the face of obstacles and setbacks. Lastly, a noteworthy trait among the participating owners is their willingness to take risks and embrace new and unconventional situations. This inclination toward risk-taking demonstrates their openness to exploration and their ability to navigate uncharted territories.

Management Skills

Self – Description of Interviewed Entrepreneurs

In this section of the study, owners were invited to describe their management styles and identify their respective strengths and weaknesses. The findings shed light on a range of notable strengths exhibited by these entrepreneurs in their management approaches. Firstly, many owners display a strong, results-led orientation, emphasizing their commitment to achieving positive outcomes. They adopt a supportive yet critical stance, providing guidance and feedback to their employees while maintaining a focus on delivering results.

Moreover, the participating owners demonstrate a comprehensive understanding of all aspects of their businesses. This broad knowledge base enables them to make informed decisions and navigate various challenges effectively. Additionally, they establish themselves as supportive and influential figures within their organizations, fostering a positive work environment and nurturing productive relationships with their employees.

The study also reveals that many owners prioritize support and interaction with their workers. They engage in close supervision of employees, ensuring that tasks are carried out with precision and attention to detail. Furthermore, these owners are recognized for their trustworthiness, fostering an environment of reliability and dependability. Their approachability and openness encourage effective communication and collaboration throughout the organization.

On the other hand, the study highlights certain weaknesses reported by the owners. Some individuals tend to engage in micromanagement, excessively involving themselves in every aspect of the business, potentially hindering the autonomy and growth of their employees. Conversely, a few owners express a need to strike a balance by adopting a more authoritative approach, providing clearer direction and accountability within their teams.

Another weakness identified among some owners is the challenge of delegating work effectively. They may struggle with relinquishing control and entrusting tasks to others, potentially leading to an overwhelming workload for themselves. Furthermore, a tendency to become emotional in certain situations is reported as a weakness, as it can impact decision-making and overall team dynamics. Lastly, some owners mention the potential challenge of adapting to new technologies or modern business practices due to their age or resistance to change. This highlights the importance of remaining open to innovation and continuously updating skills in a rapidly evolving business landscape.

Active in Product/Service Management

The study investigates the perspectives of participating owners on various aspects related to product/service management and its significance within their organizations. The findings reveal a diverse range of opinions among the owners, highlighting the nuanced nature of their viewpoints.

While some owners firmly believe that product/service management is one of the most important activities within their organizations, others express disagreement or uncertainty regarding its level of importance. This variation in perspectives reflects the diverse range of business contexts and priorities among the participants.

Moreover, the study uncovers that a portion of the participating owners are not actively involved in product and service management, while an equal number of owners are actively engaged in these activities. This discrepancy may be attributed to different business models, industry dynamics, or individual preferences.

Another noteworthy finding is that a majority of the participating owners do not delegate product and service management tasks to their employees. This suggests a tendency to retain control over these critical aspects of their businesses, potentially limiting the development of their employees' skills and growth opportunities.

Furthermore, a substantial majority of owners recognize the significance of labor productivity in effective business management. This acknowledgment emphasizes the importance of optimizing employee performance and efficiency in achieving overall organizational success.

In terms of market expansion, a significant majority of owners exhibit a natural inclination towards implementing specific strategies aimed at expanding their customer base. However, the responses to this inquiry demonstrate a mixed pattern, with some owners actively undertaking measures to broaden their customer base, while others refrain from doing so. Interestingly, a subset of owners displays a natural inclination towards assuming an active role in expanding their customer base. Additionally, a significant majority of the participating owners utilize financial outcomes as a key metric for evaluating the effectiveness of their strategic decision-making. The financial results serve as a critical determinant in assessing whether their chosen strategies have yielded favorable outcomes or not.

Opportunity Recognition Skills

Self – Description of Family Business Owners

In this section of the study, participants were invited to describe their perceptions and strategies for identifying business opportunities. The responses obtained provide valuable insights into the approaches employed by owners in recognizing and capitalizing on potential prospects.

One key strategy highlighted by owners is their ability to promptly seize opportunities. They demonstrate agility and a proactive mindset in identifying and acting upon favorable circumstances as they arise. Additionally, the acquisition of new customers is seen as a vital avenue for uncovering opportunities, indicating a focus on expanding their customer base to drive growth.

Research and development activities are also emphasized by some owners as a means of identifying opportunities. They engage in innovative practices and invest resources in exploring new ideas and technologies that can lead to promising business prospects. Furthermore, some owners capitalize on existing opportunities without actively seeking new ones, maximizing the potential of their current operations.

Strategic timing of investments is another approach employed by owners to identify advantageous opportunities. They carefully assess market trends and economic conditions, making strategic decisions to allocate resources at the most opportune moments. Additionally, adopting a contrarian approach is highlighted, indicating a willingness to explore unconventional paths and identify prospects that may be overlooked by others.

Market research emerges as an area of variation among owners. It is evident that a significant majority of owners do not prioritize conducting market research as a primary means of identifying potential opportunities. However, a substantial majority of owners engage in strategic planning activities aimed at vigilantly monitoring and identifying emerging business opportunities, suggesting a proactive and forward-thinking mindset.

Customer interactions are highly valued by a significant majority of owners, emphasizing the importance of direct engagement with customers. They prioritize meeting with customers, seeking feedback, and understanding their needs to uncover potential opportunities for improvement and growth.

Furthermore, owners demonstrate a keen awareness of the potential impact of rapid technological advancements on their business operations. They acknowledge the need to stay informed and adapt to technological changes to remain competitive in the evolving landscape. The study also reveals that a significant majority of owners believe their organizational structure possesses the necessary flexibility to effectively accommodate and respond to dynamic changes. They demonstrate confidence in their ability to navigate and adapt to unanticipated transformations within the industry, reflecting their adaptive capacity and resilience.

Analysis

Pearson Correlation Coefficients

In order to conduct a rigorous analysis, it was imperative to ascertain the presence of associations among the variables employed in this study. To achieve this, Pearson correlation coefficients were computed and subsequently presented in the matrix displayed below.

Table 2: Correlation Matrix

	<i>SGRWTH</i>	<i>STBPROF</i>	<i>PERSQUA</i>	<i>MANSKLL</i>	<i>OPPRECSKLL</i>
SGRWTH	1				
STBPROF	-0.29449	1			
PERSQUA	-0.54233	-0.04563	1		
MANSKLL	-0.37226	0.020607	0.010626	1	
OPPRECSKLL	0.27735	-0.08168	-0.19554	0.744466273	1

The table depicted above presents the computed correlation coefficients for the variables examined in this study, including sales growth (SGRWTH), stability of profits (STBPROF), personal qualities (PERSQUA), managerial skills (MANSKLL), and opportunity recognition skills (OPPRECSKLL). Notably, the results indicate that, apart from OPPRECSKLL, all other variables demonstrate a negative correlation with SGRWTH. The association between OPPRECSKLL and SGRWTH is characterized by weak strength ($r=0.27735$). Similarly, the relationships between SGRWTH and STBPROF, PERSQUA, and MANSKLL exhibit weak correlations ($r=-0.29449$, $r=-0.54233$, $r=-0.37226$), albeit stronger than the association between OPPRECSKLL and SGRWTH. Analyzing the connections between STBPROF and PERSQUA, MANSKLL, and OPPRECSKLL reveals a weak negative correlation for PERSQUA and OPPRECSKLL ($r=-0.04563$, $r=-0.08168$), while the association between MANSKLL and STBPROF displays a very weak positive correlation ($r=0.020607$).

Of particular interest is the noteworthy finding of a robust positive association between OPPRECSKLL and MANSKLL ($r=0.744466273$). This observation suggests a parallel increase in opportunity recognition skills and managerial skills, and vice versa. To ascertain the significance of these findings, regression analyses were employed.

The regression analyses in this study are grounded in several assumptions:

- A positive relationship exists between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.
- Venture performance demonstrates a positive association with the personal qualities and managerial skills of family business owners.
- A positive relationship is present between the opportunity recognition skills of family business owners and venture performance.
- The opportunity recognition skills of family business owners act as a mediating factor between the qualities-skills (personal qualities and managerial skills) of family business owners and venture performance.

To examine the validity of these assumptions, a total of nine regression analyses were conducted. The summarized outcomes of these regression analyses are provided below:

Table 3: Summary of Regression Analyses

Dependent Variable	Independent Variable	Rsquare	Sig. F	Coefficient	P Value
SGRWTH	PERSQUA	0.294	0.266	-0.882	0.266
	MANSKLL	0.139	0.467	-0.219	0.467
	OPPRECSKLL	0.077	0.595	0.231	0.595
	OPPRECSKLL, PERSQUA, MANSKLL	0.918	0.120	0.91552, -0.51176, -0.69833	0.0744, 0.27705, 0.06264
OPPRECSKLL	PERSQUA, MANSKLL	0.596	0.257	0.397865, 0.52743	0.61808, 0.134885
STBPROF	PERSQUA	0.00208	0.931	-0.352941	0.931
	MANSKLL	0.00042	0.9690	0.05758	0.9690
	OPPRECSKLL	0.00667	0.8777	-0.3230	0.87775
	OPPRECSKLL, PERSQUA, MANSKLL	0.0304	0.99467	-1.0402, -0.7685, 0.6076	0.83254, 0.9043, 0.8582

This article presents the findings of a regression analysis conducted to explore the relationships between opportunity recognition skills, personal qualities, managerial skills, and venture performance in family businesses. The study aimed to provide insights into the

factors influencing sales growth and to examine the potential mediating effect of opportunity recognition skills on the relationship between managerial skills and venture performance. The summary of the regression results reveals that only one model yielded statistically significant findings. In this model, sales growth was regressed against opportunity recognition skills, personal qualities, and managerial skills. The results indicate that the variables included in this model account for 91% of the variation in sales growth. The coefficients and p-values demonstrate a significant positive association between opportunity recognition skills and sales growth, suggesting that an increase in opportunity recognition skills leads to a corresponding increase in sales growth. Conversely, managerial skills exhibit an inverse relationship with sales growth, indicating that an increase in managerial skills is associated with a decline in sales growth. The findings of the regression analysis provide insights into the hypotheses formulated in the study. The first two hypotheses, which posited significant positive associations between the independent variables and sales growth, were rejected as the analyses did not yield statistically significant results. However, the final hypothesis proposed that opportunity recognition skills mediate the relationship between managerial skills and venture performance. This hypothesis is supported by evidence demonstrating that the negative impact of managerial skills on performance is mediated by the presence of opportunity recognition skills. The occurrence of sales growth can be attributed to the mediating role played by opportunity recognition skills. The conclusions drawn from the regression results contribute to the understanding of the complex relationships within family businesses. Although the initial hypotheses were not supported by the data, the identification of a mediating effect highlights the importance of opportunity recognition skills in mitigating the adverse impact of managerial skills on business performance. These findings have practical implications for fostering the success and growth of family enterprises. Further research is encouraged to explore additional factors and dimensions that may influence venture performance in family businesses. The regression analysis conducted in this study provides insights into the factors influencing venture performance in family businesses. The findings reveal the significant role of opportunity recognition skills in driving sales growth and highlight the mediating effect of these skills on the relationship between managerial skills and venture performance. These results contribute to the existing literature and offer practical implications for enhancing the success and growth of family enterprises. Further research is warranted to expand our understanding of the complex dynamics within family businesses and explore additional dimensions of performance and competencies.

