



# Research Journal of Business and Management

**Year: 2014 Volume: 1 Issue: 2**

**ISSN: 2148-6689**

**[contact@pressacademia.org](mailto:contact@pressacademia.org)**

PressAcademia publishes journals, books and case studies and organizes international conferences.

**<http://www.pressacademia.org/rjbm>**



# Research Journal of Business and Management

Year: 2014 Volume: 1 Issue: 2



## ABOUT THE JOURNAL

Research Journal of Business and Management (RJBM) is a peer-reviewed, quarterly and publicly available online journal. RJBM aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in the area of business and management. The editor in chief of RJBM invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest area of the Journal. The publication languages of the Journal are English and Turkish.

### Editor-in-Chief

PROF. SUAT TEKER

Editorial Assistant

Aslı Olcun

**RJBM is currently indexed by**

**EBSCO, Open J-Gate, ISI, DRJI, ISRA, InfoBaseIndex, ECONIS, EconBiz, RePEc**

### CALL FOR PAPERS

The next issue of RJBM will be published in December, 2014.

RJBM welcomes manuscripts via e-mail.

E-mail: [rjbm@pressacademia.org](mailto:rjbm@pressacademia.org)

Web: [www.pressacademia.org/journals/rjbm](http://www.pressacademia.org/journals/rjbm)



## CONTENT

<b>Title and Author/s</b>	<b>Page</b>
<b>The impact of organizational justice on the perception of psychological contract breach and the role of ethical leader as a moderator: an application on developing agencies</b> <i>Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama</i> <i>Fatih Karcioglu, Zafer Aykanat, Orhan Cinar.....</i>	74 = 86
<b>The leaders role in conflict management as mediator</b> <i>Çatışma yönetiminde liderin arabuluculuk rolü</i> <i>Barbaros Dagli, Unsal Sigi.....</i>	87 - 102
<b>The relationship between entrepreneurship and strategic management: a new model and test of strategic entrepreneurship</b> <i>Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: bir stratejik girişimcilik modeli ve testi</i> <i>Gultekin Altuntas.....</i>	103 - 129
<b>The effects of psychological empowerment and job involvement on wor-life balance</b> <i>Psikolojik güçlendirme ve iş bağlılığın iş-yaşam dengesine etkileri</i> <i>Çiğdem Asarkaya, Irmak Erdogan.....</i>	130 - 138
<b>The effect of perceived organizational support on work to family conflict : a Turkish case</b> <i>Cem Kayha, Mustafa Kesen.....</i>	139 - 148



## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE PERCEPTION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND THE ROLE OF ETHICAL LEADER AS A MODERATOR: AN APPLICATION ON DEVELOPMENT AGENCIES

Fatih KARCIOGLU<sup>1</sup>, Zafer AYKANAT<sup>2</sup>, Orhan CINAR<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ataturk University. [fkarci@atauni.edu.tr](mailto:fkarci@atauni.edu.tr)

<sup>2</sup>Ardahan University. [zaferaykanat@ardahan.edu.tr](mailto:zaferaykanat@ardahan.edu.tr)

<sup>3</sup>Ataturk University. [orhanar@atauni.edu.tr](mailto:orhanar@atauni.edu.tr)

### Keywords

Psychological contract breach,  
organizational justice,  
ethical leadership.

### ABSTRACT

The aim of this paper is to examine the relationship between organizational justice and psychological contract breach within the scope of a moderator model and to exhibit the role of ethical leadership in this relationship. This study distinctively focuses on the impact of ethical leadership attitude in the relationship between organizational justice and psychological contract breach. In this context, this study aims to make a contribution to the existing literature and obtain favorable results that facilitates the executives in an organizational environment. Particularly, the objective of the empirical research is to exhibit how the organizational justice perceptions of employees working in Turkish Development Agencies effect the psychological contract and the role of ethical leadership in this relationship. The universe of the corresponding research comprises the 23 Development Agencies staff working in the different geographical regions of Turkey. The results reveal that there is a statistically significant negative relationship between psychological contract breach and organizational justice and ethical leadership has a mediating effect on this relationship.

## PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: KALKINMA AJANSLARINDA UYGULAMA

### Anahtar Kelimeler

Psikolojik sözleşme ihlali,  
örgütsel adalet,  
etik liderlik.

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderlik davranışının aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sözleşme ihlalinin nasıl etkilediği ve etik liderliğin bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan ampirik araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 23 kalkınma ajansında çalışanlar oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve etik liderliğin bu ilişkide aracılık etkisi belirlenmiştir.

## **1. GİRİŞ**

Örgütün vizyonunu gerçekleştirmede önemli rol oynayan çalışanlar bir kuruluş için temel bir stratejik unsurdur. Örgütler için bu denli öneme sahip olan çalışanların hem örgütle hem de diğer insanlarla olan ilişkileri her geçen gün daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Çağdaş iş ilişkileri ve bilgi toplumuna geçişle beraber örgütler stratejilerini ve dolayısıyla iş ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. Örgütler etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek, insan kaynaklarından etkin yararlanmak ve rekabette üstün olmak için ölçek küçültme, kademe azaltma, yeniden yapılanma, personel güçlendirme, sürekli iyileştirme, değişim yönetimi gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmışlardır. Örgütsel değişimlerin sıkça yaşanması çalışanların ve işverenlerin beklentilerini belirsizliğe sürüklemiştir. Ekonomik, teknolojik ve sosyal çevredeki değişimler sonucunda, istihdam ilişkisinin yapısı köklü değişikliklere uğramıştır. Bu durum çağdaş iş ilişkilerinin özelliklerini yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Değişimin ve rekabetin önemini artırdığı kavramlar (psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve etik liderlik) etkileşim içerisindeki insanların güvenli, adil ve ahlaki açıdan daha iyi bir yaşam sürdürmeleri için önem arz etmektedir. Tüm bu hususlar göz önüne alındığı zaman yapılan araştırmanın amacı, örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın takip eden bölümünde ilgili literatür çalışmalarına, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın modeline yer verilmiş, sonraki bölümde araştırma ile ilgili çeşitli analizler yapılarak elde edilen bulgulara ulaşılmıştır. Son bölümde ise sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

## **2. LİTERATÜR VE HİPOTEZLER**

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar bu kısımda incelenmektedir.

### **A. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacıların çalışan ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşturmaya başlamışlardır (Zhao et al, 2007:648;Coyle et al, 2008:2). Fakat psikolojik sözleşme kavramının köklerini Barnard (1938) ve March and Simon (1958) öne sürdüğü teorilere kadar dayandırılabilir.

Barnard eşitlik teorisinde “örgütsel karşılıklık” kavramını kullanmış ve çalışanların örgütten alınan teşviklere dayalı olarak organizasyona katkıda bulunabileceklerini ifade etmiştir. Bu teşvikler yönlendirmeler, ödemeler veya diğer yararlar şeklinde olabileceğini belirtmiştir (Burgess, 2010:27).

March ve Simon (1958), teşvik- katılım modelinde organizasyonun temel denge noktasının çok iyi belirlenmesini ifade etmektedir. Teşvik faydasının katılım faydasını aşması bireyin harekete geçme dürtüsünü azalttığını, teşvik faydasının katılım faydasının altında kalması bireyin harekete geçme dürtüsünü artırdığını ve teşvik faydası birey ve grup için maaş gibi ekonomik bir konudan daha fazlasını ifade ettiğini ileri sürmüştür (Henry, <http://www.sagepub.com>. s. 95). Sonraları ise bu tür çalışmalar daha da artmıştır.

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisini belirleyen beklentiler, karşılıklı yükümlülükler ve değerler üzerinde tarafların isteklerini ifade etmek için Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır (Smitson and Lewis, 2004:70). Argyris (1960) psikolojik sözleşmeyi örtük (kapalı) bir anlaşma olarak incelemiştir. Çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişki çalışanların kabul edilebilir ücretler ve iş güvenliği karşılığında daha düşük mağduriyetleri olduğunu ve verimli çalıştıklarını ifade etmektedir (Coyle et al, 2008:3).

Çağdaş iş ilişkileri ve bilgi toplumuna geçişle beraber işletmeler stratejilerini ve dolayısıyla işyeri ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek için farklı örgüt yapıları oluşturmakta ve farklı yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmaktadır. Bu durum çağdaş işyeri ilişkileri özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır.

İş ilişkileriyle ilgili değişimler yaşanırken Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yapmıştır: “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine taraflardan (örgüt ve birey) biri olan örgüt yoktur, sadece birey vardır; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir (Schalk and Roe, 2007:168). Bu tanımlamayla, Rousseau sözleşmenin bireysel algı olduğunu ifade ederek, psikolojik sözleşmenin odağında şart ve koşullara ilişkin bireysel inançların olduğunu vurgulamaktadır. Rousseau’nun sadece bireyi ele alması, bireyin beklenti, yükümlülüklerinin, örgütün yükümlülükleri ve beklentilerine nazaran zarar görmeye daha müsait olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni de çalışanların ekonomik açıdan çalıştıranlara bağımlı olmasıdır. Tüm bu tanımlamalardan hareketle psikolojik sözleşmeyi, taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan bilişsel beklentiler alanı olarak tanımlayabiliriz.

## **B. Psikolojik Sözleşmenin İhlali**

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Taraflardan biri, diğerinin bir yükümlüğünü yerine getirmediğine dair bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmiş olur. Sözleşmeler, iyi niyetli varsayımlara dayandığı için ve tarafların birbirlerine verdikleri söze olan güveni içerdiğinden sözleşmenin ihlali, taraflar için ciddi sonuçlar doğurabilir. (Robinson and Rousseau, 1994:247). Yani psikolojik sözleşme ihlali, ihanet, adaletsizlik, haksızlık ve aldatılmışlık duygularını içermektedir.

## **C. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri**

Psikolojik sözleşmenin ihlal algısı, vaat edilenle yerine getirilen arasında farklılığın hissedilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2010:25). Rousseau psikolojik sözleşmenin ihlalinin iki şekilde olabileceğini ifade etmektedir. Bunlar; uyuşmazlık, aksama veya sözünden dönmedir (Ven, <http://www.internationalmta.org>, s.6 ).

Sözünden dönmek, örgütün temsilcileri tarafından bir yükümlülüğün bilinmesine rağmen yerine getirilmemesi durumudur. Uyuşmazlık ise, çalışan ve örgüt temsilcilerinin

yükümlülükler konusunda ya da yerine getirilen bir yükümlülük konusunda farklı anlayışlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Robinson and Morrison, 2000:526).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varılmaktadır (Morrison and Robinson, 1997:231).

Sözünden dönmeyen nedenlerinden biri, örgütün bu yükümlülüğü yerine getiremeyecek durumda olmasıdır (aksama-disruption). Yükümlülükler iyi niyetle de oluşturulmuş olsa gerekli maddi kaynaklarda beklenmeyen bir düşüş bu tür yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyebilecektir. Ancak örgüt temsilcileri hiç tutmayı düşünmedikleri sözleri de verebilecekleri gibi aynı zamanda tutmayı düşündükleri sözlerden de dönebilirler. İkinci ihtimalin gerçekleşmesi için nedenlerden biri, çalışanın gerekli performans beklentisini karşılayamaması durumudur (Robinson and Morrison 2000:528-529).

#### **D. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerde bireylerin hislerini tarif etmek için Greenberg (1987) tarafından ifade edilmiş ve yaygın olarak kullanılmıştır.

Örgütsel adalet bireylerin diğerlerinin görece katkılarını ve sonuçlarını incelemek ve adalet ile ilgili tespitler yapmak için kullanılmıştır (Karriker, 2005:11).

Farklı disiplinlerdeki hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların dayanak noktası, Adams'ın (1965) Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisidir. Adams teorisini, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştırarak varsayımına dayandırmıştır (Demirel ve Seçkin, 2011:100). Örneğin çalışanın belirli bir ücret karşılığında harcamış olduğu çaba ya da zamanın diğer çalışanların almış olduğu ücret ve karşılığında harcamış oldukları çabaları karşılaştırarak adil muamele yapıp yapılmadığını algılaması durumunda örgütsel adalet devreye girecektir (Bakhshi et al, 2009:146). Adalet; eşit iş olanakları sağlamak, adil çalışma koşulları oluşturmak ve herkese hak ettiği ücreti vermek konusunun odağında yer almaktadır (Coetsee, 2005:2). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içeren bir düşüncedir (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

#### **E. Etik Liderlik**

1930'lardan bu yana yaşanan küresel durgunluk, ve lider şirketlerde gerçekleşen çeşitli skandallar etik liderlik için adeta bir çağrı oluşturmuştur. Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco International, Global Crossing, Adelphia Communications, Parmalat and HealthSouth gibi gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin liderleri aralarında "her ne pahasına olursa olsun kazanmak" amacını gerçekleştirmek ve bu amacın başarılması için uygulanan baskılarında yer aldığı çeşitli nedenler dolayısıyla uygulana işlemler ve davranışlar etik açısından başarısız olmuştur (Bello, 2012:228).

Lider ve etik arasındaki ilişki çok eskiye dayanmaktadır. Bu ilişki uzun zamandır tartışılmakta, tartışmalar ve yapılan çalışmalar daha yoğun olarak normatif etik kapsamında ele alınmaktadır (Tuna ve arkadaşları, 2012:144). Etik liderlik genellikle normatif iş etiği açısından tanımlanmıştır (Brown, 2007:141). Normatif etik ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilerek temellendirilmesi amaçlanmaktadır. Normatif etik, bu işlevi yerine getirirken “en üst iyi” ye göndermede bulunur (Pieper, 1999:224). Normatif etik, bireye hayatı sırasında rehber olur ve kullanması gereken normları sağlar, yaşamamızı nasıl sürdürmemiz gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini gözler önüne sererek, bir insanı ahlaken iyi olarak tanımlayan şeylerin neler olduğunu sorgular (Cevizci, 2008:7).

Örgütler açısından oldukça önemli bir konumda bulunan etik liderliğin tanımlaması da bu konuda ilk uygulamalı çalışmalar da çok yenidir. Etik liderlik “bireysel davranışlar ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun olan davranışların sergilenmesi ve bu türlü davranışların karar alma ve iki yönlü iletişim süreçleriyle çalışanlar tarafından da sergilenmesinin teşvik edilmesi” (Brown et al, 2005:120) şeklinde tanımlanmış ve liderliğin pozitif yönleri vurgulanmıştır. Brown ve arkadaşlarının yaptıkları tanımdaki “normatif açıdan uygun davranışlar” kültürel ve toplumsal normlara bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilirler. Liderlerinin ahlaki becerileri gelişmiş olmalıdır ve bu liderler pozitif yönetim davranışları sergilemelidirler.

#### **F. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkiler**

Yapılan çalışmalara göre, birey hem adil olmayan iş çıktılarının (dağıtım adaleti) ve hem de adil olmayan prosedürlerin olduğunu düşündüğünde adaletsizliğe vereceği tepki en yüksek düzeyde olmaktadır. Dağıtım adaletinin ödül veya kaynakların çalışanlara tahsis edilmesiyle ilgili olduğunu belirtmiştik. Psikolojik sözleşmenin ihlali dağıtımsal adaletsizliğin bir başka türüdür. Söz konusu ihlal örgüt tarafından çalışanlara verilen bir takım sözler ve çıktıların yerine getirilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin temelinde ise çalışanların çıktı adaletsizliğine ilişkin algıları yatmaktadır (Kickul et al, 2001:79).

Örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısının görece azlığı ve bu araştırmaların kısıtları söz konusu alanda daha fazla çalışma yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalden sonra, düşük adalet algısına sahip bireylerin mesleki tatmin düzeyleri, performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları azalırken işi bırakma niyetleri artış göstermektedir. Yani, pozitif adalet algıları kısmen de olsa sözleşme ihlallerinin negatif etkilerini azaltabilir. Benzer şekilde, algılanan sözleşme ihlali düzeyleri yüksek olan (algılanan prosedür adaleti düzeyi düşük olan veya ihlal için yeterli gerekçe bulamayan) çalışanların örgütten ayrılmaları daha olasıdır ( Calderone, 2004:29-30).

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.



Son yirmi yılda medyada birçok şirket skandalı gündeme gelmiş ve liderlerin etik davranışlarının örgütler açısından ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. Etik skandalların bir sonucu olarak, liderler bir takım zorluklarla karşı karşıya gelmiştir. Örneğin; skandallar örgüt çalışanlarının liderlerine olan güvenleri ve liderlerin itibarları açısından yıkıcı etkiler yapmıştır. Söz konusu zorluklarla beraber, tüm dikkatler etik liderlik üzerine yoğunlaşmıştır.

Psikolojik sözleşme, çalışanların liderlerin etik davranışlarına karşılık verme mekanizmasıdır. Dolayısıyla, etik liderliğin çalışanların algılanan psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğunu ve psikolojik sözleşme ihlali algısı az olan çalışanların daha fazla örgütsel uyum gösterdiği söylenebilir (Daams, 2012:4). Etik, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde liderler tarafından kullanılan temel bir araç konumundadır.

Sosyal mübadele teorisine etik liderlik araştırma sahasında gün geçtikçe daha fazla ilgi gösterilmesine ve psikolojik sözleşme kavramı temellerini bu teoriden almasına karşın, etik liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma çok azdır.

Samir Nurmohamed ve arkadaşları (2012) "Patronumun doğru olanı yapması benim için bir şey ifade eder mi? Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine etik gözlüğünden bir bakış" adlı çalışması Amerika'da iki farklı şekilde uygulanmıştır. Birinci çalışmanın örneklemini genel merkezi Amerika'da olan sağlık sigortası alanında çalışan şirketlerden istihdam edilen 343 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki hipotez 1: Etik liderlik ile psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu hipotez yapılan regresyon analizi ( $\beta=,52$ ,  $p\leq,001$ ) sonucunda kabul edilmiştir. İkinci çalışmanın örneklemini ise Amerika'da yer alan inşaat, eğitim, eğlence, savunma, finans, kamu, sağlık, konaklama, hukuk, üretim ve perakende sektörlerinde yarı ve tam zamanlı çalışan 298 kişi oluşturmaktadır. Oluşturulan hipotez 1 regresyon analizi ( $\beta=,69$ ,  $p\leq,001$ ) sonucunda kabul edilmiştir (Nurmohamed et al, 2012:4-5).

Etik liderlerini takip eden çalışanların aynı davranışları modelleme eğilimleri vardır zira bu davranışların ne tür sonuçlara yol açabileceklerini kendileri gözlemleyebilirler. İşyeri açısından ele alacak olursak, çalışanlar da amirlerinin etik davranışlarını gözlemleyerek öğrenirler. Yapılan araştırmalara göre; yöneticiler çalışanlar için ideal rol modelleridirler (Neubert et al, 2009:158).

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

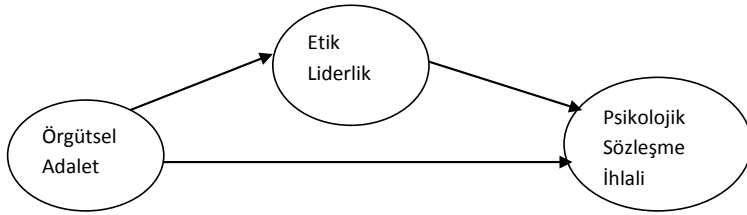
**Hipotez 2.** Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

**Hipotez 3.** Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.

**Hipotez 4.** Yöneticilerin etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu kısımda örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

Bu çalışmada Türkiye'nin değişik illerinde bulunan 26 kalkınma ajansında çalışan toplam 973<sup>1</sup> kişi çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bu sayının 801'i uzman, 159'u destek personeli, 13'ü ise iç denetçidir. E-posta yoluyla yapılan ankete eksik ve hatalı cevap verilmeyen 311 anket değerlendirmeye alınmıştır

### 4. BULGULAR

#### A.Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin, örgütsel adalet ölçeğinin ve etik liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapıları test edilmiştir. Tablo 1'de gösterilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının iyi uyum değerleri ürettiği görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Model	$\chi^2/Sd$	RMSEA	CFI	TLI (NNFI)	GFI	AGFI
PSİÖ	1,603	0,044	0,994	0,990	0,977	0,950
ÖAÖ	2,431	0,068	0,973	0,966	0,905	0,867
ELÖ	2,564	0,071	0,987	0,980	0,956	0,916

**Not:**  $\Delta X^2$ =Ki-kare istatistiği, **Sd**=Serbestlik derecesi, **RMSEA**= Yaklaşım hataların ortalama karekökü, **CFI**=Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**= Tucker-Lewis indeksi (**NNFI**= Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), **GFI**= İyi uyum indeksi, **AGFI**= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi

PSİÖ: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği, ELÖ: Etik Liderlik Ölçeği

<sup>1</sup> Bu rakam 06.05.2013 tarihinde Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü'nden alınmıştır.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3’de ilgili değişkenler ve iç tutarlılık katsayıları görülmektedir.

**Tablo 2. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri**

Değişkenler	Soru sayısı	İç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ )
Psikolojik sözleşme ihlali	9	0,94
Etik liderlik	10	0,97
Örgütsel adalet	17	0,97

Tablo 2’de görüleceği üzere psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve örgütsel adaletin ayrı ayrı SPSS’de iç tutarlılık analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,94 ve 0,97 olarak bulunmuştur.

### **B. Korelasyon Analizi ve Model Testleri**

Yapılan korelasyon analizinde psikolojik sözleşme ihlali ile etik liderlik arasında -0,810 düzeyinde negatif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında -0,868 düzeyinde negatif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında 0,904 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizinde ele alınan tüm değişkenlerin  $r > 0,70$  olması, değişkenler arasında çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Analizi**

Değişkenler	Ort.	S.s.	Psi	El	Öa
Psi	2,6035	0,97823	1.000		
El	3,4693	1,05966	-0,810**	1.000	
Öa	3,4682	1,06689	-0,868**	0,904**	1.000

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı, Ort: Ortalama, S.s: Standart Sapma, Psi: Psikolojik Sözleşme İhlali, Öa: Örgütsel Adalet, El: Etik Liderlik,

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık rolünü test etmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen koşulların analizi ve iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Bir değişken aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda aracı değişken olarak görev yapmaktadır (Baron and Kenny, 1986:1176):

(a) Bağımsız değişkenlere ait değişim düzeyleri, varsayılan aracı değişkene ait değişimler vasıtasıyla önemli ölçüde açıklanmalıdır.

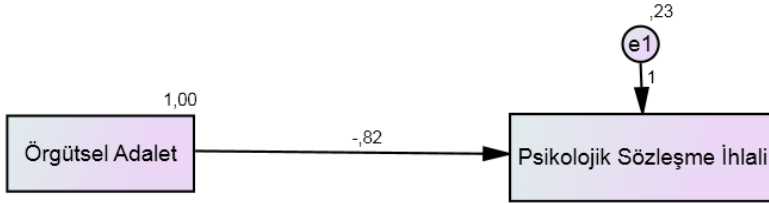
(b) Aracı değişkene ait değişimler, bağımlı değişkene ait değişimler tarafından önemli ölçüde açıklanmalıdır.

(c) a ve b durumları kontrol altına alındığında ve bağımsız değişkenin doğrudan etkisi sıfır olduğunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki önceki anlamlı ilişki artık anlamlı olmayacaktır. Bu durum, güçlü bir aracılık etkisi olduğunun kanıtıdır. Bu son durum ile ilgili

olarak devam eden bir süreç göz önüne alınabilir. Bağımsız değişkenin doğrudan etkisi sifıra indirildiğinde, tek bir baskın aracı değişken olduğu hususunda güçlü bir kanıtı sahip olunmaktadır. Sözü edilen etkinin sifıra eşit olmaması durumunda, birden çok aracılık faktörünün varlığından söz etmek mümkündür.

Çalışmada Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlali arasındaki ilişkide Etik Liderliğin aracı etkisi incelenmiştir. Oluşturulan ilk modelde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Şekil 2. Model 1**



**Tablo 4. Model 1 Sonuçları**

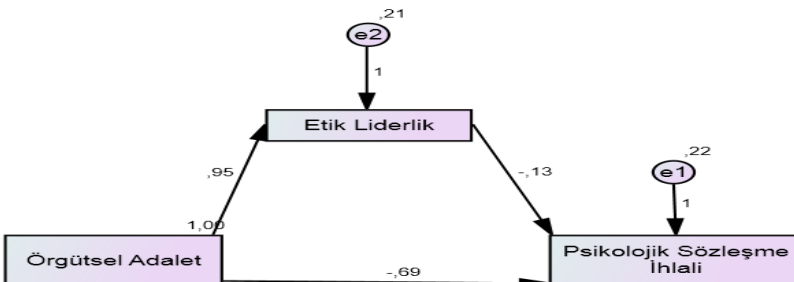
	$\beta$	t	p
Örgütsel Adalet→Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,821	-30,269	0,000**

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

Kurulan birinci modelde psikolojik sözleşme ihlali bağımlı örgütsel adalet ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Baron ve Kenny'nin belirttiği birinci etki araştırılmıştır. Şekil 3'de gösterilen model AMOS 20 programı kullanılarak test edilmiştir. Örgütsel adalet algısı değişkeninden psikolojik sözleşme ihlaline giden yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri tablo 4'de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısında azalış meydana geldiği söylenebilir. Buna göre oluşturulan Hipotez 1 analiz sonucu doğrulanmıştır.

İkinci adımda örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderin aracılık rolü incelenmiştir.

**Şekil 3. Model 2**



**Tablo 5. Model 2 Sonuçları**

	$\beta$	t	p
<b>Örgütsel Adalet → Etik Liderlik</b>	0,947	36,265	<b>0,000**</b>
<b>Örgütsel Adalet → Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	-0,693	-11,258	<b>0,000**</b>
<b>Etik Liderlik → Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	-0,135	-2,306	<b>0,021*</b>

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

\*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Model 2'nin analizi sonucunda tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça etik liderlik davranışı artmakta, örgütsel adalet algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı azalmakta ve etik liderlik davranışı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı azalmaktadır. Birinci modelde örgütsel adalet değişkeni ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki katsayı -0,821 olarak bulunmuş iken, etik liderliğin dahil edildiği model 2'de değişkenler arasındaki katsayı -0,693'e düşmüştür. Yani örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkinin bir kısmı etik liderlik üzerinden sağlandığı söylenebilir. Bu durumda örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkiye etik liderlik kısmi aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H2 hipotezi kısmen, H3 ve H4 hipotezleri tamamen kabul edilmiştir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik davranışı arasındaki ilişkinin eşitlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi temelinde şekillendiği söylenebilir. Örgütteki uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen bir çalışan, eşitlik teorisine uygun olarak, bu eşitlik algısına olumlu karşılık vermektedir. Ancak, uygulamalarda eşitlik olmadığını düşündüğünde, sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek, olumsuz tepkiler verecektir. Bunun sonucu ise adaletsiz uygulamalardan dolayı örgüte karşı duyarsızlaşma ortaya çıkabilmektedir. Bu ve benzeri olumsuz durumların yaşanması ve uzun süre devam etmesi sosyal etkileşimi zedelemekte, çalışanın kaynaklarının giderek azalmasına ve sonuçta psikolojik sözleşmesinin ihlaline yol açmaktadır.

