

Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları

Editör

Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk

ISBN: 978-2-38236-048-4



9 782382 360484



LIVRE DE LYON

- livedelyon.com
- [livedelyon](https://twitter.com/livedelyon)
- [livedelyon](https://www.instagram.com/livedelyon)
- [livedelyon](https://www.linkedin.com/company/livedelyon)

Yönetim ve Organizasyon



LIVRE DE LYON

Lyon 2020


YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ÇALIŞMALARI

Editör
Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk



Lyon 2020

Editör/Editor • Dr. Sevgin Batuk  ORCID 0000-0001-7917-713X


Kapak Tasarımı/Cover Design • Aruull Raja

Birinci Baskı/First Published • Aralık/December 2020, Lyon

ISBN: 978-2-38236-048-4

© copyright

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the publisher's permission.

The chapters in this book have been checked for plagiarism by  intihal.net

Publisher • Livre de Lyon

Address • 37 rue marietton, 69009, Lyon France

website • <http://www.livredelyon.com>

e-mail • livredelyon@gmail.com



ÖN SÖZ

Günümüz işletmecilik anlayışı özellikle dijitalleşmenin etkisi ve teknolojik gelişmelerle sert bir dönüşümle yüzleşmektedir. İnovasyon, çağımız örgütleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Yenilikçilik anlayışının yalnızca ürün ve hizmet boyutunda değil, işletmenin her fonksiyonunda ve özellikle yönetim anlayışında benimsenmesi gerekliliği tartışılmazdır.

“Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları” günümüz işletmeciliğini etkileyen güncel konulara odaklanan araştırmalardan oluşan bir derlemedir. Bu bağlamda, inovasyon gibi kavramlar, yeni liderlik anlayışları ve etkileri, değişimle ve dijitalleşmeyle yeniden şekillenen örgüt yapı ve kültürleri bu kitapta ele alınan konular arasındadır. Seçilen çalışmaların hem ileriki araştırmalar için akademisyenlere referans olması, hem de iş insanlarına farklı bakış açıları sunarak ilham vermesi umulmaktadır.

Emeği geçen tüm yazarlara katkıları için teşekkür eder, kitabın hem akademi hem de iş dünyası için fayda sağlamasını dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
HAKEM KURULU.....	V
Bölüm I A. Mumcu	
ULUSAL YAZIN BAĞLAMINDA İNOVASYON İKLİMİ.....	1
Bölüm II E. Genç	
OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYEYE ETKİSİNİN VE OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ.....	25
Bölüm III E. Kıymak & S. Batuk	
E-TİCARETİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER: TÜRK VE ALMAN TÜKETİCİLERİN ONLİNE ALIŞVERİŞ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR KARŞILAŞTIRMA..	57
Bölüm IV Ö. Işık & B. Doğanalp	
DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	81
Bölüm V M. Güngören & B. Doğanalp	
ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	109

HAKEM KURULU

Prof. Dr. Adnan elik, Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Celil A. akıcı, Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin etin, Bartın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk, Türk-Alman Üniversitesi


BÖLÜM I

ULUSAL YAZIN BAĞLAMINDA İNOVASYON İKLİMİ

Innovation Climate in The Context of Turkish Literature

Ahmet Mumcu

(Dr. Öğr. Üyesi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
e mail:ahmet.mumcu@gop.edu.tr

 ORCID 0000-0001-6610-5073

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile artık inovasyon, son derece rekabetçi, dinamik ve değişen pazarlarda hayatta kalmaya çalışan işletmeler için önemli bir yere sahiptir. 21. yüzyılda rekabetin yeni paradigmasının bilgi ve inovasyon olduğu görülmektedir. Bu duruma bağlı olarak yöneticiler ve işletmeler, örgütlerinde daha fazla inovasyon fırsatı oluşturmanın yollarını aramaktadır (Shanker vd., 2017:68).

Ayrıca global ekonomi şartları altında faaliyet gösteren günümüz işletmeleri için inovasyon rekabet edebilirlik ve sürdürülebilirlik için önemli bir faktördür. Bu duruma bağlı olarak inovasyon ve onu oluşturan argümanlar her geçen gün daha fazla tartışılmaktadır. Örgütlerde inovasyona etki eden birçok faktör bulunmaktadır. İnovasyonu etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biri de örgüt iklimidir. İnovasyonu temel alan bir işletme için çalışanların örgütte hissettiği iş atmosferi önemli bir belirleyici olabilecektir.

Araştırmacılar günümüz yöneticilerine, inovasyon sürecinde sadece yenilik politikalarına ve süreçlerine odaklanmanın yeterli olmayacağını, sürecin yenilik için destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmakla başarılı olacağını ifade etmektedirler. Bununla birlikte araştırmacılar inovasyon sürecinde “iklimi” ihmal etmenin inovasyon performansı açısından olumsuz neticeler verebileceği konusunda da yöneticileri uyarmaktadır (Diesel ve Scheepers, 2019:1786). Bu durum inovasyonu teşvik etmek için psikolojik olarak tehdit edici olmayan, risk almayı destekleyen ve çalışanları inisiyatif kullanmaya motive eden bir örgüt iklimi oluşturmanın büyük önemi olduğunu ortaya koymuştur (Parzefall vd., 2008). Bu tespitlere rağmen örgütlerde inovasyon başarısı için önemli bir kavram olan inovasyon iklimi için ulusal yazınımda yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır.

Ülkemizde inovasyon iklimi üzerine yapılan çalışmalar 2000’li yıllarda başlamaktadır. Ulusal yazında kavramın özellikle son yıllarda popüler hale geldiğini ve yapılan araştırmaların sayısının her geçen gün arttığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı henüz net bir kavram birliği ile ortaya konmayan inovasyon iklimi konusuna ilişkin ulusal yazında yapılan çalışmaları ele alarak sistematik bir değerlendirme yapmaktır. Derleme makale niteliğinde olan bu çalışmada ülkemizdeki örneklem grupları üzerinde yapılan makale ve tez formunda olan tüm çalışmalar ele alınacaktır. Bu çalışmaların değerlendirmesi sonucunda literatürün dünya literatürü ile karşılaştırılması yapılarak bundan sonraki araştırmalara çeşitli öneriler sunulacaktır. Ulusal yazında yapılmış olan tüm ampirik araştırmalar incelenerek kavramın öncülleri, ardılları ve aracı ve düzenleyici değişken olarak yer verilen tüm çalışmalar incelenecektir. Bu araştırmalarda çalışmanın evren ve örnekleme, kullanılan veri toplama araçları hakkında da ayrıca bilgi verilecektir.

Verilen bilgilerle çalışmada ampirik araştırmalarda inovasyon ikliminin nasıl tanımlandığını ve hangi veri toplama araçları ile ölçüldüğü belirlenecektir.

Takım ve örgüt düzeyinde inovasyon ikliminin öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili literatürü detaylı bir şekilde ortaya konacaktır.

İnovasyon ikliminin aracı ve düzenleyici değişken olarak kurgulandığı tüm çalışmalar ele alınarak kavramın hangi örgütsel değişkenlerle birlikte ele alındığı tespit edilecektir.

Yapılan incelemeden elde edilen bilgiler, örgütlerde inovasyon ikliminin örgütlerde tesis edilmesi için önemli olan faktörlerin belirlenmesine, inovasyon ikliminin örgüt ve birey düzeyinde sağladığı fayda ve zararları görülmesine imkân sağlayacaktır. Yapılan bu detaylı değerlendirme neticesinde ülkemizde yeni çalışılmaya başlanan bir araştırma konusu olarak inovasyon iklimine sistematik bir analiz yapılması imkânı doğmaktadır. Bu sayede araştırmacılara ve uygulayıcılara kavrama ilişkin bir değerlendirme imkânı yapma fırsatı verilerek bundan sonra kavram üzerine yapılacak araştırmalara rehberlik etme imkânı sağlanacaktır. Ayrıca araştırma sonucunda alan uygulayıcıları bir örgüt iklimi türü olarak inovasyon iklimini geniş bir perspektiften görebilme imkânına sahip olacaklardır.

2.İNOVASYON

İnovasyon (innovation) kelime kökeni olarak Latince olup “innovatus, innovate, innovare” kelimelerinden türetilmiştir. Cambridge İngilizce sözlüğü inovasyonu “yeni ürünlerin, tasarımların veya fikirlerin geliştirilmesi” olarak tanımlamıştır (dictionary.cambridge.org). Latineden türetilmiş olmakla birlikte TDK (2020) ‘inovasyon’ kelimesine

yenileşim karşılığını vermiş ve “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik” olarak tanımlamıştır.

Dilbilimi olarak inovasyon, her ne kadar yenilik ve yenileşim kelimeleri ile aynı anlama gelse de işletme bilimi adına daha kapsamlı bir durumu ifade etmektedir. İşletme disiplini altında inovasyon hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu(yenilik) ifade etmektedir (Arıkan vd., 2003). İnovasyon yenilik ve icat kelimeleri ile de yakın anlama sahiptir. Fakat bu kavramlar ile inovasyon kavramı arasındaki farklılıkların net bir şekilde ifade edilmesi inovasyonun çok daha iyi anlaşılmasına fırsat verecektir. İcat yeni bir şeyin ilk defa ortaya çıkartılması iken inovasyon ilk defa yeni bir şeyin iktisadi değer kazandıracak hale gelmesidir. Yenilik, sadece yenilik anlamına gelebilmektedir. Örgütlerdeki her yenilik işletme için anlamlı bir fark yaratacak değere dönüşmeyebilir. Bu açıdan tüm inovasyon süreçlerinde bir yenilik gerekirken, tüm yenilikler inovasyona dönüşmeyebilir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:18). Literatürde inovasyon kavramının kolay anlaşılabilmesi için Türkçe karşılık olarak sıklıkla yenilik, yenilikçilik kelimelerine yer verildiği görülmektedir. İnovasyonun özünde yaratıcılık da bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle inovasyon herhangi bir konuda yaratıcılık yaparak yenilik yapmak olarak tanımlanabilir (Kavrakoğlu,2006:168). Yapılan tüm bu açıklamalar bağlamında kavramın Türk Dil Kurumu literatürüne girmiş bir Türkçe kelime olarak işletme bilimi alan yazınında da “inovasyon” olarak ifade edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu duruma bağlı olarak çalışmada da bu hali ile kullanılacaktır.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) tarafından yapılan inovasyon tanımı literatürde en çok kabul gören tanımlamalardan biridir. Bu tanıma göre “inovasyon” yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet), sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya iş dünyasında ortaya konmuş yeni bir örgütsel yönteminin işyeri uygulamalarına, organizasyonuna veya dış ilişkilerine uygulanması olarak ifade edilmektedir (OECD, 2009).

3.İNOVASYON İKLİMİ

İşletmeler için önemli olan örgütsel çevre iki önemli kavramı içinde barındırır. Bu kavramlar örgüt kültürü ve örgüt iklimidir. Örgüt kültürü, değişime karşı koyan ve örgüt ikliminden daha yaygın olarak derin temel varsayımlardan oluşur. Global dünya düzeninde artan rekabet anlık değişim ihtiyaçlarını beraberinde getirmektedir. Yeniliğe adaptasyon için uygun işletme politikaları, uygulamaları ve prosedürleri ile inovasyon, örgütte teşvik edilebilir ve örgüte etkin kılınabilir. Bu nedenle örgüt iklimi hızlı değişime ayak uydurmaya çalışan günümüz işletmeleri için örgüt kültüründen daha etkili bir kavram haline gelebilmektedir. Örgüt iklimi

genel olarak çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak motivasyonlarını ve çalışma davranışlarını etkilediği şeklinde algılanan çalışma ortamının özelliklerini ifade eder. Bu açıdan örgüt ikliminin inovasyonun temel bir unsuru ve stratejik bir etkileyicisi olduğu belirtilmektedir (Diesel ve Scheepers, 2019:1786).

İnovasyon iklimi, örgütte çalışanların fikirlerine değer veren hem çalışanların hem de örgütün gelişmesini sağlayan bir iklim türüdür (Kobau vd., 2011; Mills vd., 2013; Diesel ve Scheepers, 2019). İnovasyon iklimi, genellikle çalışanların örgütteki iş ortamına ilişkin oluşan ortak algılarından oluşmaktadır (Liu vd., 2020:343). Anderson ve West (1998) inovasyon ikliminin, örgütsel süreçlerin inovasyonu ne ölçüde teşvik ettiği ve etkinleştirdiğine ilişkin örgüt düzeyinde oluşan çalışan algılarından oluştuğunu ifade etmektedir.

Scott ve Bruce (1994) inovasyon iklimini çalışanların, örgütte risk alma davranışını teşvik eden, yaratıcı bir yaklaşım kullanmak için yeterli kaynakları tahsis eden ve rekabeti temel alan zorlu bir iş ortamını algılaması olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlamadan anlaşılacağı üzere Scott ve Bruce (1994: 583) inovasyon iklimini birey temelli bir kavram olan psikolojik iklim yönüyle ele almıştır. Araştırmacılar inovasyon iklimini, örgüt ikliminin inovasyona sunduğu desteğin çalışanlar tarafından algılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum aslında inovasyon ikliminin birey nezdinde algılanan soyut bir durum olduğu gerçeğini bize göstermektedir. Örgütlerde inovasyonu oluşturan prosedürler, uygulamalar, politikalar vb. tüm etmenler somut kavramlar iken inovasyon iklimi için araştırmacılar nezdinde önemli olan husus bu durumun çalışanlar tarafından ne düzeyde algılandığıdır. Ayrıca inovasyon ikliminin tek yönlü ve tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanacağı söylemek de mümkün değildir. Benzer niteliklere sahip olmakla birlikte inovasyon ikliminin, bir satış personeli ile bir devlet üniversitesindeki akademisyen için aynı anlamları taşıyacağını söylemek tam anlamıyla mümkün değildir (Agnihotri vd., 2019: 144).

4. YÖNTEM

Bu çalışma derleme makalesi niteliğindedir. Derleme makaleler belirli bir alanda yapılmış olan çalışmaların sınıflandırılması ve değerlendirilmesi özelliği taşımaktadır. Derleme makalelerindeki amaç mevcut literatürün taranması neticesinde elde edilen kaynakların incelenmesi ve bu araştırmacıların ortaya koyduğu sonuçlar çerçevesinde bir özet ortaya koyarak sentez yapmaktır. Özetle bir derleme makalesinde dört önemli kriter bulunmaktadır.

1. Araştırmacı tarafından geliştirilen araştırma sorusu ile ilişkili olmalıdır.

2. Kavram üzerine yapılan araştırmaların sonuç zetleri üzerinde bir sentez yapılmalıdır

3. Araştırmacı elde ettiği bulguların incelenmesi sonucunda literatürdeki eksik ve tartışmalı noktaları ifade etmelidir.

4. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar için çeşitli öneriler sunulmadır (Herdman, 2006:2).

5. BULGULAR

Belirlenen yöntem ve araştırmanın amacı doğrultusunda ulusal yazında inovasyon iklimi kapsamında yapılmış olan araştırmalara ait detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasının neticesinde kavrama ait tanımlamalarda çeşitli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma bağlı olarak araştırmada ‘‘inovasyon iklimi’’, ‘‘yenilik iklimi’’, ‘‘yenilik için örgüt iklimi’’, ‘‘yenilikçi iklim’’, ‘‘takım iklimi’’, ‘‘takım yenilik iklimi’’, ‘‘yenilikçilik iklimi’’, ‘‘innovative climate’’, ‘‘climate for innovation’’, ‘‘team climate’’, ‘‘team innovation climate’’ anahtar kavramları Google Akademik, ULAKBİM Veri Tabanı, YK Akademik Veri Tabanı, Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı, EBSCO, Web Of Scinece(WOS), ProQuest, Emerald, Springer, Taylor&Francis gibi ulusal ve uluslararası akademik veri tabanlarında taratılmıştır. Tespit edilen çalışmalarda araştırmacıların verilerin Türkiye bağlamında elde edilmiş olması kriteri baz alınmıştır. Belirlenen anahtar kavramlar doğrultusunda yapılan literatür taraması neticesinde 20 adet bilimsel yayın yapıldığı tespit edilmiştir. Tespit eden tüm bilimsel alışmalar Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3’de yazar adları, çalışmanın yılı, yayın türü, sektörü, örnekleme, veri toplama araçları, öncülleri, ardılları ve sonuçları ile detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 1: İnovasyon İkliminin Öncülleri

Yazar	Yıl	Yayın Türü	Kamu/ Özel	Sektör	Örneklem	Analiz Türü	Ölçek	Öncüller	Sonuç	
Selçuk	1997	Doktora Tezi	Özel	Karma (Metal, Elektrik, Elektronik, Petrol, Lastik ve Plastik)	Gıda ve Kimya	İmalat Sanayi Alanında Çalışan İşletmelerin Orta ve Üst Düzey Yöneticileri (n:198)	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Merkeziyetçilik ve Büyüklük	Örgütteki merkeziyetçilik ve örgüt büyüklüğünün inovasyon iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri tespit edilmiştir.
Şen ve Yaşloğlu	2010	Araştırma Makalesi	Kamu	Ulaştırma, Lojistik, Haberleşme		Kamu Sektöründe Yer Alan Deniz Ulaşım İşletmesinin Pazarlama ve Satış Biriminde Çalışan Personel (n:51)	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Dönüşümcü Liderlik	Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iklim üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Turgut ve Beğenirbaş	2013	Araştırma Makalesi	Karma	Sağlık ve Hizmetler	Sosyal	Kamu ve Özel Hastane Çalışanları (n:398)	Yapısal Eşitlik Modeli	Nybakk vd. (2011)	Sosyal Sermaye	Sosyal sermaye alt boyutu ilişkisel sosyal sermayenin inovasyon ikliminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Bilişsel sosyal sermayenin ise sadece yeniliklere açıklık alt boyutu üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Sağnak vd.	2015	Araştırma Makalesi	Kamu	Eğitim		Devlet Ortaokulunda Görev Yapan Öğretmenler (n:301)	Hiyerarşik Regresyon Analizi	Bryk vd. (1999)	Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme	Hem dönüşümcü liderlik hem de psikolojik güçlendirmenin inovasyon iklimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Korku	2018	Doktora Tezi	Kamu	Sağlık ve Hizmetler	Sosyal	Sağlık Bakanlığı ve Üniversite Hastaneleri İdari Birimlerinde Çalışan Yöneticiler (n:377)	Yapısal Eşitlik Modeli	Scott ve Bruce (1994)	Dönüşümcü ve Otantik Liderlik	Dönüşümcü liderliğin yenilik iklimi üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.
Ghodrati	2018	Yüksek Lisans Tezi	Kamu	Eğitim		Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenler (n:306)	Regresyon Analizi	Chen ve Hu (2008)	Bilgi Paylaşımı	Örgütsel bilgi paylaşımının inovasyon iklimini pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.
Bozkurt	2019	Yüksek Lisans Tezi	Özel	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme		Lojistik Alanından Faaliyet Gösteren Özel Sektör Personeli (n:107)	Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Dönüşümcü ve Babacan Liderlik	Dönüşümcü liderlik ile babacan liderliğin yenilikçilik iklimine pozitif yönde etki ettikleri saptanmıştır.

Tablo 2: İnovasyon İkliminin Ardılları

Yazar	Yıl	Yayın Türü	Kamu/ Özel	Sektör	Örneklem	Analiz Türü	Ölçek	Ardılları	Sonuç
Selçuk	1997	Doktora Tezi	Özel	Karma (Metal, Gıda, Elektrik ve Elektronik, Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik)	İmalat Sanayi Alanında Çalışan İşletmelerin Orta ve Üst Düzey Yöneticileri (n:198)	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Üründe Yenilik, Metotta Yenilik, Teknik Yenilik, Yönetimde Yenilik	İnovasyon iklimi kurumun üründe, metotta, teknikte ve yönetimde yapacağı yenilikler üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu ortaya konmuştur.
Gürtekin	2006	Yüksek Lisans Tezi	Özel	Elektrik ve Elektronik	Tüketici Elektroniği Sektöründe Faaliyet Gösteren İşçiler (n:167)	Regresyon Analizi	Anderson ve West (1994)	Takım Performansı	Takım iklimi alt boyutlarından yeniliklerin desteklenmesinin takım performansını açıkladığı belirlenmiştir.
Hızal	2010	Yüksek Lisans Tezi	Özel	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	Çok Uluslu Bir Telekom Firması Çalışanları (n:156)	Regresyon Analizi	Anderson ve West (1994)	Doğal Liderlik	Takım ikliminin doğal takım liderliği üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip bir kavram olduğu tespit edilmiştir.
Turgut ve Beğenirbaş	2013	Araştırma Makalesi	Karma	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	Kamu ve Özel Hastane Çalışanları (n:398)	Yapısal Eşitlik Modeli	Nybakk vd. (2011)	Yenilikçi Davranış	İnovasyon iklimi alt boyutlarından takım uyumu ve kaynakların yenilikçi davranışı anlamlı ve negatif yönlü etkiledikleri buna karşın yeniliğe açıklığın ise yenilikçi davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Aksoy ve Yıldız	2015	Araştırma Makalesi	Özel	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	Özel Hastane Personeli (n:120)	Korelasyon Analizi	Avunduk (2012)	Örgütsel Bağlılık	İnovasyon iklimi ile duygusal ve normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Önhon	2016	Doktora Tezi	Özel	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	Türkiye'de Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki Çalışanlar (n:270)	Basit Doğrusal Regresyon	Scott ve Bruce (1994)	Yenilik Yapma Davranışı	Örgütteki yenilikçi iklimin yenilik yapma davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahiptir.
Bayram	2017	Yüksek Lisans Tezi	Kamu	Bilişim Teknolojileri	Büyükşehir Belediyesi (Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün Yazılım, Sistem ve Veri Yönetim Birimlerinde Çalışan Mühendis ve Teknik Personel) (n:64)	Basit Doğrusal Regresyon	Scott ve Bruce (1994)	Yenilikçi İş Davranışı	Yenilik ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: İnovasyon İkliminin Ardılları (Devamı)

Korku	2018	Doktora Tezi	Kamu	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	Sağlık Bakanlığı ve Üniversite Hastaneleri İdari Birimlerinde Çalışan Yöneticiler (n:377)	Yapısal Eşitlik Modeli	Scott ve Bruce (1994)	Yenilikçi İş Davranışı	Yenilik ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.
Fidanboy ve Fidanboy	2018	Araştırma Makalesi	Karma	Bilişim Teknolojileri	Teknokent Toplulukları Bünyesindeki Bilişim Firmalarında Görev Yapan Ar-Ge Çalışanları (n:164)	Yapısal Eşitlik Modeli	Scott ve Bruce (1994)	Örgütsel Özdeşleşme	Yenilik ikliminin yeniliği desteklemeye yönelik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Kılıç	2018	Doktora Tezi	Karma	Karma	Türkiye' deki Çalışanlar (n:490)	Yapısal Eşitlik Modeli	Scott ve Bruce (1994)	Öz yeterlilik ve İnovatif Davranışlar	İnovasyon ikliminin öz yeterlilik ve inovatif davranışlar üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.
Alayoğlu	2019	Yüksek Lisans Tezi	Özel	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	Üretim Firması Beyaz Yaka Personeli (n:257)	Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Değişime Açıklık	Yenilik ikliminin faktörlerinden yeniliği desteklemenin değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Baykal	2019	Araştırma Makalesi	Özel	Karma	Kurumsal Şirketlerde Görev Yapan Beyaz Yakalı Çalışanlar (n:203)	Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	İşe Adanmışlık	Yenilikçi örgüt iklimi çalışanların işe adanma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Bozkurt	2019	Yüksek Lisans Tezi	Özel	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	Lojistik Alanında Faaliyet Gösteren Beyaz Yaka Özel sektör personeli (n:107)	Regresyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Yenilik Yapma Davranışı	Yenilikçilik ikliminin yenilik yapma davranışını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etki ettiği saptanmıştır.
Eroğlu	2019	Yüksek Lisans Tezi	Kamu	Spor ve Rekreasyon	Kamu Sektörü (Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü) Memur (n:268)	Korelasyon Analizi	Scott ve Bruce (1994)	Değişim Sinizmi	Yenilik iklimi ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3: Aracı veya Düzenleyici Değişken Olarak İnovasyon İklimi

Yazar	Yıl	Yayın Türü	Kamu/Özel	Sektör	Örneklem	Analiz Türü	Ölçek	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sonuç
Hızal	2010	Yüksek Lisans Tezi	Özel	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	Çok Uluslu Telekom Firması Çalışanları (n:156)	Regresyon Analizi (Aracılık)	Anderson ve West (1994)	Amir Desteği	Doğal Liderliğin Alt Boyutu (Uzmanlıklar Doğrultusunda Paylaşılmış Liderlik)	Amir desteğinin uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik üzerindeki etkisinde takım ikliminin tam aracı role sahip olduğu belirlenmiştir.
Özer	2017	Doktora Tezi	Özel	Karma	İstanbul'da Faaliyet Gösteren Kobilerin Orta Düzey Yöneticileri (n:250)	Yapısal Eşitlik Modeli (Aracılık)	Scott ve Bruce (1994)	Öğrenme Kültürü	Kurumsal Dayanıklılık	İnovasyon ikliminin, öğrenme kültürü ve kurumsal dayanıklılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Kılıç	2018	Doktora Tezi	Karma	Karma	Türkiye'deki Çalışanlar (n:490)	Yapısal Eşitlik Modeli (Aracılık)	Scott ve Bruce (1994)	Çift Yetenekli Liderlik	Takım İnovasyonu	Çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon ikliminin tam aracı olduğu ortaya konmuştur.
Aslan ve Yıldız	2019	Araştırma Makalesi	Özel	Gıda	Ar-Ge Faaliyetinde Bulunan Gıda Firmasının İşçileri (n:157)	Yapısal Eşitlik Modeli (Aracılık)	Kiratlı vd. (2016)	İç Girişimcilik	Yeni Ürün Geliştirme	İç girişimciliğin yeni ürün geliştirme üzerindeki etkisinde takım yenilikçi ikliminin kısmi aracılık rolü bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Koçak	2019	Doktora Tezi	Karma	Eğitim	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler (n:362)	Hiyerarşik Regresyon Analizi (Düzenleyici)	Nybakk vd. (2011)	Mizah Tarzları	Yaratıcılık Davranışı	Yenilikçilik ikliminin, mizah tarzları ile yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmi bir düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

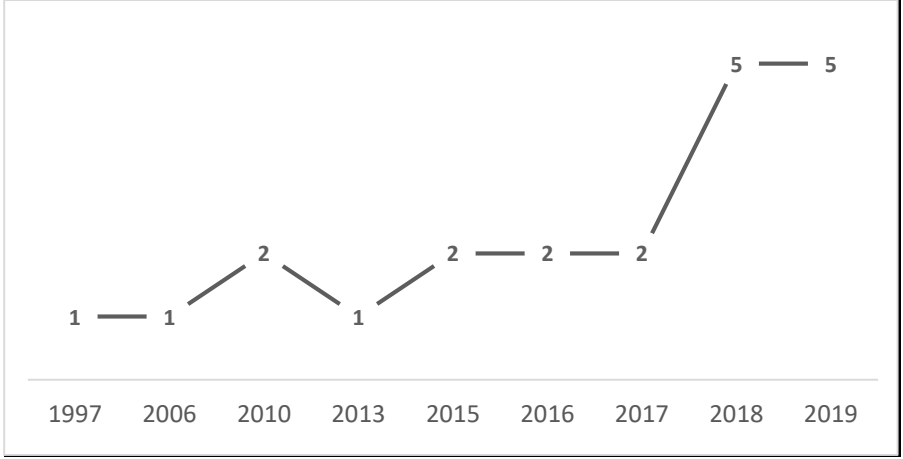
5.1. İnovasyon İklimi Üzerine Yapılan Bilimsel Çalışmaların Yıl ve Türlerine Göre Dağılımı

Ulusal yazında inovasyon iklimi adına yapılan ilk çalışmanın Selçuk (1997) tarafından ortaya konan doktora tezi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu ilk bilimsel çalışmanın kavramın batı kökenli gelişimine uygun olduğunu söylemekle birlikte tekil kaldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmadan sonra kavram üzerine uzun yıllar araştırma yapılmadığı görülmektedir. Yapılan bilimsel çalışmaların yıllar ve türlerine ait frekans değerleri Tablo 4' de sunulmaktadır.

Tablo 4: İnovasyon İklimi Üzerine Yapılan Bilimsel Çalışmaların Yıl ve Türlerine Ait Frekans Değerleri

	Araştırma Makalesi	Doktora Tezi	Yüksek Lisans Tezi	Toplam
1997		1		1
2006			1	1
2010	1		1	2
2013	1			1
2015	2			2
2016		1		2
2017		1	1	2
2018	1	2	1	5
2019	2	1	2	5
TOPLAM	7	6	6	20

İnovasyon iklimi olan ilginin son yıllarda arttığını söylemek mümkündür. Kavram üzerine yapılan bilimsel çalışma sayısının 2018 ve 2019 yılında daha önceki yıllarda yapılan bilimsel yayın sayısı kadar arttığı Grafik1 'de görülmektedir

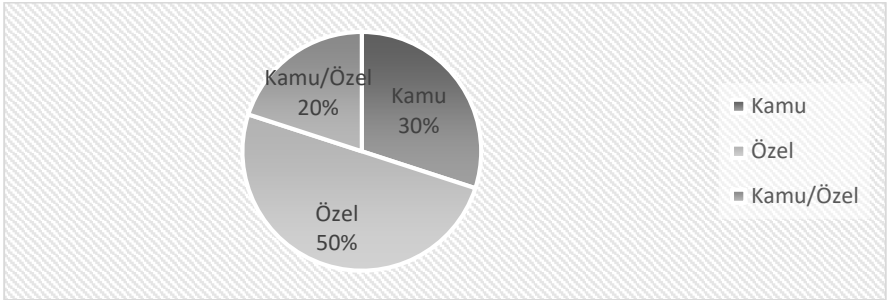


Grafik 1: İnovasyon İklimi Çalışmalarının Yıllara Göre Eğilimi

5.2. Araştırma Örneklerine Ait Sektörel Dağılım

İnovasyon iklimi üzerine yapılan bilimsel yayınların altısının kamu sektöründe, onunun ise özel sektörde yapıldığı, dört araştırmanın ise karma nitelikte olduğu diğer bir ifadeyle hem kamu hem de özel sektöre ait örnekler üzerinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Yapılan bilimsel çalışma sayısının kamu ve özel sektör üzerinde gerçekleştirilme durumunun oransal ağırlığı Şekil 1 de gösterilmektedir.

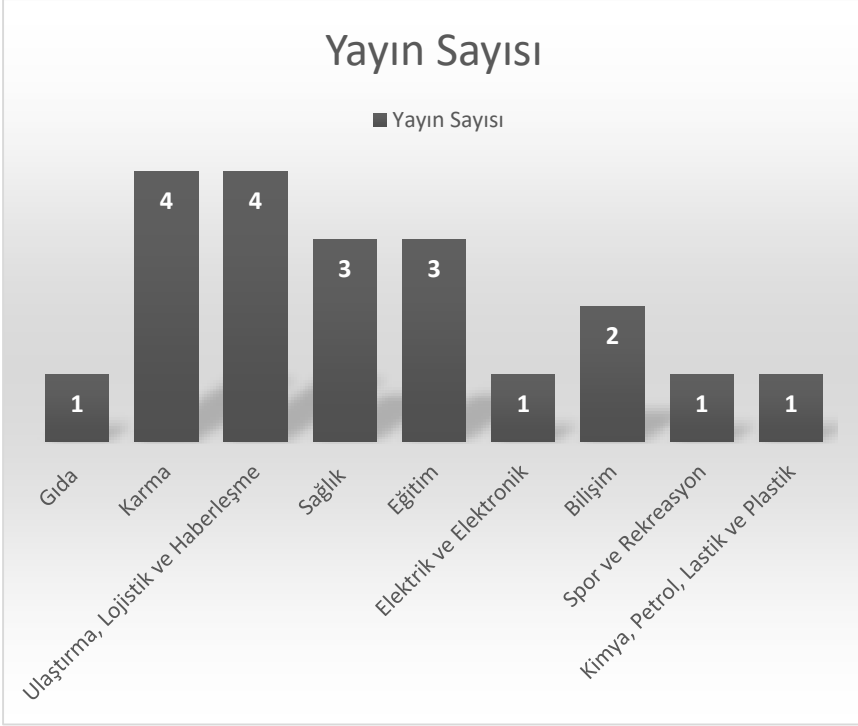
Şekil 1: İnovasyon İklimi Çalışmalarında Yer Alan Örneklerin Kamu/Özel Sektör Alanında Oransal Dağılımı



Yapılan bilimsel çalışmaların örnekler gruplarının hangi alt sektörlerde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu tespitin yapılmasında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından hazırlanmış sektör sınıflandırması temel alınmıştır. Bu sınıflandırma Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi istişare belgesi sektörel yeterlilikleri çerçevesinde oluşturulmuştur. İnovasyon iklimi üzerine

yapılan bilimsel yayınların sektörel dağılımına ilişkin yapılan bu sınıflandırma çalışma sayıları ile Şekil 2’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 2: İnovasyon İklimi Üzerine Yapılan Bilimsel Çalışmalarda Yer Alan Örneklerin Alt Sektörler Bazında Dağılımı



Yapılan çalışmalarda örneklem grubunda yer alan personelin meslek grupları ve çalışmaların yönetici ve memur/işçi ayrımı Tablo 5’de sunulmaktadır.