Table 4: Hypotheses

1	H ₀ : There is no relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.	Accepted
	H ₁ : There exists a positive relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.	Rejected
2	H ₀ : There is no relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.	Accepted
	H ₂ : Venture performance is positively associated with the personal qualities and managerial skills of family business owners.	Rejected
3	H ₀ : H ₀ : There is no relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.	Rejected
	H ₃ : A positive relationship exists between the opportunity recognition skills of family business owners and venture performance.	Accepted
4	H ₀ : H ₀ : There is no relationship between the personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills of family business owners.	Rejected
	H ₄ : Opportunity recognition skills of family business owners act as a mediating factor between the qualities and skills (personal qualities and management skills) of family business owners and venture performance.	Accepted

Conclusion

Summary of the Research

The primary objective of this research was to examine the influence of personal qualities, management skills, and opportunity recognition skills possessed by family business owners on venture performance. To achieve this objective, a deductive approach was adopted, whereby hypotheses were formulated based on the existing literature to investigate the relationship between entrepreneurial skills and business performance. The research design employed an exploratory method, allowing for the testing of hypotheses while also exploring new dimensions that had not been previously investigated. This approach provided flexibility in the investigation process by utilizing both qualitative and quantitative techniques.

Data collection in this study was conducted through direct interrogation and communication with family business owners, employing a semi-structured telephone interview method. The study adopted a cross-sectional approach, collecting data at a single point in time without longitudinal follow-up. Convenience sampling, a non-probability

sampling method, was utilized, enabling the selection of participants based on the convenience of the researcher.

The analysis of the collected interview data involved two distinct statistical analyses. Descriptive statistics were employed to demonstrate the frequency distribution of responses and present the findings. To test the research hypotheses, Pearson correlation coefficient analysis was initially conducted, followed by regression analysis. These statistical analyses aimed to determine the associations and predictive relationships between the identified competencies, namely personal qualities, managerial skills, and opportunity recognition skills.

Practical Implications

The findings of this study revealed that family business owners exhibited a propensity for risk-taking and optimism, considering their major strengths as perseverance while identifying involvement in too many businesses as a significant weakness. Furthermore, the owners recognized their management style as directive and autocratic, facing challenges related to emotional decision-making and a lack of trust in delegating tasks. The study also revealed a limited emphasis on opportunities identified through research and development or market research, as only a small number of owners reported utilizing such methods for recognizing opportunities.

Likewise, it was observed that family business owners demonstrated limited engagement in product/service management and customer base improvement. The Pearson correlation coefficients indicated a strong positive association between opportunity recognition skills and managerial skills ($r=0.744466273$). This suggests that an increase in opportunity recognition skills is likely to correspond with an increase in managerial skills, and vice versa. Regression analysis results indicated significant associations between opportunity recognition skills, managerial skills, and sales growth at a 10% confidence level. Specifically, opportunity recognition skills displayed a direct positive relationship with sales growth, indicating that an increase in opportunity recognition skills leads to a corresponding increase in sales growth. Conversely, managerial skills exhibited an inverse relationship, indicating that an increase in managerial skills may result in a decline in sales growth. In this context it can be said that training and development are important for the managers in order for them to improve their skills and positively effect the organisational performance. However, this is rather difficult for family businesses which are not operating professionally. In fact this is considered as one of the most important barriers in front of the development

of family businesses. It is because, they mostly managed by the family members and the decisions are taken mostly based on the views of the older generation or the father of the family. This is clearly negatively effecting the performance of the organisation.

Theoretical Contribution

Many studies found a positive relationship between managerial skills and opportunity recognition skills and positive relationship between managerial skills and organisational outcomes (i.e.: Sambasivan, Abul, and Yusop, 2009). However, in this study, no significant relationship was found between managerial skills and opportunity recognition skills. In addition, it was found that managerial skills are negatively affecting the organisational outcomes. Therefore, it can be said that in a family business' perspective the literature works differently due to the nature of the family businesses. This is an important finding that supports the argument regarding the differences of family firms compared to other businesses.

Limitations

Despite the rigorous approach employed, this study has several limitations. One limitation pertains to the small number of participants, as only 35 interviews were conducted due to the challenges of accessing busy business owners. Additionally, the sampling method and use of telephone interviews introduce further limitations, as the sample may not be fully representative of the target population, and the inability to observe body language during telephone interviews may restrict the depth of understanding. Time constraints also affected the study's scope, suggesting that more extensive research would yield further insights. Future studies are recommended to employ a scientifically rigorous sampling method with broader geographical coverage to obtain a more comprehensive understanding of family business owner behavior.

Further Research Recommendation

In addition to the aforementioned findings and implications, several avenues for further investigation emerge from this research: Firstly, longitudinal studies could be conducted to examine the dynamic nature of personal qualities, management skills, opportunity recognition skills, and venture performance in family businesses over an extended period. Such studies would provide valuable insights into the causal relationships and long-term effects of these factors.

Furthermore, comparative analyses across diverse industries and geographical locations would enable researchers to discern the contextual influences on the relationship between personal qualities, management skills, opportunity recognition skills, and venture performance within family businesses. This approach would allow for a comprehensive exploration of the distinct challenges and opportunities encountered by family-owned enterprises in different settings. By pursuing these research directions, scholars can deepen their insights into the intricate interplay between personal qualities, management skills, opportunity recognition skills, and venture performance within the realm of family-owned businesses. These investigations hold great potential for informing both academic knowledge and practical strategies to foster the success and sustainability of family enterprises.

References

- Bird, B. (1995) Towards a theory of entrepreneurial competency, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2, 51-72.
- Casson, M. (1999) The economics of the family firm, *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23
- Chakravarthy, B. S. (1986) "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, 7(September/October), 437-458.
- Chandler, G. N. and Jansen, E. (1992) The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Churchill, N. C. and Lewis, V. L. (1983) The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, 61(3), 1-12.
- Colli, A. (2003) *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge: Cambridge University Press
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Gibb, A. A. (1996) Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the twenty-first century business school?, *British Journal of Management*, 17(4), 309-324.
- Hindle, K. and Yencken, J. (2004) Public research commercialization, entrepreneurship and new technology-based firms: an integrated model, *Technovation*, 24(10), 793-803.
- Hofer, C. W. and Charan, R. (1984) The transition to professional management: mission impossible?, *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11
- Hofer, C. W. and Sandberg, W. R. (1987) Improving new venture performance: some guidelines for success, *American Journal of Small Business*, 12(1), 11-25.
- Hunt, C. and Meech, L. (1991) Competencies and human resource management in the Department of Immigration, Local Government and Ethnic Affairs, *Australian Journal of Public Administration*, 50(4), 444-447.
- Ibrahim, A. B.; Soufani, K. and Lam, J. (2003) Family business training: a Canadian perspective, *Education and Training*, 45(8/9), 474-482.
- Johnson, S. and Winterton, J. (1999) Management Skills, Skills Task Force Research Paper 3, Department for Education and Employment, London
- Kreiser, P. M.; Ojala, J.; Lamberg, J. A. and Melander, A. (2006) A historical investigation of the strategic process within family firms, *Journal of Management History*, 12(1), 100-114.

- Man, T.; Lau, T. and Chan, K. F. (2002) The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17(2), 123-142.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Lester, R. H. and Cannella, A. A. Jr (2007) "Do family businesses outperform?- A study of the Fortune 1000", *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 829-858.
- Mitchelmore, S. and Rowley, J. (2010) Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(2), 92-111.
- Murphy, G. B.; Trailer, J. W. and Hill, R. C. (1996) Measuring performance in entrepreneurship research, *Journal of Business Research*, 36, 15-23
- Peters, M. (2005) Succession in tourism family business: The motivation of succeeding family members, *Tourism Review*, 60(4), 12-18.
- Rose, M. B. (1993) Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of succession in nineteenth-century Britain, cited in Brown, J. and Rose, M. (Eds.) *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*, New York: Manchester University Press
- Sambasivan, M.; Abdul, M. and Yusop, Y. (2009) Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor, *Technovation*, 29, 798-805.
- Saunders, M.; Lewis, P. and Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students* (4th Ed.), Harlow: FT/Prentice Hall
- Sharma, P.; Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (1997) Strategic management of the family business: past research and future challenges, *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Upton, N.; Teal, E. J. and Felan, J. T. (2002) Strategie und Planung in rasch wachsenden Familienunternehmen, cited in Peters, M. (2005) "Succession in tourism family business: The motivation of succeeding family members, *Tourism Review*, 60(4), 12-18.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, R. (1986) Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11(October), 801-814
- Ward, J. I. (1988) The special role of strategic planning for family business, *Family Business Review*, 1(2), 105-177.
- Zammuto, R. F. (1984) A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness, *Academy of Management Review*, 9(October), 606-616.

Enhancing Supply Chain Integration (SCI) with Company (Crew) Resource Management (CRM): A Conceptual Framework Proposition

Yasemin ÜLKER¹ 

Abstract

To employ company resources more effectively and efficiently, organizations must implement supply chain integration (SCI). A well-integrated supply chain is vital for both good customer service and business success. Companies require crew resource training to enhance crew performance and safety as well as to manage errors, particularly those in the aerospace and medical industries. CRM; encompasses a range of skills, knowledge, and dispositions like teamwork, leadership, communication, situational awareness, and problem-solving. A new conceptual framework and suggestions for future work with supply chain integration and crew resource management are presented as part of this study's main goal. This study attempts to present two significant original values: crew resource management was first applied mostly in the aviation industry. There aren't many studies in the literature that apply CRM to enterprises, and none that try to incorporate CRM into the supply chain. On the other hand, firms struggle with internal and external coordination, and team management is one of the most essential components to meet this issue. Better team coordination and an understanding of team member competencies will lead to improved organizational performance. Alternative theories are used for supply chain integration but the most vital feature of CRM that makes it different and important from other theories is its behavioral tendency.

Keywords: Supply Chain Integration, Crew Resource Management, Firm Performance, Conceptual Framework

Şirket (Ekip) Kaynak Yönetimi (EKY) İle Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Güçlendirilmesi: Kavramsal Bir Çerçeve Önerisi

Öz

Tedarik zinciri entegrasyonu (TZE), işletmelerin kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmeleri için önem arz etmektedir. İşletme başarısı ve sağlıklı bir müşteri hizmetleri, iyi entegre edilmiş bir tedarik zinciri gerektirir. Özellikle havacılık ve tıp alanındakiler; ekip performansını iyileştirmek, güvenliği arttırmak ve hataları yönetmek için ekip kaynak yönetimi eğitimine ihtiyaç duymaktadır. EKY; iletişim, durumsal farkındalık, liderlik, problem çözme, karar verme ve ekip çalışması gibi çeşitli bilgi, yetenek ve tutumları içermektedir. Bu araştırmanın temel amacı, tedarik zinciri entegrasyonu ve ekip kaynak yönetimi ile yapılacak çalışmalar için yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktır. Bu çalışma, iki yönden literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır: Ekip kaynak yönetimi ağırlıklı olarak havacılık alanında kullanılmaktadır. EKY' yi işletmelere uygulayan çok az çalışma bulunmakla birlikte, literatürde EKY' yi tedarik zincirine entegre etmeyi amaçlayan hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Öte yandan, şirketler, kendi firmaları içinde iç ve dış koordinasyonla mücadele etmektedir ve ekip yönetimi bu zorluğu aşmak için en önemli unsurlardan biridir. Ekip üyelerinin yetkinliklerini anlayarak aralarındaki koordinasyonu geliştirmek, daha iyi bir şirket performansı ile sonuçlanacaktır. Tedarik zinciri entegrasyonu için alternatif teoriler kullanılmaktadır, ancak EKY' yi diğer teorilerden farklı ve önemli kılan en hayati özelliği davranışsal eğilimidir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Entegrasyonu, Ekip Kaynak Yönetimi, Firma Performansı, Kavramsal Çerçeve

¹ Ph.D. Student, Istanbul University, Social Sciences Institution, Business & Management Department, yasemin.ulker@ogr.iu.edu.tr

1. Introduction

Studies have reported that 70% of human-induced plane crashes are caused by a lack of team coordination and communication rather than technical inadequacy (Lautman & Gallimore, 1987; Çetingüç, 2016, p.410; Aktaş & Tekarslan, 2013). This has increased the need for a training program aimed at reducing accidents and improving safety. Crew Resource Management (CRM) is a training model that aims to minimize human errors and increase team effectiveness in its simplest definition.