Örgütsel adalet algısının psikolojik sözleşme ihlali algısını etkileyip-etkilemediği tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ( $\beta = -0,821$ ,  $p < 0.01$ ) algısının psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre; psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletten etkilendiği için *H1. Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır* hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular, Turnley ve Feldman'ın 1999'da 800 idareci üzerinde yapmış oldukları araştırmayı ve Coyle ve Shapiro'nun 2002'de yapmış oldukları araştırmayı, Chen Huei-Fang (2010) tarafından yapılan araştırmayı, Kickul ve arkadaşlarının 2002'de yapmış oldukları araştırmayı, Sapienza ve arkadaşlarının 1997'de yapmış oldukları araştırmayı desteklemiştir.

Etik liderlik davranışının, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet algısı arasındaki aracılık rolünün olup olmadığını incelediğimizde, model 1 ve model 2 sonuçları dikkate alındığında ve bu sonuçlar arasında önemsenecek kadar farkın olması etik liderlik

davranışının psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre oluşturulan hipotez; *H2. Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir*, kısmen kabul edilmiştir. Etik liderliğin kısmi aracılık rolünün olması, kalkınma ajanslarında çalışan personellerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının düşük olması (psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini de anlayabiliriz) ve örgütsel adalet algılarının yüksek olması sonuçlarına bağlanabilir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılayan bir çalışan bu konuda bir değerlendirme yaparken, yöneticilerin kendisine etik açıdan nasıl davrandığının da yorumunu yapacaktır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarındaki olumsuz veya negatif durumlar, yöneticilerin etik davranışları ve söylemleriyle pozitif hale getirilebilir.

Etik liderlik davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacı ile kurulan model 2 sonuçlarına göre etik liderlik davranışı psikolojik sözleşme ihlali ( $\beta = -0,135$ ;  $p < 0,01$ ) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre, oluşturulan *H3. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır*, hipotezi kabul edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı az olan veya psikolojik sözleşmelerinin yerine getirildiğini düşünen çalışanların etik liderlik davranış düzeyleri yüksektir. Çalışanlar kendilerine örgüt tarafından vaat edilen çıktıları ve hatta vaat edilenden daha çoğunu aldıklarında örgüte olan katkılarını artırma eğilimi içine girerler, çünkü çalışanlar kendilerini örgütün yararına olacak şekilde davranmakla mükellef hissetmektedirler. Etik liderlik davranışının etkin olması psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olmasını etkilemektedir. Çalışanlar, işyerinde etik liderlik davranışı gözlemlediklerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri de daha düşük olur, çünkü örgütleri kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmiştir. Ayrıca etik liderler örgütlerde nitelikli çalışan yaratmak ve bunların istihdamını devam ettirmek için kullandığı temel araçlardan bir tanesinin psikolojik sözleşme olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt ve birey arasında yapılan ve devamlılığı önem arz eden psikolojik sözleşme liderin davranış ve söylemlerinden önemli derecede etkilenmektedir.

Etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacı ile kurulan model 2 sonuçlarına göre, örgütsel adalet ( $\beta = 0,947$   $p < 0,01$ ) algılarının etik liderlik davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, oluşturulan *H4. Yöneticilerin etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır*, hipotezi kabul edilmiştir.

Ulaşılan bu bulgular, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir noktaya işaret etmektedir. Örgütsel başarı, rekabet, verimlilik ve etkililiğin artması için tüm kurumlarda yoğun çabalar sergilenmektedir. Ancak, bu yoğun faaliyetlerin sonucunda, eğer yönetsel uygulamalara dikkat edilmezse, örgüt içerisinde adil sistemler oluşturulmazsa, bu durum çalışanların öncelikle psikolojik sözleşmelerini olumsuz etkilemekte, daha sonra psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıları oluşturabilmekte, uzun vadede ise psikolojik sözleşmelerinin reddine yol açabilmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebileceği, sosyal etkileşimde bulunabileceği, adalet mekanizmasının tam olarak tüm örgütü kapsayacağı şekilde oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin sadece kamu çalışanları olması, kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Gelecekte özel sektör firmaları üzerinde de

benzer çalışmaların yürütülmesi ve ölçeklerin boyutlandırılarak karşılaştırma yapılması araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olacaktır. İleride yapılacak araştırmalarda, benzer bir modelin farklı meslek gruplarında ve uzun dönemli gözlemlere dayanan veri kullanılarak tekrar edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E., (2009), "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", International Journal Of Business and Management, Vol: 4, No: 9, s.145-154.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A.,(1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol 51, No 6, s.1173-1182.

Bello, Shukurat Moronke (2012), "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 11; June, s.228-236.

Beverly L. U. Philipp (2012), Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership, (Doctoral Thesis), California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles.

Brown, Michael E. and Treviño, Linda K. And Harrison, David A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, s.117-134.

Brown, Michael E. (2007), "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", Organizational Dynamics, 36(2), s.140-155.

Burgess, Deborah F. (2010), A Structural Equation Modeling Approach To The Study Of The Psychological Contract And The Implications For Federal Leaders, (Doctoral Thesis), University Of Phoenix.

Cevizci, A. (2008) Etiğe Giriş, (İkinci Baskı), Paradigma Yayıncılık, İstanbul.

Coetsee M, (2005), Organizational Justice, [University of Pretoria](http://upetd.up.ac.za), Chapter: 4, Erişim Tarihi: 09.11.2012, <http://upetd.up.ac.za>

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008), "Psychological contracts. In: Cooper", The SAGE Handbook Of Organizational Behavior, Cary L. and Barling, Julian, (eds.), SAGE Publications, London UK s.1-36, Erişim Tarihi: 11.11.2012, <http://eprints.lse.ac.uk>

Daams, R.J.C. (Rick) (2012), Ethical Leadership And Followers Organizational Compliance: Mediating Role of The Psychological Contract and Moderating Role Of Organizational Identification, (Master Thesis), Tilburg Universty, Hollanda.

Demirel, Yavuz ve Seçkin Zeliha (2011), , "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilig", Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 56, s.99- 119.

Hao, Zhao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski, Jesus Bravo (2007), The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes, Personel Psychology, Autumn, 60, 3, s.647-680.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), s.181-201.

Karriker, Joy Humphries (2005), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model, (Doctoral Thesis), Virginia Common Wealth University.

Kickul, Jill and Neuman, George and Parker, Christopher and Finkl, Jon (2001), "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior", Employee Responsibilities and Rights Journal, 13(2), s.77-93.

Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L. (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, 22(1), s.226-256.

Neubert, Mitchell J. and Carlson, Dawn S. and Kacmar, Michele K. and Roberts, James A. and Chonko, Lawrence B. (2009), "The Virtuous Influence Of Ethical Leadership Behavior: Evidence From The Field" Journal Of Business Ethics, 90(2), s.157-170.

Nurmohamed, Samir, Greenbaum, Rebecca L., Mayer David M., Derue D.Scott (2012), "Do I Care If My Boss Does The Right Thing? An Ethical Lens On Psychological Contract Fulfillment" s.1-6, Erişim Tarihi: 15.02.2013, <http://webuser.bus.umich.edu/dmmayer/Published%20Articles/Nurmohamed,%20Greenbaum,%20Mayer,%20DeRue,%20AoM%20Pro,%202012.pdf>.

Öztürk, S.Özgür (2010) , Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi.

Robinson, Sandra L. and Morrison, Elizabeth Wolfe (2000) "The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study", Journal of Organizational Behavior, 21(5), s.525-546

Robinson, Sandra L., and Rousseau Denise M. (1994), "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", Journal Of Organizational Behavior, Vol. 15, s.245-259.

Schalk, R., Roe, R. (2007), "Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation" Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd., Oxford, USA, 37(2), s.167-182.

Smitson, Janet and Lewis, Suzan (2004), "The Psychological Contract and Work-Family", Organization Management Journal, 1(1), s.70-80.

Thompson, Marc and Heron, Paul (2005), "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment", The International Journal of Human Resource Management, 16(3), s.383-404.

Tosi, Henry L. "March James and Simon Herbert, Organizations", Chapter 7, s.93-102, Erişim Tarihi: 14.12.2012, [http://www.sagepub.com/upm-data/27411\\_7.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/27411_7.pdf)

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeřiltař, M. (2012), "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2), s.143-155.

Wilma, K., Calderone, M. A. (2004), Survivor Reactions To Organizational Downsizing: The İnfluence Of Justice Perceptions And The Psychological Contract, (Doctoral Thesis), University of North Texas.





## THE LEADER'S ROLE IN CONFLICT MANAGEMENT AS MEDIATOR

Barbaros DAGLI<sup>1</sup>, Unsal SIGRI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kara Harp Okulu. [bdagli@gmail.com](mailto:bdagli@gmail.com)

<sup>2</sup>Baskent Univeristy. [usigri@gmail.com](mailto:usigri@gmail.com)

### Keywords

Leader,  
conflict,  
conflict management  
styles,  
mediation,  
alternative dispute  
resolution (ADR).

### ABSTRACT

The aim of this study is to explore if mediation can be used as an effective method in conflict management by leaders or not. Principals and vice-principals within this study are described as leaders while teachers are determined as the followers. For this purpose, a survey was made on 239 participants in five schools selected in Ankara, 22 principals and deputy principals were interviewed and a case study was conducted on 210 teachers. Content analysis, case study method, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation analysis were used in the analysis of data that is acquired by using the qualitative and quantitative methods together. Findings showed that relationship conflict is the most encountered conflict type at schools. It's determined that teachers prefer the integrating and compromising style, and similarly leaders prefer these two styles increasingly. In the interviews made with leaders, it is concluded that they are eager to intervene the conflicts, managed the mediation process, the conflicts effected disputants in two basic subjects - motivation and performance and they came to an agreement that the mediators are to be chosen from within the school. In the case study method that was applied on subordinates, it is observed that the followers are for resolving of the three cases by mediation and they have a perception of leaders as managing the current mediation process. When all findings are evaluated it is concluded that mediation is an effective method that can be implemented by leaders to resolve the conflicts at schools.

## ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE LİDERİN ARABULUCULUK ROLÜ

### Anahtar Kelimeler

Lider,  
çatışma,  
çatışma yönetim  
tarzları,  
arabuluculuk,  
alternatif uyuşmazlık  
çözümü (AUÇ)

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, liderlerin çatışma yönetiminde arabuluculuğu etkin bir yöntem olarak kullanıp-kullanamayacaklarını ortaya koymaktır. Araştırmada liderler, okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları, takipçiler ise öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu maksatla araştırmada; Ankara ilinde seçilen beş okulda görev yapmakta olan 239 öğretmene anket uygulanmış, 22 müdür ve müdür yardımcısıyla görüşmeler yapılmış ve 210 öğretmene örnek olay yöntemi uygulanmıştır. Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması ile elde edilen verilerin analizinde; içerik analizi, örnek olay yöntemi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, okullarda en çok ilişkisel çatışmaların yaşandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, karşılaştıkları uyuşmazlıkların çözümünde -çatışma yönetiminde- tümleştiren ve uzlaşan tarzı tercih ettikleri, benzer şekilde liderlerin de bu iki tarzı artan bir oranda seçtikleri belirlenmiştir. Liderlerle yapılan görüşmelerde; çatışmalara müdahalede istekli oldukları, arabuluculuk sürecini işlettikleri, çatışmaların tarafları motivasyon ve performans olmak üzere iki temel konuda olumsuz yönde etkilediği ve arabulucuların okul içerisinde seçilmesi konusunda uzlaştıkları sonucuna varılmıştır. Astlara uygulanan örnek olay yönteminde, takipçilerin, araştırma içinde yaratılan her üç çatışma türünün de arabuluculuk yöntemi ile çözümlenmesinden yana oldukları ve liderlerinin mevcut durumda arabuluculuk sürecini işlettikleri şeklinde algıları olduğu görülmüştür. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, okullarda yaşanan çatışmaları çözmede, arabuluculuğun liderler tarafından uygulanabilecek bir yöntem olduğu sonucuna varılmıştır.

## **1. GİRİŞ**

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamının her aşamasında çatışma ile karşı karşıyadır. Kişilerin çıkarlarının karşı karşıya gelmesi, kıt kaynakları kullanmanın zorlukları ve kişisel algılar çatışmayı kaçınılmaz bir duruma getirmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan örgütsel yaşam alanı, çatışmanın iş hayatına taşınmasına neden olmuştur. Bilimsel Yönetim Yaklaşımından günümüze, gerek farklı disiplinlerden araştırmacılar gerekse uygulamacılar çatışmalar konusunda çok sayıda çalışmaya imza atmıştır. İlk başlarda örgüt için olumsuz olarak nitelendirilen ve mutlaka çözülmesi gereken bir olgu olarak algılanan çatışmanın, giderek örgüt için faydalar getirebileceği düşüncesi gelişmiştir.

Çatışmaların günümüzde daha karmaşık hale gelmeleri, karşılıklı iki tarafın uyumsuzluğun çözümünde yetersiz kalmasına yol açmış, bu bağlamda çatışma yönetiminde son yıllarda gelişen bir alan ise “üçüncü tarafların müdahale yöntemleri” olarak adlandırılabilir “alternatif uyumsuzluk çözüm yöntemleri”dir. Bu yöntemler arabuluculuk, kolaylaştırıcılık, hakemlikten, hukuksal müdahaleye varan geniş bir yelpaze içerisinde ele alınmaktadır. Arabuluculuk, bu araştırmada derinlemesine incelenecek olan alternatif uyumsuzluk çözümü (AUÇ) yöntemidir.

Aslında kökenleri tarihin derinliklerine kadar uzanan bir yöntem olan arabuluculuğun örgüt yaşamına taşınması çok yenidir. Ülkemizde 2012 yılında “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu” ile hukuki sisteme yeni giren arabuluculuk, hukuki boyutunun yanında örgütler açısından da önemli bir anlam taşımaktadır. Örgütlerdeki liderlerin çatışmaları çözmede bu yola başvurmaları, çatışmaların daha olumlu, geriye dönüşü olmayan şekilde çözümlenmesine ve tarafların süreçten memnun ayrılarak, bozulan iletişim ve güven ortamının yeniden tesisinde yardımcı olmaktadır.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA**

Çatışmayı değişik bakış açıları ile ve değişik bilimsel disiplinlerin ışığı altında farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Çatışma konusu; özellikle 1970’li yıllardan başlayarak, başta ABD olmak üzere tüm dünyada, örgütsel yaşamın ilgi odağı haline gelmiştir. Ve hatta çatışmanın; biri insanların üzülmeye yol açan diğeri ise işgücü kayıplarına ve örgütlerin zaman kayıplarına sebep olan sonuçları, ülkeleri çeşitli organizasyonlar kurmaya, örgütleri ise bu olumsuzlukları minimize etmek maksadıyla eğitimlere aktif olarak katılmaya doğru itmiştir.

Örgütsel çatışma konusunda öncelikle Rahim’in çatışma tanımına bakmakta fayda olacağı değerlendirilmektedir. Rahim (2002)’e göre çatışma, “sosyal varlıkların (birey, grup, örgüt, vb.) arasında veya içinde ahenksizlik (dissonance), uyumsuzluk (incompatibility) veya itilaf (disagreement) olarak ortaya çıkan etkileşimsel bir süreçtir”.

Çatışma kavramının doğuşu insanlık tarihi ile eş değerdir. İnsanın olduğu her ortamda çatışmanın olması da doğal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Basit el işçiliğinden kitle üretimine geçilmesi şeklinde tanımlanan sanayi inkılâbı insanı artık üretimin içerisinde

daha aktif rol alan bir varlık haline getirmiştir. Bilimsel Yönetim düşüncesinin gelişiminden günümüze gelene kadar, yönetim anlayışı nasıl değişime ve gelişime uğradıysa örgütsel çatışma diye tabir ettiğimiz konu da değişime uğramıştır. Yirminci yüzyılın başlarında insanı bir makine olarak gören anlayıştan 1940'lı yıllara gelindiğinde uzaklaşarak, iş yaşamında bireyin sosyal bir varlık olarak algılanması çatışmanın algılanma ve çözüm modunda da bir takım değişimlere neden olmuştur. 1960'lı yıllardan itibaren çatışma başta ABD olmak üzere tüm dünyanın ilgi odağı olmuş ve 1990'lara gelindiğinde iş yaşamında en çok bahsi geçen kelimeler arasında beşinci sırada yerini almıştır.

Örgütsel bağlamda yaşanan çatışmalar içerisinde, grup içerisinde yaşanan çatışmalarla ilgili yapılan çalışmalar ilk başlarda ilişkisel ve görevle ilişkili olmak üzere iki tür üzerinde yoğunlaşmış (Jehn, 1995; Pinkley, 1990; Priem ve Price, 1991) daha sonra buna süreç çatışması da ilave edilerek sınıflandırılmıştır (Jehn, 1997; Jehn v.d., 1999; Jehn ve Mannix, 2001). Yaşanan çatışmanın türü ve grup üzerindeki etkileri de önem taşımaktadır. İlişkisel çatışmalar grup işleyişi üzerinde olumsuz etkileri olan çatışmalardır ve mutlaka sonlandırılması gerekmektedir (Deutsch, 1969; Evan, 1965; Jehn, 1995). Görevle ilgili çatışmalar ise kararların kalitesini artırarak grup üretkenliği ve verimliliğine olumlu katkısı olan çatışmalardır (Cosier ve Rose, 1977; Schweiger v.d., 1989; Amason, 1996). Süreç çatışması ile ilgili çalışmalar ise bunlardan sonra ortaya atılmıştır (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft ve Neale, 1999; Jehn ve Mannix, 2001). Süreç çatışmasının da gruplar için olumsuz yönlerinin olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Jehn, 1992; Jehn, 1997; Jehn, Northcraft ve Neale, 1999).

## **2.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Çatışma çözümü ve çatışma yönetimi arasındaki kavramsal fark, anlamsal bağlamdan daha fazlasını ifade etmektedir (Robbins, 1978; Boulding, 1968). Çatışma çözümü, çatışmanın yok edilmesi, azaltılması ve ertelenmesini ifade etmektedir. Wall ve Calliester (1995) çalışmasında üç önemli soru ortaya koymuştur: (1) İlimli bir çatışma arzu edilir mi? (2) Çok az bir çatışma çok fazla bir çatışma kadar işlevsiz midir? (3) Liderler örgütsel hedeflere ulaşmak için ara sıra çatışmayı desteklemeli midir? Bu soruların hepsinin yanıtı, hayırdır. Bu çalışma ile akademisyenlerin dikkati, çatışmanın işlevsel olduğu kadar işlevsel olmayan sonuçlar da doğurduğu hususu üzerine kaymıştır. Fakat yinede o zamanlarda yapılan çalışmalar çatışma çözümü kavramı içerisinde kalmış, çatışmayı yok etmek veya azaltmak düşüncesi bir süre daha devam etmiştir (Rahim, 2001).

Çatışma kavramını bir süreç olarak ele aldıktan sonra, çatışma yönetimini de bir süreç olarak algılamak ve problem çözme mantığı içerisinde bilimsel basamaklardan faydalanmak yararlı olacaktır. Çatışma yönetim sürecine farklı açılardan yaklaşan yazarlar bulunmaktadır. Herbert (1981) süreci çatışmanın tanımlanması, çatışmaya yol açan etkenlerin ortaya koyulması, alternatifleri belirleme, seçme ve uygulama ve son olarak sonucu denetleme aşaması olmak üzere dört aşamada incelemiştir. Rahim (1983) ise, teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik aşaması olarak yine dört aşamada ele almıştır.

Örgütlere maliyeti çok yüksek olan çatışmaları yönetme konusunda sayısız çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda bu çatışmaları çözmek veya yönetmek adına en uygun yaklaşımlar bulunmaya çalışılmıştır. Yine yapılan çalışmalar seviyelerine göre farklı yönetim tarzlarının

farkı bağlamlarda uygulanabileceğini göstermektedir. Çatışmaları yönetmekte asıl dikkat çekici husus, kişiler arası çatışmalarda uygulanan yöntemler olmaktadır. Bunlar bireylerin kendilerinin uyguladığı yöntemlerden ve tarzlardan, üçüncü taraf müdahalelerine kadar uzanana geniş bir yelpaze içerisinde yer almaktadır.

Çatışma yönetimini konu alan çalışmaların ulaştığı en son aşamada iki boyutu (kendine ilgi - diğerlerine ilgi) ve beş tarzı (hükmeden, bütünüleştiren, kaçınan, uzlaşan, ödün veren) içeren çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu çalışmalarda problem çözücü, tümleştiren yaklaşımın en uygun yaklaşım olduğunu savunan yazarların (Black ve Mouton, 1964; Burke, 1969; Likert ve Likert, 1976) yanında, duruma bağlı olarak farklı çatışma yönetim tarzlarını seçmenin daha faydalı olacağını söyleyenlerde bulunmaktadır (Hart, 1991; Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1977). Çatışmaların etkili ve işlevsel yönetimi, tarzlarla durumların karşılaştırılması sayesinde bulunabilir (Rahim, 2001).

En iyi çatışma yönetimi tarzını seçmekle ilgili olarak yapılan araştırmalarda farklı boyutları ile ele alınan çatışmada en çok duygular ve ilişkiler öne çıkmıştır (Jehn, 1997; Pinkley, 1990). Bunun yanında cinsiyet (kadın, erkek), kültür (bireyci, toplulukçu) ve örgüt içerisindeki konumu (akran, ast, üst) ele alan çalışmalara da rastlanmaktadır (Holt ve De Vore, 2005). Çatışma yönetim tarzlarını seçerken içinde bulunulan zaman dilimi (oluşma, kural koyma, çatışma, vb.), örgütün yapısı (matris organizasyon, hiyerarşik, vb.), kişilerin ve örgütün siyasal tercihleri (Marksist, bilimsel yönetim yaklaşımını benimsemiş, bürokratik vb.) ve coğrafya da düşünülmesi gereken değişkenlerdir (De Dreu ve Gelfand, 2007).

Sonuç olarak, çatışma yönetiminde en iyi tek bir yolun olduğunu savunmak güçtür. Çatışma yönetim tarzlarının seçimi konusunda yapılacak tercihleri bağlamdan ayrı düşünmemek (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve seçime çatışma sürecinin bir parçası olarak bakmak gerekmektedir. Çatışmanın öncülleri ve olası çıktıları ile süreç esnasında karşılaşılan aracı değişkenler seçim aşamasında aklın bir köşesinde tutulmalıdır. Çözüme ulaşamayan problemlerde ise üçüncü taraf müdahalelerini bir kenarda hazır bekletmekte fayda olacağı değerlendirilmektedir.

### **2.3. ARABULUCULUK**

Arabuluculuk, son otuz yılda başta ABD ve Kanada olmak üzere, Avustralya, Avrupa ve Asya'da yaygın olarak kullanılmaya başlanmış bir çatışma çözme metodudur (Sığı ve Dağlı, 2012). Arabuluculuk; çatışanların kendi rızaları ile farklılıkları çözmeye çalıştıkları müzakere stratejisi içerisinde, bir üçüncü tarafın katılımını kabullendikleri süreç olarak tanımlanır (Kressel, 2006). Bugüne kadar arabuluculuk, başta uluslararası ilişkilerde olmak üzere (Kressel ve Pruitt, 1989), şirketler arası ilişkilerden (Karambayya ve Brett 1989; Kolb 1986; Sheppard 1984; Thomas 1982) aile içi çatışmalara (Donohue 1991; Emery ve Wyer 1987; Rubin 1985), işçi-işveren anlaşmazlıklarından (Kolb, 1983; Kressel, 1972; Maggiolo, 1985) okullardaki arkadaş uzlaşmazlıklarına (Johnson ve Johnson, 2001; Coleman ve Deutsch, 1995) kadar birçok alanda kullanılmıştır (Hiltrop ve Rubin, 1982).

Arabuluculuğu çekici kılan, çatışmanın ilk aşamasında ortaya çıkarak daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlaması ve devamlılığıdır (Gibbons, 2007). Bu bağlamda arabuluculuk bir süreç olarak değerlendirilen ve belli adımları takip eden bir alternatif çatışma çözüm yaklaşımıdır. Arabuluculuğun etkisi, öncülleri, arabulucuların özellikleri ve kullandıkları

tarzları ve arabuluculuk faaliyetinin sonuçları da akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Arabuluculuk, hukuk davalarının yüksek maliyetlerinin yanında, düşük maliyeti ve çözümün tarafları tatmini gibi olumlu yönleriyle, en çok adli sistem içerisinde kullanılmakta olup, özellikle 1980-1990 yılları arasında başta ABD olmak üzere tüm dünyada etki uyandırmıştır. Ülkemizde 22 Haziran 2012 tarihinde resmi gazetede yayınlanan, 6325 sayılı "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu" ile bu konuya verilen önem artmaktadır.

Üzerinde anlaşılmış ortak bir tanımı olmamakla birlikte arabuluculuk (Singh, 1986; Bellman, 1998); bu konuda öncülerden sayılan Riskin (1994) tarafından; "çözüm uygulatma otoritesinden yoksun yansız bir üçüncü tarafın, taraflara çatışmayı çözmede veya etkileşim kurmalarında yardımcı olma süreci" olarak tanımlanmaktadır. Simkin (1972) yaptığı çalışmada; on sekiz arabuluculuk özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar arasından Moore (2003) tarafından seçilen özellikler; sabırlı olmak, maraton koşucusunun dayanıklılığına sahip olmak, Machiavelli kurnazlığında olmak, bir psikiyatrisin kişilik inceleme yeteneğine sahip olmak, gergedan derisine sahip olmak, bütünleştiriciliğini ve tarafsızlığını göstermek, insani değerlere ve yeteneklerinin temeli potansiyellerine inanmak, güçlü yönleri kadar zayıflıklarını da değerlendirmek, kendi çıkarlarını düşünme kabiliyetini analiz etmek, ne olabiliği değil ne arzu edilirdi düşünmek ve egosunu kontrol etmek ve gerektiğinde geri planda durmasını bilmek şeklinde sıralanmaktadır.

Arabuluculuk yaklaşımı veya tarzları birçok yazar tarafından çeşitli bakımlardan ele alınmıştır. Riskin (1994); Hensler (2000); Bush ve Folger (1994); Kressel (2006) kuramsal olarak yazına katkıda bulunmuş, bunun yanında Picard (2004); Herman, Holet, Eaker ve Gale (2003) anket metodunu kullanarak arabuluculuk tarzlarını ölçmeye çalışmışlardır. Bu kadar çok çalışmaya rağmen arabuluculuk literatüründe bir dil mutabakatı bulunmamaktadır.

Mitcell 1993 yılında yaptığı bir çalışmada arabulucuların on yedi farklı rol oynayabileceğini belirtmekte, hukuk literatüründe Riskin'in 1994 ve 2003 yılında yaptığı çalışmalar önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra yönlendirici arabuluculuk tarzı bazı kaynaklarda emredici (Kressel,1972; Carnevalle ve Pegnetler, 1985; Bercovitch ve Houston,1996, 2000; Bercovitch, 2003) bazılarında ise güç uygulayıcı veya baskıcı olarak kullanılmaktadır (Keashly ve Fisher, 1996; Bloomfield, Nupen ve Harris, 1998). Bunun yanı sıra bazı yazarlar arabulucuların tek bir tarz uyguladıklarını savunurken, bazıları ise olaya göre tarzların farklılaştığı tezini savunmaktadır. Arabuluculuk tarzlarına genel bir bakış getirmesi adına Tablo-1'de bugüne kadar türetilen tarzlar toplu olarak sunulmaktadır.

**Tablo-1: Arabuluculuk Tarzları**

S.NU.	YAZAR	ARABULUCULUK TARZI
1	Riskin, 1994	1. Değerlendiren (Evaluative)- Kolaylaştırıcı (Facilitative) 2. Problem tanımlama Dar(Narrow)- Geniş (Broad)
2	Bercovitch ve Houston, 1996	1. Kolaylaştırıcı (Facilitator) 2. Çözüm Bulucu (Formulator) 3. Yönlendirici (Manipulator)

3	Touval ve Zartman, 1985	1. İletişim Kurucu (Communicator) 2. Çözüm Bulucu (Formulator) 3. Yönlendirici (Manipulator)
4	Riskin, 2003	1. Emredici (Directive) 2. Çözüm Bulucu (Formulator) 3. Yönlendirici (Manipulator)
5	Mitcell, 1993	17 farklı rol uygulanabileceğini söylüyor.
6	Keasley ve Fisher, 1996	1. Teselli Edici(Consolation) 2. Danışmacı (Consultation) 3. Hakiki Arabuluculuk (Pure Mediation)
7	Bush ve Folger, 1994	1. Kolaylaştırıcı (Facilitative) 2. Değerlendirici (Evaluative) 3. Dönüştürücü (Transformative)
8	Kressel ve Pruitt, 1989	1. Göreve Yönelik (Task-oriented) 2. Sosyoekonomik (Socioeconomic)
9	Kolb, 1983	1. Pazarlıkçı (Dealmaker) 2. Orkestrasyon (Orchestration)
10	Umbreit, 1991	1. Kontrol Edici (Control oriented) 2. Güçlendirici (Empowerment) 3. İnsanil (Humanistic)
11	Silbey ve Merry, 1986	1. Teröpotik (Thrapeutic) 2. Pazarlıkçı (Bergaining)
12	Carnevalle, 1986	1. Entegre Edici (Integrative) 2. Baskı Kurucu (Pressing) 3. İlişki Kurucu (Relational) 4. Dengeleyici (Compensative)
13	Linden, 2003	1. Kolaylaştırıcı (Facilitative) 2. Değerlendirici (Evaluative) 3. Dönüştürücü (Transformative) 4. Hikâye Edici (Narrative)

Arabuluculuk ve müzakere konusunda yapılan çalışmalarda ikisini de birbirinden ayrı düşünmek imkânsızdır. Çoğu zaman iç içe geçmiş iki süreç, bazen de biriyle başlayan ve diğeriyle devam eden iki çatışma yönetim stratejisidir. Bir bakışa göre arabuluculuk müzakere yöntemlerinden birisi olarak sayılmakta iken, diğeri bakışa göre arabuluculuk ve müzakere kavramları birbirlerinin alternatifi olabilecek çatışma çözüm yöntemleridir (Sığı ve Varoğlu, 2008).

Arabuluculuk ve müzakere, taraflar arasındaki karşıt tercihleri çözmek için kullanılan süreçlerdir (Carnevale ve Pruitt, 1992). Aralarında gerçek ve algılanan bir çıkar çatışması olan taraflar arasındaki pazarlık ilişkileri, müzakere olarak tanımlanır (Moore, 2003). Resmi olmayan görüşmelerden başka taraflar arası kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak adına kullanılan en ortak yol müzakeredir (Fisher ve Ury, 1981). Müzakerede kişi sınırlaması

olmamakla birlikte, en çok iki taraflı müzakereler kullanılır (Carnevale ve Pruitt, 1992). Arabuluculuk ise müzakerede, dışarıdan bir üçüncü tarafın taraflar arası görüşmelere yardım etme maksadıyla müdahil olduğu bir varyasyondur.

Liderler gerek sahip oldukları özellikler gerekse işgal ettikleri konumlar dolayısıyla örgütlerin itici güçleri, adeta lokomotifleri durumundadır. İş gücü kayıplarına, kalitede düşüşe, çalışanların motivasyonunun azalmasına yol açan çatışmalar, örgütlere maddi ve manevi zararlar veren ve iyi yönetilemediği takdirde örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesinde karşılaştığı önemli engellerdir. Liderlerin bu itici gücü onları iş yeri çatışmalarında müdahil olmak zorunda bırakmaktadır. Literatürde yönetsel müdahaleler (managerial interventions) diye de adlandırılan yöntemleri esas alan çalışmalar mevcuttur (Sheppard, 1983; Karambayya ve Brett, 1989). Liderin bu müdahalelerde rolünü, hakemlik gb. soruşturmacı (inquisitorial), ödül ve cezayı kullanan motive edici (motivational) ve arabulucu (mediational) olarak kategorilere ayırmışlardır. Bunun yanında Kolb (1986), görevlendirmeleri yeniden ayarlayan ve çatışmaları da içine alan raporlama vazifesini içeren şekilde yeniden yapılandırmacı (restructurer) olarak dördüncü bir rolden söz etmektedir.

Türkiye’de organizasyonel yapılanmada resmi arabulucu rolü üstlenen bir kurum bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde herhangi biri bu rolü üstlenebilse de, bu durum liderleri üçüncü taraf fonksiyonlarını barındıran arabuluculuğun doğal üyesi haline getirmektedir (Kozan ve İlter, 1994). Türk yöneticilerin batılı meslektaşlarına nazaran, daha aktif bir arabuluculuk ve kolaylaştırıcılık rolü oynadıkları tespit edilmiştir (Kozan ve İlter, 1994).

Lider öncelikle kendi iç çatışmalarını veya kendisiyle astları arasında yaşanan ikili çatışmaları çözebilecek çatışma yönetim becerilerine sahip olmalıdır. Günümüzde artık örgütler başta yönetici kademesi olmak üzere, tüm çalışanlarına çatışma yönetimi eğitimi aldirmektedir. Bu eğitimlerin bir parçası olacak şekilde veya bağımsız bir beceri olarak sunulan arabuluculuk eğitiminin de liderlere bir takım kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Liderin otorite gücü, onun çoğu zaman çatışmaları algılamamasına veya işbirlikçi bir tarzda çatışmaları ve kişisel farklılıkları çözümleyememe yönünde hareket etmesine sebep olmaktadır. Arabuluculuk eğitimleri ise bu eğilimlerin azalmasını sağlayarak liderlere yardımcı olmaktadır.

Bilginin güç olduğu çağımızda liderlerin kendilerini her konuda geliştirmeleri beklenmektedir. İletişim, etkileme ve güçlendirme lidere kazandırılacak becerilerden bazılarıdır. Kişiler arası ilişkileri iyi bilen, astlarını iyi motive eden, sorunlardan kaçmayan liderler, örgütler için fayda sağlar. Çatışma yönetimi lidere kazandırılacak becerilerden biridir. Kendini bilen, öncelikle kendi iç çatışmalarını, daha sonra astlarıyla arasında yaşadığı çatışmaları ve nihayetinde emrinde çalışan kişiler arasında yaşanan çatışmaları iyi yönetebilmek, bu becerilere sahip olmakla olur. Bu çalışmada, okullarda liderlik rolünü üstlenen müdür ve müdür yardımcılarının arabuluculuk konusuna yatkınlıkları, astlarınsa çatışma yönetimi ve liderlerini arabulucu olarak nasıl gördükleri konusu araştırılacaktır.

### **3. YÖNTEM VE BULGULAR**

#### **3.1. YÖNTEM**

Çalışmanın amacı; liderin çatışma çözümündeki etkin rolünü ortaya koymak, arabuluculuğun bir yöntem olarak okullarda kullanılıp-kullanılmayacağını ortaya koymak ve grup içi çatışmalarda alternatif çözüm yolu olarak üçüncü taraf müdahalelerinden arabuluculuğun iş yaşamındaki önemine dikkat çekmektir.

Bu çalışmada grup içi çatışma ve bu çatışmalarda kullanılan çözüm yöntemleri ele alınmış, bunları daha derinlemesine analiz etmek ve araştırmanın bir sonraki aşaması için gereken verileri elde etmek amacıyla mülakatlar yapılmış, son olarak ise kritik olaylar tekniği ile öğretmenlerden liderleri hakkında veri toplanmıştır. Tüm bu araştırmalar ilk iki anket iki hafta, mülakatlar üç hafta ve kritik olaylar yöntemi bir hafta olmak üzere araştırmacının altı haftasını sahada geçirmesini gerektirmiştir. Araştırma soruları aşağıdadır:

**Araştırma Sorusu-1:** Grup içerisinde en çok hangi tür çatışmalar yaşanır (süreç, ilişkisel veya görev)?

**Araştırma Sorusu-2:** Liderler ve takipçiler ayrı ayrı olmak üzere, çatışma çözümünde hangi tarzları uygular?

**Araştırma Sorusu-3:** Liderlerin çatışma çözüm tarzlarından hangisi ile arabuluculuk arasında anlamlı bir ilişki vardır?

**Araştırma Sorusu-4:** Takipçiler liderinin çatışma çözüm yöntemi olarak arabuluculuğu tercih etmesinden memnun mudur?

Liderin çatışma yönetiminde arabuluculuğu kullanmasına ilişkin verileri elde etmede kullanılacak nicel ve nitel yöntemler düşünüldüğünde, araştırmanın evrenini Ankara ilindeki MEB'na bağlı üç Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, bir Anadolu Lisesi ve bir ilköğretim Okulu olmak üzere farklı alanlarda faaliyet gösteren beş okuldan veri toplanmıştır. Anketler 239 kişilik bir örneklem üzerine uygulanmış, 22 müdür ve müdür yardımcısı ile görüşmeler tertip edilmiş ve son olarak hazırlanan üç farklı örnek olay 210 kişilik bir örnekleme uygulanmıştır.

Öncelikle grup içi çatışma türlerini ölçmek amacıyla Jehn ve Mannix (2001) tarafından geliştirilen "Grup İçi Çatışma Ölçeği (Intragroup Conflict Scale)" kullanılmıştır. Bu ölçeğin uygulanmasından güdülen amaç, çatışma türlerini ortaya koymak, okul içi biçimsel (zümreler, eğitsel kollar, kulüpler, v.b.) ve informal (arkadaş grupları, yaş, hemşeri grupları, vb.) gruplar için ilişkisel çatışmaların zararları ile görev ve süreç çatışmasının faydalarını tartışarak, müdür ve müdür yardımcılarının (liderlerin) çatışmaları çözmesinin değil, iyi yönetmesinin okuldaki sonuçları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Anket Ankara'daki beş okulun tüm çalışanlarına uygulanmıştır.

Eş zamanlı olarak, hem liderlere hem de takipçilere Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) uygulanmış, çatışma çözümünde hali hazırda uyguladıkları yöntemler anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu anketi uygulamadaki maksat, uygulanan çatışma yönetimi tarzlarının hangisi ile arabuluculuk arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymak, astların çatışmayı çözümlemedeki katkısına dikkat çekmek ve liderlerin uygulamaları ile takipçilerinin memnuniyetlerini tartışmaktır.



Araştırmanın üçüncü aşamasında yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde liderlerin mevcut durum içerisinde çatışmaları nasıl yönettikleri, karşılaştıkları başarılı ve başarısız uygulamaları anlatmaları istenmiştir. Arabuluculuk konusuna yaklaşımları anlaşılmasına çalışılmış, anlattıkları örnek olaylar önceden hazırlanan kodlar ve temalara göre analiz edilerek dördüncü aşamada uygulanan kritik olaylar yöntemine temel oluşturulmuştur.

Dördüncü aşamada kritik olaylar yöntemi kullanılarak oluşturulan üç faklı örnek olay ve buna ekli olarak hazırlanan soruları takipçilerin, bu olayları yaşamış gibi düşünerek cevaplaması istenmiştir. Bu yöntemi uygulamada asıl hedef takipçilerin arabuluculuğu ne ölçüde kabullendikleri ile liderlerin hiçbir eğitime tabi tutulmadan sadece kişilik ve kültürel özellikleri sayesinde arabuluculuğu ne ölçüde uyguladıklarını görmektir. Bir diğer maksat ise süreç, ilişkisel ve görevle ilgili olarak farklı konularda hazırlanmış üç örnek olayın arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmektir. Bu bağlamda oluşturulan araştırmanın modeli Şekil-1'de ve araştırmada kullanılan ölçeklere ait özet bilgi Tablo-2'de sunulmuştur.

**Şekil-1: Araştırma Modeli**

	Tehsis	Çatışma	Aktif Müdahale	Sonuç	
SÜREÇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkisel</li> <li>• Görev</li> <li>• Süreç</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışmanın Miktarı</li> <li>• Çatışma Yönetim Tarzları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arabuluculuk</li> </ul>	Memnuniyet	Performans
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	Grup İçi Çatışma Ölçeği (Jehn ve Mannix, 2001)	Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II)	Görüşme	Kritik Olay Analizi	Görüşme
ÖRNEKLEM	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Müdür ve Müdür Yrd.cıları	Öğretmenler	Müdür ve Müdür Yrd.cıları
ARAŞTIRMA SORUSU	Araştırma Sorusu-1	Araştırma Sorusu-2	Araştırma Sorusu-3,4	Araştırma Sorusu-4	

Tablo-2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek/Teknik	Madde Sayısı	Boyutlar	Türkçeye Uyarlama	Güvenirlilik ve Geçerlilik
Grup İçi Çatışma Ölçeği	9	1. İlişki 2. Görev 3. Süreç	Bu Araştırma ile Birlikte	1. 0,70 2. 0,60 3. 0,53 3. 0,72 } DFA
Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği	28	1. Tümleştiren 2. Ödün veren 3. Hükmeden 4. Kaçınan 5. Uzlaşan	Kozan ve İlter, 1994	1. 0,86 2. 0,52 3. 0,78 4. 0,83 5. 0,48 } 0,73 DFA
Liderlerle Görüşme	7 Soru	-	Özgün	Nitel Araştırma
Kritik Olaylar Tekniği	Olay + 23 Soru	3 Farklı Olay (İlişki, Görev, Süreç)	Özgün	Nitel Araştırma

Görüleceği üzere, araştırmada nitel ve nicel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanılarak harmanlandığı “karışık yöntem araştırması” (mixed method research) tercih edilmiştir. Örnek olay araştırma deseni içerisinde kullanılan kritik olay yöntemi ve yazının dikkatli bir şekilde süzülmesi ile elde edilen ölçek ile arabuluculuk konusunda yapılacak ölçümler için yeni bir teknik kullanılmıştır. Son yıllarda başta Amerikan yazını olmak üzere, tüm dünyada geniş etki bulan nitel araştırma anlayışının kullanılması ise sosyal bilimlerde gerçeğe ulaşmada doğruluğuna fazlaca inanılan bir konunun Türkiye bağlamına taşınması olarak anlaşılmaktadır.

### 3.2. BULGULAR

Öncelikle okullarda çalışan tüm profesyonel kadroya (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketle elde edilen veriler nitel yöntemler kullanılarak doğrulanmış ve tamamlanmıştır. Bu maksatla müdür ve müdür yardımcılarını içeren 22 kişilik bir grupta görüşmeler yapılmış, buradan elde edilen veriler ışığında oluşturulan üç örnek olayla, bu olaylara ilave edilen ve takipçilere yöneltilen 23 soru vasıtasıyla arabuluculuk özellikleri ve deneyimleri araştırılmıştır.

Çatışmanın teşhisi için kullanılan “Grup İçi Çatışma Ölçeğine” ait bulgulara göre araştırmaya katılanların ilişkisel çatışma puanları (ort.=3,81; ss.=0,96) genel olarak yüksektir. Görev (ort.=2,26; ss.=0,72) ve süreç (ort.=2,30; ss.=0,63) çatışma puanları ise ortalamanın altında olarak tespit edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere okullarda “ilişki çatışmasının” fazlaca yaşandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Lider ve takipçilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, liderlerin grup içerisinde daha fazla ilişki çatışması (lider\_ort.=4,18, ss.=0,50; takipçi\_ort.=3,78, ss.=0,99) deneyimlediğini, görev (lider\_ort.=1,98, ss.=0,60; takipçi\_ort.=2,29, ss.=0,73) ve süreç çatışmasının

(lider\_ort.=1,97, ss.=0,65; takipçi\_ort.=2,34, ss.=0,62) ise takipçilere oranla, daha az yaşandığını belirtmişlerdir. Olaylara yukarıdan bakan, geniş bir vizyona sahip liderlerin gördükleri önemli olmakla birlikte, sonuçlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmamakta, veriler genel sonuçlar paralelinde seyretmektedir.

Araştırmanın nicel verileri toplanırken uygulanan "Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği" ile öğretmenlerin çatışma yönetim tarzları araştırılmıştır. Kişiler çatışmaları çözerken genel olarak tümleştiren (ort.=4,07; ss.=0,58) ve uzlaşan (ort.=3,53; ss.=0,54) yönetim tarzını diğer tarzlardan fazla tercih etmektedirler. Öğretmenlerin hükmeden tarzdan (ort.=2,07; ss.=0,76) kaçındıkları ve çok az tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Türkiye bağlamında yapılan bazı araştırmalarda da en az tercih edilen tarzın hükmeden tarz olduğu belirtilmiştir (Özmen, 1997; Karataş, 2007). Liderler (ort.=4,33, ss.=0,33) astlarından (ort.=4,05, ss.=0,59) daha fazla tümleştiren tarzı uygulamaktadır. Eğitim durumları dikkate alındığında kaçınan tarz için anlamlı fark oluşmuştur (lisans\_ort=2,65, ss.=0,84; y.lisans\_ort=2,04, ss.=0,88). Eğitim seviyesi artıkça kişiler çatışmalara daha fazla müdahil olma eğilimdedirler. Tümleştiren ve uzlaşan tarzları ile hükmeden ve kaçınan tarzları arasında ters yönde ve düşük seviyede ilişkiler mevcuttur. Buradan da anlaşılacağı üzere çatışma yönetim tarzı olarak tümleştiren ve uzlaşanı tercih edenler hükmeden ve kaçınan tarzlardan uzak durmaktadırlar. Çatışmaları çözmede kullanılan bu yöntemlerden tümleştiren ve uzlaşanın seçilmiş olması bize okullardaki çatışmaların iyi yönetildiğine dair ipuçları vermektedir. Araştırmanın ölçeklerinin uygulanması sonucu oluşan betimleyici istatistikler Tablo-3'te sunulmuştur.

**Tablo-3: Araştırmaya Ait Betimleyici İstatistikler**

DEĞİŞKEN	N	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
<b>GRUP İÇİ ÇATIŞMA</b>					
İlişki	239	1	5	3,81	0,96
Görev	239	1	5	2,30	0,63
Süreç	239	1	4,67	2,26	0,72
<b>ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI</b>					
Tümleştiren	239	2,43	5	4,07	0,58
Ödün veren	239	1	4	2,47	0,52
Hükmeden	239	1	5	2,07	0,76
Kaçınan	239	1	5	2,47	0,88
Uzlaşan	239	1,75	5	3,53	0,54

Araştırma kapsamında uygulanan mülakatlar betimleyici analizden geçirilmiştir. Bu kapsamda müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde, okul içerisinde ilişki çatışmalarının sıklıkla yaşandığı belirtilmiştir. Görev çatışmalarının belli dönemlerde belirdiği (özellikle dönem açılışında ders programı yaptırma vb.), genelde ise öğretmenlerin görevlerini çatışmaya girmeden yaptıkları gözlemlenmektedir. Süreçle ilgili

olarak yaşanan çatışmalarda öğretmenler yapılacak fazla bir şey olmadığını çabuk kabullenmektedir. Bu da kamudaki katı kuralların değişmesinin zor olduğunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İlişki çatışmaları, çatışmalara liderlerin müdahil oldukları en önemli boyutu oluşturmaktadır.

Görüşme sonuçlarını daha güvenilir ve okunabilir bir hale getirmek adına içerik analizi ile eş zamanlı olarak, hazırlanan kodlar ve temalardan istifade ile ve Excel programı yardımıyla sayısal bir tablo hazırlanmıştır. Bu sayısallaştırma, hem nitel veriyi yanlılıktan kurtarmak, hem de bir sonraki adımda uygulanacak örnek olay çalışması anketini hazırlamada faydalanılabilecek bir kaynak oluşturmak adına uygulanan bir yöntemdir.

Sadece takipçilere uygulanan arabuluculuk örnek olay anketi sonucunda, öğretmenlerin çatışmaların arabuluculukla çözümlenmesinden memnun oldukları söylenebilir. Liderlerle yapılan görüşmelerde, anlatılan örnek deneyimlerde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Öğretmenler yeni bir çatışma yaşadıklarında, daha önce çatışmalarını arabuluculukla çözümlenemeyen liderlere müracaat etmekte daha istekli davranırlar. Uzun süren ve çözümlenemeyen çatışmaları çözümlenemeyen arabuluculuğun etkin bir yöntem olarak kullanılması, tarafları oldukça memnun etmektedir. Kendi ifadeleri ile “omuzlarından büyük bir yük kalktığını” hissetmektedirler.

#### **4. SONUÇ**

Bu araştırma, nitel ve nicel verilerin harmanlanarak, araştırma sorularına cevap aranması şeklinde oluşturulan bir model üzerine kurgulanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, araştırmaya ait bulguların nitel ve nicel olmak üzere iki ayrı kategoride değerlendirilmesi yeterli olmayıp, iki yöntemin birleştirilerek genel bir sonuca ulaşılması önem kazanmaktadır. Öncelikle nicel veriler, sonrasında nitel veriler değerlendirilmiş ve daha sonra da her ikisinin birlikte araştırma sorularını cevaplamaya katkıları tartışılmıştır. Araştırma sonucunda dört adet soruya cevap aranmıştır. Bu sorular nitel ve nicel veriler incelenerek karma bir yapı içerisinde cevaplanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada sorulan birinci araştırması sorusu “Grup içerisinde en çok hangi tür çatışmalar yaşanır (süreç, ilişkisel veya görev)?” ile grup içerisinde en çok ilişki çatışmasının yaşandığı uygulanan anket ve liderlerle yapılan görüşmelerden çıkan ortak noktayı oluşturmaktadır. Verilerin birbirini desteklemesi araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Anket sonuçlarına göre süreç ve görev çatışmaları çok düşük puan ortalaması olsa da liderler zaman zaman görev çatışmalarının yaşandığını beyan etmişlerdir. Görev çatışmasının belli seviyede tutulması grup performansında artış, kararlarda kalite ve problemlerin hızlı çözüme ulaşmasını sağlar. Grup içerisinde yaratıcı yeni fikirlere imkân tanır. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyeceği ortamlar yaratmak liderlere düşmektedir.

Liderler ve takipçiler ayrı ayrı olmak üzere, çatışma çözümünde hangi tarzları uygular? Sorusuna verilen cevaplardan liderler ve takipçiler çatışma çözümünde tümleştiren ve uzlaşan tarzı diğer tarzlara tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Liderlerin tümleştiren puanları astlardan az da olsa yüksektir. Liderlerin bu tarzı seçmeleri, onların problem çözme becerilerine sahip olduğu, hem astlarına hem kendi görevlerine ilgilerinin yüksek olduğu

anlamına gelir. Uzlaşan tarzı seçen astlar karşılıklı bir orta yol bulmada hükmeden ve ödün veren tarzı kullananlardan daha iyi ve kârlıdırlar (Rahim, 1986 ve Kozan, 1991). Astların da liderler gibi bu iki tarzı seçmeleri bazen çatışmaların liderlere ulaşmadan çözümlenebileceği anlamına gelir.

Araştırma kapsamında cevap aranan üçüncü araştırma sorusu sonunda elde edilen verilerden liderlerin tümleştiren ve uzlaşan tarzı seçmeleri, onların arabulucu olarak daha etkin görev yapmalarına yardımcı olur sonucu çıkarılmıştır. Arabulucular da tümleştiren tarzdaki gibi, iletişim becerileri yüksek, kartlarını açık oynayan, kişilerle ve sorunlarla yüz yüze gelmekten çekinmeyen kişilerdir (Moore, 2003). Uzlaşan tarz ise liderleri bir çözüm yolu, orta yol bulmada ön plana çıkarır. Bazen her iki tarafın da kazanacağı çözümler bulmak zordur. Arabulucu liderler iki tarafı da bulunan çözüme ikna etme özellikleri ile bu kayıpların ileride yeni bir çatışma olarak ortaya çıkmasının önüne geçerler. Arabuluculuk zorlu bir faaliyettir. Karmaşık problemlerle uğraşmada bilimsel yöntemleri kullanan ve organizatörlük özelliği yüksek olan liderler arabuluculuk sürecini aksaklığa mahal vermeden işletmede okulların en önemli değerleridir.

Bu araştırmadaki son araştırma sorusu ile ilgili olarak sadece takipçilere uygulanan arabuluculuk örnek olay anketi sonucunda, öğretmenlerin çatışmaların arabuluculukla çözümlenmesinden memnun oldukları söylenebilir. Liderlerle yapılan görüşmelerde, anlatılan örnek deneyimlerde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Öğretmenler yeni bir çatışma yaşadıklarında, daha önce çatışmalarını arabuluculukla çözümlen liderlere müracaat etmekte daha istekli davranırlar. Uzun süren ve çözümlenemeyen çatışmaları çözümede arabuluculuğun etkin bir yöntem olarak kullanılması, tarafları oldukça memnun etmektedir. Kendi ifadeleri ile “omuzlarından büyük bir yük kalktığını” hissetmektedirler.

Literatürde, çatışmaların etkin olarak yönetilmesinde arabuluculuğun kullanılması ile yönetici ve çalışanların gerçek problemlerle yüzleşmesi ve bunlara çözüm bulması hedeflenmektedir (De Dreu ve Van de Vliert, 1997; Tjosvold vd., 2005; De Dreu, Harinck ve Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Tjosvold, 1998). Araştırma sonuçları incelendiğinde, liderlerin çatışma yönetiminde arabulucu rolünü benimsemeye bir problem yaşamadıkları görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir önemi ise; literatürde çatışma yönetimi, örgütsel çatışma, gruplarda çatışma konularını ele alan birçok çalışma mevcut olmasına rağmen, arabuluculuk ve “çatışmada üçüncü taraf müdahale yöntemlerini” ele alan bir çalışmaya rastlanmaması yatmaktadır. Türkiye bağlamında, çok yeni bir konu olan arabuluculuk üzerine yapılacak çalışmalara farklı bir bakış açısı kazandırmak ve liderin arabulucu olarak rolüne dikkat çekilmesi hedeflenmiştir.

Ülkemizde nispeten yeni bir konu olan arabuluculuğun, farklı alanlardaki uygulaması araştırmacıları cezbeden konulardandır. Şu anda arabuluculuk konusunu terimsel olarak en tanınmış olarak gören hukukçularla, uluslar arası ilişkiler alanında çalışanların ortaya koyacağı araştırmalar örgütsel alana katkıda bulunacaktır. Ülkemizde, arabuluculuk eğitimi veren kurumların ders programları, bağlamsal yaklaşımlar, kültür ve çevresel etmenler ile hukukta arabuluculuğun rolü araştırmaya muhtaç alanların başında gelmektedir.

Sonuçta; bu araştırma ile liderlerin arabuluculuğu okullarda etkin bir yöntem olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının gayri resmi olarak çatışmalara müdahale yöntemi olarak kullandıkları arabuluculuk işlevselleştirildiği takdirde, okullardaki çalışma ortamına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin yaratıcılığına imkân tanıyan ortamlar yaratmada, problemlerin yapıcı tarzda çözülmesinde ve daha huzurlu ortamlara ulaşmada arabuluculuğun etkili bir yol olacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Amason, C.A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148.

Bercovitch, J. (2003). *Studies In International Mediation: Essays in Honor of Jeffrey Z. Rubin*, New York: Palgrave Macmillan.

Bercovitch, J. ve Houston A. (1996). The Study of International Mediation: Theoretical Issues and Empirical Evidence", J. Bercovitch (Ed.), *Resolving International Conflicts*, Boulder, CO, Lynne Rienner, pp. 11-35.

Blake, R.R. ve Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, TX, Gulf.

Bloomfield, D., C. Nupen ve P. Harris (1998). Negotiation Processes. In *Democracy and Deep Rooted Conflict: Options for Negotiators*, P. HARRIS ve B. REILLY (Eds.), Stockholm, Sweden, International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), pp. 59-120.

Burke, J.R. (1969). Methods of Resolving Superior–Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 393–411.

Bush, R. A. ve Folger J. P. (1994). *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey-Bass.

Carnevale, P. J. D. ve Pagnetter R. (1985). The Selection of Mediation Tactics in Public-Sector Disputes: A Contingency Analysis, *Journal of Social Issues*, 41, 2, pp. 65-81.

Coleman, P.T. ve Deutsch M. (1995). *Interethnic Conflict in Schools*, Hawley W.D. ve A.W. Jackson (Eds.), *Toward a Common Destiny: Improving Race and Ethnic Relations in America*, San Francisco, Jossey-Bass.

Cosier, R.A. ve Rose G.L. (1977). Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, pp. 378–391.

De Dreu, C.K.W. ve E.Van de Vliert (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management, DE Dreu, C. K. W. ve E. Van De Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, Sage. pp. 9-22.

De Dreu, C.K.W., Harinck F. ve Van Vianen A.E.M. (1999). Conflict and Performance in Groups and Organizations, Cooper, C.L. ve I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, Wiley, Indianapolis, pp. 369-414.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive, *Journal of Social Issues*, 25, 1, pp. 7–41.

Donohue, A.W. (1991). *Communication, Marital Dispute and Divorce Mediation*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

Emery, R. E. ve Wyer M.M. (1987). Child Custody Mediation and Litigation: an Experimental Evaluation of the Experience of Parents, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1, pp. 79-86.

Evan, William (1965). Conflict and Performance in R&D Organizations, *Industrial Management Review*, 7, pp. 37-46.

- Gibbons, M. (2007). *A Review of Employment Dispute Resolution in Great Britain*, London, DTI.
- Hensler D. (2000). In Search of 'Good' Mediation: Rhetoric, Practice, and Empiricism, SANDERS J. ve V. L. HAMILTON (Eds.), *Handbook of Justice Research in Law*, New York, Kluwer Academic/Plenum.
- Herrman, M. S., Hollet N. L., Eaker D. G. ve Gale J. (2003). Mediator Reflection on Practice: Connecting Select Demographics and Preferred Orientations, *Conflict Resolution Quarterly*, 4, 20, pp. 403–427.
- Hiltrop, M.J. ve Rubin J.Z. (1982). Effects of Intervention Mode and Conflict of Interest on Dispute Resolution, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 4, pp. 665-672.
- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256–282.
- Jehn, K.A. ve Mannix E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp. 238-251.
- Jehn, K.A., Northcraft G.B. ve Neale M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, pp. 741-763.
- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions of Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- Johnson, D.W. ve Johnson R.T. (2001). Peer Mediation in an Inner Elementary School, *Urban Education*, 36, 2, pp. 165–178.
- Karambayya, R. ve Brett J.M. (1989). Managers Handling Disputes: Third-Party Rules and Perceptions of Fairness, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 687–704.
- Keashly, L. ve Fisher R. J. (1996). A Contingency Perspective on Conflict Interventions: Theoretical and Practical Considerations, Bercovitch, Jacob (Ed.) *Resolving International Conflicts*, Boulder,CO, Lynne Rienner.
- Kolb, M.D. (1986). Who are Organizational Third Parties and What Do They Do?, Bazerman, M.A., Lewicki R.J. ve Sheppard B.H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich, JAI, CT, pp. 207-228.
- Kolb, M.D. (1983). *The Mediators*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Kozan, Kamil M. (1991). Interpersonal Conflict Management Styles of Jordanian Managers, Avruch, K., Black P. W. ve Scimecca J. A. (Eds.), *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, Westport, CT., Praeger.
- Kozan M.K., Ergin C. ve Varoğlu D. (2007). Third Party Intervention Strategies of Managers in Subordinates' Conflicts in Turkey, *International Journal of Conflict Management*, 18, 2, pp. 128-147.
- Kozan, M.K. ve Ergin C. (1999). The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices, *The International Journal of Conflict Management*, 10, 3, pp. 249-267.
- Kozan, M.K. ve İler S.S. (1994). Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 453-466.
- Kressel, K. ve Pruitt D.G. (1985). Themes in Mediation of Social Conflict", *Journal of Social Issues*, 41, pp. 179–198.
- Kressel, K. (2006). Mediation Revisited, Deutsch M., Coleman P.T. ve Marcus E. C. (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution (2.Baskı)*, San Francisco, Jossey Bass, pp. 726-756.
- Kressel, K. (1972). *Labor Mediation: An Exploratory Survey*, New York, Albany, Assoc. Labor Mediation Agencies.
- Lederach, P.J. (1991). Of Nets, Nails and Problems: The Folk Language of Conflict Resolution in a Central American Setting. Avruch, K., P. W. Black ve J. A. Scimecca (Eds.), *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, Westport, Connecticut, Greenwood Press, pp. 165-186.

- Leung, K. ve Tjosvold D.W. (1998). *Conflict Management in Asia Pacific Rim*, Singapore, Wiley.
- Maggiolo, A.W.. (1985). *Techniques of Mediation*, New York, Oceana Publications.
- Maier, R.F.N. (1970). *Problem-Solving and Creativity in Individuals and Groups*, Belmont, CA, Brooks/Cole.
- Mitchell C. (1993). *The Processes and Stages of Mediation: The Sudanese Case*, SMOCK, R. David (Ed.), *Making War and Waging Peace*, Washington, D.C., Institute of Peace Press, pp. 139-59.
- Moore, W. C. (2003). *The Mediation Process*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Peterson, R.S. ve Nemeth, C.J. (1996). Focus Versus Flexibility: Majority and Minority Influence Can Both Improve Performance, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, pp. 14-23.
- Picard, A. C. (2004). Exploring an Integrative Framework for Understanding Mediation, *Conflict Resolution Quarterly*, 21, 3, pp. 295–311.
- Pinkley, L.R. (1990). Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75. pp. 117–126.
- Priem, R. ve Price K. (1991). Process and Outcome Expectations for The Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Techniques of Strategic Decision Making, *Group and Organization Studies*, 16, pp. 206-225.
- Rahim, M.A. ve Bonoma T.V. (1979). *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention*". *Psychological Reports*, 44, pp. 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict, *The Journal of Social Psychology*, 126, 1, pp. 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations (1.Baskı)*, Westport, CT, Quorum books, Greenwood Publishing Group, Inc..
- Riskin, L. (1994). Understanding Mediators' Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed, *Harvard Negotiation Law Review*, 1, 7, pp. 7-52.
- Schweiger, D., Sandberg W. ve Rechner P. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Techniques of Strategic Decision Making, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 745-772.
- Sheppard, H. B. (1983). Managers as Inquisitors: Some Lessons From the Law, Bazerman, M.A. ve R.J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations*, Beverly Hills, Sage, pp. 193-213.
- Sheppard, H. B. (1984). Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework, STAW B. M. ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI 6, pp. 141-90.
- Sıgri, Ü., Dağlı B. ve Ercil Y. (2012). Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Tarzları ve Kişilikle İlişkisi, XX. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İzmir, pp. 369-373.
- Thomas, W.K. (1977). Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors, *Academy of Management Review*, 2, pp. 484–490.
- Thomas, W.K. (1982). Manager and Mediator: a Comparison of Third-Party Roles Based Upon Conflict-Management Goals, See Bomers, P, pp. 119-40.
- Tjosvold, D., Poon M. ve Yu Z.Y. (2005). Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building, *Human Relations*, 58, pp. 341–367.
- Tjosvold, D. (1998). The Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges, *Applied Psychology: An International Review*, 47, pp. 285–313.
- Wall, J. ve Blum M. (1991). Community Mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*, 35, pp. 3-20.





## THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT: A NEW MODEL AND TEST OF STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP

Gultekin ALTUNTAS<sup>1</sup>, i, ii

<sup>1</sup>Istanbul University. [altuntas@istanbul.edu.tr](mailto:altuntas@istanbul.edu.tr)

### Keywords

Entrepreneurship, strategic management, corporate entrepreneurship, strategic entrepreneurship, shareholder value.

### ABSTRACT

A new conceptual model has been developed for a new paradigm of strategic entrepreneurship defined as the simultaneous combination of an entrepreneurial action associated with an opportunity-seeking behavior and a strategic action associated with a competitive advantage-seeking behavior to create value. Based on an extensive literature review of entrepreneurship and strategic management, the new model is empirically tested with a descriptive study on businesses quoted Borsa Istanbul BIST-100 Index without any sampling procedure. Questionnaires were sent to managers of those businesses to determine their perceptions of strategic entrepreneurship. Pearson and Spearman correlations reveal that opportunity identification, strategic entrepreneurship mindset, strategic entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, strategic resources management, strategic innovativeness, growth, average market value and organizational learning, all of which is sub- dimensions of the new strategic entrepreneurship model, are all in positive correlation with each other ranging from low to mostly strong relationships

## GİRİŞİMCİLİK VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ: BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ VE TESTİ

### Anahtar Kelimeler

Girişimcilik, stratejik yönetim, kurumsal girişimcilik, stratejik girişimcilik, hissedar değeri.

### ÖZET

Bu çalışmada, değer yaratmak amacıyla fırsat arama davranışı ile özdeşleştirilebilecek girişimci bir eylemle ile rekabet avantajı geliştirme davranışı ile özdeşleştirilebilecek stratejik bir eylemin eş anlamlı olarak bütünleştirilmesi olarak tanımlanan yeni bir kavram olan stratejik girişimcilik olgusu kavramsal açıdan irdelenerek bir stratejik girişimcilik modeli geliştirilmiştir. Yazın taraması eşliğinde geliştirilen model, herhangi bir örnekleme yapılmaksızın, tanımlayıcı bir araştırma konusu olarak Borsa İstanbul'da görgül açıdan test edilmiştir. Geliştirilen anket formu BİST – 100 Endeksi'nde işlem gören işletmelerde görev yapan katılımcılara iletilmiş; Pearson ve Spearman korelasyon analizleri ile stratejik girişimcilik modelinin alt boyutlarını oluşturan fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, stratejik girişimci liderlik, girişimci kültür, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, ortalama piyasa değeri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular doğrultusunda, stratejik girişimcilik modelini oluşturan temel boyutların düşük kuvvetliden kuvvetliye uzanan bir aralıkta, buna karşın sıklıkla kuvvetli ve tümüyle pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

## 1. GİRİŞ

Girişimci, hem ekonomik verimliliği arttırmak için süreç içerisinde finansal ve sosyal riski üstlenerek parasal tatmine hem de başarı ve bağımsızlık gibi bireysel tatmine yönelik sonuçlar elde etmeye yönelik değer taşıyan bir şeyler yaratan bireydir (Hisrich ve Peters, 2002). Bu tanım, girişimcilik yazınının tümünde yer alan temel kavramlar olan yenilikçilik (Schumpeter, 1934), fırsatların ayırt edilmesi (Kirzner, 1997a; 1997b; Shane ve Venkataraman, 2000), sosyal ve ekonomik değişim (Barth, 1969; Menger, 1892), risk (Knight, 1921) ve ödül (Hawley, 1901; McClelland, 1962) gibi kavramları etkin bir biçimde birleştirmektedir. Bu noktada, tanıma – örgütlerin de girişimci olabileceği düşüncesi doğrultusunda, – örgüt kavramı da eklenerek “birey ya da örgüt” biçimine çevrilebilir (Foss, Foss ve Klein, 2007; Foss vd., 2007). Bu bakış açısıyla, girişimci bir eylemin de, birey ya da örgüt düzleminden bağımsız olmak üzere, büyüme, kâr ya da başka bir biçimde olmak üzere ödül niyetiyle bir fırsatı ayırt etmek ve sözü edilen fırsattan yararlanmak ve sosyal ve ekonomik değişimlerle sonuçlanacak biçimde değer yaratmak düşüncesini birleştiren herhangi bir eylem olarak tanımlanması mümkündür (Altuntaş, 2010).

Strateji ise, en basit biçimde, rakip faaliyetlerini de inceleyerek, işletmenin ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Bu tanım, strateji yazınının tümünde yer alan, yön verme (Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, 1998: 9), uzun dönemli amaç ve hedeflerin başarıya yolları (Chandler, 1963; Egan, 1993: 2), önceden belirlenmiş, bilinçli ve kararlı eylem (Mintzberg, 1987; Ansoff, 1965; Drucker, 1985), işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki uyum (Porter, 2003) gibi kavramları etkin bir biçimde birleştirmektedir. Ülgen ve Mirze'nin (2010: 28) görüşleri doğrultusunda, stratejik yönetim ise, —uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, işletmelerin, elinde bulundurduğu tüm kaynakları (doğal kaynaklar, emek, sermaye, altyapı, hammadde, vb.) etkili ve verimli kullanımı— olarak tanımlanabilir. Sözü edilen görüşlerin bir uzantısı olarak stratejik bir eylem de, —uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde edilmek— adına elde bulunduran ve/veya kontrol edilen kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanımına yönelik olarak gerçekleştirilen herhangi bir eylem olarak görülmelidir (Altuntaş, 2010).

Yeni binyılın ilk yılları ile birlikte, girişimcilik ile stratejik yönetim alanları arasında bütünleşik bir yapının oluşturulmasına ilişkin kuramsal çalışmalar başlamıştır. Stratejik girişimcilik olarak adlandırılan kavram, özünde, değer yaratmak amacıyla, fırsat arayışı davranışı ile özdeşleştirilebilecek girişimci bir eylem ile rekabet avantajı geliştirme ile özetlenebilecek stratejik bir eylemin eş anlamlı olarak birleştirilmesini içerir (Hitt vd., 2001; McGrath ve MacMillan, 2000; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001; Day, 1992; Sandberg, 1992; Hitt ve Ireland, 2000; Kraus ve Kauranen, 2009; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer, Neck ve Meeks, 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, “uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik” bir bakış açısıyla gerçekleştirilen “sosyal ve ekonomik değişimler aracılığıyla” değer yaratmak amaçlı eylemlerdir (Altuntaş, 2010).

Çalışmanın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen ve aşağıda özetlenen çok sayıda modelin varlığına karşın, bu konuda gerçekleştirilen görgül

araştırmaların sayısı oldukça azdır. Geliştirilen modellerin büyük bir çoğunluğunda da, eş anlı olarak gerçekleştirilecek fırsat arama ve rekabet avantajı geliştirme davranışlarının değer yaratma ile sonuçlandığı ileri sürülür. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen alternatif bir stratejik girişimcilik modeli, görgül bir araştırma ile desteklemek ve ülkemizde henüz emekleme aşamasında bulunan stratejik girişimcilik yazınının Türkiye uygulamasına katkıda bulunmaktır.

Bu çerçevede, çalışmanın ikinci bölümünde stratejik girişimcilik kavramı tanımlanarak, yazında yer alan stratejik girişimcilik modelleri irdelenecek ve mevcut modelleri göz önünde bulundurularak yeni bir stratejik girişimcilik modeli ileri sürülecek ve yeni modelin boyutları ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Üçüncü bölümde, mevcut ve geliştirilen modellerin karşılaştırmalı bir analizi yapılacaktır. Dördüncü bölümde ve izleyen bölümlerde ise geliştirilen modelin testine ilişkin olarak Borsa İstanbul BİST-100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler üzerinde gerçekleştirilen görgül araştırmanın ayrıntıları okuyucu ile paylaşılacaktır.

## **2. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI**

Girişimcilik ve stratejik yönetim alanları, farklı bakış açılarıyla, çevresel değişimlere uyum sağlama ve fırsatlardan yararlanma temalarına odaklanarak birbirlerinden bağımsız olarak gelişmelerine karşın (Hitt vd., 2001; McGrath ve MacMillan, 2000; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001; Day, 1992; Sandberg, 1992; Hitt vd., 2001; Kraus ve Kauranen, 2009; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer, Neck ve Meeks, 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007), girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Girişimcilik ve stratejik yönetim alanlarının temel bağımlı değişkenini örgütsel performans olgusunun oluşturması, yeni ekonomi ve çevresel dinamizm kavramlarının girişimci stratejileri daha önemli biçime dönüştürmesi ve stratejik yönetim düşüncesinin odak noktasının girişimcilik olgusuna doğru kayması iki alanın birleştirilmesine yönelik çabaların temel gerekçesini oluşturur (Meyer, Neck ve Meeks, 2002).

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin paylaştığı değer, yaratıcılık, yenilikçilik, fırsatçılık, proaktiflik, risk, büyüme, kalite, çevreye uyum, kurumsal girişimcilik, esneklik, vizyon, girişimci strateji, kaynak kıtlığı, yaşamını sürdürme, başarısızlık, hızlı değişim, meşruluk, niş stratejiler, vb. ortak temalar (Altuntaş, 2010) ve karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik girişimcilik, en basit tanımıyla, –her birinin oldukça farklı örgütsel yetenekler gerektirmesinin güçlüğüne karşın,– girişimci bir eylem ile stratejik bir eylemin eş anlı olarak birleştirilmesidir (Burgelman, 1983; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Hitt vd., 2001: 480; 2002). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, daha önce de belirtildiği gibi, “uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik” bir bakış açısıyla gerçekleştirilen “sosyal ve ekonomik değişimler aracılığıyla değer yaratmak amaçlı” eylemlerdir (Altuntaş, 2010). Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda, bir süreç olarak ele alındığında, stratejik girişimciliğin, girişimci parça aracılığıyla, değer yaratma ile sonuçlanacak en yüksek potansiyeli barındıran fırsatları ayırt etmek ve stratejik parça aracılığıyla, ayırt edilen fırsatlardan yararlanmak amacıyla, kaynakları temel alarak ölçülebilir stratejik eylemler gerçekleştirmek süreci olarak tanımlanması mümkündür (Hitt vd., 2001).

Stratejik girişimcilik kavramının tanımlanmasının ardından çalışmanın bu aşamasında, yazında yer alan stratejik girişimcilik modellerine değinilecektir.

## **2.1. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ**

Stratejik girişimcilik kavramını içermemesine karşın, bir stratejik girişimcilik modeli olarak adlandırılabilen ilk model Eisenhardt, Brown ve Neck'e (2000) aittir. Sözü edilen çalışma, girişimci bir örgütte uygulamaya geçirilen stratejik yönetim sürecini, özünde, kaos eşliğinde gerçekleştirilen bir dengeleme eylemi olarak tanımlar. Bu bakış açısıyla, kaotik bir çevrede faaliyet gösteren girişimci bir örgüt, değişimi koordine edebilecek yapı ve mekanizmaları bulunmayan bir örgüt olarak görülmekte, buna karşın, girişimci örgütün alternatifi olarak değerlendirilebilecek girişimci olmayan bir örgüt ise, çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayamayan, yapılandırılmış, kontrol edilen, esnek olmayan ve riskten kaçınan bir örgüt olarak betimlenmektedir (Luke, 2008). Bu nedenle, bir örgütün ideal konumu, kaos eşliği olarak tanımlanabilecek iki uç arasında bir noktada yer alır (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000), Benzer biçimde, bürokratik örgütlerin, sıklıkla yavaş ve esnek olmayan karar süreçleri ile, girişimci örgütlerin ise geçmiş dönemde ne olduğundan çok gelecekte ne olacağına odaklanan acele ve atılgan karar süreçleri ile özdeşleştirildiği düşünülürse, karar verme süreçleri açısından da –zaman eşliği olarak görülebilecek– bir dengeleme eylemine gerek duyulduğu görülür (Luke, 2008; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Bu bakış açısıyla, Eisenhardt, Brown ve Neck (2000), kaos eşliğinde dengeyi sağlamak üzere girişimcilik düşüncesini, standart bir strateji uygulaması biçimine dönüştürmeye yönelik bir eylem için doğaçlama yapmak, birlikte uyum (co–adaptation) sağlamak, yamalamak (patching), yenilenmek, deneylemek ve zaman ayarı yapmak olmak üzere –kısıtsız yapı olarak tanımladığı bağlantının özünü sağlayan– altı temel süreç ileri sürer.

Girişimcilik düşüncesinin özünü, ürünlerin yaratılması oluştururken, stratejik yönetim düşüncesi yaratılan ürünler ile sürdürülebilir rekabet avantajlarının geliştirilmesi temasına odaklanır (Hitt vd., 2002; Mirze ve Ülgen, 2010). Sözü edilen iki rol, değer yaratma süreci bağlamında, birbirlerini tamamlayan roller olarak görülmeli ve girişimcilik ve stratejik yönetim kavramları birleştirilmelidir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer ve Heppard, 2000). Bu nedenle, Ireland vd. (2001), Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) ileri sürdüğü altı süreçli çerçeveye benzer biçimde, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik altı çalışma alanı içeren bir model geliştirmişlerdir: Yenilikçilik (düşünce yaratımı ve uygulamaya geçirme), şebekeler (kaynaklara erişim olanağı), uluslararasılaşma (hızlı uyum ve genişleme), örgütsel öğrenme (bilgi transferi ve kaynak geliştirme), büyüme (başarı ve değişim teşviki) ve üst yönetim ekipleri ve kurumsal yönetim (etkin seçim ve strateji uygulamayı temin) (Kyrgidou ve Hughes, 2010; Luke, 2009; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010). Sözü edilen çalışma alanlarında gerçekleştirilen eylemlerin, girişimci ve stratejik eylem ortaklığı olarak görülmesi gerektiği ve stratejik girişimcilik kavramının özünü oluşturduğu ileri sürülür (Ireland vd., 2001).

Hitt vd.nin (2001) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modeli, Ireland vd. (2001) tarafından ileri sürülen modelde var olan çalışma alanlarını, dışsal şebekeler, kaynaklar ve örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve uluslararasılaşma olarak değiştirmiş; stratejik girişimcilik kavramını bir çalışma alanı ve belirli bir yapı olarak geliştirmiştir. Sözü edilen iki model de, şebeke yapılarına, öğrenme ve büyümeye vurgu yapmasına karşın, Hitt vd.nin (2001) ileri sürdüğü model, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirebilmek için kaynak,

yetkinlik ve yeteneklerin önemine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, stratejik girişimcilik düşüncesinin özünü, girişimcilik ve stratejik eylem kavramlarının birlikte oluşturduğu ileri sürülmesine karşın, sözü edilen iki modelde baskın bakış açısını stratejik eylemlerin oluşturması, uygulama konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır (Luke, 2009; Kyrgidou ve Hughes, 2010).

Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) geliştirdiği stratejik girişimcilik modeli ise, stratejik girişimcilik düşüncesini, sıralı, doğrusal, dört almasıık girişimci ve stratejik olarak nitelendirilebilecek eylemden oluşan bir yapı olarak ele alır. Sözü edilen yapıda ilk boyut olarak yer alan girişimci düşünce biçimi, girişimci bir birey ya da örgütün, algıda seçici davranarak elde ettiği pazar sinyallerini yorumlama ve çerçeveleme biçimini etkileyen, girişimci bir eylemde bulunabilmek amacıyla değişim ve yenilikçiliğe, sözü edilen değişimi başarmak için gerekli yetenekleri oluşturma ve geliştirmeye yönelik inanç biçiminde tanımlanabilir (Mitchell, Mitchell ve Smith, 2008; Morris ve Kuratko, 2002: 96). Sözü edilen düşünce biçimi, sıklıkla, tutkulu bir biçimde yeni fırsatlar aramak, fırsatları büyük bir disiplinle izlemek, yalnızca en iyi fırsatları belirleyerek, stratejilerini fırsatların içinde yer aldığı proje seçimi ile ilişkilendirmek, fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak yürütme biçimlerine odaklanmak ve örgüt içerisindeki tüm bireylerin enerjisini kullanmak biçimde karakterize edilir (McGrath ve MacMillan, 2000).

Ireland ve Webb'in (2007) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modelinde ise, stratejik girişimcilik, sürekli yenilik düşüncesini vurgulayacak biçimde, fırsat arama (keşif) ve avantaj geliştirme (kullanım) davranışları arasındaki denge olarak tanımlanır. Bu açıdan, yenilikçilik süreci yavaşlar ya da durursa, –stratejik girişimcilik düşüncesini sürdürmek bağlamında yaşamsal önem taşıyan– fırsat arama ve avantaj geliştirme dengesi kesintiye uğrar; – yalnızca var olan rutin ve sunumlara güvenç duyan bir atalet modeline dönerek– tehlikeye atılır (Ireland ve Webb, 2007; March, 1991). Bu nedenle, birleşme, satınalma ve işbirlikleri gibi seçenekler, –merkezkaç yetkiyi merkezci süreç ve rutinlerle dengeleyen– esnek örgütsel yapılar, deneyelemeye değer veren örgütsel bir kültür, araştırma geliştirme yetenekleri stratejik girişimcilik düşüncesine ulaştıran araçlardır (Ireland ve Webb, 2007).

Ketchen, Ireland ve Snow'un (2007) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modelinin esasında, Ireland ve Webb'in (2007) geliştirdiği modele benzer biçimde, fırsatlara yönelik keşif ve kullanım arasında kurulması oldukça güç –sağlanamadığında işletmenin yaşamını sürdürmesini tehlikeye sokacak– dengeyi vurgulanmasına karşın, modern, yenilikçi yönelimli küresel ekonomide rekabetin ön koşulu olarak sürekli yenilikçilikle birlikte, şebekeler aracılığıyla işbirlikçi yenilikçiliğin teşvik edilmesi, girişimci ve stratejik eylemlerin eş anlı olarak gerçekleştirilmesi gereken bir çift süreç olarak görülmesi ve esneklik ve var olan kaynak miktarları açısından küçük ve büyük ölçekli işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının belirtilmesi ile farklılaşır.

Lassen'in (2007) ileri sürdüğü model, özünde Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelini temel alır. Modele göre, girişimci fırsat arama davranışı, geleneklerin başlangıç noktasını oluşturduğu, oluşan ve niyet edilen davranış kümesi, stratejik avantaj arama davranışı ise, stratejik rekabetçiliği geliştirmek ve kâr elde etmek için gerekli adanma, karar ve eylem süreçlerinin oluşturduğu küme olarak tanımlanabilir (Lassen, 2007). Bu bakış açısıyla, bir işletme, bir fırsatı ayırt edebilmek için –risk alma ve özerklik

davranışlarını içeren proaktif yenileyici eylemler aracılığıyla– yeni pazarlar bulmaya yönelik eylemler, bir rekabet avantajını geliştirebilmek için ise etkin bir biçimde yenilikçi eylemler gerçekleştirmelidir (Lassen, 2007; 2010).

Luke (2008; 2009) ve Luke, Kearins ve Verreynne (2010) çalışmalarında, girişimcilik, strateji, stratejik yönetim kavramları arasındaki ilişkiyi evrimsel açıdan inceleyerek stratejik girişimcilik kavramına ulaşır; daha önceki stratejik girişimcilik modellerini değerlendirir ve farklı bir bakış getirirler. Sözü edilen modele göre, stratejik girişimcilik kavramı, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin birleşimi olarak görülecekse, iki çalışma arasındaki ortak temalar üzerinden eyleme geçilmelidir (Luke, 2008; 2009; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010). Bu bağlamda, stratejik girişimcilik, fırsatların ayırt edilmesi, yenilikçilik, riskin kabulü, esneklik, vizyon ve büyümenin bir birleşimi düşüncesine dayalı, ayrı bir süreçtir (Luke, 2009). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, temel yetenek ve kaynakları ile uzmanlık geliştiren, sözü edilen uzmanlık bilgisini, aşamalı veya yıkıcı yenilik düzleminde herhangi bir noktada yer alan yeni ürün veya pazarlara aktarıp uygulayarak değer yaratmak amacıyla kaldıraç olarak kullanan bir işletmenin, stratejik çevresinde uyguladığı girişimci eylemdir (Luke, 2009; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010).

Kyrgidou ve Hughes (2010), Luke (2008; 2009) ve Luke, Kearins ve Verreynne'nin (2010) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik düşüncesini oluşturan boyutları genişletir. Fırsatların ayırt edilmesi, yenilikçilik, riskin kabulü, esneklik, vizyon ve büyüme temalarına, değerli ve az bulunur olmaları durumunda, rekabet avantajı geliştirmekle sonuçlanacak değer yaratma sürücüsü olarak kaynak temasını (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Mosakowski, 2002) ve değişken iş çevresine uyum sağlamak amacıyla, hızlı bir biçimde, var olan fiziksel kaynak ve becerileri yenilemeye yönelik işletme yeteneği olarak tanımlanabilecek dinamik yetenekler temasını (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Winter, 2003) eklemiştir. Bununla birlikte, sözü edilen çalışma, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin özünü oluşturan temaları, Luke'den (2008; 2009) ve Luke, Kearins ve Verreynne'den (2010) farklı biçimde bir model olarak görmez. Kyrgidou ve Hughes'e (2010) göre, fırsatların ayırt edilmesi teması, örtülü olarak, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelinde yer alan girişimci düşünce biçimi boyutunda, yenilikçilik ve riskin kabulü temaları, girişimci kültür ve girişimci liderlik boyutunda, esneklik teması, girişimci düşünce biçimi boyutunun reel opsiyon düşüncesi unsurunda, büyüme teması, değer yaratma boyutunda yer almaktadır. Öte yandan, Kyrgidou ve Hughes (2010) daha önceki modellere, temel aldığı Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) çalışmasında, Ireland ve Hitt'in daha önce gerçekleştirdikleri stratejik girişimcilik çalışmalarında (bkz. Hitt vd., 2001; 2002; Ireland vd., 2001) açıklanmasına karşın, stratejik girişimcilik modellerinde yer almayan örgütsel öğrenmeyi, sözü edilen modellerde üstü kapalı biçimde geçilen üst yönetimin geliştireceği vizyonu ve herhangi bir biçimde tartışılmayan bir örgütün (özerklik, işbirliği, katılım odağı, üst yönetim desteği, stratejik kontrol ve ödüllendirme gibi) iç unsurları ekleyerek katkıda bulunmuştur.

## **2.2. ALTERNATİF BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ**

Daha önce de belirtildiği gibi, stratejik girişimcilik, fırsat ve avantaj arama davranışlarının bütünlleştirilmesine ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için iki davranış

biçimi arasındaki dengeyi kurmasına yönelik çabalara odaklanır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Öte yandan, var olan tüm modeller, denge ile özdeşleştirilebilecek uzaysal ve uzamsal endişeleri gidermekte başarısızdır (Kyrgidou ve Hughes, 2010). Bu bağlamda, stratejik girişimci davranış sergilemesi beklenen bir örgütün, girişimci ve stratejik eylemleri aynı anda gerçekleştirerek dengeyi sağlaması öngörülmesine karşın, sözü edilen modellerin pek çoğunun temel aldığı, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelinde, girişimci ve stratejik eylemler doğrusal ve almaşıktır. Bir başka deyişle, model, –fırsatların ayırt edilmesine yönelik– girişimci davranışlardan, –kaynakların stratejik yönetilmesine yönelik– stratejik davranışa geçerek, –yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelik– girişimci davranışa geri döner. Öte yandan, alternatif stratejik girişimcilik modelinde, girişimci düşünce biçimi, eş anlılığın gereği olarak stratejik girişimci düşünce biçimine, girişimci kültür ve liderlik boyutları, ayrıştırılarak stratejik girişimci liderlik boyutuna dönüştürülmüştür. Girişimci kültür boyutu, –yazında, stratejik kültür kavramına rastlanılamaması nedeniyle– büyüme, finansal değer ve örgütsel öğrenme boyutları –girişimci ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak boyutları olmaları (Luke, 2008; 2009; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010) nedeniyle– olduğu gibi bırakılmıştır. Modelde yer alan stratejik kaynak yönetimi boyutu ise, girişimci ve stratejik eylemlere eş anlı olarak izin verecek biçimde tasarlanmıştır. Ek olarak, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) geliştirdiği modelde yaratıcılığı uygulamak ve yenilik geliştirmek boyutu, ayrıştırılmış, yaratıcılık olgusunun, –örgütün bir işlevi olmaktan çok bir birey ya da ekibin işlevi olarak tanımlanması (Amabile, 1995; Damanpour, 1991) ve herkesin yaratıcı olduğu görüşüne (Arenofski, 2000; Horibe, 2003) paralel biçimde– model dışında bırakılmıştır.

İncelenen modeller açısından bir diğer eksiklik, girişimci ve stratejik eylemlerin paralel varlığı açısından stratejik girişimcilik sürecinin tetikleyicilerinin açıkça belirlenmemiş olmasıdır. Çevresel unsurlar olarak girişimci vizyon, yenilikçilik, girişimci davranışa yönelik kendini adama gibi baskın mantığın stratejik bir sürücü olarak görülmesi olası olmasına karşın, örgüt içine yönelik herhangi bir tetikleyicinin –örneğin, ödüllendirme sisteminin– girişimci bir sürücü olarak görülmemesi bir eksikliktir (Meyer ve Heppard, 2000). Sözü edilen eksikliğin giderilmesine yönelik olarak, modele, tetikleyici bir dış çevre unsuru olarak, sistematik bir araştırma sürecini içeren fırsatların ayırt edilmesi boyutu eklenmiş; iç çevreye yönelik unsurlar araştırmanın kapsamını çok genişleteceğinden göz ardı edilmiştir.

İncelenen modellere yönelik olarak, rekabet avantajı konusunda belirsizliğin söz konusu olduğu belirtilebilir. Stratejik yönetim yazınında, rekabet avantajının, ürün, pazar ve/veya coğrafya açısından –rakiplere oranla– göreceli olarak farklı bir konumdan (Porter, 1985; Markides, 1999), rakiplerin kolay bir biçimde kopyalayamadığı kaynaklardan (Peteraf, 1993), az sayıda rakibin bulunduğu bir sektör ve/veya pazarda ekonomik değer yaratmaktan (Barney, 2002: 9), bir sektör veya stratejik grupta üstün finansal performanstan (Ghemawat ve Rivkin, 1999: 49), ortalamanın üzerinde ekonomik kâr elde etmekten (Besanko, Dranove ve Shanley, 2000: 389), ürünleri, müşteri gözünde daha değerli olarak algılanacak biçimde ve/veya rakiplerinden daha az maliyetle üretmekten, temel yeteneklerden (Kay, 1993: 14) ve bilgi asimetrisinden (Brandenburger ve Stuart, 1996) kaynaklandığına ilişkin görüşler vardır. Stratejik girişimcilik modelleri, sözü edilen bağlamda, rekabet avantajı kavramını net bir biçimde

ortaya koymayarak –belki de koymaktan çekinerek– göz ardı etme eğilimi gösterir. Çalışma açısından, –söz edilen kavramının ölçme zorluğu da dikkate alınarak– rekabet avantajı boyutu kapsam dışına çıkarılmıştır.

Öğrenme kavramı, stratejik girişimciliğin çalışma alanı içerisinde yer almasına karşın (Hitt vd., 2001), Kyrgidou ve Hughes'in (2010) geliştirdiği model dışında yer alan diğer tüm modellerde göz ardı edilmiştir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı bağlamında, örgütsel kaynakların değer yaratmayla sonuçlanacak biçimde yeniliklere ve dinamik yeteneklere çevrim süreçlerinde önemli bir rol oynadığı dikkate alınır, geçmiş deneyim kaynaklı ve keşfedici öğrenmenin modellerde yer alması gerektiği ileri sürülebilir (Pralhad ve Hamel, 1990; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Kyrgidou ve Hughes, 2010). Söz edilen görüşler doğrultusunda, geliştirilen modele, örgütsel öğrenme boyutu da eklenmiştir.

Özetle, geliştirilen stratejik girişimcilik modeli (bkz. Şekil 1), fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, finansal değer ve örgütsel öğrenme alt boyutlarına sahiptir. Çalışmanın bu evresinde modelin boyutlarını açıklamak yarar sağlayacaktır.

### **2.2.1. FIRSATLARIN AYIRT EDİLMESİ**

Günümüz iş ortamı, büyük ölçekli devrimsel değişimlerin gerçekleştiği, sürdürülebilir olmaktan çok geçici rekabet avantajlarının geliştirilebildiği, stratejik karar alma ve uygulamaya geçirme hızının yüksek olduğu, ürün yaşam eğrilerinin kısaldığı ve küresel ölçekte rekabetin ortaya çıktığı bir ortam olarak karakterize edilebilir (Bettis ve Hitt, 1995; Hitt, 2000; Hitt vd., 2001; 2002; Hitt, Keats ve DeMarie, 1998; Ireland ve Hitt, 1999). Söz edilen rekabet ortamında, bir girişimcinin (a) –rakipleri için yenilerini yaratırken– pazarı ele geçirmek, (b) daha az saldırgan ve yenilikçi rakiplerin pazar paylarını azaltmak ve (c) var olan rakiplerin müşterilerini, varlıklarını ve çalışanlarını elde etmek amacıyla yeni fırsatlar peşinde koşması gerekir (Hamel, 2000). Bu bakış açısıyla, süreç odaklı girişimcilik yazını, fırsatları ayırt etme düşüncesini, girişimcilik sürecinin ilk ve en önemli ayağı olarak niteler (Hills, 1995; Timmons vd., 1987; Bygrave, 1989; Stevenson ve Jarillo, 1986). Bu anlamda, en basit tanımla, bir fırsat, “kesin bir biçimde tanımlanmamış bir pazar gereksinimi ya da kaynak ve yeteneklerin istihdam edilmemesi/eksik istidamı” olarak belirtilebilir (Kirzner, 1979). Öte yandan, fırsatın, (a) bir durum (Stevenson, Roberts ve Grousbeck, 1989), (b) ekonomik dengesizlik (Kirzner, 1973), (c) yeni bir iş/işletme kavramına yönelten düşünce (Bhave, 1994) ve (d) yeni bir üretim işlevi (Schumpeter, 1934) olarak görüldüğü çalışmalar da bulunur. Çalışmada, fırsatların ayırt edilmesi boyutu, çevresel değişimlerin neden olduğu bilgi asimetrisi aracılığıyla yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik sistematik araştırma olarak görülmüştür.

### **2.2.2. STRATEJİK GİRİŞİMCİ DÜŞÜNCE BİÇİMİ**

Stratejik girişimci düşünce biçimi –iki bağımsız unsur olarak ayırmanın olanaksız değilse bile zor olduğu ve var olmadığında bir işletmenin başarı olasılığını güçleştiren– girişimci ve stratejik düşünce biçimlerini bütünleştiren bir düşünce ve davranış sürecidir. Söz edilen bütünleşikliğe yönelik yaklaşım bağlamında, girişimci düşünce biçimi, belirsizliğin sunduğu yüksek potansiyelli yararları elde ederek değer yaratmaya yönelik biçimde, bir fırsatı



tanımlama ve sözü edilen fırsattan yararlanma aracılığıyla –belki de gelecekte var olacak işi bugünden ayırt edecek biçimde– büyüme ve/veya olağanüstü kârlar elde etmek amacıyla sürekli ve bilinçli gayret olarak (McGrath ve MacMillan, 2000: 1; Covin ve Slevin, 2002: 310; Dhliwayo ve Van Vueren, 2007); stratejik düşünce biçimi ise, –stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak görüldüğünde,– değer yaratmak ve rekabet etmek amacıyla, farklı ve uygun strateji ve iş modelleri arama süreci olarak tanımlanabilir (Abraham, 2005: 5).

### **2.2.3. GİRİŞİMCİ KÜLTÜR**

Örgüt içerisinde iş yapma biçimlerini etkileyecek bireysel ve örgütsel davranışları yönlendirecek –çalışanlara sembolik anlamlarla yansıtılan hikâye, inanç, slogan ve masalları içeren– paylaşılan ve kabul gören temel değer, anlayış, inanç, varsayım ve düşünce sistemleri (Peters ve Waterman, 1982; Dess ve Picken, 1999) olarak tanımlanabilecek olan örgüt kültürünün girişimci bir nitelik taşıyabilmesi için girişimciliğe yönelik bir vizyon ve stratejinin geliştirilmesi, bir yenilik kültürünün yaratılarak örgütsel açıdan desteklenmesi ve ödüllendirilmesi evrelerinden söz edilir (Schaper ve Volery, 2004: 376). Bu anlamda, belirsizlik veya aşırı enformasyon yüklemesine karşı, sürekli değişimin bir fırsat olarak algılandığı, örgütsel yapının çevresel uyum ve esnekliği sağlayacak biçimde basık, bürokrasiden uzak ve küçük birimlere ayrıldığı, rehberlik düzeyinin düşük tutulduğu, bireysel düzeyde bağımsızlık, risk alma, yaratıcılık, deneyleme, hatalardan öğrenme ve yenilikçilik davranışlarının teşvik edilerek ödüllendirildiği ve başarısızlık durumunda çalışanı işten uzaklaştırmaktansa, işin çalışandan alındığı bir örgüt kültürü girişimci bir kültür olarak nitelendirilebilir (Altuntaş, 2010).

### **2.2.4. STRATEJİK GİRİŞİMCİ LİDERLİK**

Bir liderlik biçimi olarak girişimci liderlik, bireysel düzeyde, bir işletmenin kurulmasına yönelik eylemleri, örgütsel düzeyde, yenilikleri izlemeye yönelik eylemleri, pazar düzeyinde ise, ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmaya yönelik eylemleri gerçekleştirmekle ilintilidir (Alvarez ve Barney, 2002). Bu anlamda, girişimci bir yeteneği desteklemek, var olan iş modelini tehdit eden yenilikleri korumak, fırsatları anlamlandırmak, baskın mantığı sorgulamak, aldatıcı basit soruları tekrar sormak ve girişimcilik ile stratejik yönetim bağlantısını kurmak eylemleri ile karakterize edilebilir (Covin ve Slevin, 2002; Alvarez ve Barney, 2002). Buna karşın, büyümekte olan bir işletme için en etkin liderlik biçimi olduğu ileri sürülen stratejik liderlik ile ilintili en önemli davranışların ise, geleceği öngörebilmek, örgütün amacını veya vizyonunu belirlemek, esnek olabilmek, belirsizliklerle baş edebilmek, çalışanları güçlendirmek, onların duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu biçimde etkileyebilmek, kendi paradigma ve yeteneklerini, insan sermayesini ve örgüt kültürünü sürekli olarak sorgulayarak geliştirmek, temel yeteneklerini kullanmak ve sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak, dengeli örgütsel kontrol sistemleri kurmak ve çevresel koşulları uygun cesur kararlar alabilmek olduğu görülür (Ireland ve Hitt, 1999; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009; Ülgen ve Mirze, 2010: 413). Bütünleşikliği bağlamında ele alındığında ortaya çıkacak stratejik girişimci liderlik kavramı ise, bir örgütün geleceğini yaratmaya yönelik fırsat arama ve stratejik rekabet avantajı geliştirme davranışlarını vurgulayacak biçimde, örgütsel kaynakları stratejik olarak yönetmek amacıyla izleyicileri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Altuntaş, 2010).

## **2.2.5. STRATEJİK KAYNAK YÖNETİMİ**

Kaynak, en basit tanımıyla, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejilerini seçmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı maddi ve maddi olmayan varlık olarak tanımlanabilir (Wernerfelt, 1984; Barney ve Arikan, 2001; Hitt vd., 2001). Bu bağlamda, nadir olarak elde edilen, (bir işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttıran) değerli, kusurlu olmaksızın taklit edilemeyen (kolaylıkla kopyalanamayan) ve ikame ya da transfer edilemeyen (faktör pazarlarından satın alınamayan) kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratırlar (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Dierickx ve Cool, 1989; Priem ve Butler, 2001a; 2001b; Barney, 1991). Geliştirilen model bağlamında, stratejik girişimcilik düşüncesi açısından yaşamsal önemi bulunan üç kritik kaynak vardır (Hitt vd., 2001; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Ireland ve Hitt, 1999): Somut kaynak olarak (a) finansal sermaye ve soyut kaynaklar olarak (b) insan sermayesi ve (c) sosyal sermaye.

## **2.2.6. STRATEJİK YENİLİKÇİLİK**

Başarı düzeyini öngörmenin olanaksızlığına karşın, büyüme ve değer yaratmanın birincil sürücüsü olarak görülen yenilik, bir örgütün etkin bir biçimde yeni teknoloji ve/veya pazar fırsatlarına ilişkin bilgi geliştirmesi ve uygulaması sonucu oluşan bir keşif ve sözü edilen keşfin ticarileştirilmesi sürecidir (Hargadon ve Sutton, 2000; Afuah, 1998). Yazında oldukça farklı biçimlerde kavramsallaştırılmalarına karşın, özünde, stratejik girişimcilik düşüncesini uygulamaya geçirmek isteyen bir işletmenin ilgilenebileceği iki tür yenilik vardır: Stratejik (yıkıcı, radikal, düzen bozucu, devrimsel, kesikli) yenilik ve sürdürülebilir (aşamalı, kademeli, evrimsel, sürekli) yenilik (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Schumpeter, 1934; Anderson ve Tushman, 1990; Christensen, Johnson ve Rigby, 2002; Christensen, Johnson ve Dann, 2002; Tushman ve O'Reily, 1996; Kenagy ve Christensen, 2002; Hart ve Christensen, 2002; Ireland ve Webb, 2007). Stratejik yenilik, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmek amacıyla, örgütsel kaynakların, –pazarda devrimsel anlamda bir değişimle sonuçlanan– yeni ve alışılmamış biçimlerinin oluşturulduğu yeniliktir (Tushman ve O'Reily, 1996; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Sürdürülebilir yenilik ise, var olan rekabet avantajının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak amacıyla, var olan yeteneklerin yeni ve daha iyi kullanım biçimlerinin öğrenilerek uygulandığı yeniliktir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

## **2.2.7. BÜYÜME**

Büyüme olgusu, girişimcilik düşüncesi bağlamında, finansal ve finansal olmayan başarı biçiminde ele alınmasına karşın, stratejik yönetim düşüncesi, büyüme olgusunu, nitel ve nicel olarak değerlendirerek, müşteri, ürün, pazar ve pazar payı, deneyim ve güven, bilinirlik, ün, örgütsel gelişim, rekabet avantajı, gelir ve kâr gibi unsurlar açısından gelişimi olarak görür (Hawley, 1901; McClelland, 1962; Smith, 1776; Rumelt, Schendel ve Teece, 1994; Schumpeter, 1934; Hitt vd., 2001; Hussey, 1998; Ford, 1997; Ülgen ve Mirze, 2010: 199). Yazında, büyümeye yönelik yaklaşımlar çeşitlidir. Örneğin, bir işletme, —elinde bulundurduğu örgütsel kaynaklar aracılığıyla— organik ya da —diğerlerinin kontrolünde bulunan örgütsel kaynaklardan yararlanarak— inorganik biçimde büyüebilir (Fisk, 2008: 58–59; Thompson, 1993: 495). Bir diğer bakış açısı, büyümeyi, – örgüt kültürünü, verimliliği, kaliteyi ve kurumsal imajı korumak açısından yarar sağlayacak,– yapılan işe yoğunlaşma, pazara nüfuz etme, ürün/pazar/yenilik geliştirme biçiminde uygulanacak iç büyüme ve dikey ve yatay bütünleşme, tek merkezli ve kümelenmiş çeşitlendirme biçiminde

uygulanacak dış büyüme biçiminde sınıflandırır (Fisk, 2008: 58–59; Wright, Kroll ve Parnell, 1998: 92–93; Thompson, 1993: 495; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009: 265–266).

### **2.2.8. DEĞER**

Değer, en basit tanımıyla, örgütsel paydaşların bir şey vererek karşılığında bir şey aldığı bir alışveriştir (Fisk, 2008: 50). Bu anlamda, bir müşterinin, satın aldığı/almayı düşündüğü bir ürünün göreceli performansı ile göreceli fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanabilecek müşteri değeri (Wright, Kroll ve Parnell, 1998: 159–163; Best, 2004: 93), bir çalışanın bir örgütün kullanımına sunduğu emek, düşünce ve yetenekler ile karşılığında elde ettiği ücret ve diğer avantajlar arasındaki fark olarak tanımlanabilecek çalışan değeri (Blau, 1964; Argyris, 1960; Rousseau, 1989; Fisk, 2008: 50–51; Payne, Holt ve Frow, 2000) ve bir hissedarın yatırım yaptığı işletmeden elde ettiği tüm yararlar olarak görülebilecek hissedar değeri kavramını içerir (Dixon ve Hedley, 1997; Copeland, Koller ve Murrin, 1996; Ittner ve Larcker, 2001; Rappaport, 1986; McTaggart, Kontes ve Mankins, 1994). Görüldüğü gibi, değer kavramı, farklı bakış açılarıyla, farklı anlamlara gelmesine karşın, sözü edilen tüm değer türleri birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Öte yandan, günümüz iş dünyasında değer kavramı söz konusu edildiğinde ise akla ilk olarak hissedar değeri geldiğinden, çalışmada, stratejik girişimcilik bakış açısıyla, hissedar değeri esas alınacaktır.

### **2.2.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

Örgütsel öğrenme, çevresel değişikliklerin neden olduğu anomalileri, ortak bilgi ve kavrayışın geliştirildiği bir ortam aracılığıyla, var olan ve edinilen enformasyonu işleyerek, gidermeye yönelik dinamik ve ortaklaşa bir değişim ve uyum sürecidir (Levitt ve March 1996; Kim, 1993; Huber 1991; Argyris ve Schön, 1996, Prange, 1999). Bu anlamda, bir örgüt, doğrudan karar verme süreçlerinde deneme–yanılma ve dolaylı olarak rakip deneyimlerini kopyalama gibi tekniklerle öğrenerek, kültürel süreçlere bağımlı biçimde, hikâye, sembol ve davranışsal norm ve beklentiler aracılığıyla paylaşır (Jo Hatch, 1997: 370). Buna karşın, örgütsel öğrenmeden söz edebilmek için bireysel düzeyde bir değişikliğin, örgütü yönlendiren norm ve değerlere yansiyarak örgütün diğer bireylerinin davranışlarını değiştirmesi durumunda olasıdır (Argyris ve Schön, 1996). Sözü edilen bireysel öğrenme ise, bir çalışanın geçmiş dönemde işi ile ilgili bir uyarıcıya verdiği tepkinin, gelecek dönemde aynı ve/veya benzer bir uyarıcıya niceliksel olarak iyileştirilerek verilmesi olarak tanımlanabilir (Lado ve Wilson, 1994). Bu bakış açısıyla, ekonomik anlamda örgüte yarar sağlayacak etkin bir öğrenme, geliştirilen tepkilerin, bir anlam yaratacak biçimde, çalışanların performans değişikliklerini düşürerek verimlerinin artırılması ile sonuçlanır (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997: 208; Starkey, 1996).

## **2. 3. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Mevcut ve ileri sürülen model bağlamında, stratejik girişimcilik yazınının kapsam açısından oldukça geniş olduğu düşünülürse, okuyucu açısından bu noktada karşılaştırmalı bir analiz yarar sağlayacaktır. Bu çerçevede, incelenen tüm stratejik girişimcilik modeli ile geliştirilen model aşağıda özetlenmiştir (bkz. Tablo 1).

Bu aşamada önemle vurgulanması gereken nokta, geliştirilen model dışında yazında yer alan hiçbir modelin görgül bir araştırmaya tabi tutulmadığıdır. Bir başka deyişle,

stratejik girişimcilik kavramı günümüze kadar yalnızca modellenmiştir. Bu çerçevede, geliştirilen yeni model, ileri sürülen ve yukarıda açıklanan diğer tüm modellerde yer alan boyutların büyük bir çoğunluğunu açıkça ya da üstü örtülü biçimde kapsayan ve ilk kez görgül olarak araştırılan modeldir. Buna karşın, mevcut modelin de okuması yapılırken, özerklik, işbirliği, katılım odağı, üst yönetim desteği, stratejik kontrol ve ödüllendirme gibi iç unsurlarla birlikte rekabet avantajı gibi kavramların çalışma dışı bırakıldığı göz önünde bulundurulmalıdır.

**Tablo 1. Stratejik Girişimcilik Modellerinin Boyutlar Açısından Karşılaştırmalı Analizi**

No.	Model	Önerilen / Kullanılan Boyutlar
1	Eisenhard, Brown ve Neck (2000)	Doğaçlama Birlikte uyum sağlama Yamalama Yenilenme Deneyleme Zaman Ayarı Yapma
2	Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001)	Yenilikçilik Şebeke ve İşbirlikleri Örgütsel Öğrenme Uluslararasılaşma Büyüme Üst Yönetim Ekipleri ve Kurumsal Yönetişim
3	Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001)	Yenilikçilik Şebeke ve İşbirlikleri Örgütsel Öğrenme Uluslararasılaşma Kaynaklar
4	Ireland, Hitt ve Sirmon (2003)	Girişimci Düşünce Biçimi Girişimci Kültür ve Girişimci Liderlik Kaynakların Stratejik Yönetimi Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme Rekabet Avantajı Değer Yaratma
5	Ireland ve Webb (2007)	Sürekli Yenilikçilik Örgütsel Eylemlerde Sapmalar Örgütsel Yapı Örgütsel Kültür
6	Ketchen, Ireland ve Snow (2007)	İşbirlikçi Yenilikçilik Yönetimsel Düşünce Biçimi Fırsat ve Avantaj Arama Davranışını Dengeleme
7	Lassen (2007)	Girişimci Düşünce Biçimi Girişimci Kültür Girişimci Liderlik Kaynakların Stratejik Yönetimi Rekabet Avantajı Değer Yaratma

8	Luke (2009)	Fırsatların Ayırt Edilmesi Yenilikçilik Riskin Kabulü Esneklik Vizyon Büyüme
9	Kyrgidou ve Hughes (2010)	Girişimci Düşünce Biçimi Girişimci Kültür Girişimci Liderlik Kaynakların Stratejik Yönetimi Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme Rekabet Avantajı Keşfedici ve Uygulayıcı Öğrenme Dinamik Yetenek Yenileme İç Çevre ve Üst Yönetimin Vizyonu
10	Altuntaş (2010)	Fırsatların Ayırt Edilmesi Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi Girişimci Kültür Stratejik Girişimci Liderlik Stratejik Kaynak Yönetimi Stratejik Yenilikçilik Büyüme Değer Örgütsel Öğrenme

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmanın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen çok sayıda modelin varlığına karşın, yazında stratejik girişimcilik modellere yönelik görgül araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada, görgül bir biçimde yapılan tanımlayıcı bir araştırmadır.

Çalışmanın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen ve büyük bir çoğunluğunun, eş anlı olarak gerçekleştirilecek fırsat arama ve rekabet avantajı geliştirme davranışlarının değer yaratma ile sonuçlandığını ileri sürdüğü çok sayıda modelin varlığına karşın, bu konuda gerçekleştirilen görgül araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacını, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen değer yaratma ile sonuçlanması beklenen alternatif bir stratejik girişimcilik modelinin, görgül bir araştırma ile desteklenmesi ve stratejik girişimcilik yazınının Türkiye uygulamasına katkıda bulunulması oluşturur.

Araştırmada kullanılacak verilerin bir kısmı finansal verilerdir. Finansal verileri temin etmenin güçlüğünden kaçınmak adına, araştırmanın ana kütlesi Borsa İstanbul BİST – 100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler olarak belirlenmiştir. Sözü edilen işletme sayısının azlığı nedeniyle, herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmaksızın, Borsa İstanbul aracılığıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda, tüm işletmeler ile bağlantı kurulmuş ve çalışma içerisinde yer almayı kabul eden işletmelere anket formları ulaştırılmıştır. Araştırmanın, BİST– 100 Endeksi bağlamında işlem gören işletmeler üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, elde edilecek sonuçlar, yalnızca sözü edilen işletmeler hakkında yorum yapmaya olanak tanımıştır.

Araştırma sürecinde, birincil veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu, araştırma içerisinde yer almayı kabul eden işletmelere, posta yoluyla dönüş

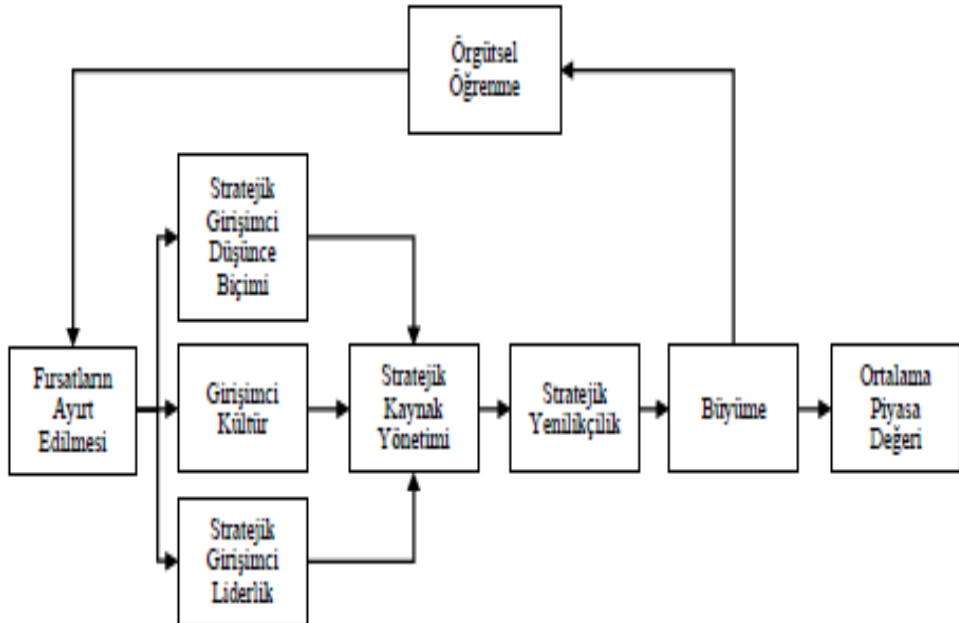
zarfı ile birlikte ve/veya e-posta ve faks aracılığıyla ulaştırılmış ve –ölçek ve tür ayrımı yapılmaksızın bir işletmenin başarısının, üst yönetiminin etkin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülebileceği görüşüne (Daily vd., 2002; Ireland ve Hitt, 1999) uygun biçimde,– genel müdür/yardımcıları düzeyinde görev yapan yöneticilerden anket formunu cevaplamaları istenmiştir. İletilen 100 anketin 63 tanesinden geri dönüş alınmış ve cevaplama oranı %63 (=63/100) olarak gerçekleşmiştir.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmeye (kuruluş tarihi, temel faaliyet konusu, çalışan sayısı) ve anket formunu dolduran bireye (pozisyon, cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim düzeyi) ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgiler sorulmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise, geliştirilen model doğrultusunda, işletmenin, stratejik girişimcilik boyutlarına ilişkin yönelimini belirlemeye yönelik, fırsatların ayırt edilmesi boyutu için 11 ifade, stratejik girişimci düşünce seti için 12 ifade, girişimci kültür için 19 ifade, stratejik girişimci liderlik için 18 ifade, stratejik kaynak yönetimi için 19 ifade, stratejik yenilikçilik boyutu için 13 ifade, büyüme boyutu için 13 ifade ve örgütsel öğrenme boyutu için 17 ifade olmak üzere toplam 122 ifade vardır. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinden, Likert türü, beşli bir tutum ölçeği üzerinde görev yaptıkları işletmelerin durumunu en iyi açıkladıkları yöndeki değeri işaretlemeleri istenerek, işletmelerin stratejik girişimcilik yönelimine ilişkin bir yargıya varılmaya çalışılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA MODELİ ve ARAŞTIRMA KAPSAMINDA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmanın amacı çerçevesinde tanımlayıcı bir araştırma modeli kullanılmış; aşağıda yer alan stratejik girişimcilik modelinde (bkz. Şekil 1) ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel hipotez “modelde ileri sürülen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu” biçimindedir.

Şekil 1. Stratejik Girişimcilik Modeli



Stratejik girişimcilik modelinin boyutlarına yönelik ifadeler ve hissedar değerine ilişkin değişkenler, girişimcilik ve stratejik yönetim yazınında daha önce kullanılarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek ve değişkenlerin uyarlanması biçiminde geliştirilmiştir (bkz. Altuntas, 2010). Bununla birlikte, sözü edilen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin, –ölçüm amacına uygunluk ve cevaplayıcıların eğitim, kültür ve bilgi düzeylerini zorlamaması anlamında (Şencan, 2005: 743)– yüzey geçerliliğine yönelik kaygılar nedeniyle, 3 akademisyen ve 2 uygulamacı ile görüşülerek uzman görüşleri de alınmıştır.

Yapı geçerliliğini test etmeye yönelik faktör analizi öncesi, ölçeklerde yer alan ifadelerin madde–toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Madde–toplam korelasyon analizi sonrasında, fırsatların ayırt edilmesi boyutuna yönelik üç ifade, stratejik girişimcilik düşünce biçimi boyutuna yönelik üç ifade, girişimci kültür boyutuna yönelik altı ifade, stratejik girişimci liderlik boyutuna yönelik altı ifade, stratejik kaynak yönetimi boyutuna yönelik beş ifade, stratejik yenilikçilik boyutuna yönelik üç ifade, büyüme boyutuna yönelik yedi ifade ve örgütsel öğrenme boyutuna yönelik yedi ifade olmak üzere toplam 40 ifade– faktör yüklerinin negatif olması ve/veya 0,40’tan küçük olması ve Cronbach Alpha katsayısında da olumlu yönde değişmesi nedeniyle– ölçekten çıkarılmıştır.

Madde–toplam korelasyon analizi sonrası, elde kalan ifadelerin faktör çözümlenmesine uygunluklarının belirlenmesine yönelik olarak KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir. KMO Testi sonuçları açısından (bkz. Tablo 2), tüm boyutlara ilişkin – 0,50’den büyük olması istenen– oranların 0,738 ile 0,917 arasında değiştiği; Barlett Testi sonuçları açısından da istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Sözü edilen sonuçlar doğrultusunda, faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, yamaç-birikinti grafiği, modelin 8 boyut çerçevesinde toplanabileceğini göstermesine karşın, gerçekleştirilen faktör analizi boyut sayısını 12 olarak ayırt etmektedir. Yamaç-birikinti grafiğinden elde edilen sonuçlar, geliştirilen modelin temel aldığı modelin de benzer bir yapıya sahip olması, ifade sayısının çokluğuna karşın elde edilen verilerin sınırlı olması ve uzman görüşlerinin uygunluğu nedeniyle, yapının, sekiz boyutlu olarak alınması uygun görülmüştür. Ek olarak, her bir boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri, boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğundan ayırıştırma geçerliliğin de sağlanmış olduğu görülür (Gaski, 1984).

**Tablo 2. Ölçeklerin KMO (Kaiser-Meier-Olkin) ve Barlett Testi Sonuçları**

No.	Değişken	KMO Oranı	Chi-Square Değeri	Barlett Testi
1	Fırsatların Ayırt Edilmesi	0,834	255,839	Anlamlı (p<0,01)
2	Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	0,764	131,366	Anlamlı (p<0,01)
3	Stratejik Girişimci Liderlik	0,886	436,025	Anlamlı (p<0,01)
4	Girişimci Kültür	0,881	457,506	Anlamlı (p<0,01)
5	Stratejik Kaynak Yönetimi	0,742	202,801	Anlamlı (p<0,01)
6	Stratejik Yenilikçilik	0,738	356,069	Anlamlı (p<0,01)
7	Büyüme	0,803	118,399	Anlamlı (p<0,01)
8	Örgütsel Öğrenme	0,849	317,573	Anlamlı (p<0,01)

Sonuç olarak, sekiz boyuta ilişkin 82 ifadeden oluşan ölçek üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri bağlamında, Cronbach Alpha değerleri, fırsatların ayırt edilmesi boyutu için 0,857, stratejik girişimci düşünce biçimi boyutu için 0,816; girişimci kültür boyutu için 0,930; stratejik girişimci liderlik boyutu için 0,928; stratejik kaynak yönetimi için 0,832; stratejik yenilikçilik boyutu için 0,855, büyüme boyutu için 0,802 ve örgütsel öğrenme boyutu için 0,893 olarak bulunmuştur (bkz. Tablo 3).

**Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri**

No.	Değişken	Cronbach Alpha Değeri	Açıklanan Varyans Yüzdesi
1	Fırsatların Ayırt Edilmesi	0,857	%53,72
2	Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	0,816	%47,89
3	Stratejik Girişimci Liderlik	0,930	%61,51
4	Girişimci Kültür	0,928	%57,18
5	Stratejik Kaynak Yönetimi	0,832	%51,80
6	Stratejik Yenilikçilik	0,855	%63,56
7	Büyüme	0,802	%51,51
8	Örgütsel Öğrenme	0,893	%52,36

Değer kavramına yönelik olarak kullanılan ölçüt, yazında hissedar değeri bağlamında en çok kullanılan ölçütlerden birisi olan ortalama piyasa değeridir (OPD). Sözü edilen değişkenin, bireysel düzeyde anlamlı olması nedeniyle, değer boyutuna ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmemiştir.

## 5. ANALİZ VE BULGULAR

Başlangıç evresinde, öncelikli olarak değerlendirmeye alınan işletmelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını içeren tanımlayıcı bilgiler sunulmalıdır (bkz. Tablo 4). Değerlendirme süreci içerisine dâhil edilen işletmelerin, ağırlıklı olarak, 1960 sonrası kurulan, 1.000 ve üzeri çalışana sahip büyük ölçekli imalat işletmeleri ve mali kuruluşlar olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Çalışan Sayıları**

Kuruluş Yılı	Frekans	Yüzde (%)	Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1940'tan önce	3	5	1-50	3	5
1940-1959	14	22	51-249	6	10
1960-1979	20	32	250-499	6	10
1980-1999	24	38	500-999	10	16
2000 ve	2	3	1000 ve üzeri	38	59
Temel Faaliyet Konusu			Frekans	Yüzde (%)	
Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler			2	3	
Elektrik, Gaz ve Su			2	3	
İmalat Sanayi			28	44	
Mali Kuruluşlar			23	37	
Teknoloji			1	2	
Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar			3	5	
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama			4	6	



Araştırma sürecine katılan işletmeler çerçevesinde elde edilen geri dönüşleri sağlayan çalışanlara yönelik tanımlayıcı bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları ise, Tablo 5'te görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, cevaplayıcıların ağırlıklı olarak, 4 yıldan az deneyime sahip, 31-50 yaş arası, lisans eğitimi almış, erkek ve yönetim kademesinde yer alan bireyler oldukları söylenebilir.

**Tablo 5. Cevaplayıcıların Demografik Bilgileri**

<b>Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yönetim	34	54
Proje Yöneticisi	2	3
Uzman/Profesyonel Çalışan	27	43
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	42	67
Kadın	21	33
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
30 ve altı	18	29
31-40	22	35
41-50	18	29
51 ve üzeri	5	8
<b>Deneyim Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
4 Yıldan az	30	48
5-9 Yıl	12	19
10-14 Yıl	12	19
15-19 Yıl	2	3
20 Yıl ve üzeri	7	11
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise ve öncesi	1	2
Fakülte/Yüksekokul	44	70
Yüksek Lisans	14	22
Doktora	4	6

Kontrol değişkenleri ile gerçekleştirilen Spearman korelasyon analizinde, işletmelere ait demografik verilerden yalnızca belirli bir kısmında bir ilişki saptanmıştır. Cohen'in (1988) 'sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısı, 0,10 – 0,29 arası ise düşük, 0,30 – 0,49 arası ise orta ve 0,50 – 1,00 arası ise kuvvetli bir ilişkiyi eder' ifadesinden hareketle yorumlamak gerekirse, faaliyet konusu ile ortalama piyasa değeri ( $R=0,271$ ;  $P<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki söz konusudur. Bu anlamda, faaliyet konusu değiştiğinde, işletmelerin ortalama piyasa değeri düşük düzeyde değişmektedir. Bir diğer kontrol değişkeni olarak çalışan sayısı ile stratejik kaynak yönetimi ( $R=0,293$ ;  $P<0,05$ ) ve stratejik yenilikçilik boyutları ( $R=0,269$ ;  $P<0,05$ ) arasında pozitif ve zayıf yönlü, büyüme ile ( $R=0,343$ ,  $P<0,05$ ) pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Çalışan sayısı, aynı zamanda ortalama piyasa değeri ( $R=0,513$ ;  $P<0,01$ ) ile pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahiptir. Sözü edilen ilişkiler açısından bakıldığında, çalışan sayısının artması ile birlikte, kaynakların stratejik yönetimlerinin biraz daha iyi olabileceği, stratejik yenilikçilik düzeylerinin az da olsa gelişebileceği ve ortalama piyasa değerinin yükselebileceği söylenebilir.

Stratejik girişimcilik modelinde yer alan değer ölçütü ile diğer boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak Pearson ve Spearman korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş ve

elde edilen sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonuçları, fırsatların ayırt edilmesi boyutu ile stratejik girişimci düşünce biçimi ( $R=0,621$ ,  $P<0,01$ ), girişimci kültür ( $R=0,521$ ,  $P<0,01$ ), stratejik girişimci liderlik ( $R=0,601$ ,  $P<0,01$ ), örgütsel öğrenme ( $R=0,612$ ,  $P<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki, stratejik kaynak yönetimi ( $R=0,482$ ,  $P<0,01$ ) ve stratejik yenilikçilik ( $R=0,496$ ,  $P<0,01$ ) boyutları arasındaki pozitif ve orta kuvvetli ve büyüme boyutu arasında ( $R=0,291$ ,  $P<0,01$ ) pozitif ve zayıf yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 6. Stratejik Girişimcilik Modelinin Alt Boyutlarına İlişkin Pearson ve Spearman Korelasyon Analizi Bulguları**

No	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Fırsatların Ayırt Edilmesi	1,00								
2	Stratejik Girişimci Düşünce	,612**	1,00							
3	Stratejik Girişimci Liderlik	,521**	,845**	1,00						
4	Girişimci Kültür	,601**	,828**	,804**	1,00					
5	Stratejik Kaynak Yönetimi	,482**	,606**	,581**	,613**	1,00				
6	Stratejik Yenilikçilik	,496**	,495**	,454**	,512**	,868**	1,00			
7	Büyüme	,291*	,426**	,468**	,416**	,427**	,401**	1,00		
8	Örgütsel Öğrenme	,612**	,780**	,825**	,815**	,671**	,555**	,401**	1,000	
9	Ortalama Piyasa Değeri	-	,1	,12	-	,14	,08	,260	-,036	1,000

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Stratejik girişimci düşünce biçimi boyutu ile girişimci kültür ( $R=0,845$ ,  $P<0,01$ ) ve stratejik girişimci liderlik ( $R=0,828$ ,  $P<0,01$ ) boyutları ile stratejik kaynak yönetimi ( $R=0,606$ ,  $P<0,01$ ) ve örgütsel öğrenme ( $R=0,780$ ,  $P<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü, stratejik yenilikçilik ( $R=0,495$ ,  $P<0,01$ ) ve büyüme ( $R=0,426$ ,  $P<0,01$ ) boyutları arasında ise pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

Girişimci kültür boyutu ise, stratejik girişimci liderlik ( $R=0,804$ ,  $P<0,01$ ), stratejik kaynak yönetimi ( $R=0,581$ ,  $P<0,01$ ) ve örgütsel öğrenme ( $R=0,825$ ,  $P<0,01$ ) boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü, stratejik yenilikçilik ( $R=0,454$ ,  $P<0,01$ ) ve büyüme ( $R=0,468$ ,  $P<0,01$ ) boyutları ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde yer almaktadır.

Stratejik girişimci liderlik boyutu ile stratejik kaynak yönetimi ( $R=0,613$ ,  $P<0,01$ ), stratejik yenilikçilik ( $R=0,512$ ,  $P<0,01$ ) ve örgütsel öğrenme ( $R=0,815$ ,  $P<0,01$ ) boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü, büyüme ( $R=0,416$ ,  $P<0,01$ ) boyutu ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir zayıf ilişki bulunmaktadır.

Stratejik kaynak yönetimi boyutunun ise, stratejik yenilikçilik ( $R=0,868$ ,  $P<0,01$ ) ve örgütsel öğrenme ( $R=0,671$ ,  $P<0,01$ ) boyutları ile pozitif ve güçlü, büyüme ( $R=0,427$ ,  $P<0,01$ ) boyutu ile pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Stratejik yenilikçilik boyutu ise, örgütsel öğrenme ( $R=0,555$ ,  $P<0,01$ ) boyutu ile pozitif yönlü ve güçlü, büyüme ( $R=0,401$ ,  $P<0,01$ ) boyutu ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde yer almaktadır.

Büyüme boyutu ve örgütsel öğrenme boyutu arasında ( $R=0,401$ ,  $P<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir.

Öte yandan, stratejik girişimcilik modeli çerçevesinde, büyüme boyutu ile hissedar değerini gösteren ortalama piyasa değeri ( $R=0,260$ ,  $P<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Buna karşın, stratejik girişimcilik modelinde yer alan diğer boyutlar (fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültürü, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik girişimcilik ve örgütsel öğrenme) ile hissedar değerini işaret eden değişken olarak ortalama piyasa değeri arasında herhangi bir ilişkinin varlığına yönelik bulguya rastlanamamıştır.

## **6. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışmada, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modeli temel alınarak, girişimci ve stratejik eylemlerin bütünleştirilmesi aracılığıyla değer yaratmayla sonuçlanacak bir stratejik girişimcilik modeli geliştirmek amaçlanmıştır. Geliştirilen model kapsamında fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, stratejik girişimci liderlik, girişimci kültür, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, örgütsel öğrenme ve ortalama piyasa değeri boyut ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada elde edilen bulgular, kuramda yer alan –söz edilen boyutlar ile finansal değer arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret eden– araştırmaların büyük bir çoğunluğu ile uyumlu biçimdedir (Zahra ve Covin, 1995; Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra ve Garvis, 2000; Zahra, 1993; Covin ve Slevin, 1990; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Morris ve Sexton, 1996; Hitt, Ireland ve Lee, 2000; Lee, Lee ve Pennings, 2001; Miller, 1987; Covin ve Covin, 1990; Bontis, Keow ve Stanley, 2000; Li, Huang ve Tsai, 2009; Tarabishy vd., 2005).

Söz edilen ilişkiler açısından bakıldığında, bir girişimci fırsatın ayırt edilmesi ile başlayan bir stratejik girişimcilik sürecinde, stratejik girişimcilik düşünce biçimi ve stratejik girişimci liderlik uygulamalarının söz konusu olduğu girişimci bir kültürle desteklenerek, stratejik olarak yönetilecek insan sermayesi, finansal ve sosyal sermaye aracılığıyla stratejik yeniliklere çevrilebileceği, ortaya çıkan stratejik bir yeniliğin ise büyüme ve değer yaratma ile sonuçlanabileceği ileri sürülebilir. Bu noktada, büyüme yoluyla elde edilen bilgi, örgütsel öğrenme yöntemi ile süreci tekrar tetikleyecek biçimde girişimci bir fırsatın ayırt edilmesine yönelik olarak kullanılabilir. Bir başka deyişle, bu çalışma, işletmelerin yeni mal, hizmet ve süreç geliştirmek amacıyla çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları sistematik olarak araştırmak gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, ayırt edilen bir fırsata dayalı bir rekabet avantajı geliştirmeye yönelik olarak stratejik girişimci düşünce biçimini uygulamaya geçirmek, bireysel düzeyde bağımsızlığı, risk almayı, yaratıcılığı, deneylemeyi, hatalardan öğrenmeyi, yenilikçi davranışları özendirerek başarısızlıkları hoşgörececek bir girişimci kültür oluşturmak ve geleceği yaratmak adına fırsat arama ve stratejik rekabet avantajı geliştirmeye yönelik başkalarını etkileme sürecini kullanmak gerektiği belirlenmiştir. Stratejik girişimcilik iklimi olarak da adlandırılabilir stratejik girişimci düşünce biçimi, stratejik girişimci liderlik ve girişimci kültür üçlüsü ise, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlendiği, seçtiği stratejileri uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı soyut ve somut kaynakları yönettiği stratejik kaynak yönetimi süreci ile desteklenmeli ve yeni ürün, pazar, iş modeli ve süreç geliştirerek oyunu oynamanın yeni araçlarını bulduğu ve sürdürülebilir yeniliklerle desteklediği stratejik yenilikçilik süreçleri ile sonuçlanması sağlanmalıdır. Stratejik yenilikçilik, nicelik olarak büyüme ile hissedar değeri yaratmayla sonuçlanacak ve süreci başından tetikleyecek örgütsel öğrenme aracılığıyla tekrarlanabilecektir.

Bu noktada, çalışmaya yönelik ilk kısıdın veriler ile ilgili olduğu belirtilmelidir. Çalışma kapsamında kullanılan birincil veriler, işletme içerisinde yer alan bireylerin algısına yöneliktir. Hissedar değerine ilişkin ikincil veriler ise, Borsa İstanbul'da işlem yapan çok sayıda yatırımcının çok çeşitli ve farklı sayıda unsuru dikkate alarak oluşturduğu fiyat verileridir. Bu nedenle, çalışma sonuçların geçerlenebilmesi için, uzamsal bağlamda tekrarlanması, hissedar değerine ilişkin ölçütlerin tutum ölçüğü aracılığıyla ölçülmesi ve/veya farklı finansal/örgütsel performans ölçütlerinin ve ana kütle/örneklem sayısının geliştirilerek yinelenmesi önem kazanmaktadır.

Ek olarak, araştırmanın ana kütesinin ve gerçekleştirildiği coğrafyanın sınırlı olduğu vurgulanmalıdır. Öte yandan, yazında yer alarak girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri üzerinde etkisi olduğu ileri sürülen yaratıcılık (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003), bilgi yaratma süreci (Li, Huang ve Tsai, 2009), çevresel düşmanlık (Zahra ve Garvis, 2000), dinamik yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997), kurumsal girişimcilik düşüncesinin tetikleyicileri olarak vizyon, özerklik, işbirliği, katılım odağı, üst yönetim desteği, stratejik kontrol (Kyrgidou ve Hughes, 2010) ve ödüllendirme sistemi (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002) gibi unsurların etkisi göz ardı edilmiştir. Bu noktada, stratejik eylemlerin bilinçli olarak gerçekleştirildiği varsayılmasına karşın, yazında oluşan strateji kavramının da olduğu unutulmamalıdır (Mintzberg ve Waters, 1985). Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi, herhangi bir işletmede sergilenen girişimci ve stratejik eylemler, işletme ölçüğüne göre büyük değişiklikler göstermektedir. Bu nedenle, güncel modelin küçük ve orta ölçekli işletmelerde tekrarlanması yarar sağlayacaktır.

Geliştirilen model açısından bir diğer sorun, ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmaya yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkacak riskin yönetimi ile ilgilidir. Bu bakış açısıyla, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak paydası olarak görülebilecek yönetişim, etkin bir biçimde gerçekleştirildiğinde, girişimciliğe bağlılığı ve riskin yönetilmesini sağlayarak gelecek dönem performansını arttırır. Öte yandan, yönetişim üzerine odaklanma, yöneticileri riskten kaçınan veya –yatırım gereksinimi veya belirsizlikten kaynaklanan finansal kayıp veya düşük performans çekincesi ile risk almama biçiminde ortaya çıkacak– tutucu bireylere çevirerek paradoksal bir vekâlet problemine neden olur (Kyrgidou ve Hughes, 2010).

Sonuç olarak, yeni binyılla birlikte, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin farklı bir bakış açısıyla birleştirilmesi gündeme gelmiş, kuramsal açıdan yeni bir kavram olarak stratejik girişimcilik olgusu ortaya çıkmıştır. Stratejik girişimcilik, henüz modelleme evresinde olan bir kavramdır ve henüz görgül olarak araştırılmamıştır. Bu nedenle, çalışma, Türkiye'de öncü bir çalışma olarak görülmeli ve detaylı ve farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak geliştirilmesine çalışılmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking, *Strategy and Leadership*, 33 (5), pp. 5–12.

Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*, New York: Oxford University Press, New York City.

Alvarez, S. A. ve Barney, J. B. (2002). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, UK: Blackwell Publishing, Oxford, pp. 89–105.

Altuntaş, G. (2010). Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler üzerinde testi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences, *Creativity Research Journal* 8 (4), pp. 423–426.

Anderson, P. ve Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 604–633.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw– Hill, New York City.

Arenofsky, J. (2000). How to put creativity into your work life, *Career World*, 29 (1): pp. 24–29.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*, The Dorsey Press, Homewood, Illinois.

Argyris, C. ve Schön, D. (1996). *Organizational learning II—Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison– Wesley.

Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, 20 (5): 421–444.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99–120.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice–Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, Upper Saddle River New Jersey.

Barney, J. B ve Arikan, A. M. (2001). The resource–based view: Origins and implications. İçinde, M. A. Hitt, R. F. Freeman ve J. s. Harrison (Editörler). *Handbook of strategic management*, Oxford, UK: Blackwell Publishing, pp. 124–188.

Barth, F. (1969). *Ethnic groups and boundaries*, Waveland Press, Oslo: Norway: Universitetsforlaget.

Besanko, D., Dranove, D. ve Shanley, M. (2000). *Economics of strategy*, John Wiley and Sons, 2<sup>nd</sup> Edition. New York City, New York, 2000.

Best, R. J. (2004). *Market–based management*, Pearson Education, 3<sup>rd</sup> Edition. Upper Saddle River, New Jersey.

Bettis, R. A. ve Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape, *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue), pp. 7–20.

Bhave, M. P. (1964). A process model of entrepreneurial venture creation', *Journal of Business Venturing*, 9 (3), pp. 223–242.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, John Wiley and Sons Inc., 1<sup>st</sup> Edition, New York City, New York.

Bontis, N. Keow, W. C. ve Stanley, R. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), pp. 85–100.

Brandenburger, A. ve Stuart, G. (1996). Value–based business strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, pp. 5–24.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, *Management Science*, 29 (12), pp. 1349–1363.

Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (II): Chaos and catastrophes among quantum jumps, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (2), pp. 7–30.

- Chandler, A. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Dann, J. (2002). *Disrupt and prosper*, Optimizemag.com, November, pp. 41–48.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Rigby, D. K. (2002). *Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses*, MIT Sloan Management Review, 43 (3), pp. 22–31.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2<sup>nd</sup> Edition. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Coffey, R. E. (1997). *Management and organizational behavior*, McGraw-Hill School Education Group, Boston, Massachusetts.
- Copeland, T., Koller, T. ve Murrin, J. (1996). *Valuation measuring and managing the value of companies*. New York City, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Covin, J. G. ve Covin, T. (1990). *Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance*, Entrepreneurship Theory and Practice, 14 (4), pp. 35–50.
- Covin J. G. ve Slevin D. P. (1990). *New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis*, Journal of Business Venturing, 5, pp. 123–135.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2002). *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. UK: Blackwell Publishing, Oxford, pp. 309–327.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. ve Dalton, D. R. (2002). *Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms*, Journal of Management, 28, pp. 387–412.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, Academy of Management Journal, 34 (3), pp. 555–590.
- Day, G. S. (1992). *Marketing's contribution to the strategy dialogue*, Journal of the Academy of Marketing Science, 20 (Fall), pp. 323–329.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). *Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models*, Strategic Management Journal, 18 (9), pp. 677–695.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*, AMACOM, New York City, New York.
- Dhliwayo, S. ve Van Vuuren, J. J. (2007). *The strategic entrepreneurial thinking imperative*, Acta Commerci, 7, pp. 123–134.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, 35, pp. 1504–1511.
- Dixon, P. ve Hedley, B. (1997). *Managing for value*. Boston, Massachusetts: Braxton Associates.
- Drucker, P. F. (1985). *The discipline of the innovator*. Harvard Business Review, 63 (3), pp. 67–72.
- Egan, G. (1993). *Adding value*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. ve Neck, H. M. (2000). *Competing on the entrepreneurial edge*. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, pp. 49–62.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 21, pp. 1105–1121.

- Fisk, P. (2008). *Business genius: A more inspired approach to business growth*, Capstone Publishing Ltd., Chichester, UK.
- Ford, D. (1997). *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, The Dryden Press, 2nd Edition, Bridgend.
- Foss, K., Foss, N. J. ve Klein, P. G. (2007). Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization, *Organization Studies*, 28, pp. 1–20.
- Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G. ve Klein, S. K. (2007). The entrepreneurial organization of heterogeneous capital, *Journal of Management Studies*, 44, pp. 1165–1186.
- Gaski, J. F. (1984). Theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48, pp. 9–29.
- Ghemawat, P. ve Rivkin, J. (1999). *Strategy and the business landscape*, Reading, PA: Addison Wesley.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hargadon, A. ve Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory, *Harvard Business Review*, 87, pp. 157–168.
- Hart, S. L. ve Christensen, C. M. (2002). Driving innovation from the base of the global pyramid, *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), pp. 51–56.
- Hawley, F. (1901). Reply to the final objections to the risk theory of profit, *Quarterly Journal of Economics*, 15: 603.
- Hills, G. (1995). Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study. İnde, W. Bygrave, B. Bird, S. Birley, N. Churchill, M. Hay, R. Keeley ve W. Wetzel (Editörler). *Frontiers of entrepreneurial research*, Babson College Press, Cambridge, Massachusetts, pp. 105–117.
- Hisrich, D. R. ve Peters, P. M. (2002). *Entrepreneurship*, McGraw–Hill Irwin, London, UK.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: transformation of management for the new millennium, *Organizational Dynamics*, 28, pp. 6–17.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. İnde, D. L. Sexton ve H. Landstrom (Editörler). *Handbook of entrepreneurship*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 45–63.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization*, Cengage Learning, 8<sup>th</sup> edition, Mason, OH.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue), pp. 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. İnde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 1–16.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth, and performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 (3–4), pp. 231–246.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the twenty–first century, *The Academy of Management Executive*, 12 (4), pp. 22–42.
- Horibe, F. (2003). Innovation, creativity, and improvement, *Canadian Manager*, 28 (2), pp. 20–23.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17 (3), pp. 253–273.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2, pp. 88–115.
- Hussey, D. (2000). *Strategic management: From theory to implementation*, Butterworth–Heinemann, 4<sup>th</sup> Edition, Jordan Hill, Oxford.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership, *The Academy of Management Executive*, 13 (1), pp. 43–57.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth, *The Academy of Management Executive*, 15 (1), pp. 49–63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, *Journal of Management*, 29 (6), pp. 963–989.
- Ireland, R. D. ve Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50 (1), pp. 49–59.
- Itnner, C. ve Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1–3), pp. 349–410.
- Jo Hatch, M. (1997). *Organization theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success*, Oxford University Press, New York City, New York.
- Kenagy, J. W. ve Christensen, C. M. (2002). Diagnosis for health care's —financial flu, *Healthcare Financial Management*, May, pp. 62–66.
- Ketchen, D. J. Jr., Ireland, R. D. ve Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3/4), pp. 371–385.
- Kim, D. H. (1993). The individual and organizational learning, *MIT Sloan Management Review*, 35 (1), pp. 37–50.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in theory of entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois.
- Kirzner, I. M. (1997a). *How markets work: Disequilibrium, entrepreneurship and discovery*. Great Britain: The Institute of Economic Affairs.
- Kirzner, I. M. (1997b). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach, *Journal of Economic Literature*, 35 (1), pp. 60–85.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*, Augustus Kelley, New York City, New York.
- Kraus, S. ve Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4 (1), pp. 37–50.
- Kyrgidou, L. P. ve Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements an research directions, *European Business Review*, 22 (1), pp. 43–63.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *The Academy of Management Review*, 19, pp. 699–727.
- Lassen, A. H. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation, *Managing Global Transitions*, 5 (2), pp. 109–131.
- Lassen, A. H. (2010). Strategic entrepreneurship: Combining strategic management and entrepreneurship for innovation, *Management of Technology*, February, pp. 3–4.



- Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures, *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 615–640.
- Levitt, B. ve March, J. (1996). Organizational learning. İçinde, M. Cohen and L. Sproull (Editörler). *Organizational learning*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, pp. 516–540.
- Li, Y. H., Huang, J. W ve Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 440–449.
- Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, VDM Verlag, Germany.
- Luke, B. (2009). *Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Auckland University of Technology, Faculty of Business and Law, Auckland: Yeni Zelanda.
- Luke, B., Kearins, K. ve Verreynne, M. L. (2010). A theory of strategic entrepreneurship. İçinde, J. L. Fox (Editör). *Proceedings of 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp. 71–87.
- Markides, C. (1999). A dynamic view of strategy, *MIT Sloan Management Review*, 40 (3), pp. 55–63.
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement, *Harvard Business Review*, 40 (4), pp. 99–103.
- McGrath, R. G. ve MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- McTaggart, J. M., Kontes, P. W. ve Mankins, M. C. (1994). *The value imperative: Managing for superior shareholder returns*, Free Press, New York City, New York.
- Menger, C. (1892). On the origins of money. Çevrimiçi [<http://cepa.newschool.edu/het>]. Erişim Tarihi: 15 Mart 2004.
- Meyer, G. D. ve Heppard, K. A. (2000). Entrepreneurial strategies: The dominant logic of entrepreneurship. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., pp. 1–22.
- Meyer, G. D., Neck, H. M. ve Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship–strategic management interface. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 19–44.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implication for performance, *Academy of Management Journal*, 30 (1), pp. 7–32.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy, *Harvard Business Review*, July–August, 1987, pp. 66–75.
- Mintzberg, H., Quinn, J. ve Ghoshal, S. (1998). *The strategy process*, Prentice–Hall, London, UK.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257–272.
- Mitchell, R. K., Mitchell, J. R. ve Smith, J. B. (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, pp. 225–242.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*, South–Western College Publishers, Mason, OH.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: implications of company performance, *Journal of Business Research*, 36 (1), pp. 5–13.

- Mosakowski, E. (2002). Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms: When less is more. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 106–126.
- Payne, A., Holt, S. ve Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: An opportunity for financial services, *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6), pp. 258–273.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179–191.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*, Harper and Row, New York City, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, Free Press, New York City, New York.
- Porter, M. E. (2003). Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index. İçinde, *World Economic Forum (Editör)*. *The Global Competitiveness Report 2002–2003*. World Economic Forum: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79–91.
- Prange, C. (1999). Organizational learning: Desperately seeking theory? İçinde, M. Easterby-Smith, J. Burgoyne ve L. Araujo (Editörler). *Organizational learning and the learning organization*, Sage Publications Inc., London, pp. 23–43.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, *The Academy of Management Review*, 26, pp. 22–40.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *The Academy of Management Review*, 26, pp. 57–66.
- Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: The new standard for business performance*, Macmillan, London.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121–139.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. ve Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), pp. 5–29.
- Sandberg, W. R. (1992). A strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), pp. 73–90.
- Schaper, M. T. ve Volery, T. (2004). *Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective*, John Wiley and Sons, Brisbane, Australia.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *The Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217–236.
- Smith, A. (1776). *An enquiry into the nature and cause of the wealth of nations*, Edwin Cannan, London.
- Starkey, K. (1996). *How organizations learn*, Thomson, London, UK.
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow, *Journal of Business Strategy*, 6 (1), pp. 10–23.

- Stevenson, H., Roberts, M. ve Grousbeck, H. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*, IL: Irwin, 3<sup>rd</sup> Edition, Homewood.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş., Ankara.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. ve Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets, *Journal of Private Equity*, 8 (4), pp. 20–29.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509–533.
- Thompson, J. L. (1993). *Strategic management: Awareness and change*, Chapman and Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, New York City, New York.
- Timmons, J. A., Muzyka, D. F., Stevenson, H. H., and Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: The core of entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 109–123.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*, *California Management Review*, 38 (4), pp. 8–30.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*, Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş., 5. Baskı. İstanbul.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171–180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991–995.
- Wright, P., Kroll, M. ve Parnell, J. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Venkataraman, S. ve Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. İçinde, M. A. Hitt, R. Freeman ve Harrison, J. (Editörler). *The Blackwell handbook of strategic management*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 650–668.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8 (4), pp. 319–340.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*. 10 (1), pp. 43–58.
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility, *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), pp. 469-492.

---

<sup>i</sup> Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı'nda gerçekleştirilmiş bir doktora çalışmasından türetilmiştir. Bu çerçevede, Prof. Dr. Hayri Ülgen, Prof. Dr. Mahmut Paksoy, Prof. Dr. Gönen Dündar, Prof. Dr. Fatih Semerciöz ve Prof. Dr. Uğur Yozgat'a değerli katkılarından dolayı bir kez daha teşekkür ederim.

<sup>ii</sup> This research has been derived from a dissertation done in The Institute of Social Sciences at Istanbul University. I would like to thank Prof. Dr. Hayri Ülgen, Prof. Dr. Mahmut Paksoy, Prof. Dr. Gönen Dündar, Prof. Dr. Fatih Semerciöz, and Prof. Dr. Uğur Yozgat for their valuable contributions.



## THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND JOB INVOLVEMENT ON WORK-LIFE BALANCE

Cigdem Asarkaya<sup>1</sup>, Irmak Erdogan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Istanbul Bilgi University. [cigdemasarkaya@gmail.com](mailto:cigdemasarkaya@gmail.com)

<sup>2</sup>Bogazici Univeristy. [irmak.erdogan@boun.edu.tr](mailto:irmak.erdogan@boun.edu.tr)

### Keywords

Psychological empowerment, job involvement, work-life balance.

### ABSTRACT

This study investigates psychological empowerment and job involvement as antecedents of work-life balance. In line with the positive work-family spillover framework, psychological empowerment and job involvement are proposed to affect work-life balance positively. Survey data showed that there are significant positive relationships between the meaning and self-determination/impact factors of psychological empowerment and work-life balance. The study underlines the role of job attitudes and perceptions in the workplace in balancing employees' work and private lives.

## PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İŞE BAĞLILIĞIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİLERİ

### Anahtar Kelimeler

Psikolojik güçlendirme, işe bağlılık, iş-yaşam dengesi.

### ÖZET

Bu çalışmada, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık değişkenleri iş-yaşam dengesinin öncülleri olarak incelenmektedir. Pozitif iş-aile yayılımı çerçevesinde, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığın iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülmektedir. Anket yoluyla toplanan veriler, psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik/etki boyutları ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışma, kişilerin iş ve özel yaşamını dengelemelerinde işle ilgili tutum ve algılarının rolünü ortaya koymaktadır.

## 1. GİRİŞ

Organizasyonlar çalışanlarını motive edici iş ortamları yaratmaya yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Bu bağlamda, son zamanlarda, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemeye yönelik stratejiler, ön plana çıkmaktadır. Esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, azaltılmış çalışma saatleri gibi uygulamalar (Bond, Flaxman ve Bunce, 2008) çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamak adına uygulanan stratejiler arasındadır. İş-yaşam dengesinin sağlanması, bireylerin yaşam kalitesi ve mutluluğu üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Greenhaus Collins, Shaw, 2003). Öte yandan, kişinin iş ve özel yaşamı arasında dengesizlik olması, hem organizasyon hem de çalışan açısından ciddi sorunlara yol açabilmektedir

(Kalliath ve Brough, 2008). Dolayısıyla, iş-yaşam dengesinin öncüllerinin araştırılması, organizasyon yazınında önemli bir sorunsaldır.

Bu çalışmada, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Brown'un (1996) meta-analizinde, işe bağlılığın öncülleri arasında psikolojik güçlendirme yer almamıştır. Diğer taraftan, bu meta-analizde bahsi geçen bazı öncüller ile psikolojik güçlendirme arasında önemli kavramsal yakınlıklar bulunmaktadır. Literatürdeki bulgulara (Brown, 1996; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, Baltes, 2011; Ford, Heinen, Langkamer, 2007; Adams, King, King, 1996; Greenhaus, Collins, Shaw, 2003) paralel olarak, işe bağlılığın iş-yaşam dengesini iş lehine bozması beklenebilir. Diğer taraftan, güçlendirilmiş ve işe bağlılığı yüksek bir kişinin kendini, yaşamının her alanında daha dengede hissetmesi de söz konusu olabilir. Psikolojik güçlendirmenin, iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri daha önce test edilmemiştir. Çalışmanın en önemli katkısı, çalışanların işle ilgili algı ve tutumların iş ve özel yaşamlarını dengelemeye yönelik formüller içerebileceğini önermesidir. Bu doğrultuda, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık iş-yaşam dengesinin öncülleri olarak incelenecektir.

Son olarak, iş ve aile hayatıyla ilgili birçok çalışmada cinsiyetin rolü sorgulanmamaktadır (Gerson, 2004). Bu çalışmada, diğer değişkenlerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinde cinsiyetin rolü de irdelenecektir.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

İş-yaşam dengesi ile ilgili bir çok farklı tanımlama önerilmiştir (bakınız: Clark, 2000; Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003; Kirchmeyer ,2000). Clark (2000) iş-yaşam dengesini "minimum rol çatışması ile birlikte işte ve evde tatmin ve iyi işleyiş" olarak tanımlamıştır. Kirchmeyer'e (2000) göre denge kişisel enerji, zaman, ve bağlılığın bu alanlar arasında düzgün dağıtılmasıyla birlikte kişinin tüm yaşam alanlarında tatmin edici deneyimlere ulaşmasıdır.

İlk kez 1965 yılında Lodahl ve Kejner tarafından kullanılan işe bağlılık kavramı, işi çalışanlar için anlamlı ve tatmin edici bir tecrübe olarak değerlendirir. İşe bağlılık, Paullay, Alliger ve Stone-Romero'ya (1994) göre, "kişinin bilişsel olarak mevcut işiyle ne derecede meşgul olduğu, ilgilendiği, alakadar olduğu"nu ifade eder. İşe bağlılığın, kişisel gelişim, iş yerindeki tatmin, hedef yönelimli davranış ve motivasyon gibi bir çok olumlu sonuçla bağlantılı olduğu öne sürülmüştür (Hackman & Lawler, 1971; Kahn, 1990; Lawler & Hall, 1970).

Spreitzer (1995) güçlendirmeyi, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak adlandırılan dört algısal boyuttan oluşan görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Buna göre, anlam, kişinin değerleri, amaçları ve davranışları ile işinin gereği üstlendiği rolün uyumudur. Yetkinlik, kişinin işinin gereklerini yerine getirebilmek için kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancını gösterir. Özerklik, kişinin işinde inisiyatif kullanması, yani, iş yapış biçimini, işinde kullanacağı yöntemleri ve alacağı kararları kendi başına belirleyebilmesidir. Etki ise, kişinin yaptığı iş ile, örgütsel düzeydeki sonuçları etkileyebilme gücüdür. İşini anlamlı; kendini işinde yetkin, özerk ve etkili bulan çalışanın, psikolojik güçlendirme algısı yüksektir (Spreitzer, 1995).

Literatürde güçlendirmenin birçok bireysel ve örgütsel değişken üzerindeki olumlu etkileri ortaya konmuştur. Ancak güçlendirmenin iş-yaşam dengesi üzerindeki olası etkileri test

edilmemiştir. Bu çalışmada güçlendirme ve işe bağlılığın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri iş-aile yayılımı kavramı çerçevesinde incelenecektir. Yayılma teorisine dayanan iş-aile yayılımı kavramı (Crouter, 1984), bireyin iş ve aile yaşantılarının birbirlerine olan karşılıklı olumlu ve olumsuz etkilerini incelemektedir. İş-aile yayılımı “işgörenlerin işteki tecrübelerinin iş dışındaki alanlara, iş dışındaki tecrübelerinin de iş hayatına yayılması olarak tanımlanmaktadır (Staines, 1980). Grzywacz ve Marks’ın (2000) geliştirdikleri modele göre iş-aile yayılımı dört boyutta incelenmektedir: pozitif iş-aile yayılımı, pozitif aile-iş yayılımı, negatif iş-aile yayılımı, ve negatif aile-iş yayılımı.

Geçmişte, iş ve aile hayatını konu alan araştırmalar “iş-aile çatışması” kavramı ile bu iki alanın birbiri üzerindeki negatif etkisine odaklandıysa da, iş-aile yayılımı kavramı sayesinde, bu iki alanın birbirini pozitif yönde etkilediklerine dair çalışmalar yabancı literatürde yaygınlaşmaya başlamıştır (Akdoğan ve Polatçı, 2013). Olumlu iş-aile yayılımı, iş hayatındaki deneyimler aile hayatının kalitesini arttırdığında oluşur (Greenhaus ve Powell, 2006).

Greenhaus ve Powell (2006) iş-aile yayılımının, işe psikolojik bağlılık gibi bazı öncüllerinin saptanmasına rağmen, pek çok farklı değişkenin iş-aile yayılımına etkisini doğuran sürecin teorik anlamda açıklanamadığını belirtmiş ve bu yönde bir model önermiştir. Bu modelde, hayat kalitesinin iki bileşeni olduğunu ileri sürerler: yüksek performans ve olumlu duygu durumu. Yazarlara göre, bir rol çerçevesinde geliştirilen kaynaklar hem o hem de diğer roldeki yüksek performans ve olumlu duygu durumunu besleyebilir.

Kaynaklar, bir problem çözüleceği veya zor bir durumla karşılaşıldığı zaman kullanılabilir varlıklar olarak tanımlanır. Greenhaus ve Powell’ın (2006) modelinde 5 çeşit kaynak vardır ve bunlardan psikolojik kaynaklar arasında sayılan öz-yeterlik (Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1992; Greenhaus ve Powell, 2006 içinde) kavramının psikolojik güçlendirmenin bir boyutu olan yetkinlik boyutu ile ciddi ölçüde örtüştüğünü söyleyebiliriz. Esneklik olarak ifade edilen ve rolün gereklerinin hangi zaman, hız ve mekanda gerçekleştirileceğine ilişkin takdir yetkisi olarak tanımlanan bir diğer kaynak ise, psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu ile kavramsal ortaklıklara sahiptir.

Greenhaus ve Powell’a (2006) göre, kişi bir rolünde zengin kaynaklara sahipse, kişinin o roldeki olumlu duygu durumu artar; bu da, diğer rolündeki işlevini daha iyi şekilde yerine getirmesini mümkün kılar. Bir roldeki öz-yeterlik gibi değişkenlerin diğer bir roldeki performansı yükseltmesi, motivasyonu, çabayı, istikrar ve hedef belirlemeyi arttırmak suretiyle mümkün olabilir (Greenhaus ve Powell, 2006). Ayrıca, iş yaşamındaki esnekliğin kişinin iş-dışı yaşantısına daha fazla zaman ayırmasına imkan sağlayacağı açıktır.

Edwards ve Rothbard (2000; Greenhaus ve Powell, 2006 içinde) duygu durum yayılımını değerlendirirken, bir roldeki olumlu duygu durumunun diğer roldeki zihinsel işlevleri, göreve ilişkin ve insanlararası aktiviteleri ve istikrarı arttırmak suretiyle, bu diğer roldeki performans ve ödülleri yükselterek bu rolde de olumlu bir duygu durumu oluşturabileceğini belirtir. Rothbard (2001; Greenhaus ve Powell, 2006 içinde) bu durumun gerçekleşmesine ilişkin olarak, üç farklı açıklama sunar: ilk olarak, olumlu duygu durumu yardımsever tutumlarla bağlantılıdır ve bu nedenle kişinin başka bir rolün gereklerini yerine getirmeye psikolojik olarak müsait olma ihtimalini artırır. İkinci olarak, olumlu duygu durumu kişinin dikkatini dışarıya yönlendirir, ki bu da diğer insanlarla olumlu ilişki

kurma ihtimalini güçlendirir. Son olarak, olumlu duygu durumu kişinin enerjisini yükselterek diğer rolleriyle daha yoğun şekilde ilgilenmesini sağlayabilir. Rothbard (2001; Greenhaus ve Powell, 2006 içinde), erkekler için iş ortamındaki olumlu duygu durumunun aile hayatındaki rollerine yönelik dikkati yükselttiğini ortaya koyarak, bu önermelerine kısmi destek bulmuştur.

Greenhaus ve Powell (2006)'in modelinden hareketle, çalışmamızda psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığın pozitif iş-aile yayılımı çerçevesinde iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

### **3. YÖNTEM VE VERİ**

#### **3.1. ÖRNEKLEM**

Çalışmanın başladığı Kasım 2013 tarihinden Ocak 2014 tarihine kadar süren veri toplama süreci sonucunda, İstanbul'da toplam 91 katılımcıdan veri toplanmıştır. Anketler katılımcılara internet üzerinden uygulanmış, katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğine dikkat edilmiştir. Örneklem %58'ini kadınlar, %42'sini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %48'i bekar, %52'si evlidir. Katılımcılar arasında çocuk sahibi olmayanların oranı %72, tek çocuğu olanların oranı ise %23'tür. Birden fazla çocuğu olanlar ise örneklem %4'ünü oluşturmaktadır. Tüm katılımcılar anketin toplandığı esnada bir işte çalışmakta olup, örneklem %45'i haftada 36-40 saat arası, %35'i haftada 40 saatten daha çok, ve %20'si haftada 36 saatten daha az çalışmaktadır. Katılımcıların %51'i yüksek lisans, %37'si lisans, ve %12'si doktora derecesine sahiptir.

#### **3.2. ÖLÇEKLER**

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçekteki 12 madde 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .873 olarak bulunmuştur.

Çalışanların işe bağlılığı, Kanungo (1982) tarafından geliştirilen işe bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılar, 10 ifadeye ne ölçüde katıldıklarını 5'li likert ölçekte ifade etmişlerdir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu 3 madde analizden çıkarılmıştır. İşe bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .805'tir.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi algıları Marks ve MacDermid'in (1996) geliştirdiği ölçekten alınan 5 madde ile değerlendirilmiştir. Söz konusu maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucu 1 madde analizden çıkarılmıştır. İş-yaşam dengesi ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .809'dur.

### **4. ANALİZLER VE BULGULAR**

#### **4.1. GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ**

Çalışma kapsamında öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Güvenirlik ve faktör analizlerinin sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Yapılan ön testler veri setinin keşifsel faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (Psikolojik güçlendirme, işe bağlılık, ve iş-yaşam dengesi için sırasıyla KMO değerleri: KMO=764; .811;

ve 763; Bartlett küresellik testi:  $\alpha < 0,05$ ). Keşifsel faktör analizi sonucunda psikolojik güçlendirme kavramının üç alt boyutu ortaya çıkmıştır: Özerklik ve etki ( $\alpha=.910$ ), anlam ( $\alpha=.893$ ), ve yetkinlik ( $\alpha=.865$ ). İşe bağlılık kavramı ise faktör analizi sonucunda iki alt boyuta ayrılmıştır. Bunlar “işle bütünleşme” ( $\alpha=.772$ ) ve “işe ilgi” ( $\alpha=.669$ ) olarak adlandırılmıştır. İş-yaşam dengesi kavramı ise tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Sonuçları**

<b>PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME (KMO= .764; <math>\alpha</math>= .873)</b>	
<b>Özerklik ve etki (<math>\alpha</math>= .910)</b>	
Bölümümde gerçekleştirenler üzerinde epey kontrol sahibiyim.	,847
Bölümümde gerçekleştirenler üzerinde önemli ölçüde etkim var.	,828
İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür olmak için hayli fırsatım var.	,825
Bölümümde gerçekleştirenlere etkim büyüktür.	,809
İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda, kayda değer bir özerkliğe sahibim.	,788
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	,777
<b>Anlam (<math>\alpha</math>= .893)</b>	
İşteki görevlerim benim için kişisel olarak anlamlıdır.	,908
Yaptığım iş, benim için anlamlıdır.	,889
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,867
<b>Yetkinlik (<math>\alpha</math>= .865)</b>	
İşteki görevlerimi yerine getirebilme kabiliyetimden eminim.	,894
İşim için gereken becerilere hakimim.	,871
İşimi yapma yeteneğime güvenirim.	,843

<b>İŞE BAĞLILIK (KMO= .811; <math>\alpha</math>= .805)</b>	
<b>İşle bütünleşme (<math>\alpha</math>= .772)</b>	
Kişisel yaşam hedeflerimin çoğu işime odaklıdır.	,879
İşimi, varlığımın odak noktası olarak değerlendiriyorum.	,817
Bana göre işim, benliğimin sadece küçük bir parçasıdır.	,635
Çoğu zaman işime dalıp gitmekten hoşlanırım.	,573
<b>İşe ilgi (<math>\alpha</math>= .669)</b>	
Genellikle kendimi işimden kopmuş hissediyorum.	,838
İşimle kişisel olarak çok ilgiliyim.	,747
Başıma gelen en önemli şeyler şu anki işimle ilgilidir.	,671

<b>İŞ-YAŞAM DENGESİ (KMO= .763; <math>\alpha</math>= .809)</b>	
Bugünlerde hem işimden, hem de iş-dışı yaşamımdan aynı oranda keyif alıyorum.	,873
İş ve iş-dışı yaşamımı dengede tutmayı iyi beceriyorum, birinin diğerinin önüne geçmesine izin vermiyorum.	,791
Hem işim, hem de iş-dışı yaşamım benim için özel, biri diğerinden daha önemli ya da daha değerli değil.	,782
Hem işimde, hem de iş-dışı yaşamımda geçirdiğim vakit beni tatmin ediyor.	,741



## 4.2. BETİMSSEL ANALİZLER VE KORELASYON ANALİZİ

Analizlerin bir sonraki aşamasında çalışmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca, değişkenler Pearson korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerin ölçek ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyonları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonlar**

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6
1 Psikolojik güçlendirme - Anlam	4,07	0,82	-					
2 Psikolojik güçlendirme - Yetkinlik	4,45	0,53	,288	-				
3 Psikolojik güçlendirme – Özerklik ve etki	3,73	0,78	,359	,240	-			
4 İşe bağlılık - ilgi	3,39	0,78	,720	,244	,491	-		
5 İşe bağlılık - Bütünleşme	2,82	0,79	,482	,061	,290	,536	-	
6 İş-yaşam dengesi	3,24	0,84	,474	,307	,384	,443	,160	-

## 4.3. REGRESYON VE YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ANALİZLERİ

Değişkenler arasındaki ilişki, korelasyon analizlerini takiben, doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Çalışmada psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık iş-yaşam dengesinin öncülleri olarak önerildiğinden, iş-yaşam dengesi bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme ile işe bağlılık boyutları ise bağımsız değişkenler olarak regresyon analizine sokulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, iş-yaşam dengesi ile psikolojik güçlendirmenin anlam ( $\beta = .316$ ;  $p < .05$ ) ve özerklik ve etki ( $\beta = .201$ ;  $p < .05$ ) boyutları ile arasında istatistik olarak anlamlı ve pozitif ilişki görülmüştür. İş-yaşam dengesi ile psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ve işe bağlılığın ilgi ve bütünleşme boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 3’te görülebilir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken
Psikolojik güçlendirme - Anlam	İş-yaşam dengesi
Psikolojik güçlendirme - Yetkinlik	.316*
Psikolojik güçlendirme – Özerklik ve etki	.137
İşe bağlılık - İlgil	.201*
İşe bağlılık - Bütünleşme	.162
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	(.146)
F	.277**
	7.911**

*Notlar: Bağımsız değişkenlerin Beta istatistikleri belirtilmiştir. Parantez içindeki değerler Beta değerinin negatif olduğunu gösterir. \*\* /\* Tahmin edilen katsayının istatistiksel olarak sırasıyla %1 ve %5 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtir.*

Modelimizin alt bölümlerini içeren kısmi regresyon analizleri, psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik/etki boyutları ile işe bağlılığın ilgi boyutu (sırasıyla beta=.624, istatistiksel olarak .000 düzeyinde anlamlı; beta=.267, istatistiksel olarak .001 düzeyinde anlamlı), psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile işe bağlılığın bütünleşme boyutu (beta=.459, istatistiksel olarak .000 düzeyinde anlamlı) ve işe bağlılığın ilgi boyutu ile iş-yaşam dengesi (beta=.502, istatistiksel olarak .000 düzeyinde anlamlı) arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ancak, işe bağlılığın ayrı ayrı iki boyutunun güçlendirme ile iş-yaşam dengesi arasındaki aracılık etkisi Yapısal Eşitlik Modeli analizi için Amos programı kullanılarak sorgulanmış ve iki boyutta da aracılık etkisi bulunamamıştır.

Sonuç olarak, bulgularımız psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik/etki boyutları ile işe bağlılığın ilgi boyutu, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile işe bağlılığın bütünleşme boyutu, işe bağlılığın ilgi boyutu ile iş-yaşam dengesi, psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik/etki boyutları ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığın boyutlarının iş-yaşam dengesine etkileri tek bir model çerçevesinde incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sadece psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik/etki boyutları ile iş-yaşam dengesi arasındakiler olmuştur.

## 5. SONUÇ

Bu çalışmaya başlamamızın nedeni, psikolojik güçlendirme ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişkinin olma ihtimalini sezgisel olarak hissetmemizdir. Psikolojik güçlendirme ile işe bağlılık arasındaki olumlu ilişkiden ise daha emindik ve bu, ilk değindiğimiz beklentimizle potansiyel olarak çelişkili görüldüğünden (diğer bir deyişle, işine bağlı bir insan, iş-yaşam dengesini iş lehine bozmuş olabileceğinden), toplayacağımız verinin bize ne göstereceğini merak ediyorduk.

Analizlerimiz sonucunda, sezgimizin yerinde olduğunu, elimizdeki verinin psikolojik güçlendirme ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişkiyi desteklediğini gördük. Bu bulgumuzu iş-aile yayılımı teorisi (Grzywacz, 2000) ile açıklayabilmekteyiz.

Greenhaus ve Powell (2006), iş ve aile hayatının “düşmandan ziyade müttefik” olduğu durumların daha iyi anlaşılması için araştırmalar yapılmasını tavsiye etmiştir. Araştırmamızın bir katkısının, bu durumlardan birini (psikolojik güçlendirme) saptamak olduğunu düşünüyoruz.

Çalışmamızın diğer bir katkısı, Greenhaus ve Powell’in (2006) da araştırılmasını tavsiye etmiş olduğu, iş-aile dengesinden daha geniş bir kavram olan “iş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki denge”ye odaklanmış olmasıdır.

Araştırma sonuçlarımıza dair ilgi çekici bir durum da, kültürel özelliklerin etkisiyle bağlantılıdır. Zira, literatürdeki beklentiyle (Ashforth vd., 2000; Greenhaus ve Powell, 2006 içinde) paralel olarak, dışil değerler, belirsizliğe tolerans ve grup içi toplulukçuluk gibi kültürel özelliklerin geçerli olduğu Türkiye’de (Hofstede, 1980; House vd., 2004), olumlu iş-yaşam yayılımı etkisini gözlemlenmiş bulunmaktayız.

Diğer taraftan, cinsiyetin bulgularımıza etkisi olacağı tahminimiz doğrulanmadı. Dolayısıyla, literatürde daha önce de vurgulanan (Greenhaus ve Powell, 2006) ihtiyaca benzer olarak, cinsiyetin psikolojik güçlendirme ile iş-yaşam dengesi ilişkisine etkisinin daha detaylı olarak incelenmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

Ayrıca, örneklemimizin ortalama eğitim düzeyinin oldukça yüksek olmasının bulgularımıza etkisi olmuş olabileceğini düşünüyor; ileride yapılacak çalışmalarda, hipotezimizin daha düşük eğitim düzeyine sahip gruplar için de sorgulanmasında fayda görüyoruz.

## **KAYNAKÇA**

Adams, G.A., King, L.A., King, D.W. (1996), Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, , s. 411.

Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013), Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), s. 273-293.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. ve Fugate, M. (2000), All in a day's work: Boundaries and micro role transitions, *Academy of Management Review*, 25, s. 472-491.

Brown, S. P. (1996), A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*. 120- 2, s. 235.

Clark, S. C. (2000), Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human Relations*. 53, s. 747.

Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P. (2000), Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs, *Academy of Management Review*, 25, s. 178-199.

Ford, M.T., Heinen, B.A., Langkamer, K.L. (2007), Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, s. 57.

Gerson, K. (2004), Understanding work and family through a gender lens, *Community, Work and Family*, 7-2, s. 163.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003), The relation between work-family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, 63, s. 510.

Greenhaus, J.H. ve Powell, G.N. (2006), When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment, *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, Jan., s. 72-92.

Grzywacz, J. G. (2000), Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything?, *American Journal of Health Promotion*, 14, s. 236-243; Greenhaus, J.H. ve Powell, G.N. (2006), When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment, *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, Jan., s. 72-92 içinde.

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (2004), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* Thousand Oaks, CA: Sage.

Kalliath, T. ve Brough, P. (2008), Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct, *Journal of Management & Organization*, 14- Achieving Work-Life Balance, s. 323.

Kanungo, R. N. (1982), Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, 67, s. 341.

Kirchmeyer, C. (2000), Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* içinde. West Sussex, UK: Wiley, (7), s. 79.

Marks, S. R. ve MacDermid, S. M. (1996), Multiple roles and the self: A theory of role balance, *Journal of Marriage and the Family*, 58, s. 417.

Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A. ve Baltes, B.B. (2011), Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior*, 32, s. 689.

Paullay, I. M., Alliger, G. M. ve Stone-Romero, E. F. (1994), Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality, *Journal of Applied Psychology*, 79-2, April, s. 224.

Spreitzer, G. M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation, *Academy of Management Journal*, 38, s. 1442.



## **THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK TO FAMILY CONFLICT: A TURKISH CASE**

**Cem Kahya<sup>1</sup>, Mustafa Kesen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Bayburt University. [ckahya@bayburt.edu.tr](mailto:ckahya@bayburt.edu.tr)

<sup>2</sup>Bayburt University. [mkesen@hotmail.com](mailto:mkesen@hotmail.com)

### **Keywords**

Perceived organizational support,  
work-family conflict,  
Turkish case..

### **ABSTRACT**

Organizations' support for their employees plays crucial role in the success and effectiveness the employees. This support may be a distinctive factor in decreasing conflict levels of employees to optimal levels. The main purpose of this study is to reveal the role of perceived organizational support on work-family conflict. For this purpose, the survey based study was conducted on 90 officers working in Bayburt University. The result shows that perceived organizational support has a negative effect on work-family conflict.

## **1. INTRODUCTION**

The concepts of both “work” and “family” are important in the lives of people. While these sometimes are the source of happiness, sometimes they may cause conflicts in peoples both work and family lives. The conflict between work and family has been a heated topic for researchers and practitioners over the last three decades (see, for example, Taylor, DelCampo and Blancero 2009; Westring and Ryan 2011). As Erdogmus (2004) stated that work is related to material needs and family is related to emotional needs, one of these needs interfere another one and it becomes the source of problem in employees' lives.

Some people maintain that, in theory, employees' personal lives must not affect their work life. However this is not the real case in practice because people experience various events in their lives and this in turn affects other parts of their lives positively and negatively. Therefore it is thought that the effect of perceived organizational support, a work life variable, on work to family conflict, a variable that mostly affect personal life, is an issue that should be investigated.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Organizational support theory supposes that to meet socio-emotional needs and to determine the organization's readiness to reward increased work effort, employees develop beliefs concerning to the extent which the organization values their contributions and cares about their well-being (Orpen, 1994). Eisenberger, Huntington, Hutchinson, and Sowa, (1986) called this belief as “Perceived Organizational Support” (POS). Organizational support theory suggests that employees pay attention to treatment offered by the

organization in order to discern the extent to which the organization is supportive and values their contributions (Eisenberger et al., 1986). To this end, employees infer that the treatment offered to them by agents of the organization is indicative of organization's overall favorable or unfavorable orientation towards them (Eisenberger et al., 1986). Perceived organizational support develops by meeting employees' socioemotional needs and showing readiness to reward employees' extra efforts and to give help that would be needed by employees to do their jobs better (Eisenberger et al., 1986).

A large body of evidence indicates that employees with high levels of POS judge their jobs more favorably (e.g., increased job satisfaction, more positive mood and reduced stress) and are more invested in their organization (e.g., increased effective organizational commitment, increased performance and reduced turnover; see review by Rhoades & Eisenberger, 2002). Rousseau (1989, 1990) maintains that employees often feel obligated to repay the organization beyond the parameters of formal responsibility when it is perceived that the firm is acting with the employees' best interests in mind.

Family and work may affect each other. WFC refers to the intervention of work to the family life (Aycan & Eskin, 2005; Voydanoff, 2005). WFC exists when work pressure restricts one's ability to complete family activities. Work-family conflict is "a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect" (Greenhaus & Beutell, 1985: 77). Work-family conflict arises when the demands in one domain (i.e., work) make it difficult to meet the expectations and demands of the other domain (i.e., family) (Greenhaus & Beutell, 1985). The experience of work-family conflict can result in critical organizational outcomes (Eby et al., 2005) such as lowered job satisfaction (Bruck, Allen, & Spector, 2002) and increased turnover intentions (Greenhaus, Parasuraman, & Collins, 2001; Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999). Some studies found that these conflicts could decrease job performance (e.g., Aryee, 1992; Goff, Mount & Jamison, 1990; Hammer et al., 2003). According to some researchers (see Zedeck & Mosier, 1990), family responsibilities and obligations are the main cause of being late to work, absence and decrease in productivity. Furthermore some studies found that stress could decrease performance. People experience these conflicts because of the burden of both family roles and work roles (Korkmaz, 2008).

Work-family conflict can manifest itself in three forms: time, strain, and behavior (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000). While research has yet to investigate the effects of work-family conflict on workplace deviance, evidence indicates that a lack of appropriate resources relates more strongly to organizational directed deviance than to interpersonally directed deviance (Fox et al., 2001; Spector et al., 2006). Conflict theory posits that individuals have a fixed amount of resources, such as time and energy, to spend on roles in the work and family domains and expending those resources in one role depletes resources for other roles (Chen, Powell, & Greenhaus, 2009). Conflict occurs when the pressures associated with one role make it physically impossible to meet expectations in another role (Bartolome & Evans, 1979).

Extensive research documents the negative consequences of work-family conflict. Furthermore, research has demonstrated that the directions of conflict (work-to-family and family-to-work) are distinct and can have unique antecedents and consequences (Frone, 2003; Grzywacz & Marks, 2000). Generally, work-to-family conflict results in lower

job satisfaction and life satisfaction (Kossek & Ozeki, 1998), and heightened psychological distress (Burke & Greenglass, 1999). Family-to-work conflict results in lower self-efficacy at work (Netemeyer, Boles, & McMurrin, 1996) and diminished employee efficacy, vigor, dedication, and absorption (Brummelhuis, Bakker, & Euwema, 2010).

A review of the WFC literature shows that some studies focus on the antecedents of WFC (see, for example, DiRenzo, Greenhaus and Weer 2011; Michel, Clark and Jaramillo 2011) while others centre on its outcomes (see, for example, Brunetto et al. 2010; Sidani and Al Hakim, 2012). Alternatively, some researchers have tested WFC as a mediator in the relationship between workplace support and psychological contract fairness (Taylor, DelCampo and Blancero 2009), the relationship between work–family culture and self-reported distress (Mauno, Kinnunen and Pyykko, 2005), and the relationship between procedural and interpersonal justice and work stress (Judge and Colquitt 2004). Others have explored situations that influence the strength of the relationship between work and family stressors/support, and WFC (Glavin and Schieman 2012; Russell, Bulger and Barnes-Farrell 2010).

Research has shown that perceived organizational support has a negative effect on WFC (Foley, Hang-Yue & Lui, 2005; Warren & Johnson, 1995). Managerial support is one of the main elements of organizational support (Aycan & Eskin, 2005). It is very important in order to balance work and family responsibilities and avoid possible conflicts (Foley et al., 2005; Goff et al., 1990; Hammer et al., 2003; Lobel, 1991; Warren & Johnson, 1995; Zedeck & Mosier, 1990) and thus it is expected to decrease stress level.

If it is analyzed from Turkey perspective, Uçar and Ötken's study (2010) shows that when employees perceive value, care and support from their organization, they develop a sense of belonging and emotional attachment to the organization. Therefore it is expected to decrease work-family conflicts originating from work. In the study of Akkoç et.al. (2012), it was seen that the development culture and perceived organizational support have affected the job satisfaction and job performance with a positive and significant way. Turunç and Çelik's study (2010) which was conducted in Turkey shows that POS has significant effect on WFC.

In the light of studies stated previously, our study aims to research whether there is a relationship between POS and WFC; if there is, to find the degree of the relationship. In this context, we hypothesized as;

*Hypothesis 1:* There is a negative effect of perceived organizational support on work to family conflict.

### **3. METHODOLOGY AND DATA**

The sample consisted of officers working at Bayburt University in Turkey. Approximately 150 officers work in this university. The sample was determined from this population by using simple random sampling method. A total of 100 questionnaires were distributed to the officers for data collection. A total of 96 valid responses from respondents were required to ensure a 95% confidence level.

Of the respondents 36,5% (n= 35) were female, 63,5% (n= 61) were male. The largest age range of the respondents was under 30 age with 74% (n= 71), the second was between 30-40 age with %20,8% (n= 20) and the smallest was above 40 age with 5,2% (n= 5). Of the participants 34,4% (n= 33) were married, 65,6% (n= 63) were single. In terms of organizational tenure most of the respondents have less than 3 years with 50% (n= 48), following this, 43,8% (n= 42) of the respondents have between 3-5 years and 6,3% (n= 6) of the respondents have more than 5 years. Finally for the educational level of the respondents, most of them have a undergraduate degree with 86,5% (n= 83) and rest of the respondents have a vocational school degree with 13,5% (n= 13).

In this study, perceived organizational support scale of Eisenberger et. al. (1986) and work-family conflict scale of Netemeyer et al. (1996) were used to analyze the relationship between perceived organizational support and work-family conflict among officers.

Perceived organizational support scale includes 8 items at single part. These items intended to identify the perceptions of individuals related to organizational support. Work-family conflict scale includes 5 items that question whether the work related responsibilities of an individual prevent him fulfilling his responsibilities adequately at home. Besides, these two questionnaires consist of five-point Likert scale and they include options changing between "1= Strongly Disagree", "3= Partially Agree" and "5= Strongly Agree".

### **3.1. VALIDITY AND RELIABILITY**

For the scales used in the research, reliability and validity analysis thorough explanatory and confirmatory factor analyzes were conducted by using SPSS 20 and AMOS 20 statistical programs. For the explanatory factor analyze, items having factor loadings fewer than 45% were removed from analysis according to suggestions posited by Altay & Umay (2013:249). The findings are below:

For perceived organizational support scale, according to performed explanatory factor analysis results, KMO=.841 and Bartlett Sphericity= .000. All items were gathered under single factor and item 6 was removed from analysis because its factor loading was fewer than 45%. Then a second explanatory factor analysis was performed and all items were gathered under single factor again. In this second analysis, KMO and Bartlett Sphericity tests values were .860 and .000 respectively. This single-factor model explained 55.206 of total variance and its factor loadings changed between .888 and .509. Following the explanatory factor analysis, the confirmatory factor analyze was performed to resolve single-factor model of the perceived organizational support scale. According to the results, GFI= .948; CFI= .983; RMSEA= .062 and SRMR= .0412. With these results, it was determined that the perceived organizational support scale fitted to single-factor model. Following the factor analysis, Cronbach's Alpha analysis was performed to determine the reliability of the perceived organizational support scale. Cronbach's Alpha value was found .853. According to this result, it was determined that the perceived organizational support scale was reliable.

For the work to family conflict scale, according to performed explanatory factor analysis results, KMO=.797 and Bartlett Sphericity= .000. All items were gathered under single



factor. This single-factor model explained 70.844 of total variance and its factor loadings changed between .904 and .729. Following the explanatory factor analysis, the confirmatory factor analyze was performed to resolve single-factor model of the work to family conflict scale. According to the results, GFI= .873; CFI= .898; RMSEA= .260 and SRMR= .0672. To improve these index scores, the modification was done. After the modification, the new values were GFI= .959; CFI= .980; RMSEA= .130 and SRMR= .03. According to Steiger (2000), the RMSEA is an index that sounds somewhat like SRMR but it is computed differently and it behaves differently. According to various writers (Fan & Sivo, 2005; Hu & Bentler, 1998; Kenny & McCoach, 2003), the RMSEA sometimes does not behave well. In simulation studies, RMSEA over-rejects true models for “small” N (N=250), the fit tends to worsen as the number of variables in the model increase, etc (locobucci, 2010:96). Thus SRMR is preferred in this study. With these results, it was determined that the work-family conflict scale was fitting to single-factor model. Following the factor analysis, Cronbach’s Alpha analysis was performed to determine the reliability of the work to family conflict scale. According to the analysis, Cronbach’s Alpha was found .895. By looking to this result, it was determined that the work-family conflict scale was reliable.

### 3.2. RESEARCH FINDINGS

**Table 1. Descriptive Statistics and Correlations**

<b>Variables</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<i>1. Perceived Organizational Support (POS)</i>	2.80	.85	1	-.442**
<i>2. Work-Family Conflict (WFC)</i>	2.77	1.03	-.442**	1

\*.p<.05; \*\*. p<.01

Table 1 provides the means, standard deviations and correlations among the research variables. Looking at the table 1, the mean and standard deviation for POS were calculated 2.80 and .85 respectively. According to these results, it can be said that the there was a moderate level of perceived organizational support. And the mean and standard deviation for work-family conflict were calculated 2.77 and 1.03 respectively. With these results, it can be said that there was also a moderate level of work-family conflict.

**Table 2. Multiple Regression Analyze**

	<b>WFC</b>
<b>Step 1</b>	<b>β</b>
<i>Gender</i>	.011
<i>Age</i>	.048
<i>Marital Status</i>	.023
<i>Organizational Tenure</i>	-.238*
<i>Educational Level</i>	.180
<i>R<sup>2</sup></i>	.100
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.050
<i>F</i>	2.003
<i>p</i>	.086
<b>Step 2</b>	
<i>Gender</i>	-.033
<i>Age</i>	.198
<i>Marital Status</i>	.035
<i>Organizational Tenure</i>	-.337**
<i>Educational Level</i>	.071
<i>POS</i>	-.491**
<i>R<sup>2</sup></i>	.310
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.264
<i>F</i>	6.679
<i>p</i>	.000
*. <i>p</i> <.05; **. <i>p</i> <.01	
<i>The values are standardized beta in table.</i>	

Correlation analysis results showed that perceived organizational support and work-family conflict (POS and WFC) were negatively correlated ( $r = -.442$ ;  $p < .01$ ). Following the correlation analysis, we performed a multiple regression analysis for testing the hypothesis. At this point, gender, age, marital status, organizational tenure and education level were described as control variables and they were added to analysis because it is thought that there are significant relationships between these variables and WFC. The results of regression models were presented in Table 2. In the first step, results showed that the control variables did not predicted WFC. Thus it is determined that model 1 was not significant ( $F = 2.003$ ;  $p > .05$ ). The organizational tenure only predicted WFC ( $\beta = -.238$ ;  $p < .05$ ), but it was deactivated by the other control variables which were added to analysis. In the second step, the results showed that organizational tenure ( $\beta = -.337$ ;  $p < .01$ ) and POS ( $\beta = -.491$ ;  $p < .01$ ) predicted WFC. Thus it is determined that model 2 was significant ( $F = 6.679$ ;  $p < .01$ ). According to this result, proposed hypothesis was accepted.

## **4. CONCLUSION**

The present research was designed to examine the direct effects of perceived organizational support (POS) on work-family conflict (WFC) by using a Turkish sample. Thus we want to reveal the role of perceived organizational support on work-family conflict. The findings and interpretation of these findings will be explained in this part.

In this study, it was showed that there were negative effects of the POS on WFC. This finding is in line with those of previous studies (Somech & Zahavy, 2012; Kossek et al., 2011; Turunc & Celik, 2010; Foley et al, 2005). As it can be seen in these results, POS is an important factor to reduce WFC. According to this result, we can make an assessment as follows:

This study was performed at Bayburt University that is located in Bayburt city. Bayburt is a small city in Anatolia and it has low level of the socio-economic development. People living in developing countries such as Turkey, often desire to work and maintain their life in big cities such as Istanbul and Ankara. They generally desire to neither work nor live in small cities such as Bayburt. Therefore this situation negatively affects their work performances and this negativity can spread into their family life. Eventually unhappy individuals may arise in both business and family life. One of the important ways to prevent this condition is giving importance to organizational support by the organizations. If organizations perform practices by supporting their employees and if employees evidently perceive these supports given to them, this employee-organization concordance will provide blocking the work-related problems. In this study, it is proved that as the level of perceived organizational support increases, the level of work to family conflict will be decreasing.

In addition, this study has some limitations. Due to having limited time and budget, the sample of the research is inevitably small. So the results obtained this study cannot be generalized. For future research, it is suggested that a larger sample will be useful for having generalized the results. Besides, new variables such as culture can be added as a variable for further studies. Finally, comparative analyzes can be performed between different organizations or different countries.

## **REFERENCES**

- Akkoç İ.,Çalışkan A., Turunç Ö., (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 19,1
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45, 813-837.
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53, 453-471.
- Bartolome, F., & Evans, P. A. L. (1979). Professional lives versus private lives—Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7, 3–29.

- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2010). Is family-to-work interference related to co-workers' work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 61–469.
- Brunetto Y, R Farr-Wharton, S Ramsay and K Shacklock (2010) Supervisor relationships and perceptions of work–family conflict. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 48(3), 212–232.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work–family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 327–336.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276.
- Chen, Z., Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person–environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 82–93.
- DiRenzo MS, JH Greenhaus and CH Weer (2011) Job level, demands, and resources as antecedents of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 78, 305–314.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison and Debora Sowa (1986), “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erdoğan, N. (2004). Aile işletmeleri: İkinci kuşağın yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Foley, S., Hang-Yue, N., & Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237-256.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Glavin P and S Schieman (2012) Work–family role blurring and work–family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations* 39(1), 71–98.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111–126.
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17, 419-436.
- Judge TA and JA Colquitt (2004) Organizational justice and stress: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Applied Psychology* 89(3), 395–404.

- Kayhan A.M., & Umay, A. (2013). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerine Yönelik Sayı Duyusu Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of occupational health psychology*, 4(4), 337.
- Korkmaz, A. (2008). Çağdaş iş merkezlerinde kadın iş gücünün konumu: Bursa örneği. *TİSK Yayınları*. Erişim: 21.11.2007, <http://www.tisk.org.tr>.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *The Journal of Applied Psychology*, 83, 139–149.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A metaanalysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Lobel, S. A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16, 507–521.
- Mauno S, U Kinnunen and M Pyykko (2005) Does work–family conflict mediate the relationship between work–family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Occupational and Organizational Psychology* 78, 209–231.
- Michel JS, MA Clark and D Jaramillo (2011) The role of the five factor model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work-non work spillover: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior* 79(1), 191–203.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *The Journal of Applied Psychology*, 81, 400–410.
- Orpen, C. (1994), "The Effects of Exchange Ideology on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance", *Journal of Social Psychology*, 134 (3), 407-408.
- Rhoades, L, & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robinson, J. P., & Shaver, P. R. (1973). Measures of social psychological attitudes. Michigan: The University of Michigan Institute for Social Research.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employers obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Russell AM, CA Bulger and JL Barnes-Farrell (2010) Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior* 76, 78–90.
- Sidani YM and ZT Al Hakim (2012) Work–family conflicts and job attitudes of single women: A developing country perspective. *International Journal of Human Resource Management* 23(7), 1376–1393.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2012). Coping with work-family conflict: The reciprocal and additive contributions of personal coping and organizational family-friendly support. *Work & Stress*, 26(1), 68-90.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behavior created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.

Taylor B, RG DelCampo and D Blancero (2009) The relationship between work–family conflict/facilitation and psychological contract fairness among Hispanic business professionals. *Journal of Organizational Behavior* 30(5), 643–664.

Turunç Ö., Çelik M., (2010), Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2010 14 (1): 209-232

Uçar A., Ötken A, 2010, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2, Yıl:2010, p.85-105.

Voydanoff, P. (2005). The differential salience of family and community demands and resources for family-to-work conflict and facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 26, 395-417.

Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on workfamily role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.

Westring AF and AM Ryan (2011) Anticipated work–family conflict: A construct investigation. *Journal of Vocational Behavior* 79(2), 596–610.

Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, 240-251.