Tablo 5: İnovasyon İklimi Üzerine Yapılan Bilimsel Çalışmalarda Yer Alan Örneklerin Meslek Grupları

İşçi/ Personel/Memur	Yönetici/ İdareci
İşçi	İmalat Müdürü
Memur	Sağlık Kurumları Yöneticisi
Satış Personeli	KOBİ Yöneticisi
Sağlık Personeli	
Öğretmenler	

5.3. Analiz Yöntemleri ve Kullanılan Veri Toplama Araçları

Yapılan incelemeden sonra araştırmaların nicel analiz yöntemleri kullanılarak gerçekleştirildiği ve betimleyici araştırmalardan oluştuğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaların nedensellik ilişkisine üzerine kurgulandığı ve araştırma verilerine korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli gibi istatistiksel analizlerin uygulandığı görülmektedir. Araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarına bakıldığında Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçek başta olmak üzere Anderson ve West (1994), Bryk vd. (1999), Chen ve Hu (2008), Nybakk vd. (2011), Avunduk (2012), Lee vd. (2017) inovasyon iklimi ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmalarda veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin ilişkin kullanım sıklığına ait frekans değerleri Tablo 6’ da sunulmaktadır.

Tablo 6: İnovasyon İklimi Çalışmalarında Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Kullanım Sıklığına Ait Frekans Değerleri

Ölçek	Kullanım Sıklığı
Scott ve Bruce (1994)	12
Anderson ve West (1994)	2
Nybakk vd. (2011)	2
Chen ve Hu (2008)	1
Kiratli vd. (2016)	1
Bryk vd. (1999)	1
Avunduk (2012)	1

İnovasyon iklimi üzerine yapılan bilimsel yayınlarda en sık kullanılan ölçek Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen 22 maddelik inovasyon için örgüt iklimi ölçeğidir. Araştırmaların 12’inde veri toplama aracı olarak bu ölçek kullanılmıştır. Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen inovasyon için örgüt iklimi ölçeği, Siegeland ve Kaemmerer (1978) tarafından geliştirilen İnovasyon için Destek Algısı adlı ölçek temelinde geliştirilmiştir. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. İnovasyona destek ve kaynak temini için destek olmak üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. İnovasyon desteği, çalışanların örgütün değişime açık

olması, yeni fikirleri desteklemesi ve üye çeşitliliğine bağlı olarak farklılıklara toleranslı olma derecesini belirleyen 16 maddeden oluşmaktadır. Kaynak desteği boyutu ise örgüt kaynaklarının (zaman, para ve personel) inovasyona olan katkısının çalışanlara tarafından hangi düzeyde algılandığını belirleyen 6 maddeden oluşmaktadır. Sönmez vd., (2017) tarafından yapılan Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Hemşireler üzerine yapılan çalışmada ölçeğin 22 maddelik orijinal formunun uyum iyiliği değerlerinin ölçeğin özgün yapısını doğrulamadığı tespit edilmiştir. Ölçeğin 3 alt boyut ve 14 maddeden oluşan Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerini karşıladığı tespit edilmiştir.

Literatürde takım(grup) bazında inovasyon iklimi ölçümü için en sık kullanılan ölçek Anderson ve West (1994) tarafından geliştirilen ölçektir. Ölçek 5'li Likert tipi dercelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek toplam 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye çevrili ve uyarlanmasına ilişkin araştırma Yaghobi (1998) tarafından yapılmıştır. Takım iklimi ölçeğinin Türkçe versiyonunun Croanbach alfa iç güvenilirlik katsayısının, kabul edilebilir güvenilirlik seviyelerini ulaştığı tespit edilmiştir.

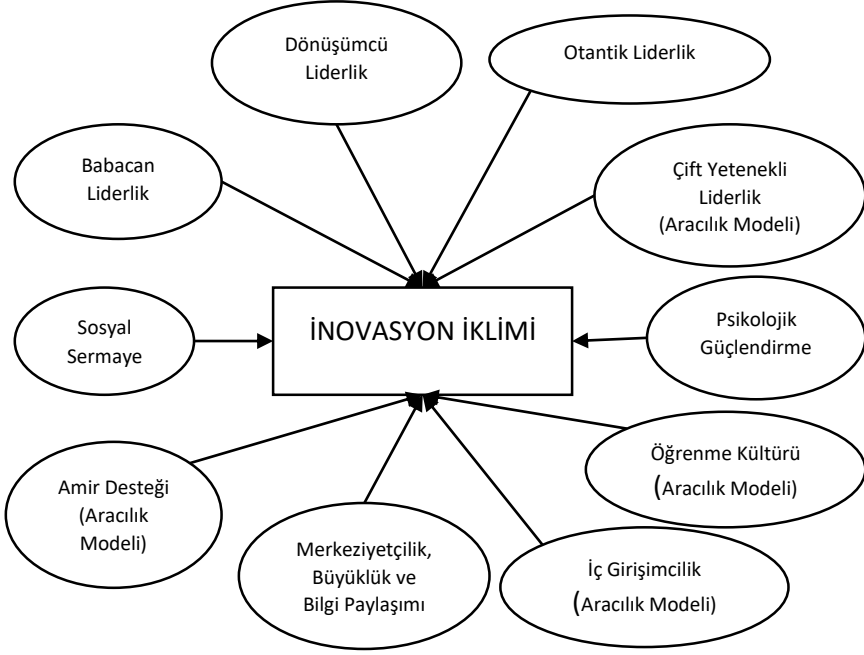
Nybakk ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen Amabile vd., (1996) çalışmasına dayanılarak hazırlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde oluşturulmuş ve beş alt boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları takım uyumu, denetleyici teşviki, kaynaklar, özerklik ve yeniliklere açıklıktır. Ölçekte her alt boyut dört ifadeden oluşmaktadır. Turgut ve Beğenirbaş (2013) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan geçerlilik analizi sonucunda ölçeğin uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin hem genel boyutta hem de alt boyut düzeyinde yeterli güvenilirlik katsayısını sahip olduğu belirlenmiştir.

5.4. İnovasyon İkliminin Öncülleri

Kavramın öncülleri üzerine yapılan araştırmaların liderlik türleri üzerinde yoğunlaştığı ve dönüşümcü liderliğin en fazla ele alınan kavram olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalarda bireysel faktörlere odaklanıldığı merkezîyetçilik ve büyüklük dışında örgütsel faktörler üzerine yapılmış bir çalışma olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca tespit edilen tüm örgütsel değişkenlerin pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Örgütlerde inovasyon ikliminin oluşumundaki engelleri belirlemek üzere diğer bir ifadeyle kavram üzerinde negatif etkiye sahip değişkenleri tespit etmek adına bir araştırma yapılmadığı görülmektedir. İnovasyon iklimi üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında kavramın öncüllerinin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, babacan liderlik, otantik liderlik, amir desteği, sosyal sermaye, psikolojik güçlendirme, iç girişimcilik, öğrenme kültürü,

merkeziyetçilik ve büyüklük olduğu tespit edilmiştir. Kavramın öncülleri Şekil 3’ de gösterilmektedir.

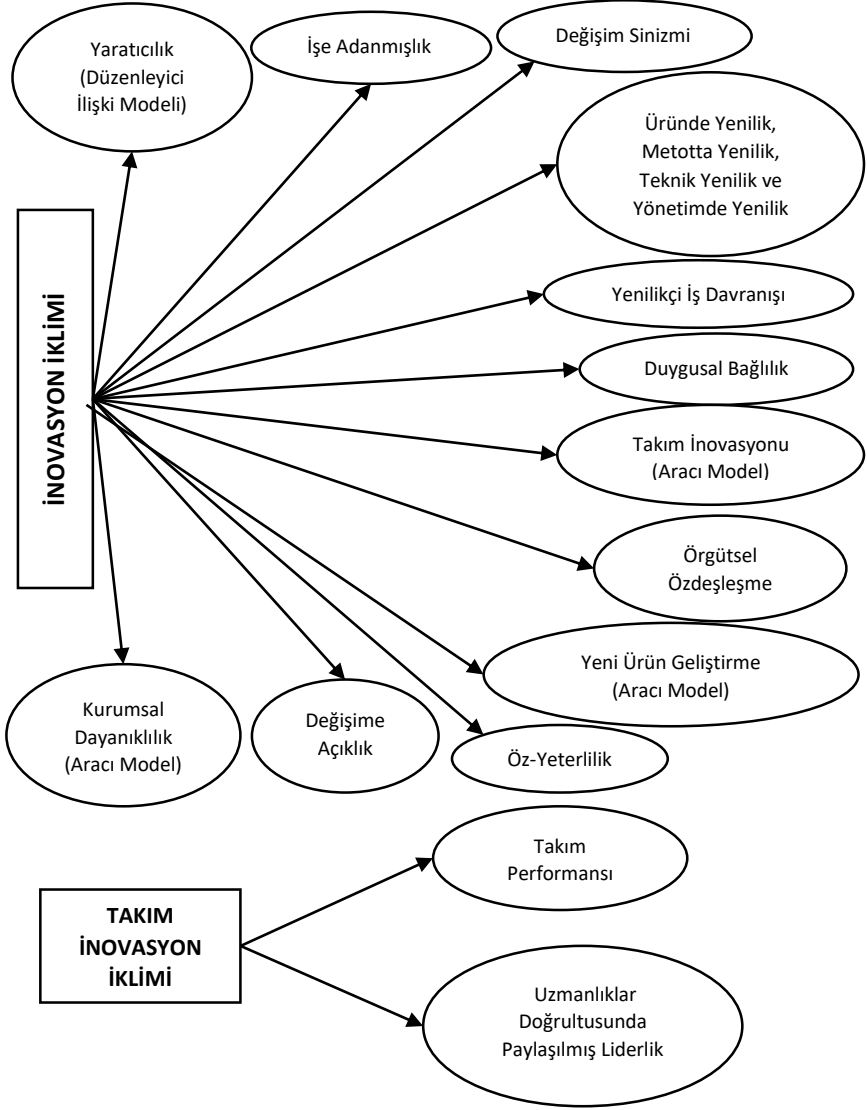
Şekil 3: İnovasyon İkliminin Öncülleri



5.5. İnovasyon İkliminin Ardılları

İnovasyon iklimi üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında çalışmaların inovasyonun sağlamış olduğu pozitif etki üzerinde kurgulandığı görülmektedir. Yalnızca negatif bir kavram olarak değişim sinizmini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. İnovasyon ikliminin ardıllarına bakıldığında yaratıcılık, işe adanmışlık, değişim sinizmi, üründe yenilik, metotta yenilik, teknik yenilik, yönetim yeniliği, inovatif davranış, duygusal bağlılık, takım inovasyonu, örgütsel özdeşleşme, yeni ürün geliştirme, öz-yeterlilik, değişime açıklık ve kurumsal dayanaklılık olmak üzere birçok kavram tespit edilmiştir. İşletmelerdeki takım inovasyonu üzerine yapılan araştırma sayısının çok sınırlı olduğu, bu çalışmalarda tespit edilen ardılların ise takım performansı ve doğal liderlik türünün bir alt boyutu olan uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik olduğu ortaya konmuştur. Kavramın ardılları Şekil 4’ de gösterilmektedir.

Şekil 4: İnovasyon İkliminin Ardılları



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnovasyon iklimi, çalışanların yaratıcı davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol üstlendiğinden dolayı davranış araştırmacıları tarafından büyük ilgi görmüştür (Jaiswal ve Dhar, 2015:32). İnovasyon ikliminin üzerine yapılan ampirik araştırmaların Scott ve Bruce (1994)'de ortaya koyduğu inovasyon için örgüt iklimi ölçeği ile başladığını söylemek mümkündür. Dünya literatürüne paralel olarak da kavram üzerine ulusal yazınımızda yapılan ilk bilimsel çalışma Selçuk (1997)'in doktora tezidir. Ancak bu çalışma tekil kalarak inovasyon iklimi konusunda uzun yıllar bilimsel bir yayın yapılmamıştır. Son yıllarda artan ilgi ile araştırma sayıları belirli bir noktaya gelmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında inovasyon iklimi ile örgütsel davranış bilimine ait birçok kavram arasında nedensellik ilişkisine dayanan ampirik araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların bireysel düzeydeki diğer bir ifadeyle kurum çalışanlarının algı, tutum ve davranış çıktıları üzerine yoğunlaştığı açıkça görülmektedir. Buna karşın dünya literatürü ile kıyasladığımızda inovasyon ikliminin önemli oranda (grup) takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde öncüllere ve ardıllara sahip olduğu tespit edilmiştir (Newman vd., 2009). Özellikle işletmelerdeki ar-ge faaliyetlerinin takım ve grup düzeyinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda takım inovasyon iklimi konusunda yapılan bilimsel yayın sayımızın yeterli olmadığı açıkça görülmektedir. Ayrıca kavramın bir örgüt iklimi türü olması yönüyle örgütsel davranış alanında yer almasının yanında inovasyon ve inovasyonun sağladığı pozitif kurumsal çıktılar yönüyle stratejik yönetim disiplinin çalışma alanına da girmektedir. Bu alanda yapılan bilimsel bir yayın tespit edilememiştir.

Literatürümüzde kavramın Türkçeleştirilmesi ve kavramı tanımlama noktasında çeşitli problemler yaşanmaktadır. Bu duruma bağlı olarak “inovasyon iklimi”, “yenilik iklimi”, “yenilik için örgüt iklimi”, “yenilikçi iklim”, “takım iklimi”, “takım yenilik iklimi”, “yenilikçilik iklimi” aynı kavramı ifade etmek isteyen birden çok tanımlama yapılmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde ifade edildiği üzere kavramın “inovasyon iklimi” olarak ifade edilmesinin uygun olduğu düşünülmektedir. Çok sayıda ampirik araştırma olmasına rağmen inovasyon ikliminin kavramsal çerçevesini net bir şekilde ele alan bir kitap, tez ya da makale bulunmamaktadır. Bu duruma bağlı olarak kavramı kuramsal temelleri ile ele alan bir bilimsel yayının kaleme alınması alan araştırmacılarına büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma örneklemelerine bakıldığında ise kamu ve karma (kamu/özel) sektörünün oransal olarak büyük bir çoğunluğa sahip olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar kamuda ve hizmet sektöründe de inovasyon kavramı uygulansa da kavramın doğuş noktası özel sektördür. Bu duruma bağlı olarak meslek gruplarına baktığımızda benzer bir sonuçla

karşılaşmaktayız. Yapılan araştırmaların yalnızca ikisinin firmaların ar-ge departmanları üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Çalışmalarda inovasyon kavramının merkezinde yer almayan sağlık personeli, memur, satış personeli, işçi vb. birçok meslek grubundan araştırma rneklemi oluşturulmuştur. Bu tespitler temelinde yazında yer alacak inovasyon iklimi araştırma örneklemelerinin ar-ge ve üretim faaliyetlerinde bulunan özel sektör çalışanlarından oluşmasının araştırma konusu ve örneklem arasındaki uyumu sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sayede elde edilen sonuçlar alan uygulayıcılarına daha fazla katkı sağlayacaktır.

Belirlenen arama kriterleri dışında inovasyon iklimi için yapılan farklı tanımlamalar nedeniyle ulaşılamayan çalışmaların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca çalışmada çeşitli erişim problemlerinden kaynaklanan kısıtlılık durumu meydana gelmiştir. Zaman ve mekn kısıtı nedeniyle evrimii imkanlar dahilinde dijital olarak bazı araştırmaların tam metinlerine erişilememiştir. İfade edilen bu hususlar araştırmanın en temel kısıtlarıdır.

KAYNAKÇA

- Agnihotria, R., Yangb Z. & Briggsc E. (2019). Salesperson Time Perspectives and Customer Willingness to Pay More: Roles Of Intraorganizational Employee Navigation, Customer Satisfaction, And Firm Innovation Climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39(2):138-158.
- Aksoy, A. & Yıldız, İ. (2015). Örgütlerde Yenilikçi İklim Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi* 4(12): 188-216.
- Alayoğlu, A. H. (2019). Yenilik İklimi, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Değişime Açıklık İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validations of the Team Climate Inventory. *Journal Of Organizational Behavior* 19: 235-258.
- Aslan, H. & Yıldız, B. (2019). İç Girişimciliğin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisinde Takım Yenilik İkliminin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (24):73-92.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M. & Göker, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- AVUNDUK, Z. B., (2012). Türkiye’de Sigorta Şirketlerinde Yenilikçilik ve İşletme Performansı: Hayat ve Emeklilik Dışı Sigorta Şirketlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykal, E. (2019). Yenilikçi Örgüt İklimi: İşe Adanma Üzerine Etkisi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi* (3): 266-279.
- Bayram, Ş. H. (2017). Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Rolü ve Bir Belediye Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, M. E. (2019). Liderlik Tarzının Yenilikçilik İklimine, Yenilikçilik İkliminin İşe Çalışanların Yenilik Yapma Davranışı Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tarsus/Mersin.
- Bryk, A., Camburn, E., & Louis, K. S. (1999). Professional Community in Chicago Elementary Schools: Facilitating Factors And

Organizational Consequences. Educational Administration Quarterly (35) 751-781.

Cambridge İngilizce-Türkçe Sözlüğü (2020).
(www.dictionary.cambridge.org)

Chen (Jason), Y.-S., & Hu, M.-C. (2008). The Impact of Task Motivation and Organizational Innovative Climate on Adult Education Teachers' Creative Teaching Performance: An Analysis Of Hierarchical Linear Modeling. Bulletin of Educational Psychology, 40(2):179-198.

Diesel, R. & Scheepers, C. B. (2019). Innovation climate mediating complexity leadership and ambidexterity. Personnel Review 48(7):1782-1808

Eroğlu, O. (2019). Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Fidanboy C.Ö. & Fidanboy M. (2018). Yenilik İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Business & Management Studies An International Journal 6(3): 362-378.

Ghodrati, F. (2018). Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Örgütsel İnovasyon İklimine Etkisinin Sağlıkçı Akademisyenler Örneğinde Araştırılması: İran ve Türkiye Karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürtekin, E. (2006). The Role Of Team Climate In a Rapidly Changing Organization And Its Effects on Team Performance. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Herdman, E. A. (2006). Derleme Makale Yazımında, Konferans ve Bildiri Sunumu Hazırlamada Pratik Bilgiler. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 3(1): 2-4.

Hızal, C. B. (2010). The Role Of Supervisor Support on The Relation Between Team Climate and Acquired Leadership. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study. International Journal of Hospitality Management 51:30-41.

- Kavrakoğlu, İ. (2006). Yönetimde Devrimin Rehberi. 2. Baskı Alteo Yayınları. İstanbul
- Kobau, R., Seligman, M.E.P., Peterson, C., Diener, E., Zack, M.M., Chapman, D. & Thompson, W. (2011). Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies From Positive Psychology. *American Journal of Public Health* 101(8):1-10.
- Kılıç, H. A. (2018). Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İklimi, İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kiratlı N., Rozemeijer F., Hilken T., de Ruyter K. & de Jong A. (2016). Climate Setting in Sourcing Teams: Developing A Measurement Scale for Team Creativity Climate. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 22: 196–204.
- Koçak, G. (2019). Mizah Tarzları ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Yenilikçilik İkliminin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korku, C. (2018). Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Liu, J. Wang, Y. & Zhu, Y. (2020). Climate for Innovation and Employee Creativity an Information Processing Perspective. *International Journal of Manpower* 41 (4):2020: 341-356.
- Mills, M.J., Fleck, C.R. & Kozikowski, A. (2013). Positive Psychology at Work: A Conceptual Review, State-Of-Practice Assessment, and a Look Ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2)153-164.
- Newman, A., Round, H., Wang, S. & Mount, M. (2019). Innovation Climate: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (93): 73-109.
- Nybakk, E., Crespell, P. ve Hansen, E., (2011) Climate for Innovation and Innovation Strategy as Drivers for Success in the Wood Industry: Moderation Effects of Firm Size, Industry Sector, and Country of Operation. *Silva Fennica*, 45(3):415-430

- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2009). *Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective*. (www.oecd.org/publishing/corrigenda.)
- Önhon, Ö. (2016). *The Relationship Between Organizational Climate for Innovation and Employees' Innovative Work Behavior; The Moderating Effects of Leadership Behavior; Ict Sector in Turkey*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, A. (2017). *Organizational Learning Culture, The Climate for Innovation, and Organizational Resilience*. Unpublished Phd Thesis. Boğaziçi University, İstanbul.
- Parzefall, M. R., Seeck, H. & Leppänen, A. (2008). Employee Innovativeness in Organizations: A Review of The Antecedents. *Finnish Journal of Business Economics* 2(08): 165-182.
- Sağnak, M., Kuruöz, M., Polat, B. & Soylu, Y. (2015). Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research* 60: 149-162.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management Journal* (37)3: 580-607.
- Selçuk, Y. (1997). *İmalat Sanayiinde Yeniliği Belirleyen Örgütsel Etmenler: Merkeziyetçilik, Biçimsellik ve Yenilik İklimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şen, Y. & Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi* 21 (66): 97-117.
- Shanker, R., Bhanugopan, R. Heijden, B. & Farrell M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior* (100): 67-77.
- Siegel, S., & Kaemmerer, W. 1978. Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63:553-562
- Sönmez, B., Bacaksız, F. E. & Yıldırım, A. (2017). Yenilik İklimi Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi* 20(2):75-82.

- Turanlı, R. & Sarıdoğan, E. (2010). Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum. İstanbul Ticaret Odası Akedemik Yayınları. İstanbul
- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi 23(2):101-124.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2020). (www.sozluk.gov.tr)
- Yaghobi, A. (1998). Measuring Climate for Innovation in Teamwork: Adaptation and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish. Unpublished Masters Thesis. Marmara University. İstanbul.


BÖLÜM II

OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYEYE ETKİSİNİN VE OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

*The Investigation of The Effect of Authentic Leadership on
Psychological Capital and The Investigation of Authentic Leadership and
Psychological Capital in Terms of Demographic Characteristics*

Emine Genç

(Dr. Öğr. Üyesi), Bartın Üniversitesi, e-mail: egenc@bartin.edu.tr

 ORCID 0000-0003-1178-6929

1.GİRİŞ

Günümüz endüstriyel iş dünyasında ki rekabetin şiddeti göz önünde bulundurulduğunda sosyal, beşeri ve finansal sermaye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilme konusunda yeterli olmamaktadır. Bu doğrultuda rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürebilmek adına örgütler mevcut kaynakları geliştirebileceği olgulara daha fazla önem vermektedir. Son yıllarda insan kaynağının verimliliğini ve etkililiğini artıracak önemli olgulardan birisi de psikolojik sermaye olarak örgütsel davranış literatüründe ön plana çıkmaktadır. Luthans, Youssef & Avolio (2007a)' a göre psikolojik sermaye umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik alt boyutlarından meydana gelen, performans ve verimlilik artışı sağlayan bir olgudur. Psikolojik sermaye “sen kimsin, hangi özelliklerin güçlüdür, hangi özelliklerin olumlu olarak geliştirilebilir?” sorularına cevap aramaya çalışır ve bunları geliştirmeyi amaçlar (Erdem, Gökmen ve Türen, 2015).

Psikolojik sermaye, çalışanların verimliliğine katkı sağlayan kişilik özellikleridir (Gohel, 2012). Öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut alt boyutlarıyla ele alınan psikolojik sermaye olgusu, iş hayatına yönelik yönetilebilirlik (Güler, 2009) ve ölçülebilir olma (Avey, Luthans & Youssef, 2010a) özelliklerine sahiptir. Birey doğuştan birçok pozitif özellik ile dünyaya gelmiştir. Psikolojik sermaye bireylerin kolayca ve kısa sürede geliştirilebilen ve biçimlendirilebilen pozitif özelliklerine odaklanmaktadır. Psikolojik sermaye kapsamında işgörenlerin daha iyi şartlarda çalışmalarının sağlanması, iş tatminlerinin sağlanması, kurum

içinde çalışmaktan mutlu olmalarının sağlanması, kariyer planlaması yapmalarına fırsat verilmesi, daha iyi performans göstermeleri için önlerindeki engellerin kaldırılarak psikolojik sermayelerinin yönetilmesi ve korunması oldukça önemlidir (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010).

Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerini zorlayıcı görevleri başarabilmek adına güven sahibi olma (öz yeterlilik), zorluklarla karşılaştığında ısrarcı olma ve direnç gösterme (dayanıklılık), olumsuz nitelikli sonuçları şartlara ve olumlu nitelikteki sonuçları kendilerine atfetme, gelecekteki ve şimdiki kazanımlar için pozitif yönde adım atma (iyimserlik) ve amaçlara yönelik enerjiyi kontrol altında tutma ve görev tamamlamaya ilişkin alternatif yollar adına proaktif bir yaklaşım sergileme (umut) konusunda kendilerine inanmaktadırlar (Luthans vd., 2007a; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007b). Örgüt içerisinde psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireylerin işlerinde daha mutlu oldukları (Erkuş ve Fındıklı, 2012) ve iş yaşam kalitelerinin daha üst seviyelerde (Tho, Phong & Quan, 2014) olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte ilgili alan yazını incelendiğinde (Choi & Lee, 2014), psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin de daha üst seviyelerde olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda (Luthans vd., 2010; Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010b) psikolojik sermayenin performansı arttırdığı ortaya koyulmuştur.

Literatürde psikolojik sermayenin ilişkili olduğu önemli değişkenlerden biri olarak otantik liderlik görülmektedir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Wooley, Caza & Levy, 2011; Zubair & Kamal, 2015; Peterson, Luthans, Avolio & Zhang, 2011). Otantik liderlik, bir örgütte yer alan bireylerin pozitif etik tutumlarını ve pozitif psikolojik kapasitelerini arttırarak, bireylerin farkındalıklarının ortaya çıkarılması süreci olarak ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik krizler neticesinde yöneticilere duyulan güven sarsılmış ve insanlar dürüst, sözüne ve davranışlarına güvenebilecekleri liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Bu doğrultuda liderlik araştırmaları da büyük ölçüde bu beklentileri karşılayabilecek dönüşümcü liderlik (Avolio & Bass, 1995), vizyoner liderlik (House & Podsakoff, 1994), karizmatik liderlik (Shamir, 1995), otantik liderlik (Luthans vd., 2007a) gibi liderlik çeşitleri çerçevesinde odaklanmıştır. Otantik liderlik, pozitif psikolojinin dinamikleri ile en uygun olan ve diğer pozitif liderlik tarzları için temel oluşturan (Avolio & Gardner, 2005) ve içinde bulunduğu çevrenin kültür, ahlak ve etik değerleriyle örgütün amaçlarını uyumlaştıran (Luthans & Avolio, 2003) liderlik tarzıdır. Avolio, Gardner,

Walumbwa, Luthans & May (2004)'a göre otantik liderlik örgüt üyelerinin performanslarını arttırmak için çaba göstermelerine etki eden, yüksek güvene dayalı bir liderlik yaklaşımıdır.

Örgütlerde olumlu bir iklim yaratabilen otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde bazı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, kendi kendine yetebilme/kendine güven, umut, iyimserlik ve sorunların çabuk üstesinden gelebilme niteliklerini içeren psikolojik sermaye otantik liderliğin temel elemanlarından (Luthans & Youssef, 2004). Bu çalışmada otantik liderliğin psikolojik sermaye düzeyine etkisi ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarına ve psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.OTANTİK LİDERLİK

Liderlik en eski çağlardan itibaren hep var olan ve önemini koruyan bir kavramdır. Liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirme süreci” (Koçel, 2015), “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneğinin birleşimi” (Eren, 2013) olarak tanımlanmaktadır.

Otantik liderlik, dönüşümcü ve etik liderliğin harmanlandığı bir temel yapıdır. Otantik liderler itibar oluşturmak ve onları takip edenlerin saygısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket eden kişilerdir (Avolia vd., 2004). Özelliklerini otantik kelimesinden alan otantik liderlik, 1990’lı yıllarda eğitim ve sosyoloji alanlarında ortaya çıkmıştır (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Kelime anlamı olarak otantik “doğal, içten, samimi, doğru” anlamına gelmektedir (Turhan, 2007). Günlük yaşamda otantiklik kişinin kendisini kabul etmesi, kendisinin farkında olması ve yaşamını buna göre şekillendirmesi anlamında kullanılmaktadır ve bireyin yaşadığı çevrede hissettikleri, düşündükleri ve inandıkları doğrultusunda davranmasını ifade etmektedir (Harter, 2002). Erickson (1994)’a göre kişiler, kendi öz değerlerine, kişilik, tercih ve hislerine bağlı olduğu ölçüde otantiktir.

Otantik liderlik, olumlu gelişmeyi hedefleyen, pozitif psikolojik kapasiteyi artırmanın yanı sıra örgütte olumlu iklimin oluşmasını sağlayan bir liderlik davranışı modelidir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik, bu araştırma da değerlendirme ölçütü olarak kabul edilen dört faktörden oluşmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilen ahlak anlayışı ve ilişkişel şeffaflıktır (Avolia vd., 2008).

Öz farkındalık; aydınlanma kavramı ile eşdeğer kullanılan öz farkındalık, Avolio & Wernsing (2008)'e göre uzun dönemlidir ve yaşam boyu öğrenme ve kendini geliştirme sürecini ifade eder. Öz farkındalık, bireyin duygu ve isteklerinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yanlarının, değerlerinin, tutum ve motivasyonlarının farkında olduğu bir süreçtir (Gardner vd., 2005). Otantiklik için öz farkındalık oldukça önemlidir ve Sparrowe (2005)'a göre otantik olmanın potansiyel kaynağını oluşturur. Kernis (2003)'e göre otantik liderler özelliklerinin farkındadırlar ve bu farkındalığı başkalarıyla olan karşılıklı ilişkilerinde kullanırlar.

Bilgiyi dengeli değerlendirme; otantik liderliğin bu boyutu karar vermeden önce liderin kararla ilgili tüm bilgileri objektif bir bakış açısıyla analiz etmesi olarak ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler, karar verme süreçlerinde paydaşlarıyla sürekli bilgi alışverişinde bulunurlar (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Bilgiyi nispeten daha dengeli bir şekilde değerlendirdikleri için otantik liderler, bir durumu farklı açıdan görmeye daha yatkındırlar (Avolio & Gardner, 2005). Ayrıca otantik liderler, kendilerine rakip olma potansiyeli taşıyan bireylerin yeteneklerini geçersiz kılma, görmezden gelme gibi bir davranış göstermemektedirler (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Bu da otantik liderlerin çalışanlar ve örgüt yararına karar almalarını sağlamaktadır.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderliğin diğer üç boyutunu etkileyen ve belirleyici bir niteliğe sahiptir. Çünkü otantik liderlik, değerlerden ve inançlardan meydana gelen, değer odaklı, ahlaki düşüncüye temel alan bir yaklaşımdır (Sayılı ve Baytok, 2014). Araştırmacılar otantik liderlikte olumlu bir ahlaki boyutun gerekliliği konusunda hem fikirdir (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Ahlaki boyut otantik liderler için tüm süreç ve davranışlarda göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur.

İlişkilerde şeffaflık; ilişkilerde şeffaflık liderin değer yargıları, hedefleri, kimliği ve duygularını açıkça ortaya koymasının bir sonucudur (Hughes, 2005). Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012)'e göre ilişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini takipçilerinin görmesine olanak verme çabası yatmaktadır. Çevreleriyle ilişkilerinde şeffaf olabilen liderler, güvene dayalı bir ilişki kurarlar ve kişilerin potansiyellerini kullanabilecekleri güvenli bir ortam sağlarlar (Nelson vd., 2014). Liderler, ilişkilerde şeffaflığı sağlayabildikleri ölçüde takipçileri tarafından güvenilir ve otantik olarak algılanmaktadırlar.

Otantik liderler inandıkları şeylere ve kendilerine karşı dürüsttüler. Güven vermek, başkaları ile içten bağ kurmak temel özellikleridir (George, 2015). Otantik liderler, her koşulda olumlu

davranan, prensipleri olan, dayanıklılığı ve kendilerine güvenleri yüksek bireylerdir (Luthans & Avolio, 2003).

2.2. PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif psikoloji, psikolojinin bir dalı olarak 1990'lı yıllarda Martin Seligman öncülüğünde kurulmuştur. Pozitif psikoloji, insanlardaki olumsuz durumları, acıları, zayıflıkları ve işlevsel bozuklukları dikkate almayı ve değerlendirmeyi geri planda bırakıp güçlü ve geliştirilebilir yönleri ele alan ve bunun üzerine araştırmalar yapan bir alandır. Pozitif psikoloji yaklaşımıyla ilgili çalışmaların gelişmesine paralel olarak örgütsel davranış esaslarına pozitif bir bakışı açısıyla bakmanın önemli olduğuna ilişkin araştırmalar başlamıştır. Pozitif örgütsel davranış kapsamında ölçmeye, geliştirmeye ve yönetime tabi tutulacak pozitif unsurlar, geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramı da literatürde yerini almıştır (Seligman, Parks & Steen, 2004; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008; Akçay, 2012; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Psikolojik sermaye kişinin pozitif psikolojik gelişimsel durumudur (Luthans vd., 2007a).