The concept of CRM is a training model first designed for pilots in 1980 under cockpit resource management (Helmreich and Merritt, 2017). Over time, it was thought that this training program could be applied to increase the communication between the pilots and the entire flight crew and that this would be beneficial. Many studies have shown that CRM training is beneficial and that training affects team spirit in a good way. With this success, it was thought that this training could be applied wherever the team is. Although it is not known how it will be applied initially, it has been seen that this education can be an education method and a lifestyle, paradigm, and awareness method. Communication, leadership, situational awareness, stress management, etc. are indispensable for a team. It is undeniable that it is among the elements. It was thought that this training model, which proved to be beneficial first in the cockpit and then to all airline employees, could be applied in other industries as well. For this reason, this education model has started to be implemented in the maritime, health, railway, petroleum, and finally automotive industries.

Originally known as "cockpit resource management," the idea later evolved into "team resource management" and is now known as "company resource management." Within this notion, management functions ranging from human resources to information technologies are assessed, and it is argued that each of them has a duty to manage a process effectively. When choosing team members, training them by the demands of the task, developing the process between them, and managing the operation and flow, the concept of team resource management can serve as an application guide for enterprises (Ordun, 2021, p.73,74).

On the other hand, the purpose of the supply chain is to integrate each chain's activities to create good quality and services for the customer. A supply chain is a broader concept than the company itself because there is no single company. Collaborating with other companies and boosting competitive advantage. Businesses should take a

comprehensive approach to everything they do, from raw materials to customers. To acquire a holistic perspective, each chain must integrate with the others.

When the studies on the concepts of supply chain integration and supply chain performance are examined, integration models have been tried to be developed and performance measures have been created in these studies. This study contends that by approaching supply chain integration from a different angle, integration may be made even stronger with good team management. The CRM model, which started out being employed in the aviation industry before spreading to other fields, has been recommended as a successful team model.

In the literature, several supply chain integration factors have been noted. Some of the most frequently mentioned aspects of supply chain integration include the following: internal integration, external integration, information integration, process integration and relationship integration. However, most of the studies approached supply chain integration internally and externally. While internal integration specifies the communication, and relationship between inter-departmental members, external integration covers both supplier and customer integration. In this study, the focus of supply chain integration is also external and internal integration. Communication, coordination, and effective leadership are listed by Basnet (2013) as the components of internal integration; CRM is made up of six sub-components (communication, situational awareness, leadership, problem-solving, decision-making, and teamwork). As can be seen, supply chain integration components and CRM components work well together. Additionally, CRM elements create a more thorough foundation. The literature describes a variety of supply chain integration strategies. Most of these are methods of strategic management. CRM was chosen mostly because it is behavior-based and delivers a variety of components all at once. Additionally, the teamwork of the CRM sub-components—is essential for integration. What makes this study special is that the authors' best knowledge of CRM has never been applied to supply chain integration in the manufacturing sector. Although there is no qualitative or quantitative application in this study, it lays the groundwork for many future research areas with the proposed conceptual framework.

This study (aims to) starts by giving information about CRM terminology (crew resource management), CRM training, and CRM applications in different fields. Later on, supply chain management, supply chain integration, and connection between CRM will be

discussed. Then, the conceptual framework will be shared. Lastly, the possible outcome of the result will be considered in the discussion and conclusion part.

2. Literature Review

2. 1. Crew Resource Management (CRM)

Aviation literature describes CRM as the optimal use of people and technology in possibly achieving top-notch safety levels (Northwest Airlines, 2005). CRM could be observed as a methodical training and behavioural change model which, through the use of pertinent and accessible resources, potentially reduces human error (Helmreich et al., 2010). CRM has always been focused on the attitude, behavior, and performance of individual pilots. The goal was to get rid of the "wrong stuff" pilot. A good CRM captain is one that promotes an environment in which crew members feel free to express themselves, ask questions, and challenge when required. The ultimate aim is not on eliminating the hierarchy but to enhance performance. This is achieved through increasing support for and guaranteeing the importance of all crew and to as well assert individual rights and responsibilities to be confident and speak up if anyone recognises a problem (Wakeman & Langham, 2018).

This method was built for performance optimisation to reduce the impact of lapses caused by humans through the utilisation of available resources (which include methods, technology, and people) in problem solving (Marshall, 2010). Detailing this, Marshall (2010) had three key pillars upon which he centred description of the program and these are outlined in the following. Marshall observed that a system is indicated by:

1. classifying the crew as a single body and not as a distinctive individual regarded as a common training entity;
2. concentrating on how safety could be affected by the attitudes and behaviours of the crew;
3. applying a technique of effective and pragmatic training, contingent on cooperation and shared learning;
4. involving leadership methodologies, work competencies and management of a team;
5. advocating the formation of participatory work groups, conserving power and order
6. giving individuals and groups the chance to scrutinize their respective accomplishments and accordingly recommend paths of progress.

CRM is in fact an education and training program across the globe in management expertise and competencies, grounded in evidence, as well as fashioned to advance quality of information sharing, prudent choices and agreement between team members in crucial circumstances (Salas et al., 2001 ; Shuffler et al., 2011). Originating from aviation, CRM focuses on several key process skills including; situation consciousness, information sharing skills, collaboration, task appropriation, and making of informed decision (U.S. FAA, 2004). The list of key processes and competencies differs among organisations and airlines in particular, however, all are fixated on definition of optimum social communication of crew members harmoniously working amidst an ever changing environment (Alavosius et al., 2017). The Operational Naval Instruction 1542.7C recognises the seven critical CRM skills as:

- Informed decisions – the capability of using rational and proper judgment to decide with recourse to facts available
- Assertiveness or Firmness – readiness to engage and take a stance until persuaded by evidence that better alternatives are available
- Mission inquiry – the capacity to come up with contingency plans (both interim and longer), and to integrate, designate, and supervise crew and resources of the flight
- Communication – the apparent and precise exchange of information, directions, and the like and giving valuable response
- Leadership – the competence to give direction and harmonise various pilot activities and that of the crew and to inspire them to work collectively as a unit
- Changeability – the skill to amend a general plan when there are alterations in circumstances or there is different information
- Situational consciousness – the wherewithal to discern a particular setting at a point in time, envision its present meaning, and envisage its future prospects.

2.1.1. Crew Resource Management Training

In the early 1980s, a variety of CRM courses began to appear. The earliest training concentrated on input elements, particularly in the domains of knowledge and attitudes. A focus on organizational difficulties and flight crew group processes, including reinforcement of effective process behavior, was not apparent in early efforts. Many early CRM courses were met with strong opposition from crew members, who expressed misgivings about the training's motivation and potential effects (Kanki et al., 2019).

The course objectives are: (Salas et al., 2001)

- To increase crew awareness and knowledge of human variables that can lead to safety or production-related issues.
- To acquire nontechnical abilities and attitudes that, when put into practice, can help prevent or lessen the effects of an accident or incident caused by human or technical errors.
- Incorporate CRM knowledge, abilities, and attitudes into daily work activities.

Presently, CRM programs encompass diverse courses that focus on key approaches depended on an outline consisting of three significant sections of work: leadership (administration, working environment and team management), Command (guidance, information sharing procedures and informed decisions), and resource management (overseeing resources, various tasks, and inquiry into circumstances). Preparatory CRM courses, undertaken by various airlines and government (via the air force section of the Armed Forces), mainly last minimum of two days but doesn't go beyond five. The courses are mostly run by pilots and psychotherapists who together develop them. Mode of teaching covers live exercises, discourse, case studies, in-character acting, and animated videos (Flin et al., 2002), amongst others. In as much as there exist no widely accepted approaches to develop the various courses, (Salas et al., 1999), they generally consider subjects such as direction, situational consciousness, information sharing, teamwork, informed decisions and personal weaknesses (Flin & Martin, 2001).

2.1.2. CRM in Different Fields

CRM should be aptly adapted not only to different fields of work but also to distinctive organizational cultures and operating environments (Boehm-Davis et al., 2001). Industries within the high-risk bracket have adapted. Research in CRM has broadly aimed at a particular element, and many of these studies are from the perspective of psychology. Focusing on three industries considered high-risk (viz medicine, aviation, and nuclear power), research relating to CRM's components have been reviewed below. This is to demonstrate the dissemination of CRM across HROs.

2.1.2.1. Oil

In accordance with the Industry of Oil and Gas Producers (IOGP, 2014a), a significant modification in advancement within the functional safety and efficacy of teams

engaged in well operations (that is, the complete scope of drilling, finishings, maintenance, and mediations) could be accomplished via efficiently developing and applying skills that are not technical, referred to as Crew Resource Management (CRM). Crew heads should not only be managing the technical sections (mainly engineering) of oil field operations (Flin et al., 2001) but also intertwine actions of team members under the expertise and competence of crew members that vary in respect of demands of the work. CRM could be deemed as a string of behavioural happenings where crew members and the head adequately use accessible resources to (1) design work procedures, (2) apprise everyone on tasks/positions, (3) keep an eye on the procedures, (4) uncover and note discrepancies from the course of action, (5) disseminate corrections from the top down, (6) alter the required actions, (7) grant interviews at key moments (at substantial change or conclusion of work), and (8) try to make perfect the human-machine interplay (Alavosius et al., 2017).

2.1.2.2. Medicine

CRM was initially taken up by anaesthesiologists in medicine and labeled Anaesthesia Crisis Resource Management (ACRM). The main objective of ACRM was to introduce Crew Resource Management into medicine and instruct anaesthesiologists in handling critical scenarios while working on teams from multidisciplinary backgrounds. To train Anaesthesia Crisis Resource Management make use of high-fidelity simulators. Unlike in aviation where there is just one person and an instructor, in ACRM, there are large simulated operating rooms capable of accommodating many teams including nurses, physicians, and technicians alike (Howard et al., 1992). Although the significant application of ACRM in medicine is over the years cannot be overlooked, there are no empirical studies demonstrating the impact of ACRM on patient care (Zeltser & Nash, 2010).

Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety (TeamSTEPPS) could be singled out as the contemporary utilization of CRM assumptions and methods in medicine. The main focus of TeamSTEPPS is instructing four essential competencies (namely shared support, situation control, leadership, and communication) to boost the overall safety and care of patients by professionals working within a progressive environment (Epps & Levin, 2015).

2.1.2.3. Nuclear Power

The incorporation of CRM into the nuclear industry was fundamental to integrating technological dispensations, human and process by perfecting adept behaviour within these

systems. Hamilton et al., (2013) posited a methodical approach to human elements and safety including the unification of engineering data as well as human error data. Appraisal methods within the nuclear industry include the examination of tasks to ascertain critical behaviours, analysis of an operator's expertise, and prudent allotment of resources.