Psikolojik sermayeyi meydana getiren boyutların tamamı birinci dereceden etkin faktörlerdir. Bu boyutlar; iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterliliklerdir. Söz konusu boyutların her biri durum temelli, ölçülebilir, sağlam bir kurama dayandırılmış, çalışan performans ve davranışlarına katkı sağlayan ve gelişime açıktır (Luthans vd., 2008).

İyimserlik; bireyin şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif tutumunu ve amacına ulaşmak için ısrarcı olmasını içerir (Luthans vd., 2007a). İyimserlik, zorluklar karşısında daha dik durmayı başaran, olumlu amaçlara sahip, fiziksel ve ruhsal açıdan canlı bireylerin ruh halini açıklayan bir tutumdur (Çalışkan ve Erim, 2010). İyimser insanlar yaşadıkları olayların olumlu yönlerini ön planda tutmaktadırlar. Olaylara olumlu yönlerinden bakan bireyler kendi yeteneklerini görür ve geleceğe daha umutlu bakarlar. İyimser bireyler, olumsuz olayları dışsal, süresiz ve tek seferlik olarak değerlendirme eğiliminde iken, kötümser bireyler olumsuz olayları, içsel, sürekli ve genel olarak değerlendirme eğilimindedir (Larson & Luthans, 2006). Doğuştan gelen bir özellik olarak bilinen iyimserlik, psikolojik sermaye bakış açısı ile bir yetenek gibi değiştirilebilir ve geliştirilebilir (Luthans, 2002).

Dayanıklılık; zorluklar ve sorunlar ile kuşatıldığında kendini toparlayıp, başarmaya devam etmenin ötesine geçip daha başarılı olmaktır (Luthans vd., 2007b). Yüksek dayanıklılık düzeyinde bulunan bireylerin, zor ve başarısız durumlar karşısında alışabilme ve önceki durumuna göre daha fazla performans gösterebilme olasılıkları yüksektir (Akçay, 2012). Dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler değişim sürecinde daha yaratıcı olabilmektedirler (Luthans, Avolio, Walumba & Li, 2005).

Umut; başarmak için gerektiğinde amaçlara giden yolu yeniden belirlemek ve amaçlar doğrultusunda sebat etmektir (Luthans vd., 2007a). Umut, zaman içerisinde olumsuz durumların olumlu durumlara dönüşeceği beklentisidir. Umut, amaca ulaşmak için gerekli sabrı gösterip, tüm çözüm yollarını düşünerek motive olmaktır (Oruç ve Özen Kutanis, 2015). Umut, başarı elde etme duygusuna dayanan karmaşık bir güdülenme sürecidir. Bu süreçte, birey amaçlarına ulaşmak için planlar yapar ve ciddi enerji sarf eder (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Luthans & Youssef, 2004).

Öz Yeterlilik; kişinin, zorlu görevleri üstlenmek ve onları başarmak için gerekli çabayı gösterebilmek için güven sahibi olması (Luthans vd., 2007a) ve hedeflerine ulaşması için sahip olduğu yeteneklere olan inancıdır (Bandura, 1986). Kendine ve yeteneklerine güvenen birey, karşısına çıkan zorlukları atlatacak hedeflerine ulaşmada başarılı olur. Luthans vd. (2007a)'a göre öz yeterlilik tecrübe ile birlikte artabilir ve çalışanlar, kendileri ile benzer işi yapanların başarısını gördükçe öz yeterliliğini geliştirebilir.

Luthans vd. (2007a)'ne göre psikolojik sermayenin tüm boyutları gelişime açıktır. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, negatif durumlarda çok daha umutlu, olayların iyiye gideceğine dair çok daha iyimser, olaylarla baş etmede kendi yeteneklerine daha çok inançlı ve stresli durumlar meydana geldiğinde çok daha dayanıklıdırlar (Roberts, Scherer & Bowyer, 2011). Psikolojik sermaye örgüt içerisinde fonksiyonel ilişkilerin yanı sıra örgüt bazında farklı ve ilgi çekici fırsatların oluşturulduğu ilişkileri de kapsamaktadır (Luthans vd., 2007b). Psikolojik sermaye, pozitif sonuçlar elde edilebilmesi için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yapılabilecek çalışmalara odaklanmaktadır (Luthans vd., 2005).

2.3. OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

Liderlik sadece lider ve liderin kişilik özelliklerine bağlı bir süreç değildir. Bunun en önemli göstergesi; liderleri diğer bireylerden ayıran kişilik özelliklerini bulmayı hedefleyen liderlik araştırmalarının, yalnızca güç ihtiyacının (düşük düzeyde) liderliğin etkinliği ile alakalı bir nitelik olarak belirlenmesidir (Yukl, 1994). Dolayısıyla günümüzde liderlik, takipçilerin de lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bu süreçte, lider ve izleyenler arasında çift yönlü bir etkileşim olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, lider takipçileri etkilediği gibi, takipçileri de lideri etkilemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014).

Pozitif bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderliğin; yüksek seviyede güvenin yer aldığı koşullar oluşturduğu, bireylerin pozitif

olmalarını ve bu bağlamda kendilerini olduklarından daha güçlü hissetmelerini sağladığı öne sürülmektedir. Avolio vd. (2004), otantik liderliğin bireylerin vizyonlarını geliştirebileceğini, örgüt için çabalamalarına etkisi olabileceğini ve karar alınırken duyarlılık oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Otantik liderlik yanı sıra ziyade doğrunun ne olduğunu vurgulayan, pozitif durumlar, olgular ve kavramlar üzerinde duran bir çabadır (Jensen & Luthans, 2006). Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009) çalışmalarında otantik liderliğin ve pozitif psikolojik sermayenin performansı arttırdığını ve yöneticiye duyulan güvenin de bu ilişkide aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke (2011) çalışmalarında otantik liderlik davranışının psikolojik sermaye ve güven algısını arttırabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Otantik liderliğin önemli bir bileşeni psikolojik sermayedir. Otantik liderler bir örgütte psikolojik sermayeyi ortaya çıkaran araç olabildikleri gibi (Avolio vd., 2004), takipçilerinde psikolojik sermaye düzeylerinin gelişmesinde önemli rol oynarlar (Gardner & Schermerhorn, 2004). Literatürde birçok araştırmada otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur (Gedikpınar, 2019; Walumbwa vd., 2008; Akın, 2020; Zubair & Kamal, 2015; Peterson vd., 2011).

Otantik liderler psikolojik sermayeyi bir örgütte ortaya çıkaran araç olabilmektedirler ve böylece performansı geliştirmeye önderlik ederler (Avolio vd., 2004). Bu kişiler, aynı zamanda bu özelliği ortaklarında ve takipçilerinde de geliştirmeye yatkındırlar (Luthans vd., 2005). Dahası, otantik liderler, takipçilerinde psikolojik sermaye özelliklerinin gelişmesinde önemli bir rol oynarlar (Gardner & Schermerhorn, 2004). Bu gibi liderler takipçilerini, otantik liderler olarak geliştirebilir (Luthans & Avolio, 2003) ve onlara rol model olabilirler (Avolio & Gardner, 2005). Otantik liderlik olumlu örgütsel iklimin meydana gelmesine yardımcı olur ve pozitif psikolojik öğelerin gelişimine katkı sağlar (Walumbwa vd., 2008). Savur (2013) polis teşkilatında gerçekleştirdiği çalışmada araştırmaya katılan polislerin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğunu ve bu durumun onların psikolojik sermayeleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Topaloğlu ve Özer (2014) 338 özel sektör çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmada ayrıca otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin iş performansına etkisini düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Benzer şekilde Jensen & Luthans (2006) ile Zamahani, Ghorbani & Rezaei (2011) çalışmalarında otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya

koymuşlardır. Rego ve meslektaşlarının (2012) Portekiz’de gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda yöneticileri otantik liderlik özelliklerine sahip olan çalışanların, pozitif psikolojik sermayelerinin ve yaratıcılık seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Keser ve Kocabaş (2014) İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri ile gerçekleştirdiği araştırmada yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

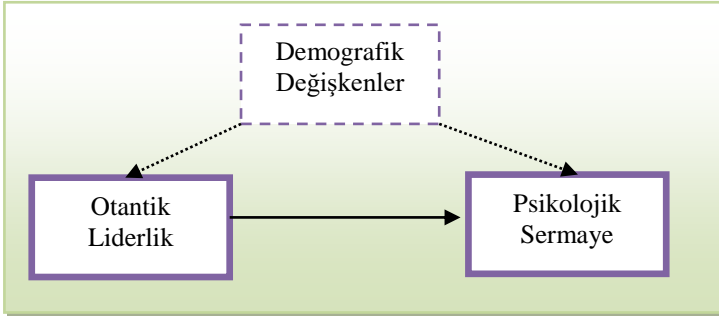
Tüm bu çalışmalardan hareketle, çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Otantik liderlik algısı psikolojik sermaye düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın ana amacı kamu çalışanlarının otantik liderlik algılarının psikolojik sermaye düzeylerine etkisini incelemektir. Araştırmanın alt amacı çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik algıları üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır ve araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Otantik liderlik algısı psikolojik sermaye düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

H2: Otantik liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Psikolojik sermaye düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Otantik liderlik algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Psikolojik sermaye düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Otantik liderlik algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Psikolojik sermaye düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Otantik liderlik algısı kamuda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Psikolojik sermaye düzeyi kamuda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Otantik liderlik algısı mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Psikolojik sermaye düzeyi mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.2.KATILIMCILAR

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de 2. Çeyrek, Haziran, 2020 verilerine göre kamu kurumunda istihdam edilen 4.767.286 kişi (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020) bulunmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla anket yöntemi ve tüm evrene ulaşılmasında ki güçlüklerden kaynaklı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 17 Temmuz-10 Eylül 2020 tarihleri arasında tesadüfi olarak çevrimiçi anketler dağıtılmış ve gönüllü katılım esasıyla çalışanların anketleri doldurmaları talep edilmiştir. 451 kamu çalışanı anket doldurarak çalışmaya katılım sağlamıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda tüm seçeneklere aynı şıkkın işaretlendiği 6 anket değerlendirme dışında bırakılmış ve çalışmanın örnekleme 445 çalışandan oluşmuştur. Evren büyüklüğü dikkate alındığında örneklem büyüklüğünün 384 olması (Cohen, Monion & Morrison, 2007) doğrultusunda 445 çalışandan oluşan örneklemin, çalışma evrenini temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımları (n=445)

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	308	69,2
	Erkek	137	30,8
Yaş	25 yaş ve altı	37	8,3
	26-34 yaş arası	151	33,9
	35-44 yaş arası	188	42,2
	45 yaş ve üzeri	69	15,5
Medeni Durum	Evli	296	66,5
	Bekâr	149	33,5
Kamuda Çalışma Süresi	5 yıldan az	90	20,2
	5 yıl ve 10 yıl arası	124	27,9
	10 yıl ve 15 yıl arası	104	23,4
	15 yıl ve daha fazla	127	28,5
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	5 yıldan az	198	44,5
	5 yıl ve 10 yıl arası	139	31,2
	10 yıl ve 15 yıl arası	44	9,9
	15 yıl ve daha fazla	64	14,4
Yöneticilik Göreviniz Var mı?	Evet	116	26,1
	Hayır	329	73,9

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %69,2'si kadın, %30,8'i erkek, %66,5'i evli, %33,5'i bekârdır. Katılımcıların %8,3'ü 25 yaş ve altında, %33,9'u 26-34 yaş aralığında, %42,2'si 35-44 yaş aralığında ve %15,5'i 45 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan çalışanların %20,2'si 5 yıldan az süredir, %27,9'u 5 yıl ve 10 yıl arası süredir, %23,4'ü 10 yıl ve 15 yıl arası süredir, %28,5'i 15 yıl ve daha fazla süredir kamuda çalışırken %44,5'i 5 yıldan az süredir, %31,2'si 5 yıl ve 10 yıl arası süredir, %9,9'u 10 yıl ve 15 yıl arası süredir, %14,4'ü 15 yıl ve daha fazla süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %26,1'inin yöneticilik görevi bulunurken %73,9'unun yöneticilik görevi bulunmamaktadır (Tablo 1).

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölüm, 6 soru ve 40 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacı tarafından geliştirilen ve katılımcıların kişisel özelliklerine yönelik 6 soru içeren “kişisel bilgi formu” ndan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, kamuda toplam çalışma süresi, mevcut işyerinde çalışma süresi ve yöneticilik görevi bulunup bulunmadığı değişken olarak belirlenmiştir. Anketin ikinci bölümünü katılımcıların psikolojik sermaye

düzeylerini ölçmeye yönelik “Psikolojik Sermaye Ölçeği”, üçüncü bölümünü katılımcıların otantik liderlik algılarını ölçmeye yönelik “Otantik Liderlik Ölçeği” oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğinin hesaplanması için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve Cronbach Alfa istatistiği kullanılmıştır.

DFA ve yapısal eşitlik modelinde önceden belirlenen modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenmektedir. Bu çalışmada uyum iyiliği indeksleri olarak, ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerleri alınmıştır. Literatürde χ^2/sd değerinin 5’e eşit veya küçük olması, GFI değerinin 0,85’e eşit veya büyük olması, TLI ve CFI değerlerinin 0,90’a eşit veya büyük olması, RMSEA değerinin 0,10’dan düşük çıkması modelin uyumu için ölçüt kabul edilmektedir (Bryne & Campell, 1999; Kline, 2005; Bentler, 1990; Steiger, 1990; Hu & Bentler, 1995; Schumacker & Lomax, 2004). Ölçeğin güvenilir olması için Cronbach Alfa katsayısının olabildiğince 1’e yakın olması gerekmektedir (Tezbaşaran, 2008).

Çalışmada ölçekler beşli likert tipinde (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçek puanları yorumlanırken “1,00-1,79 puan aralığı çok düşük, 1,80-2,59 puan aralığı düşük, 2,60-3,39 puan aralığı orta, 3,40-4,19 puan aralığı yüksek ve 4,20-5,00 puan aralığı çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir (Yılmaz, 2016).

Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ); Çalışanların otantik liderlik algılarının ölçülmesi amacıyla Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tabak vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.. Ölçek 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan alt boyutlar orijinaline uygun olarak öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler “yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler”, “yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır”, “yöneticim karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler” ve “yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir” şeklindedir. Ölçek Türkiye’de birçok çalışmada (Tabak vd., 2012; Yetgin, 2016; Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017; Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017; Okun ve Çavuşoğlu, 2020) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla DFA yapılmıştır. OLÖ’nün birinci düzey çok faktörlü model (Model 1), ikinci düzey çok

faktörlü model (Model 2) ve tek faktörlü model (Model 3) yapısına yönelik DFA gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Otantik Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

MODEL	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model 1	428,852	98	4,376	0,893	0,930	0,914	0,087
Model 2	441,785	100	4,418	0,889	0,928	0,913	0,088
Model 3	987,697	104	9,497	0,739	0,814	0,784	0,138

Tablo 2’de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde Model 1 ve Model 2’nin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Mümkünse; ikinci düzey çok faktörlü model tercih edilebilir (Gerbing & Anderson, 1984) düşüncesi ile araştırmada ikinci düzey çok faktörlü modelin (Model 2) seçilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Model 2 için önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiştir. Analiz sonucunda Model 2’nin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/sd=3,627$; GFI=0,911; CFI=0,946; TLI=0,933; RMSEA=0,077) yeterli olduğunu, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

OLÖ’nün DFA ile doğrulanan yapı geçerliliğine ek olarak güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur. Cronbach Alfa sonuçları incelendiğinde ölçeğin genelinin ($\alpha =0,938$) ve alt boyutlarının (ilişkilerde şeffaflık=0,877; içselleştirilmiş ahlak anlayışı=0,795; bilgiyi dengeli değerlendirme=0,793; öz farkındalık=0,904) oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak tüm geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde OLÖ’nün 16 madde ve dört faktörlü yapısının geçerlilik şartlarını taşıdığı ve güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ); Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans vd. (2007b) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilen “Psikolojik Sermaye Ölçeği (PsyCap Questionnaire-PCQ)” kullanılmıştır. Ölçek 24 ifade ve her biri 6 ifade içeren 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan alt boyutlar ölçeğin orijinaline uygun olarak iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik olarak isimlendirilmiştir. İyimserlik boyutunda iki madde ve psikolojik dayanıklılık boyutunda bir madde ters kodlanmıştır. Ölçekte yer alan maddeler “işler benim için belirsiz olduğunda, genellikle en iyisini beklerim”, “iş yerinde zor zamanları atlatabilirim çünkü daha önce zorluk yaşadım”, “şu an işimde kendimi

oldukça başarılı görüyorum” ve “yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim” şeklindedir. Ölçek Türkiye’de birçok çalışmada (Okan, Bostan ve Halis, 2017; Kaplan, 2018; Çetin ve Basım, 2012; Barutçu ve Karaken Kaçar, 2017; Büyükbeşe ve Aslan, 2019; Yetgin, 2016) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

PSÖ’nün yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla DFA yapılmıştır. PSÖ’nün birinci düzey çok faktörlü model (Model 1), ikinci düzey çok faktörlü model (Model 2) ve tek faktörlü model (Model 3) yapısına yönelik DFA gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

MODEL	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model 1	855,630	246	3,478	0,857	0,894	0,882	0,075
Model 2	876,259	248	3,533	0,855	0,891	0,879	0,076
Model 3	2369,545	252	9,403	0,604	0,634	0,599	0,138

Tablo 3’de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde en iyi uyumu gösteren modeller Model 1 ve Model 2’dir. Mümkünse; ikinci düzey çok faktörlü model tercih edilebilir (Gerbing & Anderson, 1984) düşüncesi ile araştırmada ikinci düzey çok faktörlü modelin (Model 2) seçilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Bu durumda ikinci düzey çok faktörlü modelin (Model 2) araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Model 2 için önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiştir. Analiz sonucunda Model 2’nin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/sd=2,827$; GFI=0,888; CFI=0,923; TLI=0,913; RMSEA=0,064) yeterli olduğunu, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

PSÖ’nün DFA ile doğrulanan yapı geçerliliğine ek olarak güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur. Cronbach Alfa sonuçları incelendiğinde ölçeğin genelinin ($\alpha =0,921$) ve alt boyutlarının (iyimserlik=0,836; dayanıklılık=0,841; umut=0,877; öz yeterlilik=0,905) oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak tüm geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde PSÖ’nün 24 madde ve dört faktörlü yapısının geçerlilik şartlarını taşıdığı ve güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa (α) Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	ss	α
Psikolojik Sermaye (Genel)	3,88	0,02	0,921
İyimserlik	3,55	0,02	0,836
Dayanıklılık	3,92	0,03	0,841
Umut	3,90	0,03	0,877
Öz Yeterlilik	4,14	0,03	0,905
Otantik Liderlik (Genel)	3,46	0,04	0,938
İlişkilerde Şeffaflık	3,61	0,04	0,877
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,43	0,04	0,795
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3,39	0,04	0,793
Öz Farkındalık	3,40	0,04	0,904

Tablo 4 incelendiğinde kamu çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ($\bar{x}= 3,88$, $ss= 0,02$) ve otantik liderlik algılarının ($\bar{x}= 3,46$, $ss= 0,04$) yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların psikolojik sermayenin alt boyutlarından en yüksek öz yeterlilik düzeyine ($\bar{x}= 4,14$, $ss= 0,03$), otantik liderlik algısının alt boyutlarından en yüksek ilişkilerde şeffaflık algısına ($\bar{x}= 3,61$, $ss= 0,04$ sahip olduğu görülmektedir.

3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler kapsamında frekans ve yüzde analizleri, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin DFA ve Cronbach Alfa istatistiği ile geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde önce verilerin normal dağılım durumu basıklık ve çarpıklık değerleri ile sınıanmıştır. Normal bir dağılımda bu değerlerin, +1,5 ile -1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2011). Araştırmanın veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri otantik liderlik ölçeği için -0,490 ile -0,146 aralığında, psikolojik sermaye ölçeği için -0,611 ile 1,238 aralığında hesaplanmıştır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Ayrıca normallik dağılımları Kolmogorov-Smirnov testi ile sınıanmıştır. Test sonucunda otantik liderlik ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testi sonucu p değeri 0,065 ve psikolojik sermaye ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testi sonucu p değeri 0,062 olarak hesaplanmıştır. P değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle verilerin normal dağılıma sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda hipotez testlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinde yol analizi kullanılmıştır. İlişki ve fark analizleri

kapsamında korelasyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve post-hoc analizlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

4.BULGULAR

Araştırma modelinin test edilmesinden önce araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere pearson korelasyon analizi ile bakılmış sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur.

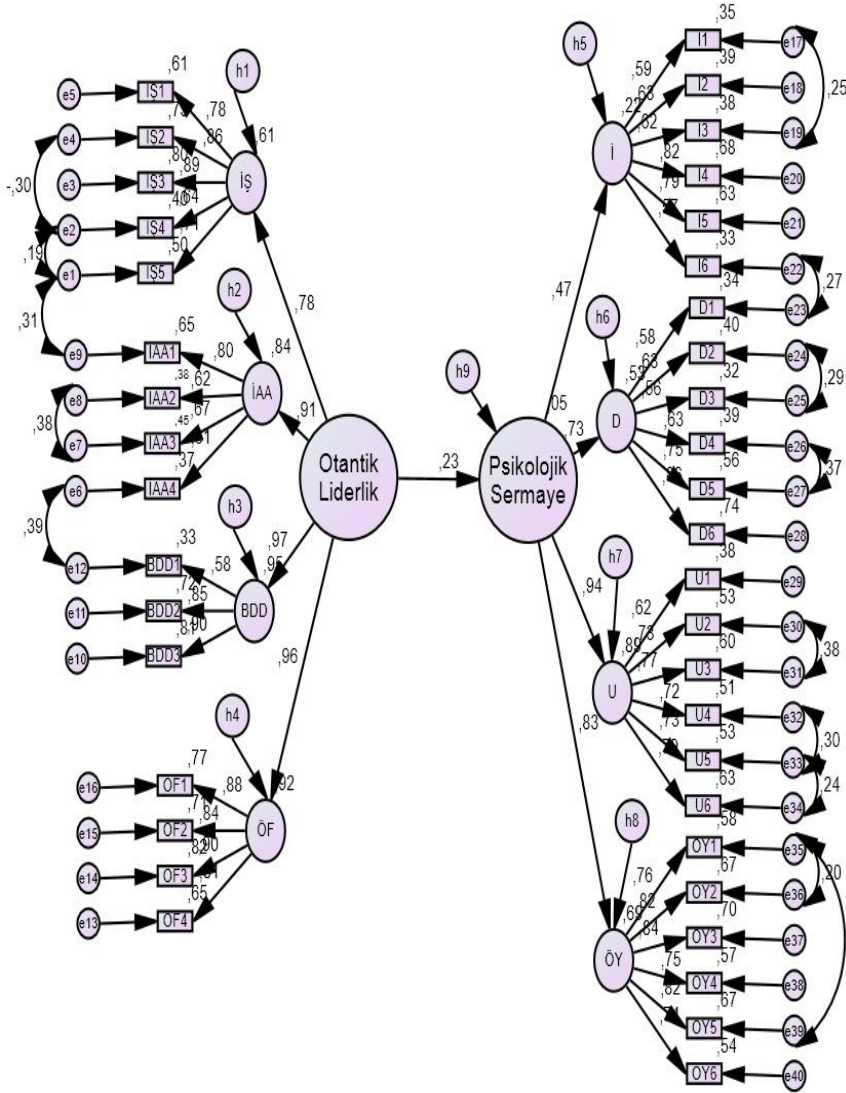
Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Psikolojik Sermaye	1									
2.İyimserlik	,676**	1								
3.Dayanıklılık	,788**	,431**	1							
4.Umut	,826**	,341**	,519**	1						
5.Öz Yeterlilik	,796**	,300**	,482**	,691**	1					
6.Otantik Liderlik	,268**	,279**	,235**	,160**	,151**	1				
7.İlişkilerde Şeffaflık	,250**	,253**	,175**	,167**	,174**	,820**	1			
8.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,219**	,212**	,181**	,141**	,140**	,856**	,614**	1		
9.Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,206**	,224**	,202**	,114**	,093*	,901**	,601**	,715**	1	
10.Öz Farkındalık	,258**	,281**	,256**	,136**	,120*	,904**	,638**	,679**	,814**	1

*p<0,05, **p<0,01

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm değişkenler arasında %5 ve %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile umut alt boyutu arasında ($r=0,826$; $p<0,01$) ve otantik liderlik ile öz farkındalık ($r=0,904$; $p<0,01$) ve bilgiyi dengeli değerlendirme ($r=0,901$; $p<0,01$) alt boyutları arasında çok güçlü ilişki bulunmuştur.

İkinci aşamada araştırma modeline ilişkin yapısal model kurulmuş ve Amos paket programı ile uyum iyiliği değerleri test edilmiştir. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri şu şekilde tespit edilmiştir; $\chi^2/sd=2,920$; GFI=0,803; CFI=0,872; TLI=0,863; RMSEA=0,066. Önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiş ve yapısal modelin uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/sd=2,304$; GFI=0,846; CFI=0,915; TLI=0,907; RMSEA=0,054) olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde araştırma hipotezlerini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

* İŞ; ilişkilerde şeffaflık, İAA; içselleştirilmiş ahlak anlayışı, BDD; bilgiyi dengeli değerlendirme, ÖF; öz farkındalık, İ; iyimserlik, D; dayanıklılık, U; umut, ÖY; öz yeterlilik.

Regresyon ağırlıklarının verildiği Tablo 6'da B standardize edilmemiş, β ise standardize edilmiş parametre tahmin değerlerini göstermektedir.

Tablo 6. Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		B	β	S.E.	C.R.	p
Psikolojik Sermaye Düzeyi	Otantik Liderlik Algısı	0,138	0,231	0,032	4,277	<0,01

Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde otantik liderlik algısının psikolojik sermaye düzeyini ($\beta=0,231$; $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklerde t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Değişkenler		n	\bar{x}	ss	t	p	
Cinsiyet	Otantik Liderlik Algısı	Kadın	308	3,52	0,82	-2,161	0,031*
		Erkek	137	3,32	0,96		
	Psikolojik Sermaye Düzeyi	Kadın	308	3,88	0,54	-0,193	0,847
		Erkek	137	3,87	0,68		
Medeni Durum	Otantik Liderlik Algısı	Evli	296	3,42	0,87	-1,302	0,194
		Bekâr	149	3,53	0,85		
	Psikolojik Sermaye Düzeyi	Evli	296	3,84	0,60	-1,893	0,059
		Bekâr	149	3,95	0,55		

* $p<0,05$

Tablo 7 incelendiğinde kamu çalışanlarının otantik liderlik algısı cinsiyetlerine ($t=-2,161$; $p<0,05$) göre anlamlı farklılık göstermekte, medeni durumlarına ($t=-1,302$; $p>0,05$) göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine ($t=-0,193$; $p>0,05$) ve medeni durumlarına ($t=-1,893$; $p>0,05$) göre istatistikî olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilirken, H3, H4 ve H5 hipotezleri red edilmektedir.

Katılımcıların otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin yaşlarına, kamuda toplam çalışma sürelerine ve mevcut işyerlerinde çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler		n	\bar{x}	ss	F	p	Fark		
Yaş	Otantik Liderlik Algısı	25 yaş ve altı (A)	37	3,88	0,66	3,623	0,013*	A-B	
		26-34 yaş arası (B)	151	3,42	0,88			A-C	
		35-44 yaş arası (C)	188	3,45	0,86			A-D	
		45 yaş ve üzeri (D)	69	3,32	0,87				
	Psikolojik Sermaye Düzeyi	25 yaş ve altı	37	3,94	0,47	1,803	0,146		
		26-34 yaş arası	151	3,80	0,59				
		35-44 yaş arası	188	3,89	0,60				
		45 yaş ve üzeri	69	3,98	0,59				
Kamuda Çalışma Süresi	Otantik Liderlik Algısı	5 yıldan az (E)	90	3,68	0,67	3,254	0,022*	E-F	
		5 yıl ve 10 yıl arası (F)	124	3,31	0,96				
		10 yıl ve 15 yıl arası	104	3,47	0,89				
		15 yıl ve daha fazla	127	3,43	0,85				
	Psikolojik Sermaye Düzeyi	5 yıldan az	90	3,88	0,53	2,208	0,087		
		5 yıl ve 10 yıl arası	124	3,92	0,60				
		10 yıl ve 15 yıl arası	104	3,75	0,64				
		15 yıl ve daha fazla	127	3,93	0,55				
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Otantik Liderlik Algısı	5 yıldan az	198	3,39	0,91	2,270	0,080		
		5 yıl ve 10 yıl arası	139	3,41	0,89				
		10 yıl ve 15 yıl arası	44	3,72	0,80				
		15 yıl ve daha fazla	64	3,57	0,68				
	Psikolojik Sermaye Düzeyi	5 yıldan az	198	3,87	0,55	2,614	0,51		
		5 yıl ve 10 yıl arası	139	3,93	0,60				
		10 yıl ve 15 yıl arası	44	3,66	0,73				
		15 yıl ve daha fazla	64	3,92	0,52				

*p<0,05

Tablo 8 incelendiğinde kamu çalışanlarının otantik liderlik algıları yaşlarına (F=3,623; p<0,05) ve kamuda toplam çalışma sürelerine (F=3,254; p<0,05) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi grup/lardan kaynaklandığı PostHoc Testlerinden Tukey testi ile belirlenmiştir. Buna göre 25 yaş ve altı çalışanların otantik liderlik algıları (\bar{x} = 3,88, ss= 0,66) ile 26-34 yaş aralığındaki (\bar{x} = 3,42, ss= 0,88), 35-44 yaş aralığındaki (\bar{x} = 3,45, ss= 0,86) ve 45 yaş ve üzeri (\bar{x} = 3,32, ss= 0,87) çalışanların otantik liderlik algıları arasındaki farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. 5 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların otantik liderlik algıları (\bar{x} = 3,68, ss= 0,67) ile 5 yıl ve 10 yıl arası süredir kamuda çalışanların otantik liderlik algıları (\bar{x} = 3,31, ss= 0,96) arasındaki farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri yaşlarına (F=1,803; p>0,05) , kamuda toplam çalışma sürelerine (F=2,208; p>0,05) ve mevcut işyerinde çalışma sürelerine (F=2,614; p>0,05) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda H6 ve H8 hipotezleri kabul edilmekte, H7, H9, H10 ve H11 hipotezleri red edilmektedir.

5.SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütlerin üretkenliğini ve verimliliğini arttırmak için sadece örgüt ortamının düzenlenmesi yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların kişilik özellikleri dikkate alınarak olumlu yönleri ön plana çıkarılmalıdır. Çalışanların pozitif yönlerini açığa çıkarmada önemli yaklaşımlardan olan psikolojik sermaye örgütlerde önemli bir unsurdur. Güçlü bir psikolojik sermaye, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve örgüt performansına olumlu katkı sağlar. Psikolojik sermayenin boyutlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi hem çalışanların psikolojik sermayelerinin korunmasını hem de finansal etki ve yatırımların hedeflenen şekilde sonuçlanmasına katkı sağlayabilmektedir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin ortaya çıkarılması ve güçlendirilmesinde önemli rol oynayan değişkenlerden biri olarak otantik liderlik görülmektedir. Otantik liderler sahip oldukları güven, dürüstlük ve şeffaflık nitelikleri vasıtasıyla takipçilerini geliştirmek konusunda gerekli yeterliliğe sahiptirler. Kurum çalışanlarının üstlerini “otantik lider” olarak algılamaları psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu odak noktalarından hareketle bu çalışmada kamu çalışanlarının otantik liderlik algılarının psikolojik sermaye düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarına ve psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin olup olmadığı irdelenmiştir. Türkiye’de farklı illerde ki 445 kamu çalışanından anket tekniği ile veri toplanarak analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda kamu çalışanlarının otantik liderlik algısının psikolojik sermaye düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Otantik liderlik niteliklerine sahip yöneticilere bağlı kamu çalışanlarının iş performansları ve güven duyguları pozitif etkilenmektedir. Bu sonuç doğrultusunda örgütlerin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasında psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesinin yanında, insanları pozitif olarak destekleyecek otantik liderlik yapısının desteklenmesinin önemli olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarında otantik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin seçilmesi çalışanların psikolojik sermayelerini ortaya çıkararak gelişmesine dolayısıyla bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayacaktır. Literatürde çalışma sonuçlarına benzer şekilde birçok çalışmada yöneticilerin sahip olduğu otantik liderlik özelliği ile çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur (Walumbwa vd., 2008; Woolley, Caza & Levy, 2011; Zubair & Kamal, 2015; Peterson vd., 2011; Gedikpınar, 2019; Akın, 2020). Topaloğlu ve Süral Özer (2014) çalışmalarında otantik liderlik algısının, psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisini kısmi biçimde düzenlediğini bulgulamışlardır. Buna

göre, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansını geliştirici etkisi, otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacaktır.