2.2. Supply Chain Integration (SCI)

“All value-creating activities work together to offer the highest level of client value,” in well-conducted supply chains.” (Pagell, 2004, p. 460). Although there are many different definitions of the supply chain process in the literature, the common point of all is that an ideal supply chain should cover all actions before production (production planning and control process) and after production (distribution and logistics process) (Beamon, 1998: 282). Hill (2000) uses four phases to describe the creation and evolution of supply chains:

- The integration of the phases within the internal supply chain,
- From procurement to final goods production, and the forging of collaboration between the steps
- Coordinating activity planning and execution across the supply chain
- Organizing operations among companies

According to Swanson et al. (2018), one way to explain the identity of a discipline is to describe major issues specific to that area. Their research about SCM by topics indicated that the focus of SCM research is as follows; relationships and collaboration, purchasing and supply management, strategy, customer service strategy, inventory and sustainability (Swanson et al., 2018). Integration is the planning and organization of material and information flows; coordination is the expression of the forward and backward flow of information and forward material flow in logistics processes (Romano, 2003: 121). One of the most significant concepts in today's supply chain management is "integration," which entails the cooperation, commitment, coordination, communication, and information exchange of various stakeholders in order to reach mutually acceptable outcomes (Narasimhan and Kim, 2002; Flynn et al., 2010; Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002); Basnet, C. (2013); Zhang et al., 2015). In today's competitive business world, supply chain integration is one of the most widely accepted corporate techniques for improving performance. (Narasimhan and Das, 2001: 593). According to studies, companies must first accomplish internal integration before applying supply chain management (Gimenez and Ventura, 2003; Stevens, 1989).

Mostly the concept of supply chain integration has been examined as two main components: internal and external integration. While internal integration focuses on the relationship between the firm's own internal units, the concept of external integration includes both customers and suppliers.

Supply chain integration literature has mainly concentrated on the relationship between integration and firm performance. Some of the previous research are demonstrated in Table 1. As it can be seen in the table, most of the studies focused on internal and external integration together.

Table 1: The Selected Literature of Supply Chain Integration and Performance

The Authors & Years	Only II	Only EI	II and EI	LI	LCSCI	FP	OP	LP
Ellinger et al. (2000)				+		+		
Narasimhan & Kim (2002)			+			+		
Fawcett & Magnan (2002)								
Stank et al. (2001)			+	+				+
Droge et al. (2004)			+			+		
Gimenez & Ventura (2005)			+					+
Cousin and Menguc (2006)		+					+	
Chen et al. (2007)				+		+		
Flynn et al. (2010)			+			+	+	
Prajogo & Olhager (2012)				+			+	
Basnet (2013)	+							
Lee et al. (2016)			+					+
Liu et al. (2020)					+	+		
Tarigan et al. (2021)			+			+		
Tian et al. (2021)			+			+		
Zhu et al. (2022)			+			+	+	
II: internal integration; EI: external integration (customer and supplier integration); LI: logistics integration; LCSCI: low carbon supply chain integration; FP: firm performance; OP: operational performance; LP: logistics performance								

2.2.1. The Approaches to Supply Chain Integration

There are numerous methods for integrating the supply chain, some of which include:

Resource-Based View (RBV) Approach: This strategy focuses on enhancing and utilizing the resources and skills of all the supply chain partners to gain a competitive edge. The RBV strategy emphasizes the value of creating lasting relationships with suppliers, sharing knowledge and resources, and working together towards shared goals (Solesvik, 2018).

Transaction Cost Economics (TCE): According to the TCE strategy, supply chain integration can lower the transaction costs involved in buying and selling goods and services. The strategy emphasizes minimizing transaction costs by increasing transaction volume, decreasing transaction complexity, and decreasing transaction number (Carlson and Bitsch, 2019).

Agency Theory Approach: Concentrates on coordinating the interactions between various supply chain partners in order to align their incentives and goals. The agency theory method places a strong emphasis on building trust, keeping track of performance, and creating incentives to make sure that each partner contributes to the supply chain's overall objectives (Butt, 2016).

Institutional Theory Approach: Supply chain integration is seen as a reaction to institutional factors like legal obligations, customer expectations, and social standards in the institutional theory approach. To maintain compliance and legitimacy, the supply chain must be in line with the larger institutional context (Zhang and Dhaliwal, 2009).

The contingency approach stresses that there is no one-size-fits-all remedy for SCI and that the ideal course of action will vary on the particular circumstances. This method stresses how critical it is to assess the situation and modify the SCI strategy to fit the organization's unique requirements, taking into account elements like the organization's size, the industry, and the surrounding competitive climate (Flynn et al., 2010).

The configuration approach highlights the significance of matching the supply chain's structure to the organizational strategic goals, such as cost cutting, product innovation, or customer response. As part of the configuration method, each participant in the supply chain must have a clear awareness of their roles and responsibilities. Additionally,

tools and processes must be created to encourage collaboration, coordination, and communication between the partners (Flynn et al., 2010).

2.2.2. The Importance of Team Management in SCI

A team could concentrate on the following to discuss how CRM relates to the strength of supply chain integration:

Communication: Both CRM and SCI require effective communication. Every stakeholder must communicate clearly and promptly in order for supply chains to be well-integrated. Teams can boost internal communication using CRM concepts, which can lead to better collaboration with supply chain stakeholders outside the group.

Collaboration is essential to a well-integrated supply chain, and this includes suppliers, manufacturers, distributors, and customers. In order to effectively collaborate throughout the supply chain and work together to solve problems and make decisions, teams must first cultivate cooperation within their own teams.

Making decisions: Using CRM principles, teams assess all available possibilities and establish priorities according to feedback from all team members. Parallel to this, integrated supply chains make an effort to take into account the interests and requirements of all stakeholders when making choices. Teams can acquire the knowledge and dispositions required for efficient supply chain decision-making.

Continuous Improvement: Teams continually assess their performance by recognizing areas for enhancement using CRM principles. On the other side, supply chains look for ways to optimize processes, cut costs, and boost customer satisfaction in order to continuously improve. Teams develop an environment of continuous improvement within their teams in an effort to integrate the supply chain effectively.

In conclusion, by implementing CRM principles within their teams, teams can develop the knowledge and attitudes necessary for successful supply chain integration.

3. The Relationship Between CRM and SCI

Enhancing collaboration, communication, and decision-making in demanding environments like the aviation or healthcare industries is the aim of crew resource management (CRM). CRM seeks to improve safety and effectiveness by making sure that everyone on a team is working together effectively.

Supply chain integration necessitates the coordination and cooperation of all parties involved in the supply chain, from raw material suppliers to final consumers. By combining these numerous supply chain elements, businesses can save costs, increase efficiency, and increase customer satisfaction.

So how do these two concepts relate to how well firms perform? Here are some potential benefits of each:

Table 2: Potential Benefits of CRM and SCI

Crew Resource Management	Supply Chain Integration
Improved cooperation and communication can lower mistakes and increase safety, which can lower costs related to accidents or rework.	Reduced lead times and inventory levels can save costs and increase efficiency. This is accomplished through improving coordination and collaboration .
Better decision-making can result in more effective resource management, which can boost output and profitability .	By identifying and fixing any bottlenecks or inefficiencies in the supply chain, businesses can increase production and profitability .
Team morale can improve with more mutual trust and respect, which can result in higher employee retention and lower turnover costs.	Customer satisfaction can be raised by better matching supply chain activities to customer needs. This can increase sales and profitability.

Authors' best knowledge no study was found that adopt CRM model in SCI in the manufacturing sector. However, the author believes it would be beneficial to look into SCI process from a different perspective than CRM. As briefly explained in the literature part, CRM is a training model to decrease the error occurred by a human in which teams are the main focus. CRM is a valuable tool wherever the team is. Since CRM and SCI have common dimensions, CRM compassed a wider tool for integration. In previous studies, some of the strategic management approaches have been applied to SCI which is briefly explained above. Such as; Contingency and Configuration approaches (Flynn et al., 2010); Transaction cost economics theory (Dekkers et al., 2020); Resource-based view (Ganbold et al., 2021; Wong et al., 2017); Institutional theory (Yang et al., 2020). Relational view (Abdallah et al., 2017); Information processing theory (Flynn et al., 2016); Social Exchange Theory (Singh and Power, 2014); Social Network Perspective (Liu et al., 2020); organizational capability (Huo, 2012) were also examined while assessing supply chain integration. One of the main differences between CRM and these approaches is the focus of CRM which is behavior-based.

4. Research Proposition

In previous studies, SCI has been found positive impact on organization performance and logistics performance (Flynn et al. (2010); Huo (2012); Stank et al. (2001); Ellinger et

al., (2000)). In parallel with the literature, this study predicts that SCI will positively affect firm and logistics performance. It is thought that CRM will strengthen the relationship between SCI and firm/logistics performance.

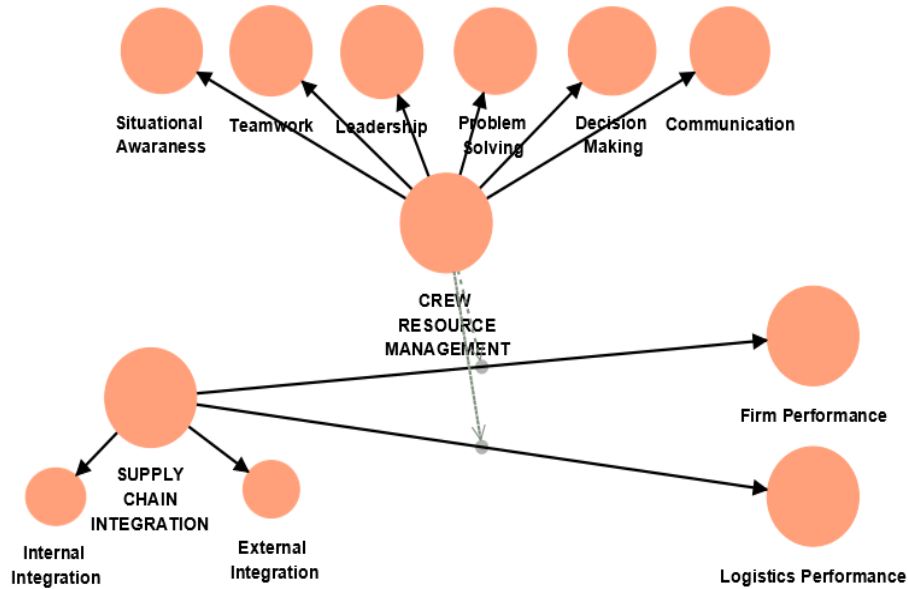


Figure 1: Conceptual Framework

It is advised to gather data (survey) from unit chiefs, middle, or senior managers working in the operation, supply chain, quality, or production departments of manufacturing companies in order to test the conceptual framework shown in Figure 1. The data should then be analyzed using structural equation modeling. Using Smart-pls software in addition to Amos will be more useful to measure the moderating variable.

5. Discussion and Conclusion

The starting point of CRM education model was to increase communication between pilots in order to prevent human-induced plane crashes. Over time, this training model has been applied to many different industries, and its effectiveness and efficiency have been proven in many different areas. The number of incidents and the general level of safety of air medical programs may both be significantly reduced and increased by employing effective crew resource management (CRM) (Fisher et al., 2000). For patients who needed to be transferred to the intensive care unit, enhanced collaboration and performance were the consequence of targeted crew resource management training for the team leader (Siems et al., 2017). The most basic purpose is to minimize the errors caused by not being an effective team and try to be a perfect team. Considering the companies' supply chain, there are many actors ranging from the suppliers to the customers. To manage this network very well, a

strong communication network should be established until each ring is integrated into another ring. By incorporating CRM practices into supply chain operations, companies may be better able to optimize the use of available resources, improve communication and collaboration among supply chain partners, and make more effective decisions.

This study offers the positive effect of supply chain integration on performance with the CRM model. In this research, which focuses on both internal and external supply chain integration, it is thought that a more integrated supply chain can be possible with an effective team management model. We believe CRM will also accelerate the level of integration and will bring a new perspective to the integration by adding new dimensions.

The fact that this work has not yet been tested is its most significant limitation. This study, which is simply suggested here, can be improved by incorporating it into several sectors. Although CRM principles can be very effective in enhancing team dynamics and facilitating supply chain integration, it's vital to remember that they might not be enough to ensure optimal performance on their own. The effectiveness of a supply chain integration endeavor can also be influenced by other elements, including the standard of technology and equipment, the accessibility of resources, and the overall business strategy.

This proposed conceptual framework can be used both for qualitative and quantitative research. Since such a study has not been conducted before, it would be more beneficial to apply a qualitative study first. Then, the implementation of a quantitative study would be more appropriate. The variables of CRM vary according to the application area, that's why CRM variables can be adapted according to the Company Resource Management, adding new items if needed, and developing Company Resource Management scale. While creating scale, not only crew resource but also alternative team management models can be used. Before creating the scale, it can be discussed which items of the CRM should be addressed by conducting a focus group study with experts from academia or industry (both CRM and SC experts). By proceeding consistent with the literature, frequently tested sub-factors of each variable can be eliminated. After all, the proposed conceptual framework can be tested in different industries starting with manufacturing companies, the logistics sector and many other areas.

Overall, the suggested framework seems to be an appealing field for additional study and application. A more effective team can be built by integrating CRM principles into supply chain management, which will improve the company's performance as a whole.

References

- Abdallah, A.B., Abdullah, M.I. & Mahmoud Saleh, F.I. (2017), The effect of trust with suppliers on hospital supply chain performance: the mediating role of supplier integration, *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 694-715.
- Aktaş, H., & Tekarslan, E. (2013), Uçuş ekibi kaynak yönetimi: Pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları ile kişilik yapıları arasındaki ilişki. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 42(2), 276-301.
- Alavosius, M. P., Houmanfar, R. A., Anbro, S. J., Burleigh, K., & Hebein, C. (2017), Leadership and crew resource management in high-reliability organizations: A competency framework for measuring behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 142-170.
- Basnet, C. (2013), The measurement of internal supply chain integration. *Management Research Review*.
- Beamon, B. M. (1998), Supply chain design and analysis:: Models and methods. *International journal of production economics*, 55(3), 281-294.
- Boehm-Davis, D. A., Holt, R. W., & Seamster, T. L. (2001). Airline resource management programs. In E. Salas, C. A. Bowers, & E. Edens (Eds.), *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training* (pp. 191–216). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Butt, A. S. (2016). *Personal relationships in supply chains: an agency theory perspective* (Doctoral dissertation, Monash University).
- Carlson, L. A., & Bitsch, V. (2019). Applicability of transaction cost economics to understanding organizational structures in solidarity-based food systems in Germany. *Sustainability*, 11(4), 1095.
- Chen, H., Mattioda, D. D., & Daugherty, P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*.
- Cousins, P.D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management* 24(5), 604–620.
- Çetingüç, M. (2016). *Havacılık ve uzay psikolojisi* (Vol. 65). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Dekkers, R., de Boer, R., Gelsomino, L. M., de Goeij, C., Steeman, M., Zhou, Q., ... & Souter, V. (2020). Evaluating theoretical conceptualisations for supply chain and finance integration: a Scottish focus group. *International Journal of Production Economics*, 220, 107451.
- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S.K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management* 22(6), 557–573.
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Keller, S. B. (2000). The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. *Journal of business logistics*, 21(1), 1.
- Epps, H. R., & Levin, P. E. (2015). The TeamSTEPPS approach to safety and quality. *Journal of Pediatric Orthopedics*, 35(5), S30–S33. doi:10.1097/BPO.0000000000000541.
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Fisher, J., Phillips, E., & Mather, J. (2000). Does crew resource management training work?. *Air medical journal*, 19(4), 137-139.
- Flin, R., & Martin, L. (2001). Behavioral Markers for Crew Resource Management: A Review of Current Practice. *International Journal of Aviation Psychology*, 11(1), 95-118. doi:10.1207/S15327108IJAP1101_6.
- Flin, R., O'Connor, P., Salas, E., Bowers, C. A., & Edens, E. (2001). Applying crew resource management on offshore oil platforms. *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training*, 217-233.

- Flin, R., O'Connor, P., & Mearns, K. (2002). Crew resource management: improving team work in high reliability industries. *Team performance management: an international journal*, 8(3/4), 68-78.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- Flynn, B.B., Koufteros, X. & Lu, G. (2016). On theory in supply chain uncertainty and its implications for supply chain integration, *Journal of Supply Chain Management*, 52(3), 3-27.
- Ganbold, O., Matsui, Y. & Rotaru, K. (2021). Effect of information technology-enabled supply chain integration on firm's operational performance, *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 948-989.
- Giménez Thomsen, C., & Ventura, E. (2003). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. *Economics and Business Working Paper*, (657).
- Helmreich, R., Anca, J., & Kanki, B. G. (2010). The future of CRM. In *Crew resource management* (pp. 493-500). Academic Press.
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017). Safety and error management: The role of crew resource management. In *Aviation resource management* (pp. 107-119). Routledge.
- Hill, T. (2000). *Manufacturing strategy*, third edition, Palgrave, New York.
- Howard, S., Gaba, D., & Fish, K. (1992). Anesthesia crisis resource management training: Teaching anesthesiologists to handle critical incidents. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 63(9), 763-770.
- Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Kanki, B. G., Anca, J., & Chidester, T. R. (2019). *Crew resource management*: Academic Press.
- Lautman, L.G., & Gallimore, P.L. (1987). April-June. Control of the crew caused accident: Results of a 12-operator survey. Boeing Commercial Airplane Co., Airliner. Seattle. 1-6.
- Lee, H.-Y., Seo, Y.-J., & Dinwoodie, J. (2016). Supply chain integration and logistics performance: the role of supply chain dynamism. *The International Journal of Logistics Management*.
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.
- Liu, X., Qian, C., & Wang, S. (2020). When do 3PLs initiate low-carbon supply chain integration? *International Journal of Operations & Production Management*.
- Marshall, D. (2010). *Crew Resource Management: From patient safety to high reliability*. Denver, CO: Safer Healthcare Partners.
- Myers, C., & Orndorff, D. (2013). Crew Resource Management: Not Just for Aviators Anymore. *Journal of Applied Learning Technology*, 3(3).
- Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of operations management*, 20(3), 303-323.
- Narasimhan, R. A. DAS. (2001). The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance, *Journal of Operations Management*, 19(5), 593-609.
- Ordun, G. (2021). *Bilgi İşletmelerinde İnsan Davranışı ve Yönetimi*. Nobel Yayınevi.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of operations management*, 22(5), 459-487.
- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of longterm relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522. doi:10.1016/j.ijpe.2011.09.001.
- Romano, P. (2003). Co-ordination and Integration Mechanisms to Manage Logistics Processes Across Supply Networks, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(3), 119-134.

- Salas, E., Bowers, C. A., & Edens, E. (2001). Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training: CRC Press.
- Salas, E., Prince, C., Bowers, C. A., Stout, R. J., Oser, R. L., & Cannon-Bowers, J. A. (1999). A methodology for enhancing crew resource management training. *Human factors*, 41(1), 161-172.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 365-372.
- Siems, A., Cartron, A., Watson, A., McCarter Jr, R., & Levin, A. (2017). Improving pediatric rapid response team performance through crew resource management training of team leaders. *Hospital pediatrics*, 7(2), 88-95.
- Singh, P.J. & Power, D. (2014). Innovative knowledge sharing, supply chain integration and firm performance of Australian manufacturing firms, *International Journal of Production Research*, 52(21), 6416-6433.
- Solesvik, M. (2018). The rise and fall of the resource-based view: paradigm shift in strategic management. *Journal of new economy*, 19(4), 5-18.
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of business logistics*, 22(1), 29-48.
- Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of physical distribution & Materials Management*.
- Swanson, D., Goel, L., Francisco, K., & Stock, J. (2018). An analysis of supply chain management research by topic. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2021). Impact of enhanced Enterprise Resource Planning (ERP) on firm performance through green supply chain management. *Sustainability*, 13(8), 4358.
- Tian, H., Otchere, S. K., Coffie, C. P., Mensah, I. A., & Baku, R. K. (2021). Supply chain integration, interfirm value co-creation and firm performance nexus in Ghanaian SMEs: mediating roles of stakeholder pressure and innovation capability. *Sustainability*, 13(4), 2351.
- United States Federal Aviation Administration (FAA). (2004). Advisory circular: Crew resource management training. Washington, DC: U.S. Dept. of Transportation, Federal Aviation Administration.
- Wakeman, D., & Langham, J. M. R. (2018). Creating a safer operating room: Groups, team dynamics and crew resource management principles. *Seminars in Pediatric Surgery*, 27(2), 107-113. doi:10.1053/j.sempedsurg.2018.02.008.
- Wong, C.W.Y., Sancha, C., & Thomsen, C.G. (2017). A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices, *International Journal of Production Economics*, 193(11), 554-565.
- Yang, Q., Geng, R., & Feng, T. (2020). Does the configuration of macro-and micro-institutional environments affect the effectiveness of green supply chain integration? *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1695-1713.
- Zeltser, M. V., & Nash, D. B. (2010). Approaching the evidence basis for aviation-derived teamwork training in medicine. *American Journal of Medical Quality*, 25(1), 13–23. doi:10.1177/1062860609345664.
- Zhang, C., & Dhaliwal, J. (2009). An investigation of resource-based and institutional theoretic factors in technology adoption for operations and supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 252-269.
- Zhang, C., Gunasekaran, A., & Wang, W. Y. C. (2015). A comprehensive model for supply chain integration. *Benchmarking: An International Journal*.
- Zhu, C., Guo, X., & Zou, S. (2022). Impact of information and communications technology alignment on supply chain performance in the Industry 4.0 era: Mediation effect of supply chain integration. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 39(7), 505-520.

Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?

Kadir ÇALIŞKAN¹ 

Öz

“Sessiz İstifa” son dönemde örgütsel davranış disiplininde popüleritesi artan en önemli kavramlar arasında yerini almaktadır. Sessiz istifa kavramı işten ayrılma anlamına gelmeyip, iş yerinde daha az sorumluluk alma ve işi aksatmadan asgari düzeyde performans gösterme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yani çalışanların işlerine olan bağlılıklarını göstermek için kişisel zamanlarını, sağlıklarını ve mutluluklarını feda etmelerinin beklendiği “koşuşturmaca kültürüne” karşı sessiz bir manifesto olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmanın amacı, sessiz istifa kavramının ortaya çıkış hikâyesini temellendirmek, olası etkileri bakımından çalışanlar ve örgütler açısından sebep olacağı sonuçları ele almaktır. Bununla birlikte pandemi sonrası iş hayatında yaşanan paradigma değişimi üzerine derinlemesine düşünmeyi teşvik etmek ve ileride yaşanabilecek bu türdeki örgütsel çalkantıların önlenmesi için öneriler sunmaktır. Kavram, sosyal medya üzerinde parlans ve çoğunlukla dijital medyada irdelenmiştir. Akademik düzlemde ise çalışanların sessiz istifa süreci ile ilgili bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal boyutta ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, kavrama ilişkin sınırlı sayıda kaynakların incelendiği bütüncül bir değerlendirme yapılmaya çalışılan betimsel bir çalışmadır. Sessiz istifa sürecinin kuramsal temellerinin açıklandığı çalışmaların artması ve deneysel çalışmalarla desteklenmesi ile akademik olarak kabul görmesi kolaylaşacaktır. Yapılan bu çalışmanın da ileride yürütülecek olan araştırmalar için kaynak niteliği taşıyacağı ve örgütlerin üst yönetimlerine karşı, çalışanların sessiz çığlıklarının duyulmasını sağlayacak bir araç olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik, Büyük İstifa, Karanlık Liderlik.

Quiet Quitting: Is Beginning of the End or Reborn?