Araştırmada kamu çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin genel olarak ve iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Keser ve Kocabaş (2014) çalışmalarında ilköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

Otantik liderlik, lider ile takipçisi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin gelişmesini sağlar. Otantik liderler kendilerinin ve değerlerinin farkında olan sorunların üstesinden hızlı bir şekilde gelmeyi başaran ahlaklı kişilerdir. Kamu kurumlarında yöneticiler ile çalışanlar arasında öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansın gelişmesini destekleyecek otantik liderlerin sayısının artırılması önemlidir. Bu anlamda araştırmada elde edilen kamu çalışanlarının otantik liderlik algısının yüksek olduğu bulgusu olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının genel olarak ve ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık boyutlarında yüksek, bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Akbolat vd. (2017) kamu hastanesinde görevli sağlık çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Şimşek vd. (2017) çalışmalarında katılımcıların otantik liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Okun ve Çavuşoğlu (2020) bir kamu üniversitesinde akademik ve idari personelin otantik liderlik algısının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Çankaya (2019) 410 kamu çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların otantik liderlik algı düzeyini orta olarak tespit etmiştir.

Çalışmada ayrıca psikolojik sermayenin dört alt boyutu ile otantik liderliğin dört alt boyutu arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Caza, Bagozzi, Woolley, Levy & Barker Caza (2010) Yeni Zelanda'da farklı sektörlerdeki işletmelerde 6 odak grup üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda; psikolojik sermayenin dört unsuru ile otantik liderliğin dört bileşeni arasında birbirini tamamlayan bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir. Keser ve Kocabaş (2014) da çalışmalarında psikolojik sermaye ve otantik liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Yetgin (2016) kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu dışında diğer alt boyutları ile otantik liderliğin dört alt boyutu arasında anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre kamu çalışanlarının otantik liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın çalışanların otantik liderlik algıları erkek çalışanların otantik liderlik algılarından daha yüksektir ve farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Bu durum kadın katılımcıların liderlerinin öz farkındalığı, ilişkisel şeffaflığı, karar almada bilgiyi dengeli değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı gibi hususlarda erkek katılımcılardan daha olumlu algılara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Literatürde benzer şekilde cinsiyetin otantik liderlik algısını etkilediğine yönelik araştırmalar (Coşar, 2011; Çelik ve Sünbül, 2008; Savur, 2013) mevcuttur. Hırlak ve Taşlıyan (2018) ve Çankaya (2019) cinsiyetin çalışanların otantik liderlik algısını etkilediğini ancak çalışmadan farklı olarak erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek otantik liderlik algısına sahip olduğunu bulgulamışlardır. Çalışma sonucundan farklı olarak Taşan (2015), Çelik (2015) , Kılıç (2015) ve Caza vd. (2010) cinsiyetin otantik liderlik düzeyine etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Çalışmada kamu çalışanlarının medeni durumlarının otantik liderlik algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Kırhallı Gök (2015), Hırlak ve Taşlıyan (2018) ile Coşar (2011) çalışmalarında medeni durumun otantik liderlik algısını etkileyen bir değişken olmadığını tespit etmişlerdir. Bu sonuç doğrultusunda otantik liderlik algısının çalışanların medeni durumundan ziyade liderlerin kişilik özellikleri ile ilgili olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna yaş ve kamuda çalışma süresi çalışanların otantik liderlik algısını anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre 25 yaş ve altı çalışanların otantik liderlik algıları diğer yaş grubundaki çalışanların otantik liderlik algılarından daha yüksektir ve farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Araştırmada 5 yıldan az süredir kamuda çalışanların otantik liderlik algılarının 5 ve 10 yıl arası süredir kamuda çalışanların otantik liderlik algılarından daha yüksek olduğu ve farklılığın istatistikî olarak anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Yaş ve kıdem bulguları birlikte değerlendirildiğinde kamuda yeni çalışmaya başlayanların etik, ahlak, öz yeterlilik algılarının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışma sonuçlarına paralel olarak Okun ve Çavuşoğlu (2020), Karatürk (2015) ve Çankaya (2019) çalışmalarında çalışanların yaşları ve kurumda çalışma süreleri ile otantik liderlik algıları arasında farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Savur (2013) yaşın otantik liderlik düzeyini anlamlı bir şekilde etkileyen bir değişken olduğunu bulgulanmıştır. Çalışma sonucundan farklı olarak Taşan (2015) okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada yaşın otantik liderlik düzeyine etkisinin bulunmadığını, Hırlak ve Taşlıyan (2018) kamuda çalışma süresinin çalışanların otantik liderlik algısını anlamlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymuşlardır.

Araştırmada kamu çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Alan yazında demografik değişkenlerin psikolojik sermaye düzeyine etkisine yönelik araştırma sonucu ile benzer veya farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur. Kaya, Balay ve Demirci (2014) çalışmalarında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini, kıdeme göre ise anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Caza vd. (2010) çalışmalarında cinsiyetin psikolojik sermaye için anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığını bulgulamışlardır. Karatürk (2015) çalışmasında yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresi değişkenlerine göre çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Luthans vd. (2008)'nin belirttiği gibi psikolojik sermaye kısa süreli bir eğitimle geliştirilebilecek özelliktedir. Bu doğrultuda çalışanların performanslarını artırmak, iş doyumlarını sağlamak ve psikolojik sermayelerini geliştirmek ve yönetmek için kurum içi eğitimler verilebilir. Bu eğitimler sayesinde birey, kendilerini geliştirebilecek ve psikolojik sermayelerini optimum düzeyde tutabilecektir.

Bu araştırma kamu çalışanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisinin araştırılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik algıları üzerine bazı demografik değişkenlerin etkisi araştırılmıştır. Farklı değişkenlerle ve farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar çalışan verimliliği için etkili olan otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması yönünde katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Özgün, Ü. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliği aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akın, T. (2020). *Otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avey, J., Luthans, F. & Jensen, S. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010a). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J., Nimnicht, J. L. & Pigeon, N. G. (2010b). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). *Practicing authentic leadership*. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: exploring the best in people* (pp.147-165). Westport, CT Greenwood Publishing Group.
- 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(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.

- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology, 4*(3), 359-373.
- Barutçu, E. ve Karaken Kaçar, Z. (2017). Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ve cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişki: Denizli örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(4), 79-86.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.
- Büyükbeşe, T. ve Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(2), 949-963.
- Byrne, B. M. & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: a look beneath the surface. *Journal of Cross Cultural Psychology, 30*(5), 555-574.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2*(1), 53-70.
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T. & Gardner, W. L. (2005). *Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts*. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development* (pp.3-41). Oxford, Elsevier Science.
- Choi, Y. & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29*(2), 122-140.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(3), 227-240.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research method in education*. Routledge, NY, Madison Avenue.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (POD) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: POD'nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 658-670*.

- Çankaya, M. (2019). Kamu hastanesi çalışanlarının otantik liderlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(24), 1487-1501.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algulamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Erdem, H., Gökmen Y. ve Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 38-62.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9 b.). İstanbul, Beta Yayınları.
- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?: a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gedikpınar, H. (2019). *Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki: çokuluslu işletmeler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, B. (2015). Authentic leadership rediscovered- HBS Working Knowledge, Harvard Business School. Erişim Adresi: <https://www.boyden.com/media/authentic-leadership-rediscovered-590490/authentic-leadership-rediscovered.pdf>

- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1984). On the meaning of within-factor correlated measurement errors. *Journal of Consumer Research*, 11(1), 572-580.
- Gohel, K. (2012). Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.
- Güler, B. K. (2009). *Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenler ve yönetimi*, çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar (Ed. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür). İzmit, Umuttepe Yayınları.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp.382-394). London, Oxford University Press.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2015). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- House, R. J. & Podsakoff, P. M. (1994). *Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research* (pp. 45-82). In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The state of the science*. Hillsdale, N. J. Erlbaum.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit, In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (ss.76-99). CA, Thousand Oaks Sage.
- Hughes, L. W. (2005). *Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship*. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. o. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development* (pp.83-106). Oxford, Elsevier.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kaplan, M. (2018). Kadın çalışanların psikolojik sermayelerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi: tarihi işhanlarında bir araştırma. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(3), 29-36.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kaya, A., Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(48), 47-68.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven-bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Kırhallı Gök, B. (2015). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, The Guilford Press.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 b.). İstanbul, Beta Yayınları.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: a positive development approach*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, Berrett-Koehler.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the

relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: developing the competitive edge*. New York, Oxford University Press.

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

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B. J. & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: the mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101.

Okan, T., Demir, H., ve Bostan, S. (2017). Prosedür adaleti algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı-birey ilişkisinde durumsal bir bakış: yüksek ve düşük psikolojik sermaye etkisi. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 18, 237-262.

Okun, O. ve Çavuşoğlu, S. (2020). Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeylerinin demografik özellikler üzerinden incelenmesi: Bingöl Üniversitesi örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 159-181.

Oruç, E. ve Özen Kutanis, R. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J. & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.

Rego, P., Lopes, M. P. & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.

- Roberts, S. J., Scherer, L. L. & Bowyer, C. J. (2011). Job stres and incivility: what role does psychological capital play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik, teori-uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Seligman, M. E., Parks, P. A. C. & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Trans Royal Society*, 359, 818-827.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2020, 10 Temmuz). Türkiye'de 2020 yılı kamu istihdamı verileri. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>
- Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş. ve İlhan, İ. (2017). Turizm sektöründe kadın girişimciler ve yöneticiler açısından otantik liderliğin sosyal tembellik üzerindeki etkileri: yaşam tatmininin düzenleyici rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 88-109.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2011). *Using multivariate statistics*, 4th Edn. Boston, Allyn and Bacon.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 91-116.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu (e-kitap)*. Erişim adresi: http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Ölçek_Hazırlama_Kılavuzu
- Tho, N. D., Phong, N. D. & Quan, T. H. M. (2014). Marketers' psychological capital and performance: the mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Retracted: authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: görgül bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 51(2), 128-156.
- Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolüne ilişkin bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, (3 rd Edition). Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Zamahani, M., Ghorbani, V. & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zubair, A. ve Kamal, A. (2015). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, 60(3), 321-331.


BÖLÜM III

E-TİCARETİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER: TÜRK VE ALMAN TÜKETİCİLERİN ONLINE ALIŞVERİŞ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR KARŞILAŞTIRMA


*Cultural Factors Affecting E-commerce:
A Comparison Between Online Shopping Behaviors of Turkish and
German Consumers*

Emre Kıymak¹ & Sevgin Batuk²

¹ Bielefeld Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, e-mail: emrekiymak@gmail.com

 ORCID 0000-0002-8429-1559

² (Dr. Öğr. Üyesi), Türk-Alman Üniversitesi, e-mail: sevgin.batuk@tau.edu.tr

 ORCID 0000-0001-7917-713X

1. GİRİŞ

Günümüzde internetin iş hayatında oynadığı rol yadsınamaz bir hale gelmiştir. Artık neredeyse tüm ticari faaliyetler internet üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle teknolojideki gelişmelerle birlikte, e-ticaret faaliyetleri kolaylaşmakta ve gittikçe artan bir hacme sahip olmaktadır. Bu sebeple, e-ticaret faaliyetleri için tüketicilerin online alışveriş davranışlarını analiz etmek ve anlamak, e-ticareti teşvik edebilmek adına büyük rol oynamaktadır. Geleneksel ticaret ve pazarlama yöntemleri dijital çağda işletmeler için eski getiriye sağlayamamakta ve tüm işletmeler e-ticarete yönelmektedir. Bu bağlamda, etkili ve verimli pazarlama stratejileri geliştirebilmek için tüketici davranışını etkileyen faktörlerin incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

İnternet, özellikle tüketiciler için günlük yaşamı şekillendiren ve kolaylaştıran birçok seçenek doğurmuştur. Tüm dünyada internet bağlantısının yaygınlaşmasıyla e-ticaret kullanımı hızla artmaktadır. Piyasalardaki koşullar ve kurallar, küreselleşme, şirketler arası ağlar ve dijitalleşme gibi sayısız faktörden etkilenecek farklılaşmış ve yeni pazarlar gelişmeye devam etmiştir (Deges, 2020).

E-ticaretin büyümesi sırasında, yeni pazar koşulları ve oyunun yeni kuralları, şirketlerin gelecekteki başarısı için giderek daha belirleyici hale gelmektedir. Tüketiciler arasındaki kültürel farklılıkların e-ticareti ve dolayısıyla şirketlerin iş başarısını en çok etkileyen faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma, güvenilirlik ve satın alma süreçleri bağlamında e-ticaretin bu kültürel farklılıklardan nasıl

etkilendiği ve işletmelerin bunlara nasıl tepki vermesi gerektiği sorularını ele almaktadır. Bu bağlamda, hem akademik araştırmacılar hem de iş dnyası için pazardaki online tüketicili alışveriş davranışını etkileyen faktörlerin iki farklı kültür özelinde nasıl farklılaştığına dair bir çerçeveye çizmek hedeflenmektedir.

2. E-TİCARETİN TEMELLERİ

2.1. E-TİCARETİN TANIMI

E-ticaret, web ticareti, internet ticareti, dijital ticaret veya sanal ticaret gibi pek çok farklı isimle anılmaktadır (Opuchlik, 2005, Aktaran: Fost, 2014). Aynı şekilde, e-ticaret kavramı için literatürde pek çok farklı tanım bulunmaktadır. European Information Technology Observer'ın resmi tanımına göre "e-ticaret, elektronik ağlar üzerinden, genellikle internet üzerinden gerçekleştirilen ve mal veya hizmet satın almaya veya satışına yol ačan ticari faaliyet" olarak nitelendirilmektedir (Aktaran: Fost, 2014). Riehm'e göre, e-ticaret genellikle web üzerinden satış için bir bilgi sunumu veya bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla dâhili iř süreçlerinin desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Riehm, 2020: Aktaran Fost, 2014). Wirtz ise, e-ticareti, internet yardımıyla mal ve hizmet alıp satmak gibi girişimci faaliyetler için dijital destek olarak betimlemektedir (Wirtz, 2018: Aktaran: Fost, 2014). Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)'ne göre; elektronik ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır (Aktaran: Canbaz, 2006).

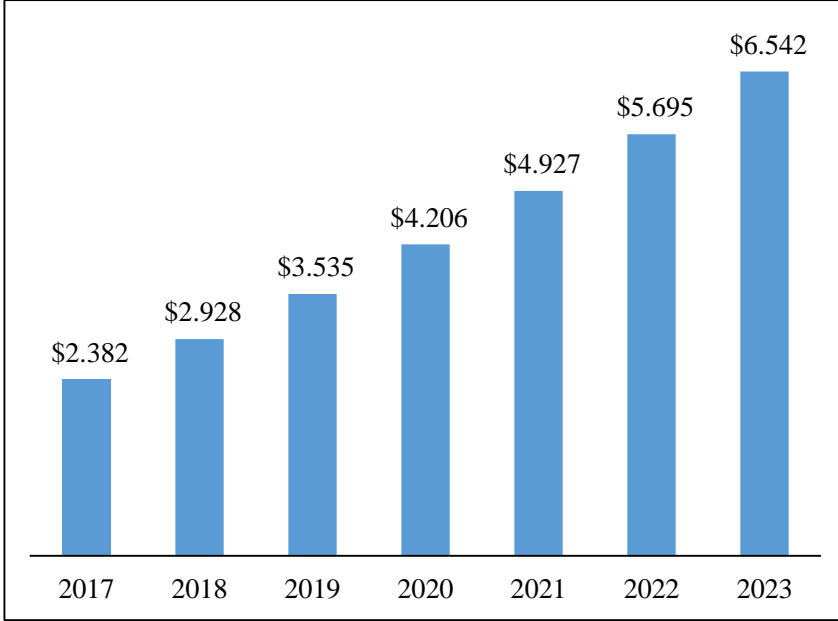
2.2 E-TİCARETİN GELİŞİMİ

Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı'nın daha iyi bağlantı ağları kurma isteğinin bir sonucu olarak, 1960'lı yılların sonunda Arpanetin kurulmasıyla birlikte internet doğmuş ve bu amacın geliştirilmesi doğrultusunda üniversiteler ve araştırma kurumları görevlendirilmiştir (Deges, 2020). İnternet daha sonra hem işletmelere hem de bireylere açılmıştır. World Wide Web'in (WWW) doğuğu ise, 1990'larda dijital dnyası için en önemli gelişmelerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra hem web sitesi sayısı hem de kullanıcı sayısı katlanarak artmıştır. Teknik altyapının aşamalı olarak genişlemesi, iletim yollarının hızı, bant genişliği ve güvenilirliği, internetin ticari kullanım için çekiciliğini artırmıştır (Deges, 2020). 1994'te Amazon'un ve 1995'te eBay'in kurulmasıyla birlikte e-ticaret terimi özellikle önem kazanmıştır (Riehm, 2004).

2000'li yıllarda e-ticaret terimi daha da gelişerek bir çok hizmetin internet üzerinden sunulabilmesine imkân sağlamıştır. şekil 1'de görüldüğu üzere, 2017-2023 yılları arasında dnyadaki e-ticaret satış rakamları sürekli bir artış beklenmektedir. 2017 ile 2020 arasında e-ticaret

satışlarının sayısının neredeyse iki katına çıktığı görülmektedir. Bu artışın 2021 yılında da devam edeceği varsayılmaktadır. Son olarak 2023 yılında e-ticaret satışlarının 6,5 milyar doları aşması beklenmektedir.

Şekil 1: 2017-2023 Yılları Arası Gerçekleşmiş Olan ve Gerçekleşmesi Beklenen E-Ticaret Ciroları (Milyar Dolar)



Kaynak: eMarketer (2019).

2.2. E-TİCARETİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

E-ticaret açısından sürdürülebilir başarı için şirketlerin olası fırsatlardan yararlanmaları ve pazardaki riskleri azaltmaları gerekmektedir (Deges, 2020). Firmalar e-ticareti yalnızca tedarikçilerin bakış açılarıyla değerlendirmemeli, e-ticaretin tüketici açısından yaratabileceği olumlu ve olumsuz yanları da dikkate almalıdır. E-ticaretin işletmeler ve tüketiciler için doğurduğu avantaj ve dezavantajlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: E-Ticaretin Tüketiciler ve Şirketler Perspektifinden Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
<p>Tüketici Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daha iyi satın alma süreci - 7/24 kullanılabilirlik - Geniş teklif ve ürün yelpazesi - Yüksek bilgi kullanılabilirliği - Kolaylık ve zaman tasarrufu - Yüksek fiyat şeffaflığı - Ucuz fiyatlar - Kişiselleştirilmiş teklifler - Daha hızlı teslimat seçenekleri - Bilişsel uyumsuzlukların azaltılması 	<p>Tüketici Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Güvenilirlik - Ürünün ön testinin olmaması - Yetersiz ve yerine getirilmeyen fayda taahhütleri - İade için gereken süre - Dolandırıcılık - Veri korumaya duyarlılık eksikliği
<p>İşletme Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7/24 teklif - Pazar yerlerinin genişletilmesi - Sanal raf sınırsızlığı - Maliyet avantajları - Kişiselleştirilmiş teklifler ve hizmetler 	<p>İşletme Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Güvenlik sorunu - Bilgi teknolojileri altyapısına entegrasyon için yüksek işletme maliyetleri - Yüksek düzeyde rekabet - Yasal konulardaki belirsizlik

Kaynak: Deges (2020).

E-ticaretin avantajları ve dezavantajları her tüketici tarafından öznel olarak algılanmakta ve değişmektedir. Öznel algılar, bireysel deneyimlerde yatar (Deges, 2020). Satın almanın en önemli boyutlarından biri satın alma sürecidir. E-ticaretin faydaları tüketiciler için satın alma sürecini olabildiğince iyileştirmektedir. Tüketicinin bakış açısından mağazaya ulaşabilmek için gereken maliyetler e-ticarette rol oynamaz. Küresel sipariş seçenekleri nedeniyle, aynı anda çok çeşitli tekliflere ve ürünlere ulaşılabilir. Sonuç olarak daha ucuza ürün almaları mümkündür. Ürünler, kişiselleştirilebilir ve mümkün olduğunca erken teslim edilir. Tüketici perspektifinden bir başka avantaj ise, internette ilgili bilgilerin mevcudiyetinin yüksek olmasıdır. Tüketici açısından e-ticaretin kolay ve zaman kazandırıcı olduğu, çünkü konum ve zamandan bağımsız olduğu açıkça görülmektedir (Ehrlich, 2011). Alışveriş yaparken geleneksel mağazalarda ortaya çıkan fiziksel ve bilişsel işlem maliyetlerinden kaçınma imkânı mevcuttur. Satın alma sürecinde karşılaşılabilecek bilişsel uyumsuzluklar, derecelendirme portalları, incelemeler, forumlar ve bloglar tarafından azaltılabilmektedir.

E-ticaretin tüketiciler için bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Alışverişin en önemli boyutlarından biri, tüketicinin satın alma kararını doğrudan etkileyen güvenilirliktir. Bu nedenle tüketiciler için e-ticaretin güvenilirliğinin ne kadar yüksek olduğu açık olmalıdır. Özellikle ödeme sürecinde ve kişisel verilerin işlenmesi sırasında tüketicilerin dolandırıcılık gibi durumlarla karşılaşma riskleri bulunmaktadır. Ek olarak, e-ticaret her zaman daha düşük fiyatlar anlamına gelmek zorunda değildir, bu nedenle Ehrlich'e (2011) göre tüketiciler, aktif arama yoluyla benzer tekliflerin fiyatlarını karşılaştırmalıdır. Geleneksel alışverişe kıyasla e-ticarette kötü satın alma riski daha yüksektir ve tüketicilerin ürünleri iade etmeleri durumunda zaman maliyetleri de artmaktadır.

E-ticaretin şirketler açısından geleneksel mağazalara göre en büyük avantajlarından biri, teklifin zaman ve konumdan bağımsız olarak kullanılabilir olmasıdır. Online mağazaya her an ulaşılabilir olması ve internetin dünya çapında erişilebilirliği sayesinde şirketler kolaylıkla uluslararası pazarlara ulaşabilmektedir. Firmalar için e-ticaretin bir diğer avantajı ise raf alanı için mekânsal bir sınır olmamasıdır. Bu nedenle e-ticarette herhangi bir şubeden daha fazla ürün sunulabilir (Deges, 2020). Ayrıca, ticaret fonksiyonlarının sayısallaştırılması ve otomasyonu, şirketler için maliyet avantajı anlamına gelir. Müşteri profillerinin oluşturulması ve kişiselleştirilmiş yaklaşım, ürün ve hizmetlerin olabildiğince bireysel olmasını sağlar.

E-ticaretin şirketler açısından dezavantajlarının başında ise siber suçlar gelmektedir. Ağ güvenliğine yapılan yatırımlar ve yasal formların doğru şekilde uygulanması, veri korumada çok önemli bir rol oynamaktadır (Deges, 2020). E-ticaret yeni bir kavram olduğundan altyapı ile entegrasyon süreci maliyetleri artırabilir ve ilgili mevzuatlardaki belirsizlikler şirketler için sorun doğurabilir. Ek olarak, tekliflerin karşılaştırılabilirliği pazardaki yoğun rekabeti şekillendirmektedir.

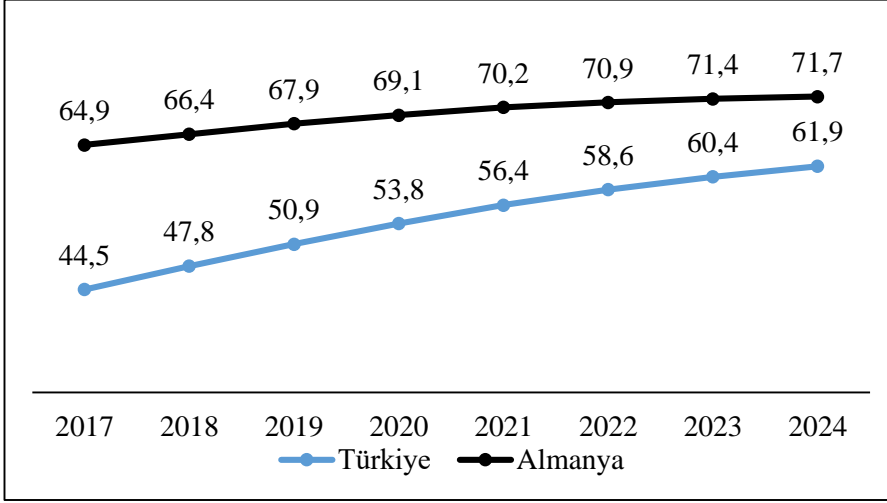
2.3. TÜRKİYE'DE VE ALMANYA'DA E-TİCARET

İnternet penetrasyonu arttıkça, dünya çapındaki e-ticaret kullanıcılarının sayısı da artmaktadır. Deges'e (2020) göre, bu büyüme farklı ekonomik bölgeler, ülkeler, endüstriler ve ürün gruplarından etkilenmektedir. Sonuç olarak, farklı hız ve yoğunluk oranları gözlemlenmektedir.

Şekil 2'de Türkiye ve Almanya, 2017'den 2024'e kadar var olan ve beklenen e-ticaret kullanıcı sayıları karşılaştırılmaktadır. Statista (2020) verilerine göre e-ticaret kullanıcı sayılarının hem Türkiye'de hem de Almanya'da yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. 2017 yılında Türkiye'de 44,5 milyon e-ticaret kullanıcısı varken, Almanya için bu sayı 64,9 milyon olarak belirtilmiştir. Türkiye'deki kullanıcı artışındaki ivmenin Almanya'daki artışa göre daha yüksek olması sebebiyle

günümüzde farkın azaldığı görülmektedir. Gelecekte her iki ülkede de istikrarlı büyüme oranları devam ettiği takdirde, 2024 yılı itibarı ile e-ticaret pazarında Türkiye'de 62 milyon civarında, Almanya'da ise 71,7 milyon e-ticaret kullanıcısının olması beklenmektedir (Statista, 2020).

Şekil 2: Türkiye ve Almanya'daki E-Ticaret Kullanıcı Sayılarının

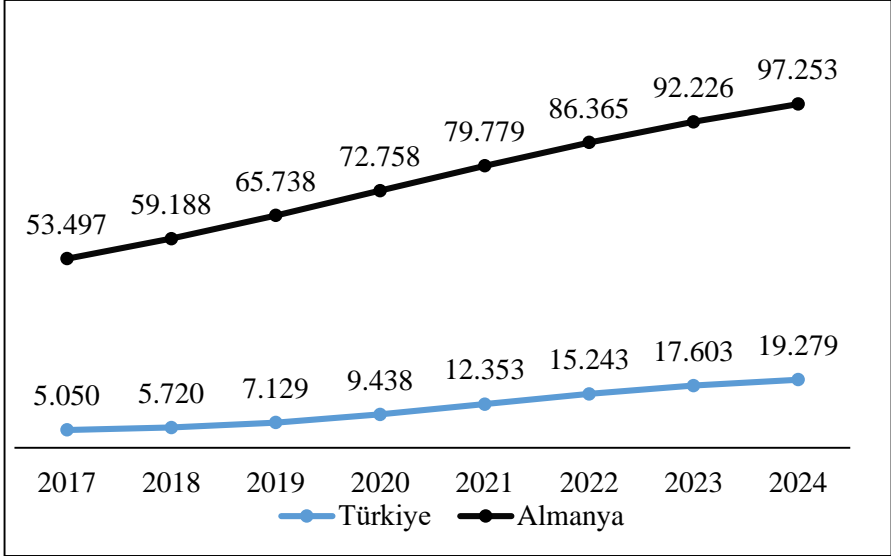


Karşılaştırılması (Milyon Kişi)

Kaynak: Statista (2020).

E-ticaret kullanıcı sayısı gibi, e-ticaret yoluyla satışlar da e-ticaret pazarlarının önemli bir göstergesidir. Şekil 3'de 2017'den 2024'e kadar gerçekleşmiş olan ve beklenen e-ticaret satışları karşılaştırılmaktadır. Statista (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre, e-ticaret satışlarının Almanya'da daha yüksek bir ivmeyle olmakla beraber her iki ülkede de önemli ölçüde artacağı öngörülmektedir (Statista, 2020).

Şekil 3: Türkiye ve Almanya'daki E-Ticaret Satışlarının Karşılaştırılması (Milyon Euro)



Kaynak: Statista (2020).

3. E-TİCARETİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER

3.1. KÜLTÜR

Kökeni Latince "cultura" kelimesine dayanan kültür kavramı "colere" fiilinden türetilmiştir (Busche, 2019, Aktaran: Lüddemann, 2019). "Colere" fiili genel olarak dikkatli bakım, inşa etme, işleme ve aynı zamanda yaşama anlamlarına gelmektedir. Hofstede'ye (2001) göre kültür, bir grubun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif programlamasını temsil eder. Kültür, yaşam için en önemli motivasyon kaynağıdır (Schwepenhäuser, 2009, Aktaran: Lüddemann, 2019). Kültürden hiçbir zaman somut bir gerçek olarak söz edilemez (Mauss, 1990, Aktaran: Lüddemann, 2019). Kültür terimi, bir metafor olarak da tanımlanabilir. Standartlar kültür tarafından belirlenmiş olsa da, bu birbirine bağlı yapı katı değil, sürekli değişen enerji ve tercihlere sahip esnek bir ağıdır (Lüddemann, 2019). Bu esnek yapı sayesinde kültür süreçleri kavranabilir ve yorumlanabilir.

Teknolojik gelişmeler sayesinde tüm dünyada iletişim artmaktadır ve kültürel etkileşimlerle dünya daha küresel bir kültüre doğru sürüklenmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak uluslar ve şirketler özellikle dijital dünyada iş yapış biçimleriyle benzeşmeye ve aynı risklerle yüzleşmeye başlamıştır. Hofstede vd.'ne göre (2010), bugün birçok şirket

gelecek yıllarda hangi ürünleri üretip satacaklarını veya hangi iş yapış biçimlerini sürdüreceklerini tahmin edememektedir (Hofstede vd., 2010). Daha bireysel boyuta inildiğinde, sosyal açıdan değerlendirmek gerekirse, genetik ya da çevresel yatkınlıkları nedeniyle dijital iletişim araçlarını daha az kullanan kişiler sosyal maliyetlerden daha fazla zarar görmektedirler. Özellikle dijital iletişim araçlarını öğrenemeyen ve yeterli dil becerisine sahip olmayan kişiler dezavantajlarla karşılaşmaktadırlar. Öte yandan, yeni teknolojileri iyi amaçlarla kullanan insanların daha iyi performans göstermesi ve kohezyon yaratmaları beklenmektedir (Hofstede vd., 2010). Bu da kültürün toplum üyelerini uyumlaştırması beklentisiyle örtüşmektedir. Hofstede'nin tabiriyle "zihnin sosyal yazılımı", farklı kültürlerce farklı bakış açılarıyla yorumlanabilir. Örneğin, eğitimin önemli olduğu kültürlerde yeni teknolojiler özellikle eğitim için geliştirilirken, sosyalleşmenin önemli olduğu gruplarda bu amaçlar için kullanılmaktadır (Hofstede, 2001). Benzer bir bakış açısıyla, kültürel farkların tüketiciler özelinde e-ticaret davranışlarında da gözlemlenmesi beklenebilir.

3.2. HOFSTEDE'YE GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLAR

3.2.1. GENEL BAKIŞ

Kültür e-ticaret kullanıcılarını etkileyen en önemli ve soyut faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Hoffmann ve Akbar, 2019). Kültür, toplum üyelerini birbirine bağlayan ve onları diğer toplumlardan ayıran temel bir unsurdur. Bu nedenle, dünyanın dört bir yanındaki insanların kendi kültürlerini ve değer sistemlerini geliştirmeleri şartırcı değildir. Kültürün ölçümü, tüketici araştırmasında önemli bir rol oynar. Bu bağlamda ulusların kültürel değerlerini ölçmek için kullanılan bazı teoriler mevcuttur ve bunlardan en kabul görmüş olanı Hofstede tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride ülkelerin değerleri, konumlarına göre altı boyutta karşılaştırılır ve derecelendirilir. Boyutların derecelendirmeleri, aynı pozisyonlardaki IBM çalışanlarının verdikleri yanıtlardan hesaplanmıştır ve sonuç olarak kültür altı alt boyut altında kategorize edilmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim ve düşkünlük olarak tanımlanmaktadır. Güç mesafesi genellikle bir kurum ve organizasyondaki daha az güçlü üyeler ile daha güçlü üyeler arasındaki ilişki olarak anlaşılır. (Hofstede vd., 2010). Bireycilik terimi, toplum üyeleri arasındaki gevşek bağları ifade eder (Hofstede, 2001). Hofstede ve ark. (2010), bir toplumu, duygusal cinsiyet rolleri birbirinden açıkça ayrılmışsa eril/ erkeksi olarak tanımlamaktadır. Hofstede'ye (2001) göre belirsizlikten kaçınma kavramı, toplum üyelerinin bilinmeyen bir durumdaki tepkilerini ifade etmektedir. Uzun vadeli yönelim, gelecek için tutumluluk eğilimi olarak anlaşılmaktadır (Hofstede vd., 2010).

Düşkünlük terimi ise, temel ve doğal insan arzularını özgürce tatmin etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Bireycilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının e-ticaretin güvenilirliği ve satın alma süreci deneyimi açısından e-ticaret üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Bu sebeple araştırma kısmında bu iki kültürel boyut ele alınmaktadır.

3.2.2. BELİRSİZLİKTE KAYINMA

Belirsizlik kültürel bir miras olarak değerlendirilmektedir. Buna rağmen aynı zamanda toplum üyeleri tarafından öğrenilebilen bir olgudur. Belirsizlik karşısında davranışlar bazı toplum üyeleri tarafından anlaşılabilir olsa da, diğer toplumlar için anlamsızdır. Stresli bir durum olduğunda veya öngörülebilirliğe ihtiyaç duyulduğunda farklı duygular gözlemlenebilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma, düşük ve yüksek belirsizlikten kaçınma olarak kategorize edilir. Bir toplumda belirsizlikten kaçınma düşükse, belirsizlik hayatın normal bir özelliğidir. Belirsiz bir durumda toplum üyelerinin yaşadıkları stres ve korku seviyeleri düşüktür. Toplumdaki genç kuşaklar ve sağlık, maddiyat gibi konularda endişe seviyeleri düşüktür. Bu toplumlarda bireyler, cep telefonları ve internet gibi yeniliklere ve teknolojik gelişmelere daha çabuk adapte olabilmektedirler (Hofstede vd., 2010). Bu ülkelerde ekonomik anlamda daha riskli yatırımların gözlemlenmesi mümkündür.

Bir toplumda belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, güvensizlik hayatın normal bir özelliği değil, ele alınması gereken sürekli bir tehdittir. Belirsiz bir durum karşısında toplum üyeleri yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar (Hofstede vd., 2010). Sağlık ve maddiyat konusunda endişeler yüksektir ve yatırım konularında da daha muhafazakâr ve riskten kaçınan bir eğilim mevcuttur.

3.2.3. BİREYCİLİK

Bireyci toplumlarda, kişisel zaman ve özgürlükler en önemli unsurlardandır. Bireyciliğin aksine, kolektivizm terimi ise, toplum üyelerinin güçlü bir şekilde entegre olduğu toplumlar olarak tanımlanır (Hofstede, 2001). Bireycilik ile belirsizlikten kaçınma arasında genellikle negatif bir korelasyon gözlemlenmektedir (Hofstede vd., 2010). Bir toplumda yüksek bir belirsizlikten kaçınma varsa, o toplum muhtemelen kolektivist özelliklere sahiptir. Aksine, eğer toplumun belirsizlikten kaçınma eğilimi düşükse, daha bireyci özelliklere sahip olabileceği beklenmektedir.

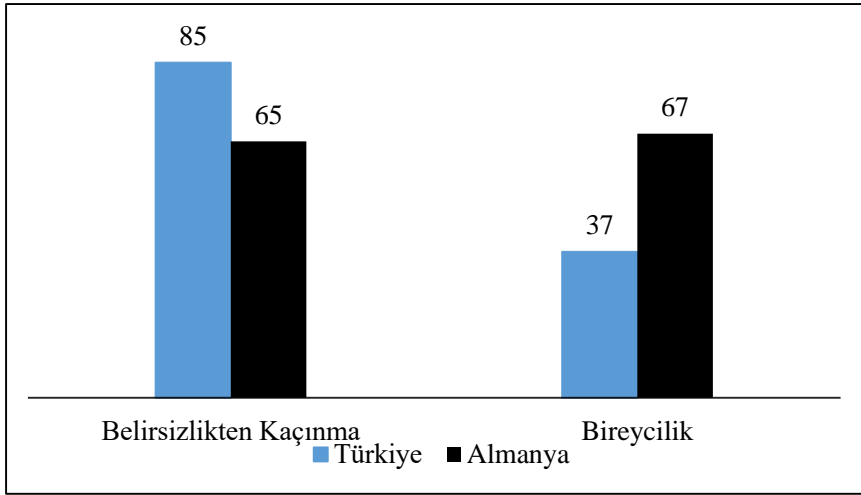
Bir toplum bireyci olduğunda, bağımsız benlik toplumun üyeleri tarafından desteklenir. İnsan ilişkileri isteğe bağlıdır. Toplum üyelerinin

kişilikleri dışı dönük niteliklere sahiptir. Çocuklar büyüdüğünde ayrı bir hayat kurmaları için desteklenirler.

Kolektivist toplumlarda ise norm olarak kabul edilmiş güçlü insan ilişkileri mevcuttur (Hofstede vd., 2010). Kamusal alanlar, toplum üyeleri tarafından sosyalleşme için tercih edilmektedir. Bağımlı benlik, toplum üyeleri tarafından teşvik edilmektedir. Çocuklar yetişkin olduklarında ebeveynlerinin evini terk etmezler. Üzüntünün toplum üyeleri tarafından gösterilmesi ve paylaşılması beklenir. Toplum üyelerinin kişilikleri içe dönük niteliklere sahiptir.

Türkiye ve Almanya bu kültürel boyutlar arasında belirgin biçimde farklılaşan iki ülke olarak görülmektedir. Şekil 4'te Türkiye ve Almanya'nın Hofstede'ye göre kültür teorisi çerçevesinde karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Şekil 4: Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi'nde Türkiye ile Almanya'nın Karşılaştırılması



Kaynak: Hofstede vd. (2010).

Şekilde görüldüğü üzere, Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma skoru 85'tir. Bu bağlamda Türk toplumunda kanunlara ve kurallara büyük ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Bireyler kendilerini belirsizlik karşısında ciddi bir tehdit altında hissetmektedirler. Bireycilik boyutunda aldığı 37 puanla ise Türkiye'nin kolektivist bir toplum olduğu söylenebilir. Bu sonuç, insanların birbirlerine bağlı olduklarını ve bireyselliğin ön planda tutulmadığını göstermektedir. Almanya ise belirsizlikten kaçınma boyutunda 65 puanla Türkiye'ye kıyasla daha düşük bir skor edinmiştir. Belirsizlik Almanya'da Türk toplumu kadar güçlü bir tehdit olarak algılanmamaktadır ve toplum belirlenmiş kurullarla belirsizliklerin önüne

geçme açısından daha başarılıdır. Ayrıca 67 puanla Alman toplumunun Türk toplumundan daha bireyci olduğu görülmektedir. Alman toplumunda bireylerin bağımsız hareket etmeleri ve kendilerini gerçekleştirmeleri beklenen ve desteklenen bir olgudur.

4. ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, kültür teorilerinden yola çıkarak, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik boyutlarının Türk ve Alman tüketicilerin online alışveriş davranışları üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi hedeflenmektedir.

4.1. HİPOTEZLER

Belirsizliğin e-ticaret üzerindeki etkilerini değerlendirmek mümkündür. Tan ve Thoen'e (2010) göre bilgi asimetrisi internetteki işlemler sırasında risk doğurmaktadır. Müşteri ürün ve hizmetler konusunda sağlayıcı kadar bilgiye sahip olmadığından, ortaya çıkan bilgi asimetrisi müşteri için risk yaratmaktadır. Müşteri e-ticarete ürünleri doğrudan göremez, koklayamaz veya test edemez (Mazaheri, Richard, Laroche ve Ueltschy, 2014). Dolayısıyla karar verme süreci belirsizliklerle şekillenmektedir ve bu da tüketicilerin tutumlarını etkiler. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplum üyeleri için e-ticaretin güvenilirliğinin düşük algılanması beklenebilir. Türkiye, Almanya'ya kıyasla daha yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan ülkelerden biridir. Bu bağlamda, Türkiye'de e-ticarete karşı duyulan güvenin Almanya'ya kıyasla daha düşük olacağı öngörülmektedir.

***Hipotez 1 (H1):** Türk tüketiciler e-ticaretin güvenilirliğini Alman tüketicilere kıyasla daha düşük bulmaktadırlar.*

Kolektif toplumların geleneksel bir zaman kullanım modeli vardır ve inisiyatif, toplum üyeleri tarafından teşvik edilmez (Hofstede vd. 2010). E-ticaret ise geleneksel bir alışveriş şekli değil, bireysel bir faaliyettir. Bireyci toplumlar daha modern bir zaman kullanım modeline sahiptir ve bireysel girişimler toplum üyeleri tarafından teşvik edilmektedir (Hofstede vd., 2010). Stafford, Turan ve Raisinghani'ye (2004) göre, bireyci kültürlerden gelen insanlar e-ticareti daha fazla kullanma eğilimindedir. Aksine, kolektivist kültürlerden gelenler e-ticareti daha az kullanma eğilimindedir. Bu etki e-ticaretin özellikle satın alma sürecinde gözlemlenebilir. Türkiye, Almanya'dan daha kolektivist özelliklere sahip bir ülkedir, bu sebeple, Türkiye'de satın alma sürecinde e-ticaretin Almanya'ya kıyasla daha az kullanılacağı öngörülmektedir.

***Hipotez 2 (H2):** Türk tüketiciler satın alma sürecinde e-ticareti Alman tüketicilere kıyasla daha az kullanma eğilimindedirler.*

4.2. METODOLOJİ

Araştırma yarı yapılandırılmış online anket yöntemiyle yürütülmüştür. Veriler, internet üzerinden oluşturulan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Ankete toplam 60 Türk, 46 Alman katılımcı yanıt vermiştir. Örneklemi oluştururken kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilir olan kullanıcılar seçilmiştir. Anket temel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer alırken, ikinci bölümde internet kullanımına ilişkin ucu açık ve çoktan seçmeli sorular, üçüncü bölümde ise online alışveriş davranışını ölçen sorular yer almaktadır. Verilerin analizinde ise IBM SPSS programı kullanılmıştır.

Araştırmada çift dilli bir anket kullanılmıştır. Tüm sorular orijinal olarak Türkçe olduğu için önce Almanca'ya çevrilmiş, sonra tekrar Türkçe'ye çevrilerek soruların eş anlamlılığı teyit edilmiştir. Anket toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Demografik veriler kapsamında cinsiyet ve yaş gibi sorular sorulurken, internet kullanımı bölümünde internet kullanım süreleri, e-ticarette tercih edilen ürün kategorileri ve e-ticarette kullanılan ödeme yöntemleri gibi sorular sorulmuştur. Bu sorulardan bazılarında birden çok seçeneği tercih etme imkanı bulunmaktadır ve bu sebeple veriler incelenirken toplam katılımcı sayısından daha yüksek frekanslar gözlemlenecektir. Üçüncü bölüm olan online alışveriş davranışını ölçmek için ise Angün'den (2016) 9, Dursun'dan (2016) 4 soru seçilerek bir ölçek oluşturulmuştur. Sorular “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri arasında düzenlenmiş 5'li Likert ölçeği ile yanıtlandırılmıştır. Online alışveriş davranışını ölçmek için kullanılan 13 soru faktör analizine tabi tutulmuş ve mutlak değerleri 0,5'in altında kalan ve diğer boyutlarla karışan bazı sorular, verileri temizlemek için ankettan çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda sorular iki temel faktör altında toplanmış ve bu faktörlere literatürle tutarlı olarak “güvenirlilik” ve “satın alma süreci” isimleri verilmiştir. Güvenirlilik boyutu altında “Kişisel bilgilerimin alışveriş yaptığım sitede korunduğunu hissediyorum” gibi maddeler yer alırken, satın alma sürecine ilişkin bölümde “Online alışveriş benim için zaman tasarrufu demektir” gibi süreçle ilgili deneyimlere yönelik maddeler bulunmaktadır. Soruların güvenirliliğini ölçmek için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ters kodlanmış dört soru düzenlenerek veriler analiz edilmiş ve akabinde hipotez testleri için t-testi kullanılmıştır.

4.3. VERİ ANALİZİ

4.3.1. DEMOGRAFİK VERİLER

Tablo 2'de görüleceği üzere, Türk katılımcıların %55'i kadın, %45'i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Alman katılımcıların ise %52,2'si kadın ve %47,8'i erkektir. Örneklem cinsiyet dağılımı bağlamında homojen gruplardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

		Katılımcının Uyuğu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	33	55	24	52,2
	Erkek	27	45	22	47,8
	Toplam	60	100,0	46	100,0

Tablo 3'te görüleceği üzere, Türk katılımcıları %90'ının yaşları 18 ile 34 arasında değişmekte, Alman katılımcıların tamamı ise 18-34 yaş aralığında yer almaktadır. Bu da örneklemin görece genç bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Yaş'a Göre Dağılımları

		Katılımcının Uyuğu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Yaş	18-24	28	46,7	30	65,2
	25-34	26	43,3	16	34,8
	44-54	2	3,3	0	0,0
	55 ve üstü	4	6,7	0	0,0
	Toplam	60	100,0	46	100,0

Tablo 4'te Türk katılımcıların % 70'inin eğitim düzeyinin lisans olduğu görülmektedir. Alman katılımcıların ise % 87'sinin eğitim düzeyi lisansdır. Örneklemin genel olarak yükseköğrenim görmüş olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

		Katılımcının Uyuğu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Eğitim Düzeyi	Lise	4	6,7	2	4,3
	Lisans	42	70,0	40	87,0
	Yüksek Lisans ve Üstü	14	23,3	4	8,7
	Toplam	60	100,0	46	100,0

Tablo 5’te katılımcıların medeni durumları gösterilmektedir. Türk ve Alman katılımcıların çoğu bekârdır. Medeni durum açısından da iki grup arasında benzer bir dağılım olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

		Katılımcının Uyuğu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Medeni Durum	Evli	8	13,3	6	13,0
	Bekar	52	86,7	40	87,0
	Toplam	60	100,0	46	100,0

Tablo 6’da ise katılımcıların aylık gelirleri görülmektedir. Anket oluşturulurken gelir seviyesi birim para cinsinden dikkat alınmış ve Türk Lirası ve Euro değerleri aynı tutularak bir karşılaştırma yapılmıştır. Genel tabloya bakıldığında katılımcıların çoğunlukla düşük ya da orta gelirli olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyleri

		Katılımcının Uyuğu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Aylık Gelir Düzeyi	1000 TL (Euro) altı	22	36,6	7	15,2
	1000-3000 TL (Euro) arası	16	26,6	29	63
	3001-5000 TL (Euro) arası	14	23,3	7	15,2
	5001-8000 TL (Euro) arası	4	6,7	0	0,0
	8001 TL (Euro) üstü	4	6,7	3	6,5
	Toplam	60	100,0	46	100,0

4.3.2. İNTERNET KULLANIMI

Bu bölümde ise katılımcıların internet kullanımı ve online alışveriş alışkanlıklarına yönelik sorular bulunmaktadır.

Türk katılımcıların %93,3’ü ve Alman katılımcıların tamamı 5 yıldan fazla süredir aktif internet kullanıcısı durumundadırlar. Ayrıca hem Türk hem de Alman katılımcılar internette en az bir kez alışveriş yapmış olduklarını beyan etmişlerdir.

Bir diğ er soruda, katılımcılara ilk kez alışveriş yaptıkları bir e-ticaret sitesinde nelere dikkat ettikleri sorulmuştur. Tablo 7, bu soruya verilen cevapları özetlemektedir. Hem Türk katılımcılar (%58,3) hem de Alman katılımcılar (%65,1) için bir web sitesinde ilk kez online alışveriş yaptıklarında en önemli gerekliliğ in güvenilirlik olduğ u görölmektedir. Web sitesinde sunulan ödeme seçenekleri Türk katılımcılar tarafından en önemli ikinci faktör olarak kabul edilirken, Alman katılımcılar içinse fiyat daha belirleyici bir faktör olarak ö ne çıkmaktadır.

Tablo 7: İlk Kez Alışveriş Yapılan Bir Sitede Dikkat Edilen Faktörler

		Katılımcının Uyruğ u			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
İlk kez alışveriş yaptığımız bir e-ticaret sitesinde nelere dikkat edersiniz?	Güvenilirlik	35	58,3	30	65,1
	Fiyat	8	13,3	16	34,7
	Ödeme Seçenekleri	15	25	6	13,0
	Kullanıcı Değ erlendirmeleri	2	3,3	6	13,0
	Kargo Firması	4	6,7	2	4,3
	Ödeme Güvenliğ i	4	6,7	2	4,3
	Website Tasarımı	4	6,7	2	4,3
	Şeffaflık	4	6,7	0	0,0
	İade Seçeneğ i	2	3,3	0	0,0

Tablo 8’de ise, katılımcıların ne kadar süredir internette alışveriş yaptıkları görölmektedir. Daha önce belirtildiğ i üzere tüm katılımcıların online alışveriş tecrübesi mevcuttur. Türk katılımcıların neredeyse yarısının (% 48,3) 5 yıldan fazla süredir internette alışveriş yaptığ ı görölmektedir. Alman katılımcılar için bu sayı %32,6 iken, 3 ila 5 yıldır alışveriş yapanların oranı %34,8’tir. Çoğ u kullanıcının en az bir yıldır internet üzerinden alışveriş yaptıkları görölmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların İnternet Üzerinden Alışveriş Yaptıkları Süre

		Katılımcının Uyruğ u			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Ne zamandır internet üzerinden	1 yıldan az süredir	0	0,0	4	8,7
	1-3 yıldır	13	21,6	11	23,9
	3-5 yıldır	18	30,0	16	34,8

alışveriş yapıyorsunuz?	5 yıldan fazla süredir	29	48,3	15	32,6
	Toplam	60	100,0	46	100,0

Tablo 9’da katılımcıların e-ticaret sırasında tercih ettikleri ürün kategorileri görselleştirilmiştir. Katılımcılara yine birden çok seçeneği işaretleme imkanı verilmiştir. Sayılara bakıldığında, Türk katılımcıların internet üzerinden en çok seyahat bileti (%66,7), kıyafet ve ayakkabı (%65), kitap, film ve müzik (%58,3) ve elektronik cihaz (%50) satın aldıkları görülmektedir. Alman katılımcıların ise en çok tercih ettikleri ürünler seyahat bileti (%73,9), elektronik eşya (%69,6), giyim ve ayakkabı (%67,3), kitap, film ve müzik (%65,2) olarak sıralanmaktadır.

Tablo 9: İnternet Üzerinden Satın Alınan Ürünler

		Katılımcının Uyuğu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
İnternet üzerinden hangi ürünleri satın almayı tercih edersiniz?	Giyim/Ayakkabı	39	65	31	67,3
	Elektronik Eşya	30	50,0	32	69,6
	Kitap/Film/Müzik	35	58,3	30	65,2
	Bankacılık Hizmetleri	28	46,7	21	45,6
	Altın/Takı/Mücevher	12	20,0	4	8,7
	Kişisel Bakım Ürünleri	16	26,7	24	52,2
	Spor	8	13,3	6	13,0
	Sinema ve Tiyatro	24	40,0	26	56,5
	Seyahat Biletleri	40	66,7	34	73,9
	Diğer	8	13,3	4	8,7

Tablo 10 e-ticarete kullanılan ödeme yöntemlerini göstermektedir. Türk katılımcılar arasında en popüler ödeme yöntemlerinin kredi kartları (%100), kapıda ödeme (%20), banka kartları (%16,7) ve sanal kartlar (%16,7) olduğu görülmektedir. Alman katılımcılar arasındaki en popüler ödeme yöntemleri ise kredi kartları (%69,6), PayPal (%56,5), banka kartları (%26,1) ve elektronik transferler (%23,9) olarak sıralanmaktadır.

Tablo 10: Online Ödeme Araçları

		Katılımcının Uyrugu			
		Türk		Alman	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Online alışverişlerinizde hangi ödeme aracını kullanırsınız?	Kredi Kartı	60	100,0	32	69,6
	Banka Kartı (Debit Kart)	10	16,7	12	26,1
	Sanal Kredi Kartı	10	16,7	2	4,3
	Kapıda Ödeme	22	20,0	6	13,0
	PayPal	0	0,0	26	56,5
	Eft/ Havale	2	3,3	11	23,9
	Diğer	2	3,3	10	21,7

4.3.3 ONLINE ALIŞVERİŞ DAVRANIŞI

Araştırma kapsamında katılımcıların online alışveriş davranışları iki boyutta değerlendirilmektedir. Boyutların güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Tablo 11’de görüleceği üzere boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri 0.626 ve 0.824’tür. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının ise 0.735 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin ileriki analizlerle devam etmek için güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11: Boyutların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Güvenilirlik	7	,824
Satın Alma Süreci	6	,626

Tablo 12’de, online alışveriş davranışının tüm boyutları dikkate alınarak, Türk ve Alman katılımcılar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t-testinin sonuçları görülmektedir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, Türk ve Alman katılımcılar arasında online alışveriş davranışı açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Tablo 12: Katılımcıların Online Alışveriş Davranışı Açısından Karşılaştırılması

	Uyruk	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Online Alışveriş Davranışı	Türk	60	34,31	7,261	1,019	,309
	Alman	46	32,82	4,923		

4.3.3.1. GÜVENİLİRLİK

Online alışveriş davranışı bir bütün olarak ele alındığında Türk ve Alman katılımcılar arasında bir fark olmadığı gözlenmiştir. Fakat, online alışveriş davranışının alt boyutlarındaki farklı kavramsallaştırmalardan ötürü, çalışmada öngörülen iki hipotezin test edilerek, bu boyutlar açısından kültürel farkların olup olmadığı araştırılacaktır. Söz konusu boyutlardan ilki olan güvenilirlik faktörüne ilişkin t-testi sonuçları Tablo 13'te sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında, iki kültür arasında e-ticaretin güvenilirliğine ilişkin anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$). Bu sebeple **H1** reddedilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Güvenilirlik Açısından Karşılaştırılması

	Uyruk	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Güvenilirlik	Türk	60	21,67	5,603	1,296	,201
	Alman	46	19,62	4,303		

4.3.3.2. SATIN ALMA SÜRECİ

Katılımcıların satın alma sürecindeki davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 14'te sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında Türk ve Alman katılımcılar açısından satın alma sürecine ilişkin anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$). Bu sebeple **H2** reddedilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Satın Alma Süreci Açısından Karşılaştırılması

	Uyruk	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Satın Alma Süreci	Türk	60	12,69	3,896	-,157	,872
	Alman	46	13,03	2,301		

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında, Türk ve Alman tüketicilerin farklı kültürel özelliklere sahip olmaları sonucunda, online alışveriş davranışlarında da değişik tutumlar sergileyebileceklerine ilişkin hipotezler test edilmiştir. Bu bağlamda, Türk ve Alman tüketicilerin e-ticarete güven açısından yaklaşımlarının ve e-ticaret kullanma eğilimlerinin farklı olacağı öngörülmüştür. Bu bağlamda kurulan hipotezler ve sonuçları Tablo 15'te özetlenmektedir.

Tablo 15: Hipotez Testi Sonuçları

H	Hipotez	Sonuç
H1	Türk tüketiciler e-ticaretin güvenilirliğini Alman tüketicilere kıyasla daha düşük bulmaktadırlar.	Reddedildi
H2	Türk tüketiciler satın alma sürecinde e-ticareti Alman tüketicilere kıyasla daha az kullanma eğilimindedirler.	Reddedildi

İlk hipotez iki kültür arasındaki bireycilik/ kolektivizm farklıları üzerinden kurgulanmıştır. Hofstede'ye göre Türkiye kolektivist ülkelerden biri iken, Almanya bireyci ülkelerden biridir; bu sebeple bireysel kullanımla şekillenen bir e-ticaret sürecinin güvenilirliğinin iki toplumda farklı değerlendirilmesi beklenmiştir. İkinci hipotez ise iki kültür arasındaki belirsizlikten kaçınma farklılıkları üzerine şekillendirilmiştir. Bu bağlamda iki ayrı kültürden gelen tüketiciler arasında satın alma sürecinde e-ticaret tercihi açısından bir fark olacağı öngörülmüştür. Sonuç olarak, gerek genel olarak bakıldığında, gerekse alt boyutlar üzerinden değerlendirildiğinde, iki kültür açısından online alışveriş davranışlarına ilişkin anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Hipotez testi sonuçları, e-ticaret bağlamında yerel kültürlerden ziyade küresel bir kültürün baskın olduğuna dair ipuçları vermektedir.

Sonuçlara bakıldığında, e-ticaret bağlamında katılımcıların genel olarak benzer kültürel normlarla hareket ettikleri söylenebilir. Hofstede vd. (2010) bireylerin kültürle doğmadıklarını ama kültürün öğrenilen ve gelişen bir kavram olduğunu söylemektedirler. Kültür genlerle değil çevreyle şekillenir. Tüm dünyada görüldüğü gibi kültürler de küreselleşmektedir. Yeni teknolojik gelişmeler nedeniyle küreselleşme günümüz dünyasının gerçeği haline gelmiştir. Tüm dünyada küreselleşme ile farklı kültürler arasındaki iletişim artarken, buna bağlı olarak dünyadaki kültürler de olabildiğince hızlı değişmektedir (Lüddemann,

2019). Bu nedenle, kültürel özelliklerin ve müşteri ihtiyaçlarının da küreselleşmeden etkilenmesi şaşırtıcı değildir (Meffert, Burmann, Kirchengorg ve Eisenbeiß, 2019). Bu durum nedeniyle dünyanın kültürel çeşitliliği azalmakta ve bu kültürel bütünleşme hayatın tüm evrelerinde gözlemlenebilmektedir (Lüddemann, 2019).

Sonuçlar ışığında bir değerlendirme yapıldığında, e-ticaretin küresel ve kendine özgü bir kültür yarattığı görülmektedir. İnternet kullanımına bakıldığında da benzer çıktılarla karşılaşılmaktadır. Her iki toplumdaki katılımcılar benzer internet kullanım ve online alışveriş davranışları sergilemektedirler. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda da hem Türk hem de Alman kullanıcıların e-ticaret kullanım amaç ve sıklıklarının benzer olduğu gözlemlenmektedir. Her iki örneklemin ürün kategorilerindeki tercihleri de benzerdir.

Demografik verilere bakıldığında, Türk ve Alman katılımcılar benzer bir dağılım göstermektedirler. İki grup da genellikle genç kullanıcılardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini internetle doğmuş ve/ veya büyümüş bir nesil kapsamaktadır. Bu bağlamda, çalışmaya katılanların yeni nesil oldukları ve dijital bir dünya ile aşına olduklarını söylemek mümkündür. Bu kişiler internet kullanımına ilişkin nesilsel handikaplar yaşamamaktadırlar ve hayatlarının çoğunda dijital öğelerle karşılaşmış oldukları için, e-ticaret anlamında da sunulanı almaya ve kullanmaya yatkındırlar. Akıllı telefonlar ve bilgisayarlar gibi teknolojik araçlar bu nesil için hayatın doğal gereksinimlerindedir (Meffert vd., 2019). Yeni neslin “dijital yerliler” olarak tanımlanmasının nedeni de budur (Deges, 2020). Dijital dünyada büyümüş bir neslin e-ticarette güven problemi yaşamaması ve satın alma süreçlerini online kanallarla gerçekleştirmeleri beklenebilir bir sonuçtur. Buna karşın, örneklem genel olarak genç bir nesli kapsadığı için ve katılımcı sayısı görece düşük olduğu için sonuçların genellenmesi mümkün değildir. Araştırmanın daha geniş ve farklı yaş gruplarını içeren örneklemelerde tekrarlanması gerekmektedir.

Her iki topluluk için de katılımcıların eğitim düzeylerinin benzer ve yüksek olduğu söylenebilir. Yüksek eğitim düzeyine sahip genç nesil için teknolojik araçlar aynı zamanda dijital becerilerin geliştirilmesi için birer fırsat olarak görülmektedir. Dijital yerliler denilen nesil, özellikle mesleki becerilerini geliştirmek için e-ticaretle ilgilenmektedir (Deges, 2020). Eski nesillerin aksine, bu nesil, dijital araç ve yöntemlere daha hızlı adapte olma yeteneğine sahiptir (Meffert vd., 2019) ve online alışveriş konusunda da daha aktif oldukları söylenebilir (Heinemann, 2019). Bu sebeple, özellikle örneklemin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, kültürel farklılıkların online alışveriş davranışlarını etkilememesi beklenebilecek bir sonuçtur.

Son yıllarda, teknolojik gelişmeler sayesinde, internet kullanımı tüm dünyada önlenemeyen bir hızla yayılmıştır. Bununla beraber ortaya çıkan e-ticaret kavramı da hem tüketiciler hem de işletmeler için vazgeçilmez bir seçenek haline almıştır. Özellikle sağlayıcılar ya da şirketler için piyasa şartları ve kuralları üzerinde çok büyük etkiye sahiptir.

Bu çalışma, tüketici tercihlerini anlamak için e-ticareti etkileyeceği düşünülen kültürel faktörlere odaklanmaktadır. Bu bağlamda test edilen hipotezler sonucunda, katılımcıların farklı kültürel özelliklere sahip coğrafyalardan gelmelerine rağmen, e-ticarete benzer tutum ve davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle beraber, e-ticaret kavramının ulusal ya da yerel kültürlerin üstünde, kendine özgü bir kültür anlayışı oluşturduğu söylenebilir. Bu sebeple, özellikle şirketler stratejilerini geliştirirken küresel beklentileri de dikkate almalıdır. Özellikle beklenen yükseliş eğilimiyle beraber, gelecekteki müşteri potansiyelini kullanabilmek ve yeni piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için e-ticaret, yeni bir ticaret yöntemi olarak benimsenmeli ve tüketici tercihlerine uygun çözümler sunulmalıdır. Ticaret yöntemleri gerekirse bu tercihler doğrultusunda yeniden tasarlanmalıdır. Çünkü ürün ya da hizmet sağlayıcıların yeni neslin ihtiyaçlarını göz ardı edemeyeceği açıktır. (Heinemann, 2019). Geleneksel ticaret yöntemleri halen varlığını sürdürse de, ayakta kalabilmek için, şirketlerin dijital dünyaya adapte olmaları ve özellikle yeni nesli yakalayabilmek adına, küresel beklentileri de dikkate alan yeni çözümler sunmaları şarttır.

KAYNAKÇA

- Angün, S. (2016). *Çevrimiçi (online) Alışverişte Farklı Toplumların Riskleri Algılamasına Dair Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Bagusat, A. & Hermanns, A. (2011). *E-Marketing Management. Grundlagen und Prozesse für Business-to-Consumer-Märkte*. München: Vahlen.
- Canbaz, S. (2006). *Türkiye’de Elektronik Ticaret Uygulamasında Karşılaşılan Muhasebe Sorunları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Wiesbaden: Springer.
- Dursun, E. Y. (2016). *Tüketicilerin Online Alışveriş Davranışını Etkileyen Faktörler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Ehrlich, O. (2011). *Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- eMarketer (2020). Global Ecommerce 2019. Erişim adresi: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>. Erişim tarihi: 10.05.2020.
- Fost, M. (2014). *E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen. Mit stationären Handelsstrukturen am Wachstum partizipieren*. Wiesbaden: Springer.
- Heinemann, G. (2019). *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*, (10. Baskı). Wiesbaden: Springer.
- Hoffmann, S.& Akbar, P. (2019). *Konsumentenverhalten. Konsumenten verstehen – Marketingmaßnahmen gestalten*, (2. Baskı). Wiesbaden: Springer.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (3. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Lüddemann, S. (2019). *Kultur: Eine Einführung*, (2. Baskı). Wiesbaden: Springer.

- Mazaheri, E., Richard, M. O., Laroche, M. & Ueltschy, L. C. (2014). The Influence of Culture, Emotions, Intangibility, and Atmospheric Cues on Online Behavior. *Journal of Business Research*, 67(3), 253-259.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele*, (13. Baskı). Wiesbaden: Springer.
- Riehm, U. (2020). E-Commerce. Begriff, Geschichte, aktueller Stand und Ausblick. Erişim adresi: <http://www.itas.kit.edu/pub/v/2004/rieh04b.pdf>. Erişim tarihi: 10.05.2020
- Stafford, T. F., Turan, A. & Raisinghani, M. S. (2004). International and Cross-Cultural Influences on Online Shopping Behavior. *Journal of Global Information Management*, 7(2), 70-87.
- Statista. (2020). eCommerce - Deutschland. Erişim adresi: <https://de.statista.com/outlook/243/137/e-commerce/deutschland>. Erişim tarihi: 11.03.2020.
- Statista. (2020). eCommerce - Türkei. Erişim adresi: <https://de.statista.com/outlook/243/113/e-commerce/tuerkei#markt-revenue>. Erişim tarihi: 11.03.2020.
- Tan, Y. H. & Thoen, W. (2010). A Logical Model of Trust in e-Commerce. *Electronic Markets*, 10(4), 258-263.
- Weiber, R. (2002). *Handbuch Electronic Business.*, (2. Baskı). Wiesbaden: Gabler.


BÖLÜM IV

DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*


*The Effect of Institutionalization and Organizational Learning on
Organizational Innovativeness in Digital Age*

Özgür Işık & Burcu Doğanalp

¹ Selçuk Üniversitesi, e-mail: bdozgurbd@gmail.com,

 ORCID 0000-0002-7081-7388

¹ (Dr., Öğr. Üyesi), Selçuk Üniversitesi, e-mail: burcudoganalp@selcuk.edu.tr,

 ORCID 0000-0002-8355-1320

1. GİRİŞ

Değişimin belirleyici bir faktör haline geldiği çevresel ortamlarda, işletmelerin hayatta kalabilmeleri, yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmeleri ve üst düzey bir performans gösterebilmeleri esas olarak çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bütüncül bir bakış açısıyla bu değişikliklere uygun yenilikler yaratmalarına bağlıdır. Değişme ve gelişmelerin aralıksız olarak devam eden bir süreç olduğu hakikati göz önünde alındığında; kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin değişme ve gelişmeleri içselleştirme aşamasında, yenilikçiliğin ise örgütsel değişim ve gelişimlere adapte olma sürecinde işletmeler bakımından hayati bir önem arz ettiği görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 20).