Abstract

The concept of quiet quitting does not mean leaving the job, but is defined as the process of taking less responsibility in the workplace and performing at the minimum level without interrupting the work. In other words, it can be described as a silent manifesto against the “hustle culture” where employees are expected to sacrifice their personal time, health and happiness to demonstrate their commitment to their work. The aim of this study is to ground the story of the emergence of the concept of quiet quitting, and to discuss its possible effects in terms of employees and organizations. In addition, it is to encourage reflection on the paradigm shift in business life after the pandemic and to offer suggestions for preventing different organizational crises that may occur in the future. At the academic level, the quiet quitting status of the employees has not been the subject of an empirical study in cognitive, affective or behavioral dimensions. Therefore, this study is a descriptive study that tries to make a holistic evaluation in which the limited number of resources related to the concept are examined. It is thought that this study will be a source for future research and can be a tool that will enable the silent cries of the employees to be heard against the senior management of the organizations.

Keywords: Quiet Quitting, Organizational Silence, Burnout, Great Resignation, Dark Leadership.

¹ Arş. Gör. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, k_caliskan@beu.edu.tr

1. Giriş

Alanyazında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar, örgütsel davranış disiplinindeki çalışmaların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Özellikle liderlik konusundaki öncül çalışmalar, liderin olumlu yönlerine ve pozitif sonuçlar doğuran çıktılara odaklanan bir anlayışla çalışılmıştır. Ancak zamanla liderlik temalı araştırmalarda liderin olumsuz yönlerini de ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Liderlik davranışında negatif yönlerin ön plana çıktığı durumlar ve kötü lider tipolojilerine kronolojik olarak bakıldığında küçük tiranlık, istismarcı yönetim, kötü liderlik, yıkıcı liderlik ve toksik liderlik gibi anlayışlarla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Başar, Sığı ve Basım, 2016). Bu anlayışların bütünü tek bir potada değerlendirilerek “liderliğin karanlık yüzü” olarak alanyazında yer edinmiştir (Conger, 1990). Baskıcı, yıkıcı ve demotive eden yönetim biçiminin etkileri çalışanları doğrudan etkilemektedir. Çalışanların karşılaştıkları problemler de örgütsel bağlamda farklı sonuçlara yol açmaktadır. İş yerinde yaşanan olumsuz durum, tutum ve davranışlar örgütsel davranış alanında çeşitli yönlerden incelenmektedir. Örgütsel sinizm (Dean ve Brandes, 1998), örgütsel muhalefet (Graham, 1983; Kassing, 1998), örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000) gibi bir dizi kavram çalışanların duygularını ve tutumlarını açıklamakta kullanılmış ve farklı derinlikleri olan kavramlar olarak alanyazına kazandırılmıştır. Son dönemde ise bu kavramların arasında parlayan yeni bir aday görülmektedir: Sessiz istifa.

Bu çalışmanın amacı, sessiz istifa kavramının ortaya çıkış hikâyesini temellendirmek, olası etkileri bakımından çalışanlar ve örgütler açısından sebep olacağı sonuçları ele almaktır. Bununla birlikte pandemi sonrası iş hayatında yaşanan paradigma değişimi üzerine derinlemesine düşünmeyi teşvik etmek ve ileride yaşanabilecek farklı örgütsel krizlerin önlenmesi için öneriler sunmaktır. Kavram, sosyal medya üzerinde parlamış ve çoğunlukla dijital medyada irdelenmiştir. Akademik düzlemde ise çalışanların sessiz istifa süreci ile ilgili bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal boyutta ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, kavrama ilişkin sınırlı sayıdaki kaynakların incelendiği bütüncül bir değerlendirme yapılmaya çalışılan betimsel bir çalışma olarak alanyazındaki boşluğu dolduracak kaynak niteliği taşıması hedeflenmektedir. Sessiz istifa sürecinin kuramsal temellerinin açıklandığı çalışmaların artması ve deneysel çalışmalarla desteklenmesi ile akademik olarak kabul görmesi kolaylaşacaktır. Yapılan bu çalışmanın da ileride yürütülecek olan araştırmalar için fayda sağlayabileceği ve örgütlerin üst

yönetimlerine karşı, çalışanların sessiz çılgınlıklarının duyulmasını sağlayacak bir araç olabileceği düşünülmektedir.

2. Yazın İncelemesi

Sessiz istifa (*Quiet Quitting*) kavramı, aslında ilk olarak 2009 yılında Texas'ta düzenlenen A&M Ekonomi Sempozyumunda ekonomist Mark Boldger tarafından türetilmiştir. Çalışanların yoğun iş tempoları yüzünden iş yaşam dengelerini kurmakta zorlanmaları ve tükenmişliğe varacak noktaya getiren iş yüklerini eleştirmek amacıyla kullanılan bu kavram, 2020 yılında COVID-19 pandemisiyle yeniden gündeme gelmiştir. Pandeminin iş hayatında yarattığı etkiler ekonomik sıkıntılar doğurmuş ve özellikle 2021 yılında ABD ekonomisini derinden etkileyen büyük bir çalkantıya sebep olmuştur. İşten çıkarmaların arttığı bu dönemde, işlerine devam eden çalışanların taşıdığı sağlık endişesi ve iş performansı beklentisinin artması, kitlesel bir istifa hareketini tetiklemiştir (Formica ve Sfodera, 2022). 2021 yılının sonunda Amerikada 47 milyondan fazla çalışan gönüllü olarak işini bırakmıştır (Fuller ve Kerr, 2022). Çalışanların kitlesel çapta ve gönüllü olarak işlerinden ayrıldıkları bu kaos hali Anthony Klotz tarafından "*Büyük İstifa*" (Big Quiet) olarak adlandırılmıştır (Kuzior ve diğerleri, 2022). Ancak son çare olan istifadan önce alternatif bir çözüm arayışı dile getirilmiştir. Devam eden bölümde fiili istifanın bir alternatifi ya da çalışanların seslerini duyurmak için kullandığı farklı bir girişim olarak "Sessiz İstifa" konusu, kavramsal olarak incelenecek, sebep-sonuç ilişkisi içerisinde tartışılarak çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır.

2.1. Sessiz Manifesto

Aslında sessiz istifa kavramının temel özellikleri, geçmiş yıllarda farklı adlarla dile getirilen çeşitli olgularla ortak yönlere sahiptir. Örneğin Kahn'ın (1990) henüz milenyum çağına girmeden ve iş yaşamındaki karmaşanın günümüzdeki kadar yoğun olmadığı dönemlerde işten ayrılma ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır. Yazarın dile getirdiği işten ayrılma, çalışanların kendilerini duygusal ve fiziksel olarak koruma içgüdüleriyle iş yerindeki rollerinden ayrıldıklarını ifade etmektedir. Yine çalışanın çalışma ortamı ile kendisi arasında psikolojik ve fiziksel mesafe koyma girişimi de geri çekilme davranışı olarak adlandırılmıştır (Rosse ve Hulin, 1985). Bu girişim, iş-yaşam dengesini korumak ve oluşabilecek sorunlarla başa çıkma stratejisi olarak ifade edilmiştir (Jo ve Lee, 2022). Bu kavramlardan anlaşıldığı üzere sessiz istifa, geçmiş yıllarda farklı isimler ve farklı boyutlarda örgütsel davranış çalışmalarında yer yer kendini göstermiş bir olgu olarak

nitelendirilebilir. Daha yakın zamanlarda kavram örgütsel sessizlik adıyla da varlığını göstermiştir. Çakan (2022), örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri onaylamadığı durumlarda istifa etmek yerine, işte kalmaya devam ederek yönetsel süreçlere sessiz kaldıkları pasif bir çalışan haline dönüşebildiğini ifade etmektedir.

2022 yılının Temmuz ayında New York'da yaşayan yazılımcı ve müzisyen Zaid Khan, Tiktok adlı bir sosyal medya mecrasında “*sessiz istifa*” kavramını kullanarak paylaşım yapmış ve milyonlarca insanın dikkatini çekip desteklediği bir akımın öncüsü olmuştur. Kavramı popülerleştiren yayıncı Zaid Khan'ın söz konusu videodaki (Tiktok, 2022) şu sözleri oluşan bu durumu doğrular niteliktedir: “*Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz!*”

“*Sessiz istifa*” kavramı işten ayrılma anlamına gelmeyip, iş yerinde daha az sorumluluk alma ve işi aksatmadan asgari düzeyde performans gösterme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Teschner (2022), sessiz istifaya geçen bireyleri cesareti kırılmış ve psikolojik olarak işlerinden kopmuş çalışanlar olarak tanımlamaktadır. Aydın ve Azizoğlu'nun (2022) sessiz istifa kavramının kuramsal temelini oluşturmaya yardımcı olan çok yönlü bir bakış açısıyla ele aldıkları çalışmada, çalışanların bozulan iş-yaşam dengesini yeniden düzeltmek ve iyilik hallerini korumak için sessiz istifa durumuna geçtiklerini ifade etmektedir. Valura (2022) şirketinin raporunda ise, iş yerinde mutsuz fakat maddi imkânsızlıklar sebebiyle işini terk edemeyen ya da iş bulma süreci ve yeni işe adaptasyonun yaşatacağı zorlukları göze alamayan çalışanların, işin gerektirdiği ölçüde minimum performans göstererek işverenlerini bir tür cezalandırma davranışı gösterdikleri belirtilmektedir. Yani Starling'in (2022) belirttiği gibi sessiz istifa, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını göstermek için kişisel zamanlarını, sağlıklarını ve mutluluklarını feda etmelerinin beklendiği “koşuşturmaca kültürüne” karşı itici bir güçtür.

2.2. Sessiz İstifaya Giden Yol ve Olası Sonuçları

Bir tür başkaldırı olan bu akımın sorumlusunun baş şüphelininin pandemi olduğu ifade edilebilir. Uzun yıllar boyunca rutin bir iş-yaşam döngüsü içinde hayatlarına devam eden insanların, mesai saatlerinin farklılaşması, alışılmış iş yapma biçimlerinin değişmesi ve buna benzer pandeminin getirdiği değişimler, iş ile iş dışı saatlerin iç içe geçmesine, bir anlamda bulanıklaşmasına yol açmıştır. Bu durum fizyolojik, psikolojik vb. farklı boyutlarda

sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle istihdamdaki daralmanın mevcut çalışanlar üzerindeki iş yükünü artırması ve bunun yol açtığı tükenmişlik (İrfan, 2022), kişilerin “*Sessiz İstifa*” kavramının arkasında kalabalıklaştığı bir sürecin olgunlaşmasına zemin hazırlamıştır.

Pandemi dönemi şartları gereği evden çalışma sistemine geçen pek çok sektördeki çalışanların, ilk başlarda iş yeri rutininin dışına çıkıp ev ortamının rahatlığıyla çalışmaya başlamalarını olumlu karşıladığı ifade edilmektedir (Ipsen ve diğerleri., 2021). Fakat ilerleyen süreçte aslında evin iş yerinden farklı olması gerektiği ve iş-yaşam dengesinin daha iyi anlaşılmasıyla evden çalışma sistemi artık olumsuz durumlarla anılmaya başlanmıştır (Baumann ve Sander, 2021; Vyas ve Butakhieo, 2021). Öyle ki günün her saati bir anlamda mesai kapsamına girmiştir. Bu da bir süre sonra mesleğin kişinin hayatını ele geçirdiği hissini oluşturmaya başlamıştır. İşverenlerin çalışanlarla mesai saatleri dışında iş ile ilgili iletişime geçmeleri ve görev vermeleri, iletişim cihazlarını sürekli açık ve erişilebilir konumda bulundurmalarını istemeleri, hafta sonları acil durumlar bahane gösterilerek iş toplantılarına hazır olmalarını beklemeleri, özellikle beyaz yakalıların özel yaşamları dahi kontrol altına alınmış insansı robotlar olarak görülmelerine yol açmıştır. İş-yaşam dengesinin bozulduğu bu durum iş dünyası ve sağlıklı toplumlar için sürdürülmesi mümkün olmayan bir krizi ortaya çıkarmıştır (Youthall, 2022).

Pandemi sonrası ABD’de başlayan “Büyük İstifa” hareketinin en yaygın nedenleri arasında; performansın farkına varılmaması, saygısızlık hissetme, toksik çalışma kültürü, iş tatmininde azalma ve işin anlamlılığı yitirmesi gibi sebepler yatmaktadır (De Smet ve diğerleri, 2022; Parker ve Horowitz, 2022). Sessiz istifanın başlıca itici güçleri arasında ise; önemsenme duygusunun eksikliği, öğrenme ve gelişme fırsatlarının kısıtlılığı ve iş yerinin amacı ile çalışanın amacı arasındaki bağlantı eksikliği yer almaktadır (Gallup, 2022). Görüldüğü üzere her iki durumda da (büyük istifa ve sessiz istifa), çalışanların memnuniyetsizliğinin ihtiyaçlar, değerler ve amaçlar olmak üzere üç ortak özellik etrafında döndüğü açıktır. Zenger ve Folkman (2022) da büyük istifa ve sessiz istifanın, değer verilmeme ve takdir edilmeme hissini bir sonucu olarak ortaya çıktığını bildirmektedir. Mahand ve Caldwell’e (2023) göre kariyer gelişimi desteğinin olmaması, çalışanlara değer verilmemesi, çalışanlarla olan iletişim kopukluğu, çalışanlara işle ilgili gereksiz ve sık uyarım yapılması, örgütsel güvenin azalması gibi unsurlar sessiz istifanın ortaya çıkma sebepleri arasındadır.

Bu bilgiler ışığında sessizce istifa etmeye karar veren çalışanların aşağıda verilen yaygın ortak sebepleri taşıdıkları ifade edilebilir:

- Çalışanların kendilerine önem verilmediğini düşünmesi ve değersiz hissetmeleri
- Çalışanların sahip olduğu potansiyelin açığa çıkarılmasını sağlayacak yönetsel desteğin olmaması ve kısıtlanma hissi
- Yöneticilerin adil ve tutarlı bir yönetim anlayışı benimsememesinden kaynaklı idareye olan güvenin yitirilmesi
- İş yerinde açık ve şeffaf bir iletişim mekanizmasının kurulamaması ve şüphenin oluşması
- Bireysel yetkinliğe uygun bir pozisyonda çalışılmaması

Klotz ve Bolino (2022) sessiz istifa durumuna geçmiş çalışanlarda görülen yaygın ve ortak belirtileri ise şu şekilde somutlaştırmıştır: toplantılara geç kalmak ya da katılmamak, mesai saatlerini kısaltan bir döngü oluşturmak (geç gelip erken ayrılma gibi), grup çalışmalarına ve ortak fikirlerin konuşulduğu toplu görüşmelere daha az katkı vermek, idareciler ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu, motivasyon eksikliği, verimliliğin düşmesi vb.

Amerika’da çalışanların iş verimliliği ile ilgili konularda 20 yılı aşkın süredir çalışma yapan Gallup organizasyonu, sonuçların hiç de iç acıcı olmadığını dile getirmekte ve çalışanların işlerine bağlılığının %32 seviyelerine kadar düştüğünü ortaya koymaktadır. 2022 yılının Haziran ayında yapılan ve 15.000’den fazla katılımcının yer aldığı araştırmanın sonuçlarına göre, "sessizce istifa edenler" ABD işgücünün en az %50'sini oluşturmaktadır. Tedarik zinciri sorunları, salgın sebebiyle istihdam dinamikleri gibi faktörlerin, sessizce işten ayrılanların sayısını tetiklediği belirtilmektedir (Gallup, 2022). Bir başka araştırma şirketi Axios/Generation Lab’ın raporuna göre (Pandey, 2022), 18-29 yaş aralığında olan ve kısmen Z kuşağı olarak adlandırılan kitlenin sessiz istifa durumuna geçen çalışanlar arasında önemli bir sayıyı oluşturduğu ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan gençlerin %82’si minimum performansla çalışmak istediklerini ve kariyer hedeflerine odaklanmanın yaşamdaki diğer konular arasında önemli yeri olmadığını belirtmişlerdir. Önem sıralarına bakıldığında ise aile ve arkadaşlarıyla vakit geçirmek, sağlıkla ve hobileriyle ilgilenmek gibi konulara daha çok önem verdikleri raporlanmıştır. Yıkılmaz’ın da (2022) ifade ettiği üzere raporlar, istihdamda payı giderek artan genç kitlenin konvansiyonel çalışma disiplinine

uyum göstermediğini ortaya koymaktadır. Valura (2022) şirketinin hazırladığı sessiz istifa isimli raporda da geleceğin iş yerlerinin işverene göre değil çalışanlara göre tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir. Şüphesiz temel düzeydeki insan ihtiyaçları, cinsiyet, milliyet, yaş veya din farklılıklarına bakılmaksızın her insan için aynıdır. Ayrıca, insan ihtiyaçları teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabildiklerinde, bir refah durumuna ulaşıp bunu sürdürdüklerini öne sürmektedir (Diener ve Lucas, 2000). Basit bir ifadeyle, güçlü bir aidiyete sahip ve verimli bir çalışan elde edilmek isteniyorsa, çalışanların ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Kavram her ne kadar ABD merkezli bir akım gibi görünse ve akademik alanyazında henüz detaylandırılmamış olsa da küresel boyutta iş hayatında yoğun bir ilgi gördüğünü ifade etmek mümkündür. Türkiye’de de iş hayatında varlığı bilinen fakat dile getirmekte zorlanılan bir durum gibi görünmektedir. Nitekim Youthall’ın (2022) Türkiye’de genç çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmanın raporunda, gençlerin düşük maaşlar, kariyer olanakları ve iş yaşam dengesizliği nedeniyle sessiz istifa sürecinde oldukları ifade edilmektedir. 18-50 yaş aralığında olan 1002 kişinin katıldığı (%57,3 kadın, %41,6 erkek) çalışmada, son dönemde beyaz yakalılar arasında artan sessiz istifanın yaygınlaşmasında en büyük nedenlerin düşük maaş, kariyer gelişiminin kısıtlı olması ve iş-yaşam dengesindeki düzensizlik olduğu saptanmıştır. Bu açıdan bireylerin sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürmelerinin mesleki kazanımlardan daha önemli olduğu bir gerçektir (Afrahi ve diğerleri., 2021).

Sessiz istifanın bireyde yaşattığı duygular ve mesleki bağlılıkla ilgili etkileriyle birlikte örgüte yansıtacak maliyetler de göz ardı edilmemelidir. Bireyin işine olan bağlılığının azalması ve özveriden yoksun bir biçimde yalnızca işin gerektirdiği ölçüde performans sergilemesi örgütün gelişimi açısından güçsüz kalmasına sebep olabilir. Özellikle yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin değer bulduğu sektörlerde bireylerin pasif çalışan olarak mesailerini geçirmesi kurumsal anlamda ciddi bir tehdit olarak görülebilir. Valura’nın (2022) araştırma raporu ayrıca, sessiz istifayı yönetmenin gerçek istifayı yönetmekten çok daha karmaşık ve zor olduğu ve diğer ekip üyelerinin iş yükünü artırdığını vurgulamaktadır.

Bir başka olumsuz sonuç ise bulaşıcılık etkisi olabilir. Lyra Health şirketinde işgücü dönüşümü direktörü olarak çalışan Joe Grasso tarafından Washington Post gazetesine verilen bir röportajda (Telford, 2022), bir çalışanın sessiz istifa duygusunun diğer çalışanları da olumsuz etkileyebileceği ve bu bulaşıcılık etkisinin zamanla tüm iş ortamına hâkim olabileceği riskini dile getirmektedir.

Gelinen noktada yöneticilerin her emrine biat edilen ve karşı fikrin dile getirilmesinin işten çıkarılma korkusuyla bastırıldığı bir düzenin sürdürülmesi mümkün görünmemektedir. Bu açıdan bakıldığında aşırı çalışma ve işkolik tutumun artık kabullenilecek ve takdir gösterilecek bir durum olmadığı anlaşılabilir. Ancak sessiz istifanın bazı alanlarda karşılık bulamayabileceği de unutulmamalıdır. Örneğin 2022 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde süreli yayın yapan Ordu Direnç Grubu isimli bir bültenin Ekim ayı sayısında sessiz istifa kavramı ele alınmıştır. Burada ABD ordusunda çalışmanın zorlukları dile getirilirken; uzun görev günleri, askerlerin ailelerinden ve arkadaşlarından uzun süre uzak kalmaları vb zorlu koşulların askerlerin sıklıkla yaşadıkları tükenmişlik sendromunun temel nedeni olmadığı dile getirilmiştir. Askeri disiplin çerçevesinde liderliğin önemine vurgu yapılmış ve emir-komuta zinciri içerisinde zehirli liderliğin üretkenliği ve morali her şeyden daha çok etkilediği belirtilmiştir (Parrish, 2022). İlgili makaleye göre, askeri bağlamda sessiz istifa konusunun önemi çok daha ciddi sorunların tetikleyicisi olabilir. Öyle ki sivil işlerde, iyi yönetilemeyen süreçler sonunda ulaşılan tükenmişlik noktasında yavaşça durulup iş bırakma kararı verilebilir. Oysa askerlerin böyle bir seçeneği olmamaktadır. "Sessiz istifa", bir çalışanın işine ayırdığı zaman, çaba ve bağlılık düzeyini azaltma uygulamasıyken, bir askerinin günlük rutin işlerinde sessiz istifa durumunda bulunması, kritik bir adımın yanlış atılmasına ve nihayetinde güvenlik tehdidi oluşturabilecek bir vakaya dönüşebilir. Görüldüğü üzere yoğun iş hayatının stresiyle mücadele etmekte zorlanan, iş-yaşam dengesinin ayarlamakta güçlük çeken ya da kariyer amaçlarından ayrılan kişilerin vardığı noktada hissettiği tükenmişlik duygusu, bazı durumlarda kaçış kapısını bile bir tercih olmaktan çıkarabilmektedir. Çalışmanın bütünü aksini yönünde bir bilgi olmasına karşın bu paragraf, kavramın ilerleyen süreçlerde kuramsal temellerinin açıklanmasında tüm yönleriyle ele alınması gerektiğini ve yüzeysel bir şekilde iş yükünün artması sonucu ortaya çıkan bir tepki olarak geçiştirilmemesi gerektiğini önemle göstermektedir.

3. Sonuç ve Öneriler

Tüm bu bilgiler ışığında pandemi sebebiyle değişen çalışma koşulları, çalışanların değersiz hissettiği iş ortamı, küresel çaptaki ekonomik kriz, Z kuşağının istihdamdaki payının artması vb. sebeplerle yeni bir kavram olarak ortaya çıkan sessiz istifa, göz ardı edilmeyecek bir durum olarak hem çalışanlara hem de işverenlere önemli bir mesaj vermektedir. Geçmiş yıllarda farklı isimlerle ve farklı çalışma ortamlarının (bağlamların) etkisiyle çeşitli isimlerle ortaya çıkan bu fenomen bugün "sessiz istifa" adıyla yeniden sahne

almıştır. İş yerinde değer görmeme ve çeşitli sebeplerle oluşmuş tükenmişlik sendromuyla baş edemeyip sessiz istifa sürecine geçen çalışanların sayısının artması ve bu bireylerin yaşadığı fiziksel, psikolojik ve sosyal bunalımlar, istihdam havuzundan damla damla eksilmelerin ötesinde, toplumsal refahı da bozabilecek sonuçlar doğurabilir. Bireysel, kurumsal ve hatta küresel ölçekte sağlıklı bir ekonomik işleyişin sürdürülmesi için bu durumla mücadele edilmesi önem arz etmektedir. Mücadelenin anahtar elemanlarından biri ise şüphesiz yöneticiler/liderlerdir. Çalışanlarını destekleyen, motive eden, sinerji yaratmayı başarabilen, bilgi ve tecrübesiyle ekip üyelerini ikna edebilen etkili liderler, sessiz istifanın önüne geçmede önemli bir faktör olarak gösterilebilir.

Örgütsel düzeyde alınacak önlemler arasında yöneticilerin çalışanlarını destekleyici uygulamalar kullanıp, örgütsel bağlılıklarını artıracak desteği sunmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca güvene dayalı bir yönetsel süreç izlemek, ast-üst ilişkisi arasında şeffaf bir iletişim mekanizması geliştirmek çalışanların aidiyetlerini güçlendirerek sessiz istifadan kaçınmalarını sağlayabilir.

Çalışanlar açısından bakıldığında; bireylerin yaşamlarını anlamlandırdığı nedenler üzerinden yeniden bağlantı kurmaları, amaç duygusunu canlandırmada önemli bir rol oynayabilir. Özü itibariyle insanın anlam arayışında belli amaçlara bağlanması gerçeklikten kopmalarını engelleyebilir ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmalarında etkili olabilir. Örneğin sağlıklı yaşam kültürünün (Wellness) kültürünün yaygınlaşmasıyla, bireylerin çalışma saatleri dışında kalan sürelerde stresten uzaklaşabilecekleri ve eğlenebilecekleri (rekreasyonel) etkinliklere yönelmeleri, sosyalleşebilecekleri ortamlarda daha sık zaman geçirerek ve psikolojik olarak kendilerini rahatlattığını hissettiği boş zaman aktiviteleri edinmeleri sessiz istifa sürecine girmemelerine yardımcı olabilir.

Öte yandan unutulmamalıdır ki çalışmak, yalnızca para kazanma amaçlı bir araç olarak görülmemelidir. İnsanların günlük faaliyetleri arasında yer alan ve sistemli bir mesai planlamasına sahip bir iş hayatı, bireyin sosyalleşmesi, kendini gerçekleştirme ve düzenli bir yaşam sürebilmesi gibi fonksiyonları da taşımaktadır. Dolayısıyla aşırılıkların her konuda olduğu gibi bu bağlamda da her iki uçta negatif sonuçlar doğurduğu açıkça görülmektedir.

Tıpkı pandemi döneminde ev içi egzersiz ve spor alışkanlıkları konulu çalışmalarda patlama yaşanması gibi sessiz istifa kavramı da araştırmacılar tarafından son dönemde çalışılmaya başlanan popüler bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat sessiz istifa

kavramının dayandırıldığı temellerin kabul görmesi ve konuyu derinlemesine inceleyen akademik çalışmaların artması için zamana ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Şimdiye kadar genellikle kavramın bilişim, reklamcılık, turizm, lojistik gibi sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanlar açısından ele alındığı görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki temel eğitim kurumları ve akademik örgütlerde de sessiz istifa kavramı göz ardı edilmeyecek bir tehlikenin tohumlarını taşıyor olabilir. İleride yapılacak çalışmalar için eğitim kurumlarında çalışan akademik ve idari personelleri ele alan bir perspektif düşünülebilir. Öte yandan Türkiye’de asgari ücretli çalışan sayısının toplam istihdamdaki yerinin hatırı sayılır düzeyde yüksek olması, sessiz istifayı tetikleyen bir faktör olan düşük ve tatmin edici olmayan maaş unsurunun güçlü bir yordayıcısı olabilir.

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Etik Onayı: Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Kaynakça

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F. ve Karim, M. S. (2021). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32, 100822. doi:10.1016/j.hrmr.2021.100822
- Aydın, E. ve Azizoğlu, Ö. A. (2022, Ekim). *New term for an existing concept: Quiet quitting-a self-determination perspective* [Tam]. 5. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresinde sunulan bildiri, Demokrasi Üniversitesi, İzmir. Erişim adresi: http://iccdss.idu.edu.tr/?page_id=727
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. doi:10.18394/iid.61037
- Baumann, O. ve Sander, E. J. (2021). Psychological impacts of remote working under social distancing restrictions. D. Wheatley, I. Hardill, & S. Buglass (Ed.), *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (s. 1-17) içinde. Avustralya: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-6754-8.ch001
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. doi:10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Çakan, S. (2022). *Karanlık Liderlik*. L. Sürücü (Ed.), *Liderliğin Karanlık Yüzü* içinde (s. 17-31). Ankara: Orion Kitabevi.
- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B. ve Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. doi:10.5465/amr.1998.533230
- Diener, E. ve Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 1(1), 41-78. doi:10.1023/A:1010076127199
- Formica, S. ve Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. doi:10.1080/19368623.2022.2136601
- Fuller, J. ve Kerr, W. (2022). The great resignation didn't start with the pandemic. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-startwith-the-pandemic>
- Teschner, D. P. (2022). The quiet-quitting reality. *New Hampshire Business Review*, 44(20), 9. Available from ProQuest. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/docview/2725349629/citation/7D46BF9234F845A3PQ/1?accountid=7181>
- Gallup (2022). Is quiet quitting real? Erişim adresi: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Graham, J. W. (1983). *Principled organizational dissent* (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No: 8403425.).
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. ve Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. doi:10.3390/ijerph18041826
- İrfan, O. (2022). *Çalışan deneyimi*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Jo, Y. ve Lee, D. (2022). Activated at home but deactivated at work: How daily mobile work leads to next-day psychological withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1-16. doi:10.1002/job.2563
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. doi:10.1177/089331899812200

- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kuzior, A., Kettler, K. ve Rab, L. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. doi:10.3390/su14116764
- Mahand, T. ve Caldwell, C. (2023). Quiet quitting - causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1). doi:10.5430/bmr.v12n1p9
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.2307/259200
- Pandey, E. (2022). The staying power of quiet quitting. Erişim adresi: <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum>
- Parker, K. ve Horowitz, J. (2022). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Erişim adresi: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Parrish, A. (2022). Quiet quitting: Beating burnout thru performance optimization. *Army Resillience Community Link*, 7(1), 1-11. Erişim adresi: <https://www.army.mil/article/262307/quiet-quitting-beating-burnout-thru-performance-optimization>
- Rosse, J. G. ve Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324-347. doi:10.1016/0749-5978(85)90003-2
- Starling, S. (2022). Quiet quitting: What to know & how to prevent it. *Arkansas Business*, 39(38), 29. Available from ProQuest. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/trade-journals/quiet-quitting-what-know-amp-how-prevent/docview/2716339073/se-2>
- Tiktok (2022). Erişim adresi: 9 Ocak 2022: https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1&item_id=7124414185282391342
- Valura (2022). *Sessiz İstifa*. Erişim adresi: https://www.valura.net/Web/Tr/Makale_SessizIstifaKarKaybi.pdf
- Vyas, L. ve Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. doi:10.1080/25741292.2020.1863560
- Telford, T. (2022, 11 Ocak). 'Quiet quitting' isn't really about quitting. Here are the signs. *Washington Post*. Erişim adresi: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/>
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24. doi:10.46291/Al-Farabi.070402
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. G. Gürçay ve A. Manafidizaji (Ed.), *Anadolu 10th International Conference on Social Science Kongre Kitabı* (s.578-579) içinde. Diyarbakır, Türkiye.
- Youthall (2022, t.y.). *Sessiz İstifa*. Erişim adresi: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

EXTENDED ABSTRACT

Purpose

The aim of this study is to ground the story of the emergence of the concept of quiet quitting, and to discuss its possible effects in terms of employees and organizations. In addition, it is to encourage reflection on the paradigm shift in business life after the pandemic and to offer suggestions for preventing different organizational crises that may occur in the future. It is thought that this study will be a source for future research and can be a tool that will enable the silent cries of the employees to be heard against the top management of the organizations.

Design and Methodology

This study has a qualitative character and is a descriptive research carried out in order to provide a conceptual integrity about the situation of quiet quitting, which has been talked about extensively in the business world recently and whose effects have begun to be observed. As of the date of the study, almost all the studies in which the keyword "quiet quitting" was used were examined, since there were very few studies in the literature on the concept. In addition, it has been tried to compile the content produced on the concept of quiet quitting in the digital media. Due to the nature of the study, informed consent or ethics committee approval was not required.

Findings

Quiet quitting is a reaction against the "hustle culture" where employees are expected to sacrifice their personal time, health and happiness to demonstrate their commitment to their jobs (Starling, 2022). Employees who are unhappy at work but cannot leave their jobs due to financial difficulties or cannot afford the difficulties of finding a job and adapting to a new job, show a kind of punishment behavior by showing minimum performance to the extent required by the job (Valura, 2022). This situation, which is called "Quiet quitting", does not mean leaving the job, but is defined as the process of taking less responsibility in the workplace and performing at a minimum level without disrupting the work (Yıldız and Özmenekşe, 2022).

With the transition to the remote working order caused by the pandemic, employers' contact with employees after working hours and their desire to keep communication devices open and accessible at all times have caused the private life and working hours of employees to be intertwined. In addition, the organization of business meetings on weekends has led to

the feeling that even the private lives of white collar workers are under control and their work-life balance is deteriorated (Youthall, 2022).

Klotz and Bolino (2022) exemplified the symptoms seen in employees who went into quiet quitting as follows: being late and not attending meetings, coming to work late, leaving early, making less contribution to group work, lack of communication with managers and colleagues, lack of motivation, decreased productivity. etc. In a study of more than 15,000 participants, conducted by the Gallup organization in the USA in June 2022, it was noticed that those who "quiet quitters" constitute at least 50% of the US workforce.

In the light of all this information, the quiet quitting situation that emerged as a kind of reaction by the employees gives an important message to the employers. Against this situation, it can be said that managers should use supportive practices for their employees and provide support that will increase their organizational commitment. In addition, following a trust-based managerial process and developing a transparent communication mechanism between the subordinate-superior relationships can strengthen the belonging of the employees and help them avoid quiet quitting.

Research Limitations

Since the concept of "Quiet Quitting" shone on social media and mostly examined in digital media, it was not the subject of a cognitive, affective or behavioral study of the quiet quitting status of employees in the academic level. Therefore, in this study, a limited number of sources of the concept were brought together and the results of the experimental studies could not be mentioned.

Implications (Theoretical, Practical and Social)

It is important to make an effort for this situation in order to maintain a healthy commercial and economic functioning on an individual, institutional and even global scale. Undoubtedly, one of the key elements of the struggle is the managers/leaders. Effective leaders who support their employees, motivate them, create synergy, and convince their team members with their knowledge and experience can be shown as an important factor in preventing quiet quitting. It can be said that among the measures to be taken at the organizational level, managers should use supportive practices for their employees and offer support that will increase their organizational commitment. In addition, following a trust-based managerial process and developing a transparent and trust-based communication mechanism between

the subordinate-superior relationships can strengthen the belonging of employees and enable them to avoid quiet quitting. In terms of employees; reconnecting individuals through the reasons for which they make sense of their lives, can play an important role in reviving the sense of purpose. In essence, people's attachment to certain goals in their search for meaning can prevent them from breaking away from reality and can be effective in establishing a healthy work-life balance.

Originality/Value

This study deals with the concept of "Quiet Quitting", which expresses the reaction of the employees against the organizations they are affiliated with due to the changing working conditions after the COVID-19 pandemic, which affected the whole world as of 2020. Since the concept of quiet quitting shines on social media and is mostly discussed in digital media, it has not been the subject of an empirical study on the cognitive, affective or behavioral dimension of the quiet quitting situation of academic employees. Therefore, in this study, a limited number of sources related to the concept are brought together and a holistic evaluation is tried to be made and it is aimed to contribute to the development of the theoretical foundations of the concept.