Örgütsel yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi bazı öncüllere bağlıdır. Bu çalışmada bu öncüllerden kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme değişkenlerine odaklanılmıştır. Kurumsallaşma, bir örgütün faaliyetlerini kişilerin varlığına tabi olmadan sürdürebilmesine ve geliştirebilmesine olanak tanıyan bir yapı meydana getirmesi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2008). Örgütsel öğrenme ise, örgüt üyelerinin hataları tespit etme ve düzeltme aracılığıyla örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlere adapte olabilmesi sürecidir (Koçoğlu vd., 2011: 74). Kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki

* Bu çalışma, “Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi” adlı doktora tez çalışmasının bir özeti.

etkisinin ortaya konulması, işletmelerin rakiplerine karşı rekabetçi bir avantaj elde etmesinde ve bu avantajı devam ettirebilmesinde nelere dikkat etmeleri gerektiği hususunda önemli bir kılavuz olacaktır (Onağ ve Tepeci, 2016). Bu çerçevede “kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?” sorunsalından hareketle araştırmanın amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini analiz etmektir. Literatürde kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik (İraz ve Eryeşil, 2012; Özkoç ve Kemer, 2017) ve örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik (Saban vd., 2000; Calantone vd., 2002; Weerawardena vd., 2006; Garcia-Morales vd., 2007; Yeung vd., 2007; Alegre ve Chiva, 2008; Avcı, 2009; Taşçı ve Koç, 2010; Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012; Eren vd., 2013; Demirel ve İskan Kubba, 2014; Pınar ve Arıkan, 2015; Onağ ve Tepeci, 2016; Liao vd., 2017; Bello ve Adeoye, 2018) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak bu üç değişken arasındaki ilişkiyi turizm gibi emek yoğun özellik gösteren otel işletmeleri örnekleminde ele alan sınırlı sayıda araştırma olmasından dolayı, bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal çerçevesi kapsamında dijital çağ, kurumsallaşma, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik kavramları açıklanmıştır.

2.1. Dijital Çağ

21. yüzyılla birlikte dijital çağın hayatımıza girmesi, örgütlerin çağa uyum sağlayarak değişim ve dönüşümünü zorunlu hale getirmiştir (İnceoğlu, 2014: 61). Teknolojik gelişmelere paralel olarak küreselleşme, her şeyi kuşatarak etkisi altına almakta, yaşanan hızlı değişimler, ekonomik, sosyal ve örgütsel yapıları büyük ölçüde etkilemektedir (Bennour ve Crestani, 2000: 151).

Dijital teknolojilerde yaşanan devrim niteliğindeki değişimler (iletişim ağları, internet, mikroçipler vb.) bilginin katlanarak büyümesine ve değişimin hızının artmasına yol açmakta, edinilen her yeni bilgi çok geniş alanlarda var olan bilgilerle etkileşim kurarak kümülatif etkiler yaratmakta, böylece değişimin hızı şaşırtıcı düzeylere çıkmaktadır (Hammer, 1997: 85). Dolayısıyla örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve gelişmeleri, bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirme süreçlerini öğrenme temelleri üzerine inşa etmelerine ve bilgi odaklı esnek yapılara sahip olmalarına bağlıdır (Saylı ve Ağca, 2009).

Dijital çağ, yeni teknolojilerin uygulanmasıyla işgücü piyasası ve küreselleşme sürecinde değişen talepleri arttırmak, piyasaları

uluslararasılaştırarak rekabeti artırmak ve iletişimin hızlandırmak gibi birçok yapısal değişikliğe sebep olmaktadır (OECD, 2000: 1). Dijital çağda güçlü dijital teknolojilerin gelişimi ve yaygınlaşması tüm dünyada ekonominin hızını arttırmakla birlikte sosyal dönüşüm de yaratmaktadır. Dijital teknolojileri, bu yeni çağın merkezi dönüşümsel gücü olarak benimseyen örgütler gelişebilme imkânı elde edebilmektedir (Digital Europe, 2010).

Dijital çağın beraberinde getirdiği mobil uygulamalar ve yapay zeka gibi modern dijital teknolojiler, örgütlerin ürettikleri ürünleri, sundukları hizmetleri ve iş modellerini destekleyerek müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmasını sağlamakta, rekabeti ve kurumsal üretkenliği benzeri görülmemiş bir şekilde artırmaktadır. Örgütler dijital çağın sunduğu teknolojileri kullanarak müşterilerle daha etkin etkileşim kurmakta, endüstri hızla dijital veriye anlam kazandırarak ve örgütün faydasına kullanarak büyümekte, örgütler dijital çağın sunduğu rekabet avantajını elde etmeye çalışmaktadırlar (Fujitsu, 2017).

Dijital çağ, “bilgi çağı, enformasyon çağı, küreselleşme çağı, sanayi ötesi çağ organizasyonları çağı” olarak da isimlendirilmektedir. Dijital çağ, tüm örgütlerde kökten bir dönüşüme yol açmaktadır. Bu hıza yetişemeyen geleneksel örgütler varlığını sürdüremezken, yenilik, değişim ve çağın gereklerine uyum sağlayan örgütler ise kendilerini dönüştürmeye yönelik yeni ve yaratıcı yöntemler geliştirip teknolojiden faydalanarak faaliyet gösterdikleri sektörlerde farklılaşmaktadır. Örgütlerin dijital teknolojiler kullanması küresel ekonomi pazarında üretkenlik artışının, yenilikçiliğin, sürdürülebilir büyümenin ve istihdamın itici gücü haline gelmektedir (Digital Europe, 2010).

Dijital çağ üretim yöntemlerinden, dağıtım kanalları ve müşteri beklentilerine kadar bir örgütün iş yapış süreçlerinde hemen her şeyi değiştirebilme kabiliyetine sahiptir. Bu sayede dijitalleşen örgütler bilginin üretimi ve işlenmesi, karar alma süreçleri ve yeni pazarlara ulaşma gibi alanlarda büyük kazanımlar elde edebilmektedirler. Bu avantajlar örgüt performansının artırılmasında, örgüt hedeflerine ulaşılmasında ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında önemli bir rol oynamakta ve tüm bu gelişmeler örgütleri yeni bir evreye taşımaktadır (Tüsiad, 2016).

Dijital çağ sadece yeni teknolojilerden yararlanmayı değil problemleri yeni yöntemlerle çözmeyi, benzersiz deneyimler yaratmayı ve iş performansını artırmayı kapsamaktadır. Bu çağda örgütsel başarıların temeli, örgütlerin fiziksel donanımlarından ziyade sistemsel ve zihinsel kapasitelerine dayanmaktadır (Quinn vd., 1998: 183). Global pazarlarda dijital teknolojilerin olanaklarından faydalanılmasının yalnız başına bir değişim yaratmaya yetmediği, doğru kültür, altyapı, amaçlar ve süreçlerle dijital teknolojilerin yaratıcı uygulamalarının birleştirilerek yeni iş

modelleri geliştirilmesi ile bu sürecin başarılı olabileceği anlaşılmaktadır (Tüsiad, 2016).

2.2. Kurumsallaşma

Genel anlamıyla kurum, toplumda belli bir işlevi yerine getirmek üzere kurulmuş, devlet ya da toplumlar tarafından kanunlar çerçevesinde oluşturulmuş, içinde uyulması gereken kuralların bulunduğu yapılardır (Ozankaya, 1995: 86). Douglass (2002: 10)'a göre kurumlar içinde yaşadığımız toplum tarafından yaygın bir şekilde kabul edilen ve geçerliliği izafi olan uygulama, teknoloji ve kuralların sağlam bir şekilde organize edildiği sosyal birimlerdir (Akt.: Parkhe, 2003).

Kurumlar, insanlar arası rol ve ilişkileri düzenleme, toplumsal kültürün istikrarını sağlama, sosyal davranışları kolaylaştırma, toplumların sistemli ve ideal düzeydeki beklentilerini karşılama gibi işlevlere sahiptirler (Aydın, 2000: 16). Bu açıdan kurum, toplumda organize olmuş, onaylanmış ve yerleşmiş kurallar bütünüdür (Gürol, 2005: 18). Kurumların en belirgin özellikleri varlıklarını sürdürebilmeleri için belirli amaçlara ve kurallara bağlı olmaları, süreklilik göstermeleri, insanların belirli ihtiyaçlarını karşılamak için eylemde bulunmaları ve toplum içindeki ilişkileri düzenlemeleridir (Aydın, 2000: 14).

Günümüzde işletmeler için vazgeçilmez bir rol oynayan kurumsallaşma kavramı ilk kez 20. yüzyılın sonlarında Amerikalı iktisatçılar tarafından ortaya atılmış, değişen ekonomik koşullara işletmelerin adapte olabilmeleri ve varlıklarını sürekli kılabilmesi için kurumsallaşma teorileri ileri sürülmeye başlanmıştır (Ataman, 2001: 194).

Kurumsallaşma örgütün diğer işletmelerden farklı bir şekilde kendine has bir kimlik kazanması, toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlayan organizasyonel anlamda duyarlı ve esnek bir karakter oluşumudur (Selznick, 1996: 271).

Ataman (2001: 195)'a göre kurumsallaşma, işletmelerin sağlam bir sistem, profesyonel bir yönetime sahip, çevreye uyum sağlayabilen bir yapıda olan, uzun süre ayakta kalan, kendilerine ait bir kültürü olan sistemi değerlerle birleştirme yeteneğine sahip kamuya ait mekanizmalardır. Kurumsallaşma bir işletmede kurum kültürünün ve kurumsal kimliğin meydana gelmesi, işletmenin aktivitelerinin belirli bir düzen ve prosedür dahilinde, kişiye değil modele dayalı bir sisteme dayanarak yürütülmesi ve böylece işletmenin kendi içinde sürekli bir gelişme sağlaması olarak ifade edilebilir (Yazıcıoğlu, 2008: 43). Başka bir ifadeyle kurumsallaşma, işletmelerde çalışmaların devam edebilmesinin patron, yönetici, kritik personel ve benzeri kişilerin varlığına bağımlı olmadan sağlanabilmesi, işletmelerin kişilerden bağımsız bir sistem oluşturarak süreklilik göstermesidir (Koçel, 2008: 206).

İşletmeler tarafından kullanılan sistemlerin modern ve dinamik bir yapıda ve bilgi temelli olması, tüm faaliyetler için yeni yönetim uygulamalarını takip etmeleri ve gelişime yönelik düzenlemeler getirmeleri kurumsallaşma olarak tanımlanmaktadır (Uzunçarşılı vd., 2000: 14). Özdevecioğlu (2004: 116-117)'na göre kurumsallaşma tüm çalışanların işletmelerin kararlarına katılması, işletmenin değişen çevre şartlarına adapte olması, net bir örgüt yapısı sayesinde otorite ve sorumluluklarını bilmesi, çağdaş yönetim metotları kullanılarak bilgi akış sisteminin kurulması ve tüm birimlerin birbiriyle işbirliği içinde çalışması gibi özellikleri kapsayan bir bütündür.

Bir işletme bünyesinde çalışan bireylerin kendilerine has iletişim tarzları, ödül ve ceza verme şekilleri, karar alma, diyalog kurma yöntemleri gibi davranışlarını da kapsayan alışkanlıkların standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallara dönüşmesi kurumsallaşma olarak adlandırılır (Ulukan, 2005: 31).

Farklı kurumlar ve bireyler tarafından yapılan kurumsallaşma tanımları incelendiğinde, tüm tanımların ortak noktasının kurumsallaşmanın kaliteli, güvenilir mal ve hizmet üretebilen, topluma mal edilebilen, kurallı ve düzenli yapıya sahip ve varlığını uzun zaman korumayı başarabilen işletmeler için önemli ve gerekli bir nitelik olduğu söylenebilir (Akat ve Atılğan, 1992: 17-19).

Değişen ve gelişen dünya ekonomisinde işletmelerin var olabilmeleri, etkinliklerini sürdürebilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aksi halde kurumsallaşamayan, yöneticilerden bağımsız hareket edemeyen işletmeler ayakta kalma konusunda güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 191).

Örgütlerin faaliyette buldukları çevre ile adaptasyon aşamasını ve örgütlerde zaman içinde meydana gelen gelişmeleri kapsayan kurumsallaşmanın süreklilik göstermesi bağlamında yönetsel sistemler ile denetim sistemlerinin yenilikçi uygulamalar tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Güravşar Gökçe, 2010). Bu nedenle üst yönetimin kurumsallaşmayı temel alan yenilikçi bir anlayışa sahip olması ve örgüt içinde uygulaması örgütlerin varlığının devamını sağlamada kritik bir önem taşımaktadır. Örneğin kurumsallaşma unsurlarından biri olan profesyonelleşme, örgütün yenilik yaratmasının ve çevreye uyum sağlamanın önünü açmaktadır (Ruekert vd., 1985). Yenilikçilik yeni ürün ve hizmetler geliştirerek çevredeki değişimlere cevap verme yeteneğidir (Peters ve Waterman, 1982). Örgütsel yenilikçilik örgüt tarafından belirlenen yeni fikir ve davranışların örgütün tüm faaliyetlerinde kendini göstermesi ve örgütün her alanına yansımadır (Damanpour, 1991: 557). Kurumsallaşma örgütlerin yenilikçi eğilimlerini etkilemek suretiyle

performanslarının artmasını sağlar (Yılmaz, 2007). Bununla birlikte, yenilikçilik örgütün benimsediği yeni fikirlerin sistemli bir biçimde geliştirilmesine, yani kurumsallaşmasına zemin hazırlar (Baltalar, 2012). Bu bağlamda, bir yandan örgütlerin kurumsallaşma yönelimlerinin yenilikçiliği teşvik eder nitelikte olması gerektiği, diğer yandan ise yenilikçiliğin örgütte fonksiyonel ve iş görür hale gelebilmesi için kurumsallaşmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Günümüzde örgütler kurumsal stratejilerini geliştirirken yenilik unsuruna öncelik vermekte ve yenilikçiliği kurumsallaşma stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görmektedirler (Keskin, 2006: 401). Yenilikçilik, var olan düzende örgütler için bir gereksinim olarak görülmekte ve kurumsal kimliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Altun, 2008).

2.3. Örgütsel Öğrenme

Çevresel değişimlerin hız kazandığı, ekonomik dalgalanmaların yaşandığı, rekabetin arttığı, iş dünyasının yenilikçi ve yaratıcı olma zorunluluğu içerisine girdiği günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde örgütsel öğrenme önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenme kavramına ilişkin pek çok farklı tanımlama yapılmıştır.

Örgütsel öğrenme, bir organizasyonda çalışanların aktif katılımıyla örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesi, ortak değerler, kararlar ve kurallar oluşturularak herkes tarafından paylaşılır hale gelmesidir (Yazıcı, 2001: 90). Huber'e göre örgütsel öğrenme, örgütün potansiyel davranış alanının büyütülmesi anlamına gelen bilgi edinme, yayma, yorumlama ve örgütsel hafızada saklama olarak sınıflara ayrılan bir bilgi işleme sürecidir (Aktaran: Karahan ve Yılmaz, 2010: 155).

Garvin (1993: 80)'e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin doğru bilgiyi elde ederek ve daha iyi düşünmeye başlayarak mevcut davranışlarını değiştirmesi ve iyileştirmesi anlamına gelmektedir. Garvin (1999) örgütsel öğrenmeyi katmanlı olarak kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan üç kısımda değerlendirmiştir. Kavrayış ile ilgili olan ilk kısımda, örgüt çalışanları yeni fikirlere teşvik edilmektedir. İkinci kısım, çalışanların fikirleri benimsemeye başladıkları, davranışlarında değişiklik yaptıkları aşamadır. Son kısım ise, yaşanan davranış değişimleri ile kalitenin arttığı, somut çıktılarının ve yüksek performansın elde edildiği kısımdır.

Örgütsel öğrenmeyi bilginin kullanılması süreci olarak değerlendiren Wang ve Ahmed (2003: 8)'e göre örgütün potansiyel kapasitesini artırmasının ve örgütün çevresel değişimleri daha iyi anlayarak çevreyle uyumlu ilişkiler kurmasının yolu bilginin elde edilerek, paylaşılarak ve depolanarak kullanılması süreci olan örgütsel öğrenmeden

geçmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgütlerin sahibi olduğu kolektif değer ve normların örgütün tümünü içine alan bir sisteme, prosedürlere, davranış kalıplarına ve bilgi kaynaklarına dönüştürülmesi sürecidir (Koçel, 2005: 436).

Dixon'a göre örgütsel öğrenme, öğrenme sürecinin örgütün çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli ve etkin bir şekilde uygulanarak örgütün sürekli olarak yenilenmesidir (Aktaran: Yazıcı, 2001: 93).

Hoe'ye (2007: 213) göre örgütsel öğrenme önce bireylerin öğrenmesi ile gerçekleşmekte, daha sonra diğer çalışanların da erişebileceği hale gelmektedir. Dolayısıyla bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda öğrenilenler örgüt içinde kalmaktadır. Hoe, örgütsel öğrenmeyi birçok bilgi sürecinden oluşan bir yetenek olarak tanımlamış, örgütlerde bu yeteneğin ortaya çıkmasının çevresel faktörlerin hızla değişmesine uyum sağlamak isteyen örgütlerin davranışlarını değiştirmek amacıyla bilgiyi uygulayabilmelerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, çevredeki sürekli değişimlerin oluşturduğu fırsatlar sayesinde örgütlerin zamanla yeni beceri, tutum ve değerler kazanarak bunları yeni bilgi ve davranışlara dönüştürmeleri durumunda gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme, bir organizasyona ait kurallar, gelenekler, teknolojiler gibi bilgilerin değişime uğraması, bu bilgilere yeni bilgiler eklenmesi, dönüştürülmesi ya da azaltılması anlamını taşımaktadır (Schulz, 2002: 415).

Öğrenmenin çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğunu ileri süren Dawes (2003: 3-4)'e göre örgütsel öğrenmenin çekirdeğini yeni görüşler ve anlayışlar kazanma yeteneği oluşturmaktadır. Phang vd. (2008: 101)'ne göre örgütsel öğrenme örgütlerin kendi eylemlerini gözlemlenmeleri, farklı eylemlerin etkilerini keşfetmek istemeleri, performanslarında artış sağlamak amacıyla eylemlerini değiştirmeyi göze alabilmeleri sonucunda örgüt içinde oluşan bir yönetsel sistemdir. Bir diğer ifadeyle örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin örgüt içinde geliştirilerek etkin hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2001: 174). Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi faaliyetlerine yönelik bilgi ve metodlarının bir araya getirilerek organize edilmesini ve çalışanların verimini artırmak amacıyla kullanılmasını içeren bir süreçtir (Dikmen, 1999: 58).

Örgütlerin yeni ve farklı fikirler yaratmaları, bu fikirleri geliştirmeleri, bu bağlamdaki yeteneklerini ortaya çıkarmaları öğrenme sayesinde gerçekleşmektedir. Bu yetenekler doğrultusunda örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan faktör yenilikçiliktir. Bununla birlikte yenilikçiliğe dönüştürülemeyen öğrenme örgütlerin büyümesini sağlayamamaktadır (Xu ve Zhang, 2008).

Rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışan örgütler mevcut bilgilerine yenilerini ekleyerek ve bu bilgilerin devamlı bir şekilde örgüt içine yayılmasını sağlayarak yenilikçiliğin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadırlar (Jiménez-Jiménez ve Valle, 2011: 410).

Calantone vd. (2002) örgütlerin öğrenme vasıtasıyla yenilikçilik kapasitelerini üç şekilde artırbileceklerini ifade etmişlerdir. İlk olarak, öğrenen örgütlerin en son teknolojiyi yenilikçilik sürecinde kullanma imkânına sahip olmaları büyük buluşlar yaparak yeni pazarlar yaratma fırsatını yakalayabilmelerini sağlayacaktır. İkinci olarak, örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması müşteri istek ve beklentilerini öngörebilmelerini sağlayacak ve böylece ortaya çıkan pazar fırsatlarını daha açık bir şekilde görebilecek ve değerlendirebileceklerdir. Üçüncü olarak ise, örgütlerin yüksek öğrenme düzeyine sahip olmaları rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarından çok şey öğrenmelerini sağlayacak ve onların zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebileceklerdir.

Örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişki ile ilgili alanyazın incelendiğinde yenilikçiliğin öncüllerinden birinin örgütsel öğrenme olduğunu vurgulayan birçok araştırma olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğin kaynağını teşkil eden yeni fikirlerin yaratılmasına temel oluşturduğunu ve yaratıcılığı teşvik ettiği için yenilikçilik sürecinin önemli bir unsuru olduğu söylenebilir (Meeus vd., 2001: 407). Ayrıca, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik sürecindeki görevi bilgi yönetimini destekleme ve yaratıcılığı geliştirme şeklindedir (Avcı, 2009: 127).

Yenilikçiliğin temelinde bireysel, takım halinde ve örgütsel düzeyde öğrenme ile meydana getirilen yeni bilgiler bulunmaktadır (Luecke, 2008: 37). Dolayısıyla yenilikçilik örgütlerdeki mevcut bilgi ve yaratılacak olan yeni bilgiler arasında gerçekleştirilecek kombinasyonun bir sonucudur (Morden, 2007: 418).

Örgütsel öğrenme hem yeni bilgi ve fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak hem de bu bilgi ve fikirleri uygulama becerisi olan yaratıcılığı geliştirmek suretiyle yenilikçiliğin gerçekleşmesine imkân vermektedir. Hurley ve Hult (1998: 45) bireysel öğrenme neticesinde davranışlarda değişimler meydana gelmesinden yola çıkarak örgütsel öğrenme sonucunda da yenilikçiliğin ortaya çıkacağını belirtmişlerdir.

Schumpeter (1934) yenilikçiliği var olan bilginin yeni kombinasyonları ve örgütsel öğrenme şeklinde tanımlamıştır. Lam (2004: 31) yenilikçiliğin bir örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle bilgi ve öğrenmenin yenilikçiliğin iki önemli mekanizması olduğu söylenebilir.

Örgütsel öğrenme süreci enformasyon elde etme olarak ifade edilen bireysel öğrenme ile başlamakta, bireysel öğrenme sayesinde elde edilen bilginin gruplara dağıtımı yapılmakta ve bilginin grup içinde yorumlanması ile grup anlayışının oluşması sağlanmaktadır. Grup düzeyinde oluşan anlayışın örgütün tümüne yayılması ve örgütün veri tabanına işlenmesi neticesinde örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütlerde yeni fikirlerin üretimini ve yaratıcılık yeteneğinin gelişimini sağlamaktadır. Öğrenme ve öğrenmenin sonuçlarından biri olan yeni fikirler, yenilikçilik sürecinin ilk iki aşamasını meydana getirmektedir. Buradan yola çıkarak, örgütsel öğrenme ile yenilikçiliğin bazı alanlarda iç içe geçmiş süreçler olduğu söylenebilir. Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği vasıtasıyla test etme ve uygulama aşamasından geçerek çeşitli buluşlara (yeniliklere) dönüştürülmektedir. Son aşamada yeniliklerin ticarileştirilmesi sonucu yenilikçilik gerçekleştirilmektedir (Biçkes, 2011: 27).

2.4. Örgütsel Yenilikçilik

Günümüz dünyasında değişim, gelişim, farklılaşma ve yaratıcılığın en önemli teşvik edici güçlerinden olan yenilikçilik, örgütler ve toplumlar arası rekabet avantajına sahip olabilmek amacıyla kullanılan sağlıklı ve sürekli bir alan niteliğindedir. Bu alanı değerlendirme konusunda başarılı olan örgütler daha fazla güçlenerek büyüyeceklerdir (Kelley ve Littman, 2007: 16). Değişime direnerek yenilik yapmayan örgütler ise zayıflayacak, küçülecek ve belki de varlıklarını sürdüremeyeceklerdir.

Yenilikçilik uzun vadede verimlilik, kalite ve esnekliğin ön koşulu olarak görülen ve örgütlerin başarısının alt yapısını oluşturan en önemli temel taşlardan biridir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda verimlilik çağı, 1970 ve 1980'lerde kalite çağı, 1990'larda esneklik çağının yaşandığı, içinde bulunduğumuz yıllarda ise yeni teknolojilerden mal ve hizmet üretiminde giderek artan bir şekilde faydalandığı yenilik çağının yaşanmakta olduğu söylenebilir (Janszen, 2000: 3). Önceki yıllarda yenilikçilik az sayıda işletmenin gerçekleştirmeyi başardığı bir lüks durumundayken, günümüz işletmeleri için bir ihtiyaç halini almıştır.

Yenilikçilik olgusu, 20. yüzyılın en ünlü ekonomistlerinden birisi olan Joseph Schumpeter tarafından ekonomi alanı için yapılan tanımlama ile gündeme taşınmış ve hem araştırmacılar hem de iş dünyasında bu kavram oldukça ilgi görmüştür. Aynı zamanda bu konu ile ilgili de pek çok araştırma yapılmıştır. Shumpeter yoğun rekabet koşullarından dolayı yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya girmesi sonucu eski ürün ve hizmetlerin ayakta kalmayı başaramayarak piyasadaki silinmesi sürecini yaratıcı yıkım olarak tanımlamış ve yenilikçilik yeteneği olmayan işletmelerin de benzer bir sonla karşılaşacaklarını, dolayısıyla yenilikçiliğin ekonomik

kalkınmanın temel koşullarından biri olduğunu ifade etmiştir (Aktaran: Özdemir ve Demirci, 2010: 342).

Yenilikçilik, değişen çevre ve rekabet koşulları içinde varlığını sürdürmeye çalışan sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çevreye hızlı geribildirim vermesini ve karlı bir şekilde büyümesini sağlayan en önemli stratejilerden biri olmakla beraber önde gelen birçok işletmenin temel özellikleri arasında yenilikçilik yer almaktadır. Ayrıca örgütlerin başarılı ve kalıcı olabilmesinde yenilikçilik kapasiteleri önemli bir rol oynamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 303).

Yenilikçilik ulusal ekonomiler ve örgütler açısından önem arz ettiği kadar toplum açısından da oldukça önem arz etmektedir. Yenilikçilik, ekonomik büyümenin devam ettirilebilmesinde ulusal ve bölgesel ekonomiler için, toplumsal kalkınma ve refah düzeyinin yükseltilmesinde toplumlar için, rekabette üstünlük sağlanabilmesinde örgütler ve devletler için kilit unsur konumundadır (Uzkurt, 2008: 269-270). Yenilikçiliğin vazgeçilmez bir unsur olduğunu fark eden ülkeler yenilikçiliğe yönelik politikalar üretmekte ve yenilikçiliği teşvik etmektedirler (Erdil vd., 2003: 22).

Yenilikçilik örgütün yeterliliklerini ve kapasitesini artırarak başarısına katkıda bulunan stratejik bir çabadır (Özmen vd., 2010: 528). Yenilikçilik örgütlerin karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmesini, fırsatları değerlendirmesini, çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan tehditlerden korunmasını sağlayan, yöneticileri alınacak kararlarda yönlendiren örgütsel bir kaynaktır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997).

Hem bir süreci hem de bir sonucu ifade eden yenilikçilik, süreç olarak bir fikrin bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesi anlamına gelirken, bu dönüştürme süreci neticesinde meydana gelen pazarlanabilir yeni veya geliştirilmiş bir mal hizmet ya da yöntem olarak da tanımlanmaktadır (Aksoy, 2003: 17).

Yenilikçiliği girişimciliğin bir aracı olarak gören Drucker'e göre yenilikçilik örgüt çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkili ve verimli hale getirmelerine imkan sağlayan faydalı bilgidir (Clegg vd., 2005).

Kamaruddeen vd. (2009: 103) tarafından yapılan kapsamlı bir tanıma göre; yenilikçilik, örgüt içinde öğrenme süreci devam ederken örgüt dışında müşterilerini tatmin ederek rekabetçiliğin sürdürüldüğü interaktif ve sistemli bir şekilde sorunu giderme ve yeni bir ürün, hizmet, piyasa, teknoloji veya yönetimi kabullenme sürecidir.

Lumpkin ve Dess (2001: 431) yenilikçiliği örgütlerin yaratıcılık ve deneyselliği teşvik ederek yeni mal ve hizmet sunması, araştırma ve geliştirmeyi destekleyerek yeni süreçler oluşturması ve teknolojide lider

olma konularındaki istekliliği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yenilikçilik örgütlerin yeni bir şey deneme arzusu ile başlayan yeni bir ürün, hizmet veya teknoloji geliştirmek için kararlılık göstermeleri ile devam eden bir süreci kapsamaktadır. McDonald (2002: 14), yenilikçiliği örgütlerin yeni ürün, süreç, hizmet ve teknolojileri rakiplerinden daha önce geliştirme ve pazara sunma arzusu ve becerisi olarak tanımlamaktadır.

OECD (2005: 50) tarafından yayınlanan Oslo kılavuzunda yenilikçilik yeni ya da büyük oranda gelişimi sağlanmış bir ürün, süreç, pazarlama veya örgütsel yöntemin örgütün iş yapma metotlarından, işyeri yapılanmasında veya çevresi ile olan ilişkilerinde uygulanmaya başlanması şeklinde ifade edilmektedir. TÜSİAD (2003: 23) yenilikçiliği, bilim ve teknolojinin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülmesi süreci şeklinde ele almıştır.

Schermerhorn (1989: 520) yenilikçiliği örgütün sıradan faaliyet rutininin bir parçası olarak yeni fikirler yaratarak, bu fikirleri kullanılabilir uygulamalara dönüştürme etkinliği şeklinde tanımlamıştır. Bu uygulamalar yeni ve iyileştirilmiş mal ve hizmetlerin yaratılması anlamına gelen ürün yenilikçiliği ve bir şeyleri gerçekleştirmenin daha iyi bir yolunun, yönteminin bulunması şeklindeki süreç yenilikçiliğini kapsamaktadır. Bu bağlamda yenilikçiliğin yenilik= icat+uygulama şeklinde formüle edilmesi mümkündür (Aksoy, 2003).

3. METODOLOJİ

Metodoloji kapsamında araştırmanın yöntemi, örnekleme, modeli ve hipotezleri hakkındaki bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bu amaçla, otel işletmeleri çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılarak bir alan araştırması yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Konya ilindeki turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde çalışmanın yapıldığı dönemde söz konusu otel işletmelerinde çalışan sayısının yaklaşık 380 olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle dağıtılan anket sayısı 380 olup, geri dönüşü olan ve analizlere dâhil edilen anket sayısı 194'tür. Ana kütlenin 380 olduğu bir çalışmada örneklem hacminin en az 191 olması gerektiği hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Dolayısıyla çalışmada elde edilen 194 anket formunun ana kütleyi temsil ettiği söylenebilir.

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; tutarlılık (6 ifade), şeffaflık (5 ifade) ve

profesyonellik (7 ifade) olmak üzere, toplam 18 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır.

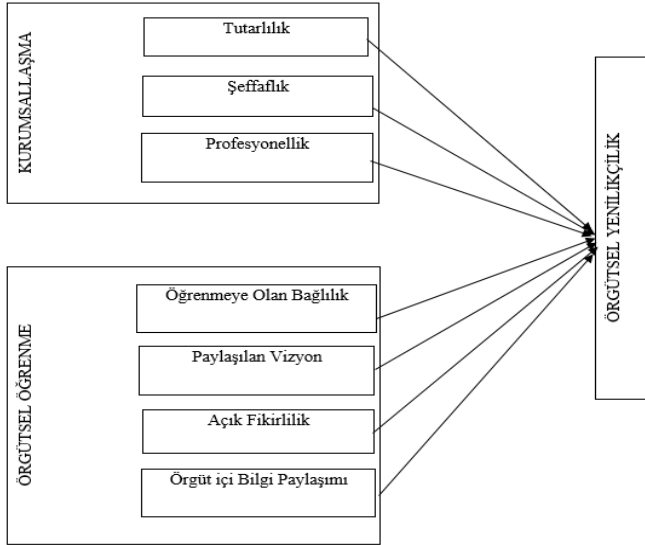
Anketin ikinci bölümünde otel işletmelerinde çalışanların örgütsel öğrenme eğilimlerini ortaya koymak için Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Biçkes (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere toplam 17 ifadeden ve 4 boyuttan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde örgütsel yenilikçiliği ölçmek amacıyla Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen ve Onağ ve Tepeci (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; bireysel-davranışsal yenilikçilik (4 ifade), ürün yenilikçiliği (4 ifade), süreç yenilikçiliği (4 ifade), pazarlama yenilikçiliği (4 ifade) ve stratejik yenilikçilik (4 ifade) olmak üzere 5 boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde 5'li Likert derecelendirmesi kullanılmış olup 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır.

Dördüncü bölümde ise; çalışanların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Bu bağlamda, kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme bağımsız; örgütsel yenilikçilik ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şöyledir:

Hipotez 1: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Örgütsel öğrenmenin öğrenmeye olan bağlılık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Örgütsel öğrenmenin paylaşılan vizyon boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Örgütsel öğrenmenin açık fikirlilik boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Örgütsel öğrenmenin örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın örnekleme ilişkin demografik bilgilere, verilerin analizine ve ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Örneklemin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu çalışmada veriler, Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan elde edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin araştırma bulguları incelendiğinde; araştırmaya katılım gösterenlerin %58,2'si erkek iken %41,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil olan çalışanların %56,2'si evli, %43,8'i bekârdır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %11,3 ilköğretim mezunu, %31,4 lise mezunu, %22,2 meslek yüksekokulu mezunu, %30,4 fakülte mezunu ve %4,7 yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanlar yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde; %8,2'sinin 18-22 yaş aralığında, %27,8'inin 23-27 yaş aralığında, %27,8'inin 28-32 yaş aralığında, %18,6'sının 33-37 yaş aralığında, %16,5'inin 38-42 yaş aralığında ve %1,1'inin ise 43 yaş ve üzeri grupta olduğu görülmektedir.

Çalışanların turizm meslek eğitimine sahip olma durumu incelendiğinde %43,8'inin turizm meslek eğitimi aldığı, %56,2'sinin ise turizm meslek eğitimi almadığı gözlenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren çalışanların %25,8'i 4 yıldızlı otelde çalışırken, %74,2'si ise 5 yıldızlı otelde çalışmaktadır. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %24,7'sinin 1 yıldan az, %34,5'inin 1-3 yıl arası, %21,1'inin 4-6 yıl arası, %12'sinin 7-9 yıl arası ve son olarak

%7,7'sinin ise 10 yıl ve üzerinde bir süre ile çalıştığı saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların buldukları konum irdelendiğinde; %12,9'unun departman müdürü, %24,7'sinin şef, %52,6'sının işgören ve %9,8'inin diğer konumlarda görev aldığı görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılım gösterenlerin çalışmakta oldukları departmanlara bakıldığında; %15,5'inin ön büro, %15,5'inin yiyecek-içecek, %20,6'sının kat hizmetleri, %13,4'ünün muhasebe, %14,9'unun satış pazarlama, %4,6'sının insan kaynakları, %6,7'sinin teknik servis, %3,1'inin güvenlik ve %5,7'sinin ise diğer departmanlarda olduğu görülmektedir.

4.2. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 21.0 istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış; korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bu araştırmada, geçerliliği test etmek amacıyla, alanında uzman kişilerin görüşü alınarak içerik geçerliliği uygulanmıştır (Baş, 2001: 188). Güvenilirliğin hesaplanması bağlamında ise Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi dikkate alınmıştır.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kurumsallaşma	18	0.95
Tutarlılık	6	0.91
Şeffaflık	5	0.86
Profesyonellik	7	0.90
Örgütsel Öğrenme	17	0.94
Öğrenmeye Olan Bağlılık	4	0.90
Paylaşılan Vizyon	4	0.86
Açık Fikirlilik	4	0.85
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	5	0.83
Örgütsel Yenilikçilik	20	0.93
Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik	4	0.85
Ürün Yenilikçiliği	4	0.74
Süreç Yenilikçiliği	4	0.84
Pazarlama Yenilikçiliği	4	0.78
Stratejik Yenilikçilik	4	0.77

Tablo 1'e göre, ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarınının 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

4.2.2. Korelasyon Analizi ve Elde Edilen Bulgular

Kurumsallaşma ve alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik; örgütsel öğrenme ve alt boyutları olan öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı; örgütsel yenilikçilik ve alt boyutları olan bireysel-davranışsal yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve stratejik yenilikçiliğin ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo. 2'de araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri saptamak için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma ($r=0,737$; $p<0.01$) ve örgütsel öğrenme ($r=0,704$; $p<0.01$) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Kurumsallaşmanın alt boyutları açısından bakıldığında; tutarlılık ($r=0,623$; $p<0.01$), şeffaflık ($r=0,607$; $p<0.01$) ve profesyonellik ($r=0,702$; $p<0.01$) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, örgütsel öğrenmenin alt boyutları açısından bakıldığında; öğrenmeye olan bağlılık ($r=0,635$; $p<0.01$), paylaşılan vizyon ($r=0,641$; $p<0.01$), açık fikirlilik ($r=0,591$; $p<0.01$) ve örgüt içi bilgi paylaşımı ($r=0,595$; $p<0.01$) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Tutarlılık	3.27	0.83	0.91)														
2. Şeffalık	3.39	0.76	.630**	(0.86)													
3. Profesyonellik	3.51	0.71	.646**	.669**	(0.90)												
4. Kurumsallaşma	3.40	0.67	.880**	.850**	.891**	(0.95)											
5. Öğrenmeye Olan Bağlılık	3.25	0.81	.608**	.545**	.639**	.687**	(0.90)										
6. Paylaşılan Vizyon	3.35	0.76	.557**	.513**	.563**	.626**	.718**	(0.86)									
7. Açık Fikirlilik	3.37	0.77	.500**	.494**	.530**	.583**	.658**	.699**	(0.85)								
8. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	3.33	0.77	.539**	.445**	.551**	.591**	.659**	.684**	.680**	(0.83)							
9. Örgütsel Öğrenme	3.32	0.68	.631**	.569**	.654**	.711**	.786**	.881**	.863**	.880**	(0.94)						
10. Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik	3.25	0.75	.542**	.514**	.553**	.612**	.632**	.539**	.557**	.497**	.635**	(0.85)					
11. Ürün Yenilikçiliği	3.27	0.72	.542**	.519**	.565**	.620**	.455**	.517**	.485**	.463**	.549**	.641**	(0.74)				
12. Süreç Yenilikçiliği	3.36	0.77	.544**	.533**	.612**	.646**	.500**	.551**	.525**	.495**	.592**	.531**	.701**	(0.84)			
13. Pazarlama Yenilikçiliği	3.40	0.72	.440**	.477**	.549**	.559**	.482**	.509**	.406**	.453**	.530**	.474**	.599**	.679**	(0.78)		
14. Stratejik Yenilikçilik	3.31	0.78	.475**	.444**	.585**	.577**	.519**	.499**	.437**	.514**	.566**	.470**	.526**	.574**	.661**	(0.77)	
15. Örgütsel Yenilikçilik	3.32	0.61	.623**	.607**	.702**	.737**	.635**	.641**	.591**	.595**	.704**	.763**	.844**	.854**	.832**	.795**	(0.93)

** p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

4.2.3. Regresyon Analizi ve Elde Edilen Bulgular

Kurumsallaşmanın alt boyutlarının (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde modelde VIF değerleri 1,954 ile 2,131 aralığındadır. Bu değerler kabul edilebilir değer olan 10'un oldukça altındadır (Gujarati, 1999: 27). Yine en düşük tolerans 0,469 olduğu ve bu değer kabul edilebilir değer olan 0,10'dan yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2006). Bununla birlikte en yüksek koşul indeksi değerinin 17 olduğu ve bu değer de asgari olması gereken değer olan 30'dan düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle modelde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Öte yandan Durbin-Watson katsayısı 2,17 6 olarak hesaplanmış ve bu değer 2 civarında olduğundan otokorelasyon sorunu ile karşılaşılmaştır.

Tablo 2. Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	SE	Standardize Edilmiş B	t değeri	Sig.	R ²	Düzeltilmiş R ²	D-W	Tolerans değeri	VIF değeri	Koşul İndeksi (CI)
F(3-190)= 78.895					,000	,555	,548	2,176			
Sabit	,968	,157		6,151	,000						1,000
1. Tutarlılık	,172	,050	,234	3,463**	,001				,512	1,954	11,223
2. Şeffaflık	,134	,056	,165	2,377*	,018				,485	2,061	14,358
3. Profesyonellik	,380	,061	,440	6,222**	,000				,469	2,131	17,036

*p < 0,05; ** p < 0,01

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik

Tablo 3'te görüldüğü üzere kurumsallaşmanın boyutlarının (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken, örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak modele girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır (R²=0,555; F(3-190)= 78,895; p<0,01). Modelde kurumsallaşmanın boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikteki varyansın %55,5'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılık ($\beta = 0,234$; p<0,01), şeffaflık ($\beta = 0,165$; p<0,05) ve profesyonelliğin ($\beta = 0,440$; p<0,01) örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular **H1**, **H2** ve **H3** hipotezlerini desteklemektedir.

Son olarak modelde bağımsız değişkenler olan kurumsallaşmanın boyutlarındaki 1 birimlik bir artışın bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikte 0,968 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir.

Örgütsel öğrenmenin boyutlarının (öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları incelendiğinde; modeldeki VIF değerleri 2,342 ile 2,726 aralığındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan çok

düşüktür (Gujarati, 1999: 27). En düşük tolerans değeri ise 0,367 olup, en alt sınır değer olan 0.10'dan yüksektir (Hair vd., 2006). Bununla birlikte en yüksek koşul indeksi değerinin 18 olduğu ve bu değer de asgari olması gereken değer olan 30'dan düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Öte yandan Durbin-Watson katsayısı 1,900 hesaplanmış ve bu değer 2'nin altında olduğundan otokorelasyon sorunu ile karşılaşmamıştır.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	SE	Standardize Edilmiş B	t değeri	Sig.	R ²	Düzeltilmiş R ²	D-W	Tolerans değeri	VIF değeri	Koşul İndeksi (CI)
F(4-189)= 78.895					,000	.501	.491	1,900			
Sabit	1,211	,159		7,640	,000						1,000
1. Öğrenmeye Olan Bağlılık	,198	,061	,261	3,262**	,001				.412	2,429	12,291
2. Paylaşılan Vizyon	,201	,068	,250	2,943**	,004				.367	2,726	16,094
3. Açık Fikirlilik	,109	,064	,136	1,712	,089				.45	2,410	17,531
4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,128	,063	,159	2,027*	,044				.427	2,342	18,876

* p < 0.05; ** p < 0.01

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik

Tablo 4'te görüldüğü üzere örgütsel öğrenme boyutlarının (öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı) bağımsız değişken, örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak girdiği Model II'nin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (R²=0.501; F(4-189)= 47,506; p<0.01). Modelde örgütsel öğrenmenin boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikteki varyansın %50.1'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmenin boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık ($\beta = 0,261$; p<0.01), paylaşılan vizyon ($\beta = 0,250$; p<0.01) ve örgüt içi bilgi paylaşımının ($\beta = 0,159$; p<0.05) örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular **H4**, **H5** ve **H7** hipotezlerini desteklemektedir. Öte yandan beklenenin tam aksine örgütsel öğrenmenin boyutlarından açık fikirliliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = 0,136$; p>0.05). Bu bulgu dikkate alındığında **H6** hipotezi ret edilmiştir.

Son olarak modelde bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenmenin boyutlarındaki 1 birimlik bir artışın bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikte 1,211 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Küresel dünya düzeni işletmeler arası rekabetin artmasını kaçınılmaz kılmıştır. İç pazarda aktif olan ulusal çaplı işletmelerin yanı sıra uluslararası büyük işletmelerin de var olması rekabete yeni bir boyut

kazandırarak rekabeti artırmıştır. Bu bağlamda işletmelerin sürdürülebilir olmaları, gelişimi destekleyen kurumsallaşmış bir yapıyı gerektirmektedir (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 156-157). Kurumsallaşma, işletmenin çevresel değişim ve gelişmelere duyarlılık göstermesi neticesinde gelişen ve bu değişim ve gelişmelere ayak uydurma çabalarıyla devam eden dinamik bir süreçtir (Şanal ve Özgen, 2013: 15). Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmeler, çevresel şartlara adapte olduktan sonra kurumda iyice yerleşmiş olan misyon, vizyon, amaç, kural ve değerler vasıtasıyla çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyiş biçimini bireysel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 42). İşletmelerin hızla değişen ve zorlaşan rekabet ortamlarında üstünlük sağlayabilmeleri kendilerini rakiplerinden ayırt edecek nitelikleri belirleyerek yeniden tanımlamaları, güçlü stratejiler oluşturmaları, rakiplerinden daha farklı ürün ve hizmet yaratmaları ve en önemlisi de kurumsallaşmayı temel alan yenilikçi bir anlayışa sahip olmaları yoluyla mümkün olabilir. Bu nedenle işletmelerin bütün iş kollarında yaratıcı yeniliklere ihtiyaç vardır. Örgütsel yenilik, organizasyonun tüm etkinliklerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların kabul edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Özkoç ve Kemer, 2017: 570-571). İşletmeler örgütteki her faaliyet alanında ihtiyaç duyduğu yeniliklere yenilikçiliğin ortaya çıkmasına aracılık eden öğrenme duygusuyla ulaşabilir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin uygun zamanda doğru ve tutarlı bilgiyi kazanması ve daha olumlu düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi ya da var olan davranışların iyileştirilmesi sürecidir. Örgütsel öğrenme, hem yeni bilgi ve fikirlerin gelişmesine yardımcı olmakta hem de bu bilgi ve fikirlerin uygulamaya aktarılabilmesi için gerekli olan yaratıcılığın gelişimini sağlayarak yeni inovasyonlar için kaynak teşkil etmektedir (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 23-27).

Çalışmada, Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel yenilikçilikleri arasındaki ilişkiler anket yöntemi ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle kurumsallaşma boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, beklentilerimiz doğrultusunda kurumsallaşma boyutlarından tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir.

Özkoç ve Kemer (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu çalışmadaki kurumsallaşma boyutlarından profesyonellik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi ile ilgili elde edilen bulguya paralellik gösterirken; kurumsallaşma boyutlarından şeffaflık ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi ile ilgili elde edilen bulguyu desteklememektedir. Benzer şekilde, İraz ve Eryeşil (2012) tarafından yapılan çalışmada kurumsallaşma boyutlarından tutarlılık ile örgütsel yenilikçilik ilişkisine dair bulgular bu çalışmadaki bulguları destekleyici niteliktedir.

Yine yapılan araştırmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirliliğin ise örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif fakat anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Avcı (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu çalışmadaki örgütsel öğrenme boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımı ile yenilik performansı ilişkisi ile ilgili bulguyu desteklerken; örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon ile yenilik performansı ilişkisine yönelik bulguları desteklememektedir. Ayrıca araştırma bulguları, literatürdeki Garcia-Morales vd. (2007), Taşçı ve Koç (2010), Weerawardena vd. (2006), Özdevecioğlu ve Bıçkes (2012), Eren vd. (2013), Demirel ve İskan Kubba (2014), Pınar ve Arıkan (2015), Liao vd. (2017), Calantone vd. (2002) ve Bello ve Adeoye (2018) araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre, otel çalışanları açısından en yüksek düzeyde algılanan boyutun pazarlama yenilikçiliği olduğu, bu boyutu sırasıyla süreç yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik ve ürün yenilikçiliği boyutlarının izlediği ve en düşük düzeyde ise bireysel-davranışsal yenilikçilik boyutunun algılandığı ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçları bağlamında yöneticilere ve sektör temsilcilerine; tüm çalışanların yaratıcı düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmaları, örgütsel amaçların belirlenmesi ve sorunların çözümüne herkesin katılımını sağlayacak şekilde katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleri, başarılı personellerini ödüllendirmeleri, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı sergilemeleri, söylemlerin davranışlarla tutarlı olduğu örnek bir davranış ortaya koymaları, yaşam boyu öğrenme felsefesini benimsemeleri, örgüt içi etkin bir iletişim sistemi kurarak bilgi paylaşımı sağlamaları ve örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından içtenlikle benimsenmesini sağlayacak uygulamalarda bulunmaları önerilebilir.

Bu çalışmada Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme düzeylerinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin farklı turizm destinasyonlarında, turizmin farklı sektörlerinde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerde örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve kurumsallaşma ile örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları üzerine etkilerinin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992). *Sanayi işletmelerinde kurumsallaşma ve şirket kültürü*. İstanbul: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları.
- Aksoy, M. (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi. *KalDer Forum*, 3(12), 17-22.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326.
- Alpay, G., Bodur, M. ve Yılmaz, C. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 435-448.
- Altun, Ş. (2008). *A'dan z'ye Türkiye'den inovasyon manzaraları*. İstanbul: Doğu İletişim ve Yayıncılık.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aydın, M. (2000). *Kurumlar sosyolojisi*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Baltalar, H. (2012). *Küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistikleri*. Erişim adresi <http://www.hasanbaltalar.com/Index>. Erişim tarihi 02.12.2019.
- Bello O. B. ve Adeoye, A. O. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos Metropolis, Nigeria. *Journal of Economics & Management*, 33, 25-38.
- Bennour, M. ve Crestani, D. (2000). Using competencies in performance estimation: from the activity to the process. *Computers in Industry*, 58(2), 151–163.
- Bıçkes, M. (2011). *Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: inovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

- Calantone, R., J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Clegg, S., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations: introduction to theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dawes, P. L. (2003). A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 1-20.
- Demirel, Y. ve İskan Kubba Z. (2014). Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine etkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Digital Europe (2010). *Dijital çağ için dönüşüm gündemi*. Erişim adresi http://ufuktarhan.com/Resimler/Digitaleurope_Vision2020_Tr.Pd f. Erişim tarihi 29.03.2018.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 10(34), 57-67.
- Erdil, O., İmamoğlu, S. Z. ve Keskin, H. (2003). Küçük ve orta boy işletmelerde ürün yeniliği ve ar-ge faaliyetleri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(19), 21-29.
- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (kobi) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performans etkileri. *Journal of Yaşar University*, 29(8), 4872-4895.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J. ve Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27, 547-568.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A. (1999). *Öğrenen bir örgüt yaratmak, bilgi yönetimi*. (Çev. Bulut Gündüz). İstanbul: Harvard Business Review.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management.

Omega: The International Journal of Management Science, 25(1), 15-28.

Gujarati, D. N. (1999). *Temel ekonometri*. (Çev. Ümit Şenesen, Gülay Günlük Şenesen). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Güravşar Gökçe, S. (2010). *İnovasyon kavramı ve inovasyonun önemi*. Erişim adresi https://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri/FIRA_T_AKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20%C4%B0NOVASYONUN%20%C3%96NEM%20%C4%B0.pdf. Erişim tarihi 03.12.2019.

Gürol, Y. (2005). *Örgüt teorisi olarak kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Basım.

Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. NJ: Pearson-Prentice Hall.

Hammer, M. (1997). *Yönetim sonunun ötesinde, geleceği yeniden düşünmek*. (Çev. Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.

Hoe, S. L. (2007). Organisational learning: conceptual links to individual learning, learning organisation and knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6(3), 211-217.

<http://tr.fujitsu-news.com/2017/08/23/Dijital-Cagda-Yenilikciligin-3-Temel-Unsuru/> Erişim tarihi 30.01.2019.

Hult, G. T. M., Ketchen D. J. ve Reus, T. H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2), 173-192.

Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

İnceoğlu, S. (2014). *Dijital çağda arşivci: sahip olması gereken temel yetkinlikler ve roller*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

İraz, R. ve Eryeşil, K. (2012). Kurumsallaşmanın yenilik ve işletme performansına etkisi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(2), 49-66.

Janszen, F. (2000). *The age of innovation: making business creativity a competence, not a coincidence*. London: Financial Times Prentice Hall.

- Jiménez-Jiménez, Daniel, and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Kamaruddeen, A. M., Nor'Aini Y. ve Ilias, S. (2009). A proposed framework for measuring firm innovativeness in the housing industry. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(2), 101-132.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi ilişkisi: Afyonkarahisar ilinde bulunan hastane yöneticileri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 5(1), 147-174.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kelley, T. ve Littman, J. (2007). *10 inovasyon emri*. (Çev. Can Sungur). İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2008). Kurumsallaşma nedir?. *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z. ve İnce, H. (2011). The relationship between organizational learning and firm performance: the mediating roles of innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, 9, 72-88.
- Lam, A. (2004). *Organizational innovation*. Working Paper, No. 1, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics. Erişim adresi https://www.researchgate.net/publication/23543362_Organizational_Innovation/link/546f123b0cf2b5fc1760b90c/download.
- Liao, S., Chen, C., Hu, D., Chung, Y. ve Liu, C. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and

- organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590-609.
- Luecke, R. (2008). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. (Çev. Turan Parlak). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Mcdonald, R. E. (2002). *Knowledge entrepreneurship: linking organizational learning and innovation*. (Doctoral dissertation). University of Connecticut.
- Meeus, M. T. H., Oerlemans, L. A. G. ve Hage, J. (2001). Sectoral patterns of interactive learning: an empirical exploration of a case in a Dutch region. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(3), 407-431.
- Morden, T. (2007). *Principles of strategic management*. Burlington: Ashgate Publishing.
- OECD (2000). *Literacy in the information age final report of the international adult literacy survey*. Erişim adresi <http://www.oecd.org/Edu/Skills-Beyond-School/41529765.Pdf>. Erişim tarihi 16.04.2017.
- OECD (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Erişim adresi <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1605772367&id=id&accname=guest&checksum=74D0950D2AA77AEAD1EBD5194CFCD888> Erişim tarihi 16.04.2017.
- Onağ, O. ve Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 50-79.
- Ozankaya, Ö. (1995). *Temel toplumbilim terimleri sözlüğü*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Özdemir, A. A. ve Demirci, E. (2010). İşletmelerde inovasyon sürecinde sosyal sermaye. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, Adana.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller. *Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 107-132.

- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Özkoç, A. G. ve Kemer, E. (2017). The strategic role of institutionalization for accommodation enterprises in terms of organizational innovation. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(2), 568-578.
- Özmen, Ö. N. T., Eris, E. D. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2010). İnovasyon sürecinin performansını artıracak stratejilerin platform yaklaşımı ile değerlendirilmesi. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, Adana, 528-532.
- Parkhe, A. (2003). Institutional environments, institutional change and international alliances. *Journal of International Management*, 9(3), 305-316.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lesson from America's best-run companies*. New York: Harper Row. Erişim adresi <http://www.readcube.com/Articles>. Erişim tarihi 28.02.2019.
- Phang, C. W., Kankanhallı, A. ve Ang, C. (2008). Investigating organizational learning in e-government projects: a multi-theoretic approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 99-123.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 65-76.
- Quinn, J. B., Andersen, P. ve Finkelstein, S. (1998). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, MA: HBR Press.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. ve Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C. ve Peace, G. (2000). Organizational learning: a critical component to new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 9(2), 99-119.
- Şanal, M. ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 15-26.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Bilgi çağı işgörenlerinin değişen yetkinlikleri ve işletmelerin yetkinlik beklentilerini belirlemeye yönelik bir alan

- araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 345-364.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for productivity*. NY: John Wiley & Sons.
- Schulz, M. (2002). Organizational learning. J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations*. Oxford: Blackwell Publishers, 415-441.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2010). Örgütsel öğrenme ve sonuçları İMKB'de görgül bir araştırma. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-22 Mayıs, Adana, 278-289.
- Türkoğlu, N. ve Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma ve rekabet gücü ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *Bilgi Dergisi*, 18(2), 156-184.
- TÜSİAD (Türkiye Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği). (2003). *Ulusal inovasyon sistemi: kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- TÜSİAD (Türkiye Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği). (2016). *Türkiye'nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0 geliştirmekte olan ekonomi perspektifi*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. (2003). Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.

- Weerawardena, J., Aron, O. ve Craig, J. (2006). Does industry matter? examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37–45.
- Xu, E. ve Zhang, H. (2008). Organizational learning and innovation: research based on different ownership identity. *15th International Conference on Management Science & Engineering, Institute Of Electrical and Electronics Engineers*, 10–12 September, California, 921–926.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşma. *Pusulda Dergisi*, 2, 42 - 43.
- Yeung, A. C. L., Lai, K. H. ve Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness and organizational performance: a qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459–2477.
- Yılmaz, Y. (2007). *İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performans etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.


BÖLÜM V

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*


The Impact of Perceived Organisational Culture on Job Satisfaction and Job Performance: A Study At The Aviation Industry

Musa Güngören¹ & Burcu Doğanalp²

¹ (Dr.), Nişantaşı Üniversitesi, e-mail: musa.gungoren@antalya-airport.aero,

 ORCID 0000-0001-9118-4519.

¹ (Dr. Öğr. Üyesi), Selçuk Üniversitesi e-mail: burcudoganalp@selcuk.edu.tr,

 ORCID 0000-0002-8355-1320

1. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon bilimindeki paradigma değişikliği ile birlikte değişen ve gelişen çevresel faktörler, örgütlerde yeni yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koçel, 2010: 196). Bu süreçte çalışanlar örgütlerinden güvenli bir çalışma ortamı, adalet, saygı, paylaşım, bütünleşme, standart tutum ve işinden memnun kalmayı beklemektedir. Örgütler ise çalışanlarından örgütsel değerlere uyum, katılım, sadakat, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek performans, yenilikçi ve katma değer yaratan bireyler olmalarını istemektedir.

Çalışanların iş performanslarını artırmanın yolu, beklentilerin karşılanabileceği bir örgüt kültürünün yaratılmasından geçmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde olumlu örgüt kültürünün firma içindeki koordinasyonu artırarak örgütsel performansı yükselttiği, örgüt ve üyeleri arasındaki hedef birliğini sağladığı ve çalışan motivasyonunu arttırdığı anlaşılmaktadır (Lin ve Lin, 2013: 4). Bu durum, iş tatminini de beraberinde getirebilmektedir. Judge vd., (2001), meta analiz çalışmalarında iş tatmini ile iş performansı arasında düşük düzeyli de olsa ilişki olduğunu belirtmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması gereken kurumlardan birisi de sivil havacılık kuruluşlarıdır. Bunun en önemli nedenleri arasında insan

* Bu çalışma, “Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının bir özettir.

faktörünün yoğun etkisi, üretilenin ağırlıklı olarak hizmet olması, zaman yönetimi, koordinasyon, emniyet ve güvenliğin vazgeçilmez unsurlar olması gösterilebilir.

Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren örgütlerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri, hızlı değişime ve teknolojik gelişime ayak uydurabilmeleri için en önemli faktörün yüksek performans sergileyen insan kaynağı olduğu bilinmektedir. İş gören performansından en iyi şekilde yararlanabilmek amacıyla etkin bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra örgüt kültürü kavramı bu ihtiyaca cevap vermeye başlamıştır. Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasının, çalışanların yüksek memnuniyetle yüksek performans sergilemesine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Sivil havacılık kuruluşlarında iş performansının artırılmasının önemli ölçüde insan faktörü ile teknoloji ve bilgi işlem sistemlerinin uyumuna bağlı olduğu söylenebilir. Her geçen gün havacılık sistemleri bedensel güç yerine zihinsel bilgiye dayanmaktadır. Bu açıdan havacılık çalışanları olarak pilot, hava trafik kontrolörü, yer hizmetleri çalışanları, havaalanları sistemlerini yönetenlerden yüksek performans sağlamaları beklenmektedir (Turhan, 2007: 28). Bu sayede havacılık emniyetini riske edecek faaliyetler önlenmiş olabilmektedir.

İnsan faktörünün özellikle havacılık sektöründeki etkisi ve önemi, bireysel performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılmaktadır. Gerek iş ortamında yaratılan emniyetsiz durumlar ve gerekse müşteri memnuniyeti, tamamen bireylerin performansına bağlıdır. Bu kapsamda, bu araştırma, havacılık işletmelerinde örgüt kültürünün, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Çalışmanın havacılık alanındaki literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarından yararlanarak yöneticiler için uygulanabilir önerilerin geliştirilmesi de hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde ilgili literatür taraması yapılarak örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı kavramsal olarak incelenmiştir.

2.1. Algılanan Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca kabul edilen yaygın inançlar ve değerler bütünüdür (Kaplan, 2010: 7). Örgüt kültürü, firmaları kendine özgün değerleri ve normları ile başkalarından ayırır. Bu farklılık çalışanlar arasında ortak duyguların gelişmesine, çalışanların örgütü ile gurur duymasına ve işinden tatmin olmasına katkı sağlar (Ouchi, 1981: 40-44). Örgütsel başarının elde edilmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında

güçlü örgüt kültürünün önemli katkı sağladığı belirtilmektedir (Peters ve Waterman, 1983: 14-26).

Örgüt kültürünün temel öğelerini Pettigrew (1979), semboller, ideolojiler, dil, inanç, törenler ve mitler şeklinde ifade ederken, Trice ve Beyer (1984), semboller, dil, hikâyeler ve uygulamalar olarak açıklamakta, benzer bir yaklaşımla Schein, gözlemlenebilen değerler, gözlenemeyen değerler ve temel varsayımlar şeklinde ele almaktadır (Schein, 1984: 4). Hofstede ise, semboller, kahramanlıklar, ritüeller ve değerler olarak ifade etmektedir (Hofstede, 1990: 286-316). Bu yaklaşımlara paralel olarak Cameron ve Quinn (2006: 16-17), örgüt kültürünü, örgütte mevcut olan varsayımlar, temel değerler, beklentiler, toplu anılar ve ortak davranışları kapsar şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütler, çevresiyle sosyal etkileşim içinde bulunan açık sistemlerdir. Örgüt kültürü; örgütleri dış çevreye tanıtan, çevre ile ilişki biçimlerini yansıtan bir olgudur (Acaray vd., 2015: 141). Örgüt kültürü, çalışan ile üretim, çalışan ile yönetim, çalışan ile müşteri arasında bir bağ oluşturmaktadır; bu bağ kurumsal amaçlar ve stratejilerin belirlenmesinde de etkili olmaktadır (Belias, 2014: 25). Örgüt kültürü, çalışanları toplu olarak fikir yürütmeye, davranmaya ve eyleme geçmeye yönlendirmektedir. Örgüt kültürü, örgütün amaç, strateji, plan ve politikasının oluşturulmasında ve başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda; örgüt kültürünün tutarlılık, katılım, uyum yeteneği ve misyon olmak üzere dört boyutlu olarak belirlendiği görülmektedir (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Türkiye’de örgüt kültürü alan yazınında özellikle 1980’lerin ikinci yarısından sonra kavramsal çalışmaların (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989; Tınar, 1990; Özkalp, 1995) yapıldığı tespit edilmektedir. Kavramsal irdelemelerle örgüt kültürü boyutlarının etkileşimini ele alan (Berberoğlu, 1990; Akat, 1992; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999) çalışmalar bulunmaktadır (Kaya, 2008: 124). Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra ise ampirik örgüt kültürü çalışmalarının artarak devam ettiği (Kutunis vd., 2015: 126) ifade edilmektedir.

2.2. İş Tatmini

İş tatmini, “bireyin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden süzülerek arzulanan iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel ve duygusal tepkilerdir” (Schneider ve Synder, 1975: 319) şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir araştırmacı ise iş tatminini bireylerin işlerine karşı duygusal bir tepkisi olarak tanımlamaktadır (Glick, 1992: 626), İş tatminini etkileyen çok sayıda unsur vardır. Bazı araştırmacılar bu unsurları; (1) bireysel ve (2) örgütsel faktörler şeklinde iki başlık altında ele almaktadır (Akıncı, 2002: 4-5; Altay, 2009: 8; Gürbüz, 2011: 402).

Odom vd., (1990), ulaştırma kuruluşlarında yaptığı araştırmada; bürokratik kültürün iş tatminini artırmadığı ancak, yenilikçi ve destekçi örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Otomotiv sektöründe iki farklı büyüklükteki firmada yapılan bir araştırmada; küçük firmalarda örgüt kültürünün büyük firmalara göre daha g cl  olduğu, küçük firmada çalışanların iş doyumlarının büyük firmalara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Erkmen ve şencan, 1994: 107-125).

Johnson ve McIntye (1998),  rg t kültürü ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu araştırma ile örgüt kültürünün iş tatminini her boyutta olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki en g cl  etkisinin g clendirme, katılım ve tanınma boyutlarında olduğu belirlenmiştir.

İşcan ve Timuroğlu,  rg t kültürü tiplerinin iş tatminine etkisini incelemişler, “Klan ve adhokrazi kültürlerinin iş tatmini üzerinde olumlu yönde; pazar ve hiyerarşi kültürlerinin ise olumsuz yönde bir etki” gösterdiğini saptamışlardır (2007: 119).

2.3. İş Performansı

İş performansı, çalışanın işiyle ilgili ürettiği  ktıların, kendisiyle eşdeğer pozisyona sahip çalışanların  ktılarıyla kıyaslanmasıdır. “ alışanların ücret ve maddi menfaatler karşılığında sarf etmeleri gereken çaba” olarak da ifade edilmektedir (Kohli, 1985: 431). İş performansı, “ rg tsel hedeflerle ilgili olarak bireylerin  l lebilir davranışları” şeklinde de tanımlanmaktadır (Sonentag, 2002: 9). Belirlenmiş hedef, görev ya da işin gerçekleştirilmesi için harcanan çaba (Akkoc, 2012: 21) olarak da ele alınmaktadır. Bu tanımlara ek olarak iş performansının belirli bir süreyi kapsadığı da belirtilebilir.

Özellikle 1960’lı yıllar ile 1970’li yılların sonlarına kadar bazı araştırmacılar  ağdaş motivasyon teorilerinde iş performansının; (a) motivasyon düzeyi, (b) yetenek ve (c) rol açıklığı şeklinde   değişkenden olduğunu savunmaktadır (Steers, 1977: 55).

Denison ve Mishra (1995)  rg t kültürünün sunulan hizmet kalitesini ve iş performansını yükselterek verimliliği de etkileyebileceğine işaret etmişlerdir. Smart ve St John (1996), bir üniversitede akademisyenlere yaptığı araştırmada örgütsel kültür ile iş performansı arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Akkoc (2012),  rg t kültürü tiplerinden grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirtmiştir. WHS ve Kac (2015), tekstil sektöründe yaptıkları araştırmada; örgütsel kültürün, çalışanların iş performansı üzerinde orta derecede pozitif etkisi ($R^2: \%27$) olduğunu belirlemişlerdir.

Daniel ve Purwanti (2015), örgüt kültürünün iş performansını negatif, iş tatmininin iş performansını pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Aynı araştırmada; örgüt kültürü iş performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü de olduğu belirlenmiştir. Khosrow vd., (2017) çalışmalarında; örgüt kültürü, örgüt iklimi ve bilgi yönetiminin iş performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Iaffaldano ve Muchinsky (1985), iş tatmini ile iş performansı arasında düşük düzeyde ($r=0.17$) anlamlı bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Judge (2001), iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini ölçen çalışmasını 7 model ile ele alarak yapmış ve tutarsız sonuçlar saptamıştır. Bazı modellere göre ilişkinin olmadığı, bazılarında göre oldukça zayıf ilişki olduğu, bazılarında göre ise sunni ilişki olabileceği bulgulanmıştır. Aynı araştırmacı 2 meta analiz çalışması sonuçlarını da değerlendirerek elde ettiği ortak sonuca göre iş tatmini ve iş performansı arasında zayıf bir ($r=0.30$) korelasyon olduğunu saptamıştır. Shokrkon ve Naami (2009), çalışmalarında iş tatmini ve iş performansı arasında düşük korelasyon ($r=0.32$) tespit etmişlerdir.

Turhan (2009), Türkiye’de 5 büyük havalimanında çalışan hava trafik kontrolörlerinin performans algılamaları üzerine bir çalışma yapmıştır. Yaş, tecrübe, mezun olduğu okul, çalıştığı bölümü, iş pozisyonu, ücret ve havaalanı ile ilgili değişkenlerin performans algısında etkili olduğu tespit edilmiştir. Yaş ve tecrübe arttıkça işle ilgili performans algısı da artmaktadır. Aynı çalışma ile “hava trafik kontrolörlerinin iş performansını etkileyen faktörlerin bireysel farklılıklar, bilgi işleme, otomasyon ve işyeri tasarımı, eğitim, örgütsel iklim, iş tatmini, iletişim, takım çalışması, stres ve iş yükü” olduğu belirlenmiştir (2009: 87).

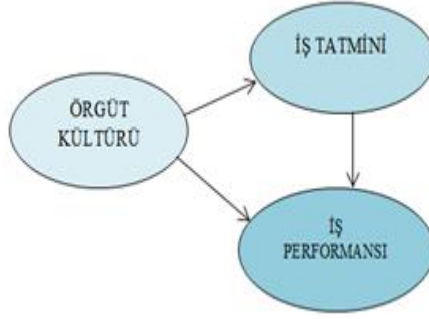
Literatür irdelemesi, örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, iş tatmininin iş performansı üzerinde, bazı araştırmalarda düşük düzeyli de olsa, pozitif yönde etkili olduğu da belirlenmiştir.

3. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, örnekleme, hipotezleri ve modeli hakkında bilgiler incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda Simgesel Model (Şekil 1) oluşturulmuştur. Çalışmada örgüt kültürünün boyutları (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon) bağımsız; iş tatmini ve iş performansı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Simgesel Model

Paylaşılan değerler sistemi olarak tarif edilen (Türk, 2007: 33; Acaray vd., 2015: 141) örgüt kültürünün çalışanların iş tatminlerine yansımaları kaçınılmazdır. Ödüllendirme sisteminin iyi çalıştığı örgütlerde iş tatmininin yüksek olacağı belirtilmektedir (Erkmen, 1994: 114). Ulaştırma sektöründeki bürokratik örgüt kültürünün iş tatminini yükseltmediği ancak, yenilikçi ve destekçi örgüt kültürünün iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir (Odom vd., 1990: 157-169). Güçlü örgüt kültürüne sahip sağlık işletmelerinde iş tatmininin de yükseldiği ifade edilmektedir (Lund, 2003: 222). Ayrıca, firmaların küçük veya büyük olmasına bağlı olarak da örgüt kültürünün iş tatminini etkilediği belirtilmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 116-124). Bazı çalışmalarda (Johnson ve McIntye, 1998: 843-850), örgüt kültürünün iş tatminini güçlü şekilde etkilediği de dile getirilmektedir. Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkilerini inceleyen araştırmaların çoğunda pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgütsel kültürün tatmini yükseltebileceği beyan edilmektedir (Wu, 2001: 43'ten akt: Türk 2007: 110). Dolayısıyla örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılabilmekte ve aşağıdaki temel hipotez ile alt hipotezler yazılabilmektedir.

H₁: Örgüt kültürü, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Örgüt kültürünün katılım boyutu, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1d}: Örgüt kültürünün misyon boyutu, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

Örgüt kültürü, iş tatminini etkilemekle kalmayıp çalışanların iş performanslarına da tesir edebilir. Yapılan bir araştırmada (Denison ve Mishra, 1995: 204), örgüt kültürünün iş performansını etkilediği, bunun da verimliliğe önemli katkısı olduğu belirtilmektedir. Akademisyenlerin algıladıkları örgütsel kültürün iş performanslarına olumlu yönde etki ettiği başka bir çalışmanın (Smart ve St John, 1996: 219-241) bulgusudur. Akkoç, (2012: 34) çalışmasında örgüt kültürü ile iş performansının olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Tekstil sektöründe yapılan araştırmada (WHS ve Kac, 2015: 65) örgütsel kültürünün, çalışanların iş performansını orta derecede olumlu yönde etkilediği ve örgüt kültürünün iş performansındaki değişimin % 27'sini açıklayabildiği ortaya konmuştur. Khosrow vd.'nin, (2017: 117) de belirttiği üzere örgüt kültürünün iş performansını olumlu yönde etkileyebileceği sentezine rahatlıkla ulaşılabilmekte ve aşağıdaki temel hipotez ile alt hipotezler üretilmektedir.

H₂: Örgüt kültürü, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Örgüt kültürünün katılım boyutu, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H_{2d}: Örgüt kültürünün misyon boyutu, iş performansını pozitif yönde etkiler.

Örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansını etkilemesinin yanı sıra, iş tatmininin de iş performansına yansıtılabileceği literatüre bağlı olarak çıkarılabilir. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin karşılıklı olduğu, dolayısıyla birbirlerini etkileyebileceği ifade edilmektedir (Edwards vd., 2008: 442). İş tatmini ile iş performansı arasında düşük düzeyli ilişki olduğu beyan edilmektedir (Shokrkon ve Naami, 2009: 49). Çalışanların iş tatminlerinin performansı arttırdığı ortaya konulmuştur (Khan, Nawaz, Aleem ve Hamed, 2012'den akt: Nur vd., 2015: 31). Hemşire ve ebeler üzerinde yapılan bir araştırmada (Tekingündüz vd., 2016: 1676-1677) iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkilediği ve iş tatminindeki bir birimlik artışın iş performansında 0,384 birimlik artışa yol açtığı bulgulanmıştır. İş tatmini ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu kimi araştırmacılar (Judge vd., 2001: 376; Edwards vd., 2008: 442) tarafından da dile getirilmektedir. Bu açıklamalara istinaden iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmış ve aşağıdaki hipotez türetilmiştir.

H₃: İş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, anket yöntemi kullanılarak bir alan araştırması yürütülmüştür. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anketin birinci kısmında örgüt kültürü ile ilgili 36, ikinci kısımda iş tatmini ile ilgili 20, üçüncü kısımda ise iş performansı ile ilgili olarak 4 ifadeye yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde çalışanların demografik farklılıklarını ortaya koyacak sorular yer almıştır.

Veriler literatüre dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ayrıca, havaalanı terminal işletmesinden konuyla ilgili elde edilen dokümanlar da incelenmiştir. Ankette, demografik soruların yanı sıra üç adet de ölçek¹ bulunmaktadır. Önceden geçerlik ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerin kullanılmasına özellikle dikkat edilmiştir.

Örgüt kültürü, Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik testi Yahyagil (2004: 74) çalışmasında yapılmış olan, 6 maddesi ters kodlama gerektiren 36 maddeli Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ile belirlenmiştir. Bu ölçekte; her birinde 9 madde bulunan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon şeklinde dört boyut yer almaktadır.

İş tatmini, Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967), tarafından geliştirilen ve Başkaya (1989) tarafından Türkçeye çevrilen (Kahya vd., 2015: 366) Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 maddelik kısa formu ile tespit edilmiştir.

İş performansı, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve Gürbüz vd., (2010: 72) tarafından Türkçeye çevrilen dört maddeli ölçek ile tespit edilmiştir. Ölçek Türkiye’de (Akkoç, 2012; Çelik ve Çıra, 2013) gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır. Üç ölçekteki maddelerin tepki kategorileri, 1=kesinlikle katılmıyorum,..., 5=kesinlikle katılıyorum olarak 5’li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, havalimanlarındaki terminal işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi ise, XYZ2 havalimanında faaliyet gösteren terminal işletmesinin çalışanları olarak belirlenmiştir. Söz konusu kuruluşta anket uygulaması yapıldığı dönemde (Ocak-Şubat 2017) toplam 369 çalışan bulunmaktadır. Çalışmada örneklem yoluna gidilmemiş olup; tam sayım yapılması hedeflenmiştir. Örneklem çerçevesinin sınırlı olması nedeniyle tam sayım yapılması

¹ Ölçeklerin maddeleri, Ek-1’de sunulmaktadır.

² Yolcu trafiği çok yüksek olan bir havalimanıdır. İsmi, bilerek gizlenmiştir.

hedeflenmiştir. Uygulama dönemi sonunda kullanılabilir durumda 324 anket elde edilmiş olup; bunun çalışma evrenini temsil oranı ise %87,8'dir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmanın örnekleme ilişkin bilgilere, verilerin analizine ve hipotez testlerine yer verilmiştir.

3.4.1. Örnekleme İlişkin Bulgular

Katılımcıların profili Tablo 2'dedir. Buna göre; çoğunluğu erkek ve evli olan, orta yaş grubunun ağırlıklı olduğu bir örneklem söz konusudur. Ön lisans ve üstü eğitim düzeyinde olanların oranı %57 dolayındadır. Katılımcıların yaklaşık %30'u operasyon kısmında, üçte bire yakını da teknik kısımda çalışmaktadır. %75'e yakınının 7 yıl ve üstü tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Yine %75'e yakını çalışan statüsündedir. Çalışan statüsündeki katılım ve aynı işyerindeki çalışma yılı dikkate alındığında; halihazırda çalıştıkları kurumun örgüt kültürü hakkında önemli ölçüde bilgi sahibi bir örneklem elde edildiği anlaşılmaktadır. Bu durum, elde edilen verilerin geçerliği açısından da ayrı bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Tablo1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı (n:324)

Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	266	82.1	Evli	247	76.2
Kadın	58	17.9	Bekar	77	23.8
Yaş			Eğitim Seviyesi		
25 yaş ve aşağısı	4	1.2	İlköğretim	12	3.7
26-35 yaş arası	93	28.7	Lise	127	39.2
36-45 yaş arası	172	53.1	Önlisans	83	25.6
46-55 yaş arası	54	16.7	Lisans	89	27.5
56 yaş ve üzeri	1	0.3	Lisansüstü	13	4.0
Departman			Çalışma Süresi		
Genel Müdürlük	11	3.4	1 yıldan az	2	.6
Operasyon+Planlama	96	29.6	1-3 yıl arası	25	7.7
IT	20	6.2	4-6 yıl arası	59	18.2
Finans Muhasebe	25	7.7	7-9 yıl arası	113	34.9
Güvenlik	9	2.8	10 yıl ve daha fazla	125	38.6
Teknik	105	32.4	İşletmedeki Konum		
Tic. Pazarlama	58	17.9	Yönetici	17	5.2
			Ara kademe yönetici	65	20.1
			Çalışan	242	74.7

3.4.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin (yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra basit ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İş tatmini ve iş performansı tek boyutlu yapılarıdır. Örgüt kültürü ise, dört boyutludur. Her üç ölçeğin yapı geçerliği

çalışmaları daha öncesinden tespit edildiği için yapı geçerliği çalışması yapılmamıştır. Bu nedenle boyutları oluşturan maddelere, katılımcılar tarafından verilen puanlar toplanmış ve madde sayısına bölünerek, ilgili değişken veya boyut için ortalama puan elde edilmiştir. Elde edilen bu ortalamalar, basit ve çoklu regresyon analizinde kullanılmıştır.

3.4.2.1. Güvenirlik Analizi

Ölçekler ve alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayısı olarak Alfa değerleri Tablo 1’de yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlik katsayıları 0,804-0,872 arasında değişmekte olup; ölçeğin bir bütün olarak güvenirlik değeri 0,955’tir. 20 maddelik iş tatmini ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,917 olup; iş performansı ölçeğinin ise 0,852’dir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan üç ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Alpar, 2012: 458).

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Ortalama	S.Sapma	Cronbach Alpha (α)
Örgüt Kültürü	36	3,42	0,616	0,955
Katılım	9	3,48	0,665	0.862
Tutarlılık	9	3,37	0,677	0.855
Uyum Yeteneği	9	3,38	0,625	0.804
Misyon	9	3,38	0,712	0.872
İş Tatmini	20	3,49	0,646	0,917
İş Performansı	4	4,32	0,568	0,852
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,..., 5=Kesinlikle Katılıyorum				

3.4.2.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar Ve Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve varsa pozitif ya da negatif mi olduğu ve hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Ayrıca, boyutların ortalamaları ve standart sapmaları da ilgili tabloda verilmektedir.

Boyutlar, 5’li derecelemede kararsızlık noktası olan 3’e göre tek örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz, tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu (tüm boyutlar için $p<0,001$), hatta tüm boyutlarda katılımcıların olumlu bir tutum içinde olduklarını göstermektedir.

Korelasyon analizi sonucuna göre; toplam örgüt kültürü ile iş tatmini arasında ($r=0,796$) pozitif yönde kuvvetli, ancak iş performansı ile arasında ($r=0,332$) yine pozitif fakat zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür (Alpar, 2012: 338).

Tablo 3.Boyutlar Arası Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ort. ^{a,b}	Std. Sapma	N	1.Örgüt kültürü	1.1. Katılım	1.2. Tutarlılık	1.3. Uyum yeteneği	1.4. Misyon	2. İş tatmini
1.Örgüt kültürü	3,4162	,61642	281						
<i>1.1.Katılım</i>	3,4783	,66527	315	,897**					
<i>1.2.Tutarlılık</i>	3,3748	,67702	308	,934**	,817**				
<i>1.3.Uyum yeteneği</i>	3,3783	,62582	314	,911**	,745**	,791**			
<i>1.4.Misyon</i>	3,3833	,71237	309	,934**	,769**	,829**	,828**		
2.İş tatmini	3,4871	,64604	298	,796**	,716**	,755**	,743**	,732**	
3.İş performansı	4,3225	,56824	324	,332**	,337**	,301**	,236**	,262**	,307**

^a:Tek örneklem t-testine göre, tüm ortalamalar kararsızlık noktası 3'ten büyüktür (p<0,001)
^b: Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,..., 5=Kesinlikle Katılıyorum
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü)

Tablo 3'e göre; örgüt kültürünün alt boyutları açısından bakıldığında ise; katılım ile iş tatmini ($r=0,716$), tutarlılık ile iş tatmini ($r=0,755$), uyum yeteneği ile iş tatmini ($r=0,743$) ve misyon ile iş tatmini ($r=0,732$) arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek (Alpar, 2012: 338) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgüt kültürünün alt boyutları olan; katılım ile iş performansı ($r=0,337$), tutarlılık ile iş performansı ($r=0,301$), uyum yeteneği ile iş performansı ($r=0,236$) ve misyon ile iş performansı ($r=0,262$) arasında pozitif yönlü, anlamlı fakat zayıf (Alpar, 2012: 338) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş tatmini ile iş performansı ($r=0,307$) arasında düşük düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.4.2.1.3. Hipotez Testi Bulguları

Birinci hipotezi test etmek, başka bir anlatımla, örgüt kültürünün alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Buna göre; modelin geçerli olduğu ($F(4;264)= 116,055$; $p<0,001$), bu modelin tahmin işleminde kullanılabileceği belirlenmiştir. Boyutlardan sadece misyonun, iş tatminini etkilemediği, diğer üç boyutun anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu modelde, örgüt kültürünün alt boyutları olan tutarlılık, katılım, uyum yeteneği ve misyon, iş tatminindeki değişimin %63,2'sini açıklamaktadır. Örgüt kültürü boyutlarından katılımdaki bir birimlik artış, iş tatminini $\beta=0,186$ artırmaktadır. Diğer taraftan uyum yeteneğindeki bir birimlik

artış, iş tatmininde 0,286 birimlik artışa yol açarken, tutarlılık boyutundaki bir birimlik artış iş tatminini 0,282 birim kadar artırmaktadır. Misyonun ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın birinci ana hipotezinin dört alt hipotezinden üçünün eldeki verilerle desteklendiği (desteklenenler: H1a; H1b; H1c; desteklenmeyenler: H1d) belirlenmiştir

Tablo 0. Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Std. edilmemiş β	Std. Hata	β	t-değeri	p-değeri
Sabit	,637	,139		4,582	,000**
1.Katılım	,183	,066	,186	2,786	,006**
2.Tutarlılık	,266	,074	,282	3,594	,000**
3.Uyum Yeteneği	,289	,073	,286	3,948	,000**
4.Misyon	,102	,073	,112	1,401	,162

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; Model için $F_{(4;264)}= 116,055$; $p<0,001$;
** $p<0,01$; $R:0,798$; $R^2:0,637$; Düzeltilmiş $R^2:0,632$
En düşük tolerans: 0,228; en büyük VIF: 4,382; En büyük koşul indeksi: 29,460

İkinci hipotez için de çoklu regresyon analizi yapılmış olup; bulgular Tablo 5’te sunulmaktadır. Modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ($F(4;276)= 10,610$; $p<0,001$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, modele bağlı olarak iş performansının tahmin edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu modelde örgüt kültürünün alt boyutları, bağımlı değişken olan iş performansındaki değişimin % 12’sini açıklamaktadır. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün boyutlarından sadece katılımın ($\beta= 0,328$; $p=0,001$) iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede “örgüt kültürünün katılım boyutu iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.” biçimindeki H2a desteklenmiştir. Diğer yandan örgüt kültürünün tutarlılık ($\beta= 0,064$; $p= 0,588> 0,05$), uyum yeteneği ($\beta= -0,057$; $p=0,603> 0,05$) ve misyon ($\beta= -0,031$; $p= 0,796> 0,05$) boyutlarının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle H2b, H2c ve H2d hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 5. Örgüt Kültürünün İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Std. edilmemiş β	Std. Hata	β	t-değeri	p-değeri
Sabit	3,229	,185		17,466	,000

1.Katılım	,284	,087	,328	3,274	,001**
2.Tutarlılık	,053	,098	,064	,543	,588
3.Uyum Yeteneği	-,050	,097	,057	-,520	,603
4.Misyon	,025	,096	,031	,259	,796
Bağımlı Değişken: İş Performansı; Model için $F_{(4;276)}= 10,610$; $p<0,001$; ** $p<0,01$; $R:0,365$; $R^2:0,133$; Düzeltilmiş $R^2:0,121$ En düşük tolerans: 0,219; En büyük VIF: 4,573; En büyük koşul indeksi: 29,413					

Üçüncü hipotezimiz, iş tatmininin iş performansını etkilediği şeklindedir. Bu amaçla basit regresyon yapılmıştır (Tablo 6). Modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir ($F_{(1;296)}=30,832$; $p<0,001$). Model geçerli olup, tahmin yapmada işe yarar görünmektedir. Bu modelde bağımsız değişken olan iş tatmini, bağımlı değişken olan iş performansındaki değişimin % 9,4'ünü açıklamaktadır. İş tatmini ($\beta= 0,307$; $p<0,001$) iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda “iş tatmini iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklindeki H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6. İş Tatmininin İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişken	Std. Edilmemiş β	Std. Hata	β	t-değeri	p-değeri
Sabit	3,391	,172		19,714	,000***
İş Tatmini	,269	,048	,307	5,553	,000***
Bağımlı Değişken: İş Performansı; Model için $F_{(1;296)}= 30,832$; $p<0,001$; *** $p<0,01$; $R:0,307$; $R^2:0,094$					

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın konusunu, örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir havalimanı terminal işletmesinde ankete dayalı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak erkeklerden (%82,1) ve evli (%76,2) çalışanlardan oluştuğu, çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında, yarıdan fazlasının ön lisans, lisans ve yüksek lisans (%57,1), yaklaşık %40'ının ise lise eğitimi aldığı belirlenmiştir. Üçte ikiden fazlasının (%73,5) 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu ve dörtte üçünün (%74,7) çalışan statüsünde geri kalanın ara yönetici ve yönetici olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen oran işletmede işgören devir hızının oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Bu görüşü, üç yıllık ortalaması yaklaşık %0,47 olarak gerçekleşen iş gören devir hızı ile kuruluş kayıtları da

doğrulanmaktadır³. İşgören devir hızının son derece düşük olması ve %75'inin 7 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olması, çalışanların örgüt kültürünü bildikleri, kavradıkları ve ankete doğru cevap verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kuramsal Çıkarımlar

Örgüt kültürünün genel ortalaması 3,4162 (\pm 0,616) olmakla birlikte, iş tatmini 3,4871 (\pm 0,646) ve iş performansı 4,3225 (\pm 0,568) ortalamaya sahiptir. Algılanan iş performansının diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu düşünülebilir. Bu durumda örgüt kültürü algısının ve iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların beklenen iş performansını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Ancak kendi kendilerine yapılan performans değerlemelerinde sosyal bilinirlik etkisinin göz ardı edilmemesi gereklidir.

Havaalanı terminal işletmesinde; örgüt kültürünün alt boyutlarının algılanma düzeylerinin genel ortalamadan (3,4162) farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün boyutlarının aynı düzeyde algılandığı, başka bir anlatımla, çalışanların örgüt kültürünün boyutlarına karşı benzer olumlu bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar işlerini algıladıkları temel değerlere göre yapmaktadırlar. Etik kurallar, önemli değerlerdir. Çalışanlar birbirileri ile uyum içinde çalışmaktadırlar, kendi içlerinde çözümün parçası olmaktadır. Örgütte müşteri odaklı yaklaşım benimsenmiştir, müşteri memnuniyeti çalışmaları şirket politikasının bir parçası halinde yürütülmektedir. Bu yargıyı, kuruluşun son 8 yıllık müşteri memnuniyetinin %78.0'lik ortalamasının havacılık sektöründeki genel müşteri memnuniyet ortalamasının üzerinde olması da desteklemektedir⁴.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında kuvvetli, ($r=0,796$), ancak iş performansı arasında düşük düzeyli ($r=0,332$) bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile iş performansı arasında olumlu yönde düşük düzeyli ($r=0,307$) bir ilişki söz konusudur. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişki, birçok araştırmada (Hofstede, 1990; Odom vd., 1990; Erkmn ve Şencan, 1994; Johnson ve McIntye, 1998; Denison ve Mishra, 1995; Akıncı, 2002; Lund, 2003; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Bigliardi vd., 2012; Hakim, 2015; Daniel ve Purwanti, 2015) da ortaya konmuştur.

Örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki pozitif ilişki, Iaffaldano ve Muchinsky (1985); Denison ve Mishra (1995); Smart ve St John (1996); Akkoç (2012); Lin ve Lin (2013); WHS ve Kac (2015); Daniel ve Purwanti (2015); Khosrow vd., (2017) gibi araştırmacıların bulgularıyla paralellik

³ Bu oran, araştırmacıya sunulan insan kaynaklarına ilişkin yıllık performans raporlarına dayanmaktadır.

⁴ Araştırmacıya sunulan, yönetim raporlarına dayanmaktadır.

göstermektedir. Ayrıca iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki de birçok araştırmacı (Bateman ve Organ 1983; Judge vd., 2001; Youssef ve Luthans, 2007; Shokrkon ve Naami; 2009; Ordun ve Demirbaş, 2012; Nur vd., 2015; Tekingündüz vd., 2016) tarafından teyit edilen bir bulgudur.

Örgüt kültürünün tutarlılık, katılım ve uyum yeteneği alt boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönde, anlamlı güçlü bir etkiye (düzeltilmiş R^2 : %63,2) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Denison ve Mishra (1995) çalışması sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Buna karşın misyon alt boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler, havalimanı terminal işletmesi çalışanlarının iş tatminlerini göreceli olarak en fazla örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutunun ($\beta=0,286$) etkilediğini, bunu tutarlılık boyutunun izlediğini ($\beta=0,282$) ve katılım boyutunun ise görece en az etkiye ($\beta=0,186$) sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların iş tatmininin artırılmasının istenmesi durumunda, örgütteki uyum yeteneğinin (müşteri odaklılık, değişim ve örgütsel öğrenme konuları kapsamında) geliştirilmesine dair çağrışımlar yapmaktadır.

İş tatminini etkileyen bir başka boyut tutarlılık olduğundan, işletme yöneticilerinin temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon konuları üzerinde de durmalarında fayda vardır. Bu bağlamda, alınacak kararlarda ve uygulamalarda bireylere ve statülere göre farklılıklardan ziyade standardize edilmiş yazılı kuralların izlenebilirliğine daha fazla önem verilebilir.

Örgüt kültürü boyutlarından sadece katılım boyutunun iş performansını anlamlı şekilde etkilediği (ΔR^2 : %12,1) bulunmuştur. Bu durum açıklama gücü düşük olsa da kararlarda ve uygulamalarda katılımcılığın sağlanması ve yeteneklerin geliştirilmesi gerektiğini ima etmektedir. Bu sonuçlar Johnson ve McIntye (1998) çalışmasıyla da örtüşmektedir.

İş tatmininin iş performansını düşük de olsa (%9,4) açıklayabildiği tespit edilmiştir. İş tatminindeki bir birimlik artışın iş performansında $\beta=0,328$ 'lik birim kadar artışa yol açtığı belirlenmiştir. Literatürde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin olumlu yönde fakat düşük düzeyde olduğunu kabul eden çalışmalar (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Testa, 1999; Robbins ve Judge, 2013; Judge vd., 2001; Altaş ve Kuzu, 2016; Guo vd., 2015) ve nadiren de olsa olumsuz yönde olduğunu belirten çalışmalar (Birnbbaum ve Somers, 1993) söz konusudur. Bazı çalışmalarda iş tatmini ile iş performansı arasında hiç ilişki olmadığı (Bowling, 2007: 168), bazılarında ise söz konusu ilişkinin karşılıklı olduğu (Balas, 2015; 526) belirtilmektedir. Bu çalışmanın bulguları yukarıda da sayılan, Bateman ve Organ, (1983); Judge vd., (2001); Youssef ve Luthans, (2007); Shokrkon ve Naami (2009); Ordun ve Demirbaş, (2012); Nur vd., (2015);

Tekingündüz vd., (2016) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Başka bir deyişle bu çalışmalar iş tatmini arttıka iş performansının da arttığı bilgisini teyit etmektedir.

Sonuç olarak; algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansını pozitif yönde etkilediği, aynı Şekilde iş tatmininin de iş performansını pozitif yönde etkilediği görülecektir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü yerleştikçe çalışan memnuniyeti sağlanacağı buna bağlı olarak çalışan performansının artacağı ve sonuçta etkinlik ve verimlilik artışı sağlanacağı söylenebilir. Etkinlik; örgütün hizmetlerinden sağlanan faydayı arttırıp sonuçta müşteri memnuniyetinin artmasına yol açarken, verimlilik birim zamanda en az maliyetle en fazla çıktının alınabileceğinin ifadesidir, aynı zamanda krlilik ve sürdürülebilirliğin öncülüdür.

Uygulamaya dönük ıkarımlar

Araştırmanın sonuçları göz önüne alınarak çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün geliştirilmesi, iş tatminini ve iş performansının daha da artırılması konularında bazı öneriler ortaya konulabilir.

Çalışanlar, kendilerine verilen görevleri en iyi Şekilde yerine getirmektedirler; takım çalışmasına yatkındırlar ve kendilerini sürekli geliştirme isteğindedirler. Bunun yanında yönetim tarafından yetkilendirilmek, karar süreçlerine katılabilmek ve gelişimleri için yönetimden destek beklentisi içindedirler.

Örgütün departmanları arasında koordinasyon ve işbirliğinin geliştirilmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Değişim ve değişime direncin etkin Şekilde yönetilmesi, örgüt kültürü bakımından gereklidir. Çalışanlarda adaletli yönetim ve ödüllendirme duygusunun yerleşmesi iş tatmini açısından önemlidir. Örgütsel ğrenme ve yenilikçilik önemli gelişme alanı olarak görülmektedir.

Akademik neriler

Havacılık sektörü işletmelerinden bir havalimani terminal işletmesinde yapılan araştırmanın sınırlamaları dikkate alınarak gelecekte yapılacak araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Havacılık sektöründe örgüt kültürünün ve iş tatmininin kurumsal performansa etkisi konusunda görgül araştırma yapılması ve özgün bir performans değerlendirme modeli ortaya konulması uygulayıcılar açısından faydalı bir çalışma olabilir.

Havacılık sektöründe insan faktörü kaynaklı kazaların önlenmesi veya azaltılması amacıyla örgüt kültürünün, emniyet kültürü değerleniyle ele alınması düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G. & Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 3 (2), 17-44.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altaş, S. Sevinç & Kuzu, A. (2016). Sağlık çalışanlarında iş tatmini ve duygusal bağlılığın bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *international journal of academic value studies*, 2 (4), 23-32.
- Altay, H. (2009). Antakya ve iskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Balas, D. T. (2015). Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective. *International Journal of Education and Research*, 3 (3), 517-534.
- Bateman, T. S. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Belias, Dimitrios, Koustelios, Athanasios (2014). Leadership And Job Satisfaction – Areview. *European Scientific Journal*, 10 (8), 24-46.
- Bigliardi, B., Dormio A. I., Galati, F. & Giovanni, S. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE*, 42 (1), 36-51.
- Birnbaum, D. & Somers, M. J. (1993). *Fitting job performance into turnover model: an examination of the job performance-turnover relationship and a path model*. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639301900101>, Erişim Tarihi: 22.10.2017.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? a meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Safransisko: John Wiley & Sons, Inc.

- Çelik, M. & Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Daniel, F. & Purwanti, A. (2015). The impact of organizational culture and job performance to organizational commitment and employees job performance. *Researchgate DOI: 10.13140*, 1-18.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W. Jr. & Decuir, A. D. (2008), Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57 (3), 441-465.
- Erkmen, T. & Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 107-125
- Glick, N. L. (1992). Job satisfaction among academic administrators. *Research in Higher Education*, 33 (5), 625-629.
- Guo, W., Li, T. & Wu, N. (2015). Empirical study on the effects of leader's verbal communication style on employee's job satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. & Sığrı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 69-76.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 397-418.
- Hakim, Md. A. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction in Bank: Perceptions and Reactions of Employees. *Global Disclosure of Economics and Business*, 4 (2), 167-180.
- Hofstede, G., Bram, N., Denise, D. O. & Geert, S. (1990). Measuring organizational cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance. A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.
- İşcan, Ö.F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Johnson, J. J. & McIntye, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82, 843-850.

- Judge, A.T., Thoresen, C. J., Bono J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *The American Psychological Association*, 127 (3), 376-407.
- Kahya, M., Berk, U., Kuzu, B. & Bayramlık, H. (2015). X ve Y kuşağına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterliliği algısı ve iş tatminindeki farklılıklar. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 14-16 Mayıs. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, 365-372.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaya, H. T. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143
- Khosrow, M., Steve, C., Jennex M. E., Becker, A. & Ari-Veikko, A. (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. USA: Imprint of IGI Global (e-book).
- Koçel, T. (2001, 2010). *İşletme Yöneticiliği* (8. Baskı, 12. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

ÖLÇEKLER

1.Örgüt kültürü ölçeği

- 1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
- 2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
- 3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.
- 4.Farklı departmanlar arasında işbirliği yapılmamaktadır. (TK)
- 5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.
- 6.Çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
- 7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.
- 8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.
- 9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.
- 10.Yöneticim söylediklerini uygulamaktadır.
- 11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.
- 12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur. (TK)
- 13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.
- 15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.
- 16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.
- 17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.
- 18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. (TK)
- 19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
- 20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.
- 21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.
- 22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.
- 23.Çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.
- 24.Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. (TK)

25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler öğrenmeleri önemli bir amaçtır.
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. (TK)
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.
32. Yöneticim/ler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. (TK)
35. Yöneticim/lerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.

TK: Ters kodlama gerektirmektedir.

Tepki kategorieri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,,, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Katılım boyutu: 1-9; Tutarlılık boyutu: 10-18; Uyum yeteneği boyutu: 19-27; Misyon boyutu: 28-36

2. İş tatmini ölçeği

1. Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.
2. İş yaparken insiyatif kullanma imkânına sahibim.
3. Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.
4. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.
5. Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.
6. Yöneticim doğru kararlar verir.
7. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.
8. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme)
9. İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.
10. İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.
11. Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.
12. İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.
13. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.

- 14.İşimde ilerleme şansım vardır.
 - 15.İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.
 - 16.İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.
 - 17.Çalışma koşullarım iyidir.
 - 18.İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.
 - 19.Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.
 - 20.Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim.
- Tepki kategorieri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum

3.İş Performansı Ölçeği

- 1.İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.
 - 2.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
 - 3.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
 - 4.Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
- Tepki kategorieri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum