



Research Journal of Business and Management

Year: 2014 Volume: 1 Issue: 3

ISSN: 2148-6689

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: 3



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

Web: www.pressacademia.org/journals/rjbm



CONTENT

Title and Author/s	Page
The impact of demographics of employees on cyberloafing: an empirical study on university employees <i>Çalışanların demografik özelliklerinin sanal kaytarma (cyberloafing) üzerindeki etkisi: üniversite çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma</i> <i>Selin Cavusoglu, Aynur Palamutcuoglu, B. Turker Palamutcuoglu.....</i>	149 - 168
The assesment of modern leadership styles in relation with demographic factors <i>Modern liderlik tarzlarının demografik özellikler açısından değerlendirilmesi</i> <i>Oznur Bozkurt, Murat Goral.....</i>	169 - 179
The effects of learned resourcefulness on performance: the role of impression management tactics <i>Öğrenilmiş güçlülüğün performansa etkisi: izlenim yönetimi taktiklerinin rolü</i> <i>Hatice NEcla Keles.....</i>	180 - 190
An empirical investigation of attribution for success and failure <i>Başarı ve başarısızlık durumlarına atfetmenin görgül olarak incelenmesi</i> <i>Tuncer Asanakutlu, Tezcan Kesmer Sahin.....</i>	191 - 203
The effect of leisure behaviours on employees' contextual and task performances <i>İşyerlerinde dinlenme zamanları davranışlarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi</i> <i>Ozgur Demirtas, Ali Bayram, Mahmut Ozdevecioglu.....</i>	204 - 213
The relationship between administration forms, creativity management and organization structures <i>Örgüt yapıları ve boyutlarının yaratıcılık yönetimi açısından değerlendirilmesi</i> <i>Rifat Iraz, Suudan Gokce Gok.....</i>	214 - 223
An explorative study on the master / phd theses on quantitative methods discipline in Turkey <i>Sayısal yöntemler bilim dalında yapılan yüksek lisans / doktora tezleri üzerine bir araştırma</i> <i>Hakan Yıldırım, Bulent Erdem.....</i>	224 - 239
A study on social responsibility projects by top 500 manufacturer companies in Turkey <i>Türkiye'deki ilk 500 imalat firmasının yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri konusunda bir araştırma</i> <i>Neylan Kaya, Ayşe Anafarta Kuruuzum.....</i>	240 - 252

Influence of organizational justice perception on organizational identification <i>Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri</i> <i>Seval Aksoy, Alper Erturk</i>	253 - 262
An antecedent of satisfaction from supervisor: congruence in organizational context <i>Isik Cicek, Ismail Hakki Bicer.....</i>	263 - 278
The relationship between Hofsted's national cultural values and corporate environmental disclosure: an international perspective <i>Saime Once, Akeel Almogtome.....</i>	279 - 304
Assessing the effect of demographic factors on conflict situations in Ghana government hospitals <i>Gabriel Dwomoh, Kofi Kwarteng, Evelyn Frempong, Regina Anima Frempong.....</i>	305 – 317
Foreign direct investments: a review from the Nigerian perspective <i>Agwu M. Edwin</i>	318 - 336



THE IMPACT OF DEMOGRAPHICS OF EMPLOYEES ON CYBERLOAFING: AN EMPIRICAL STUDY ON UNIVERSITY EMPLOYEES

Selin Cavusoglu¹, Aynur Palamutcuoglu², B. Turker Palamutcuoglu³

¹Celal Bayar University. selin.cavusoglu@cbu.edu.tr

²Celal Bayar University. aynurpalamutcuoglu@hotmail.com

³Celal Bayar University. btp_72@yahoo.com.tr

Keywords

Cyberloafing,
demographic factors,
academic and administrative
personnel.

JEL Classification

D23,M54,J20,L20

ABSTRACT

In this study, it aims to identify impact of demographic factors on cyberloafing of academic and administrative staff working in universities. The research sample formed by Celal Bayar University academic and administrative staff working in the total of 383. The data were collected by questionnaire and were analyzed by SPSS 21 software. Cyberloafing behaviors were measured using the scale developed by Blanchard and Henle (2008). In the analysis of the relation between demographic factors and cyberloafing behaviors significant relationships were observed in the levels of 0.05 and 0.01. According to demographic factors between the average level of cyberloafing behavior, significant differences 0.05 and 0.01 were observed. In addition, regression analysis of categorical, demographic factors that affect cyberloafing behavior has been seen in a positive or negative direction.

ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN SANAL KAYTARMA (CYBERLOAFING) ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Anahtar Kelimeler

Sanal kaytarma,
demografik özellikler,
akademik ve idari personel.

JEL Sınıflandırması

D23,M54,J20,L20

ÖZET

Bu çalışmada üniversitelerde çalışan akademik ve idari personelin sanal kaytarma davranışı sergilemelerinde demografik faktörlerin etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini Celal Bayar Üniversitesinde görev yapan toplam 383 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır ve SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir. Sanal kaytarma davranışları Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Yapılan ilişki analizinde demografik faktörler ile sanal kaytarma davranışları arasında 0,05 ve 0,01 düzeylerinde önemli ilişkiler görülmüştür. Demografik faktörlere göre sanal kaytarma davranışlarının ortalamaları arasında 0,05 ve 0,01 düzeyinde önemli farklılıklar görülmüştür. Ayrıca Kategorik Regresyon analizinde demografik faktörlerin sanal kaytarma davranışlarını pozitif veya negatif yönde etkiledikleri görülmüştür.

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve bunu koruyabilmeleri, şüphesiz bilginin elde edilmesi ve uygun şekillerde kullanılmasına önemli ölçüde bağlıdır. Özellikle teknolojinin bu denli geliştiği bir dönemde; işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için hem insan kaynaklarını hem de teknolojiyi iyi kullanabilmeleri gerekmektedir. Ancak doğru ve yerinde kullanılmayan teknoloji, zamanın iyi kullanılmamasına neden olmakta ve çalışan performansını düşürmekte bu da doğrudan işletme performansına yansımaktadır.

Teknolojinin gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşması bir takım olumlu etkilerin yanında olumsuz etkileri de beraberinde getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerek günlük yaşamda, gerekse de çalışma yaşamında yoğun bir biçimde kullanımı sonucunda çalışanların işten kaytarmak amacıyla zamanını boşa geçirmek suretiyle kendi amaçları doğrultusunda interneti yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir (Özkalp vd., 2012).

Araştırmacıların çoğu sanal kaytarma davranışının pek çok zarara sebep olduğu özellikle insan kaynaklarının ve zamanın etkin kullanılmamasına neden olması ve hatta işletmeler açısından hukuki bir takım sorunlara yol açtığı hususunda hem fikirdirler ve bunu sapkın örgütsel davranışlar arasında değerlendirmektedirler (Blanchard ve Henle, 2008; Lim ve Teo, 2005). Ancak bazı araştırmacılar ise sanal kaytarmanın illaki kötü sonuçlara yol açmayacağı düşüncesini taşımaktadırlar. Bu araştırmacılar, internetin çalışanlara stres atma, yaratıcılık, esneklik, arkadaşlık, öğrenme ortamını teşvik etmesi, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı için işletme verimliliğine katkı sağladığını ifade etmektedirler (Blanchard ve Henle, 2008; Seymour ve Nadesan, 2007; Vitak vd., 2011; Köse vd., 2012).

Günümüz yöneticileri sanal kaytarma davranışlarının ciddiyetinin farkındadır. Bu sebeple ofis çalışma saatlerinde internet kullanımını çeşitli yöntemler kullanarak kısıtlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin bazı işletmelerde internet kullanımının sadece öğle yemeği arasında aktif hale getirilmesi, bazılarında ise her bir çalışana özel kullanıcı adı ve parola ile internete erişim izninin verilmesi, ayrıca otomatik engelleme ve bireysel engelleme, içerik engelleme uygulanan yöntemlerden bir kaçısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüzde internete ulaşmak için cep telefonlarının kullanılması durumu da gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla konuyu sadece çalışanların çalıştıkları kurumun internet erişimini kullanmaları olarak değil, bireysel açıdan internet erişiminin sağlanması şeklinde de değerlendirmek faydalı olacaktır.

Çalışmanın temel araştırma sorusu şudur: Üniversitelerde çalışan akademik ve idari personelin sanal kaytarma davranışı sergilemelerinde demografik faktörlerin etkisi var mıdır? Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; Manisa ilinde faaliyet gösteren Celal Bayar Üniversitesi akademik ve idari personelin demografik özellikleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Bu bağlamda Sanal kaytarma davranışları Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri ve ciddi sanal kaytarma faaliyetleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Literatürde, sanal kaytarma davranışının nedenlerini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Zoghbi vd., 2006; Ahmadi vd., 2011, Blau vd., 2006, Lim, 2002; Zoghbi, 2009; Liberman vd., 2011; Kaplan ve Öğüt, 2012; Özkalp vd., 2012; Kaplan ve Çetinkaya, 2013). Ancak,

çalışanların demografik özellikleri açısından sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını analiz eden sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Sanal kaytarma davranışının olumsuz sonuçları göz önüne alındığında, yöneticilerin bu davranışları engelleyebilmesi işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışına etki eden faktörleri belirlemek, bunların elimine edilmesini kolaylaştırması bakımından önem arz etmektedir. Çalışanların demografik özellikleri ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinin yazına ve iş dünyasına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. SANAL KAYTARMA

İşyerinde internet erişiminin olması örgütler için sadece bir avantaj olmayıp aynı zamanda örgüt işlevlerinin gerçekleştirilebilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak son araştırmalar, çalışanların çalıştıkları kurumlarında interneti kişisel konular için kullanması nedeniyle işletmelerin maliyet, zaman ve verimlilik açısından önemli kayıplara uğradıklarını ve pek çok olumsuz etkiyi de beraberinde getirdiğini göstermektedir (Rajah ve Lim, 2011; Reinecke, 2009). Sanal kaytarma davranışı işyeri sapkın davranışının kavramsallaştırılmış bir türüdür (Lim, 2002).

Örgütlerde iş ile ilgili olmayan internet kullanımı için çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Yaklaşımlardaki bu farklılıklar sonuçların çok geniş bir alana yayılması, terminoloji ve tanımlardaki uyumsuzluklara neden olmaktadır (Weatherbee, 2010; Al-Shuaibi vd., 2013).

Çalışanların, çalışma saatleri içerisinde şirketlerindeki bilgisayarların internet erişimlerini, işleriyle ilişkisi olmadığı halde Web sitelerini kendi kişisel amaçları için kullanmaları ve kişisel e-maillerini kontrol etmeleri (gönderme ve almayı kapsamaktadır) yoluyla amacı dışında yani kötüye kullanmaları şeklindeki gönüllü olarak gerçekleştirdikleri bu tür davranışlar “Sanal Kaytarma (cyberloafing)” olarak adlandırılmaktadır (Lim, 2002). Tipik sanal kaytarma davranışları; e-mail alışverişini, internette gezinmeyi, online alışverişini, sosyal ağ faaliyetlerini ve mesaj göndermeyi içermektedir. Ayrıca sanal zorbalık, yetişkin eğlence sitelerinde gezinme, cinsel içerikli sanal taciz gibi uygun olmayan ve potansiyel yasadışı aktiviteleri de içinde barındırmaktadır (Piotrowski, 2013).

Prasad vd. (2010) Sanal kaytarma davranışını Lim (2002)’ in tanımını da destekleyecek bir şekilde; çalışanların, ofis çalışma saatleri içerisinde çalıştıkları kurumun internet erişimlerini kullanarak kişisel amaçları için iş ile ilgili olmayan web sitelerinde gezinmeleri yoluyla gerçekleştirdikleri “çalışanların gönüllü eylemleri” olarak tanımlamaktadırlar.

Sanal kaytarma, sonuçlarla ilişkili olarak örgütlerde çok geniş bir kapsama yayılmıştır. Teknoloji geliştikçe sanal kaytarma davranışının yeni türleri ortaya çıkmaya başlamakta ve sanal kaytarma faaliyetleri de artmaktadır (Weatherbee, 2010).

Literatürde sanal kaytarma davranışı ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Lim (2002) sanal kaytarma faaliyetlerini iki grupta incelemiştir: web sitesi aktiviteleri (browsing activities) ve e-posta aktiviteleri (e-mailing activities). Blau vd. (2006) ise sanal kaytarma faaliyetlerini üç grupta değerlendirmeyi uygun görmüşlerdir ve Lim (2002) sınıflandırmasına ek olarak interaktif sanal kaytarma aktivitelerini eklemiştir. Bir diğer sınıflandırma Mastrangelo vd (2006) tarafından verimsiz bilgisayar kullanımı

(nonproductive) ve zarar verici bilgisayar kullanımı (counterproductive) olarak yapılan ayırım olmaktadır (Mastrangelo, 2006' dan aktaran: Özler ve Polat, 2012).

Anandarajan vd.(2004) sanal kaytarma davranışını; zarar verici veya bozucu sanal kaytarma (Disruptive Cyberloafing) faaliyetleri, yaratıcı ve boş zamanları doldurucu sanal kaytarma (Recreational Cyberloafing) faaliyetleri ve öğretici sanal kaytarma (Personal Learning Cyberloafing) faaliyetleri olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yapmışlardır (Özkalp vd, 2012).

Robinson ve Bennet (1995) sanal kaytarma faaliyetlerini önemli (major) ve önemsiz (minör) sanal kaytarma davranışları olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Benzer şekilde Blanchard ve Henle (2008) de sanal kaytarma faaliyetlerini; önemsiz (minör) ve ciddi (serious) sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde sınıflandırmışlardır.

Özetlemek gerekirse; sanal kaytarma davranışı literatüründe başlangıçta odaklanılan konu sanal kaytarma davranışının sınıflandırılması olmuştur. Literatürde çok sayıda sanal kaytarma sınıflandırması göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları (Blanchard ve Henle' nin sınıflandırması, Mastrangelo' nun sınıflandırması) sanal kaytarma davranışı geniş bir yelpazede ele alınırken, diğerlerinde (Lim' in inıflandırması ve Blau vd.' nin sınıflandırması) sanal kaytarma davranışı daha yaygın olarak görülen küçük formları şeklinde ele alınmıştır (Askew, 2009).

Bu araştırmada, Blanchard ve Henle'nin (2008) sanal kaytarma sınıflandırması esas alınmıştır. Bu sınıflandırmada sanal kaytarma faaliyetleri; önemsiz (minor) ve ciddi (serious) sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde iki boyutta incelenmiştir. Önemsiz sanal kaytarma; işle ilgili olmayan e-postaları kontrol etmek, almak ve göndermek, haber ve spor sitelerini ziyaret etmek, banka ya da finans içerikli web sitelerini ziyaret etmek, internetten alışveriş yapmak gibi faaliyetleri içerirken, ciddi sanal kaytarma ise; yetişkin odaklı siteleri ziyaret etmek, müzik indirmek, bahis ve kumar sitelerini ziyaret etmek, sohbet odalarına katılmak, internet üzerinden oyunlara katılmak gibi faaliyetleri içermektedir.

Çoğu yenilikler gibi, internet ve buna eşlik eden teknolojiler de potansiyel olarak kötüye ve kötü amaçlı kullanılabilir. İşyerinde online ve kablosuz teknoloji kullanımı her yerde ve zamanda görülmektedir ve bu durum örgütler için; verimlilik, finansal kayıplar, moral, örgütsel adalet ve sorumluluk açısından iç tehdit unsuru oluşturabilmektedir (Piotrowski, 2013). Bu yüzden çalışanları meşgul eden sanal kaytarma davranışlarını anlamak, çalışanların iş yerinde internet kullanımını etkin bir şekilde yönetebilmek amacıyla önemli olmaktadır (Lieberman vd, 2011).

Sanal kaytarma davranışlarının konuları örgütlere bir takım yasal sorumluluklar da getirmektedir. Çalışanların lisanssız yazılımları da içeren yasal olmayan materyalleri indirmeleri ya da nefret söylemleri, e- posta aracılığıyla diğer çalışanlarına düşmanca söylemler içeren ifadeler göndererek meşgul etmeleri veya yanlış (yalan) beyanda bulunmaları bu sorumluluklar arasında sayılabilmektedir (Scheuermann ve Langford, 1997' den aktaran Lieberman vd, 2011).

3. VERİ VE YÖNTEM

Araştırmanın amacı sanal kayıtma davranışına demografik özelliklerin etkilerini incelemektir. Bu amaçla akademik ve idari personelin hangi demografik özelliklerine göre sanal kayıtma davranışları arasında farklılıklar olduğu incelenmiştir. Ayrıca kategorik regresyon analizi ile hangi demografik faktörlerin sanal kayıtma davranışına etkilerinin olduğu incelenmiştir.

Araştırmanın ana kitlesi, Celal Bayar Üniversitesinin 1.454 akademik personelini ve 1.221 idari personelini kapsamaktadır. Ana kitlenin toplam büyüklüğü 2.675'dir. Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından 0,95 güvenlik düzeyi ve farklı evren büyüklükleri için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerine ilişkin Sekaran, 1992'den aktaran Altunışık vd., 2010, s.135'nin tablosundan faydalanılmıştır. Adı geçen tabloda 2.800 büyüklüğündeki ana kitle için yeterli örneklem büyüklüğü 338 olarak bulunmuştur. Celal Bayar Üniversitesinin her birimindeki akademik ve idari personele ulaşabilmek hedeflenmiştir. Bu amaçla gerekli izinler alınarak hazırlanmış 700 adet anket formu birimlere ulaştırılmıştır. 700 adet anket formundan 416 adedi (% 59, 43) geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 33'ü eksik veriler nedeniyle değerlendirilememiştir. Sonuç olarak geçerli olan 383 anket formu SPSS 21 yazılımına kodlanarak girilmiştir. Anket, demografik bilgilerin sorgulandığı bir bölümden ve sanal kayıtma ölçeğinden oluşmaktadır. Sanal kayıtma davranışları Blanchart ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; 22 maddeden oluşmaktadır. Blanchart ve Henle (2008)'in çalışmasında, önemsiz sanal kayıtma davranışları (9 madde) ve ciddi sanal kayıtma davranışları (8 madde) olmak üzere 2 faktör ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çalışmada ölçeğin 22 maddeden oluşan orijinal hali kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li likert tipi ölçeklerdir ve ölçek yapısı 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin Cronbach α değerlerinin yeterli düzeyde olduğu (0,872) görülmüştür. Demografik değişkenlerle sanal kayıtma davranışları arasındaki Spearman sıra korelasyonları hesaplatılarak ilişki analizi yapılmıştır. Analizde nonparametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre sanal kayıtma davranışları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için, Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Demografik değişkenlerin sanal kayıtma davranışlarına etkisini görmek amacıyla kategorik regresyon analizi (Categorical Regression Analysis - CATREG) uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel sorusu "demografik özelliklerin sanal kayıtma davranışlarına etkisi var mıdır?" sorusudur. Bu soruya cevap aramak için 9 demografik faktörün sanal kayıtma davranışına etkisi olduğu yönündeki 8 alt hipotez kurulmuştur. **Hipotez 1:** Cinsiyet değişkeni sanal kayıtma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 2:** Medeni durum değişkeni sanal kayıtma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 3:** Yaş değişkeni sanal kayıtma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 4:** Eğitim düzeyi değişkeni sanal kayıtma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 5:** Görev değişkeni sanal kayıtma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 6:** Akademik unvan değişkeni sanal kayıtma davranışlarını

etkilemektedir. **Hipotez 7:** Görev yaptığı birim değişkeni sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 8:** Deneyim değişkeni sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 9:** Gelir değişkeni sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

5. SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizine başlamadan önce tüm maddeler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 16 madde arasında 0,01 (15 madde) ve 0,05 (1 madde) önem düzeyinde anlamlı korelasyon tespit edilmiştir. Bu durum faktör yapıları oluşabileceğini göstermiştir.

Kaiser-Olkin-Mayer (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0,858'dir. Bu değer 0,5'in üstünde olduğu için örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Barlett Testine göre (Yaklaşık $\chi^2=2834,593$; SD=120; p=0,000) veri seti faktör analizine uygundur. Açıklayıcı Faktör Analizinde düşük faktör yükleri nedeniyle 6, 14, 15, 18, 19 ve 21 numaralı sorular ölçekten çıkartılmıştır. Varimax yöntemi ile elde edilen, döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Maddeler	Bileşenler			
	Zarar Verici Ciddi Sanal Kaytarma	E-Posta Aktiviteleri İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma	Boş Zaman Doldurucu/ Eğlendirici Ciddi Sanal Kaytarma	Bankacılık/Finans/ Alışveriş İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma
Sanal13	0,802			
Sanal17	0,653			
Sanal20	0,870			
Sanal22	0,898			
Sanal1		0,900		
Sanal2		0,860		
Sanal3		0,636		
Sanal7		0,683		
Sanal5			0,676	
Sanal11			0,791	
Sanal12			0,597	
Sanal16			0,697	
Sanal4				0,687
Sanal8				0,754
Sanal9				0,672
Sanal10				0,607

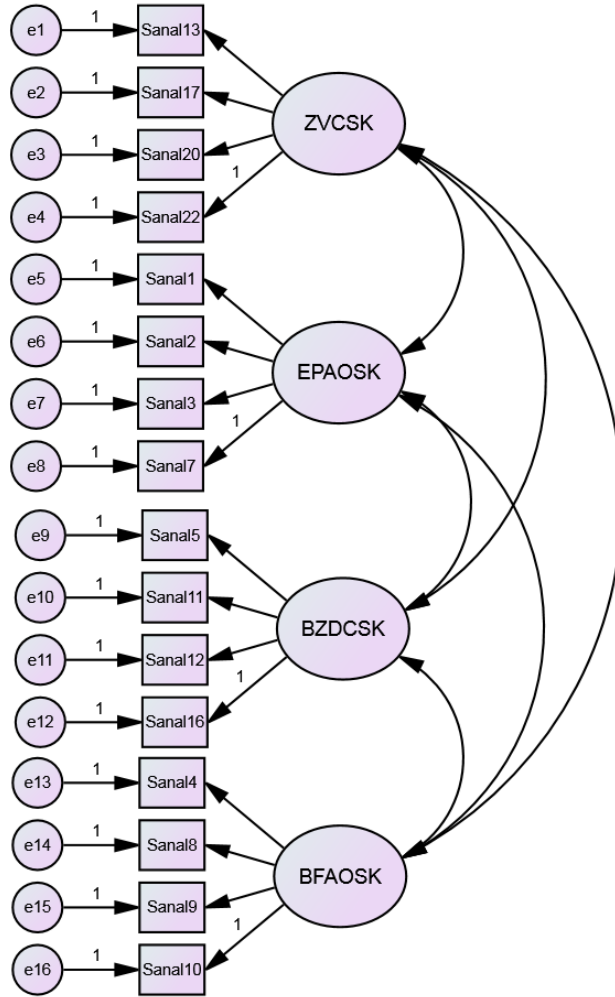
Açıklanan Varyans	% 19,864	% 17,440	% 14,884	% 13,795
Cronbach α	0,847	0,831	0,780	0,749
<i>Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Yöntemi. Döndürme 6 adımda yakınsadı.</i>				

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 4 faktör, varyansın % 66,043'ünü açıklayabilmektedir. Faktörlerin Cronbach α değerleri de yeterli görülmüştür. Blanchart ve Henle (2008)'in çalışmasında ciddi sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma faktörlerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bizim çalışmamızda ise önemsiz sanal kaytarma faktörü ve ciddi sanal kaytarma faktörü ikiye ayrılmıştır. Bu nedenle faktörler; "Zarar Verici Ciddi Sanal Kaytarma - ZVCSK", "Boş Zaman Doldurucu/Eğlendirici Ciddi Sanal Kaytarma - BZDCK", "E-Posta Aktiviteleri İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma - EPAOSK" ve "Bankacılık/Finans/Alışveriş İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma - BFAOSK" olarak isimlendirilmiştir.

5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktör yapısının doğrulanması amacıyla IBM AMOS 22 yazılımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Test Edilen Model.



Analiz sonucunda elde edilen uyum indekslerinin değerlendirilmesinde Tezcan, 2008'in vermiş olduğu uyum indeksleri değerlendirme tablosu kullanılmıştır. Bu değerler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/SD	$\chi^2/SD < 3$	$\chi^2/SD < 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$

NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$

KAYNAK: Tezcan, 2008

Modelin uyum indeksleri sırasıyla $\chi^2 = 212,26$; $SD = 86$; $\chi^2/SD = 2,47$; $RMR=0,083$; $SRMR=0,066$; $RMSEA=0,062$; $NFI=0,93$; $NNFI=0,94$; $CFI=0,95$; $GFI=0,94$ ve $AGFI=0,90$ 'dir. χ^2/SD ve $AGFI$ değerleri iyi uyumu göstermekte, RMR ; $SRMR$; NFI ; $NNFI$; CFI ve GFI değerleri ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Bu durumda önerilen faktör modelinin doğrulandığını söyleyebiliriz.

5.3. Demografik Bulgular

Demografik özelliklerin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemeye önce, araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının demografik özelliklerine göre nasıl bir dağılım gösterdiğini incelemek uygun görülmüştür. Bu amaçla katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplara, frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans analizi sonuçları tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.

Değişken	Dağılım														
Cinsiyet	Kadın							Erkek							
	170 (% 44,4)							213 (% 55,6)							
Medeni Durum	Evli							Bekar							
	267 (% 69,7)							116 (% 30,3)							
Yaş	18-25		26-30			31-35		36-40		41-50		51 ve üzeri			
	35 (% 9,1)		81 (% 21,1)			73 (% 19,1)		60 (% 15,7)		98 (% 25,6)		36 (% 9,4)			
Eğitim Düzeyi	İlköğretim			Lise			Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		Doktora		
	1 (% 0,3)			45 (% 11,7)			50 (% 13,1)		132 (% 34,5)		73 (% 19,1)		82 (% 21,4)		
Görev	Akademik Personel							İdari Personel							
	170 (% 44,4)							213 (% 55,6)							
Unvan	Memur	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Gör. Dr.	Öğr. Gör.	Okutman Dr.	Okutman	Arş. Gör. Dr.	Arş. Gör.	Uzman Dr.	Uzman	Diğer		
	213 (% 55,6)	11 (% 2,9)	10 (% 2,6)	38 (% 9,9)	7 (% 1,8)	37 (% 9,7)	6 (% 1,6)	22 (% 5,7)	6 (% 1,6)	26 (% 6,8)	0 (% 0)	1 (% 0,3)	6 (% 1,6)		
Birim	Rektörlük		Fakülte			Yüksekokul		Meslek Yüksekokulu		Enstitü		Diğer			
	87 (% 22,7)		126 (% 32,9)			57 (% 14,9)		71 (% 18,5)		14 (% 3,7)		28 (% 7,3)			
Deneyim	0-3 Yıl		4-7 Yıl			8-11 Yıl		12-15 Yıl		16-19 Yıl		20 Yıl ve üzeri			
	146 (% 38,1)		68 (% 17,8)			42 (% 11,0)		33 (% 8,6)		40 (% 10,4)		54 (% 14,1)			
Gelir Düzeyi	1.499 TL ve Altı				1.500-2.000 TL			2.001-2.500 TL		2.501-3.000 TL		3.001 TL ve üzeri			
	45 (% 11,7)				89 (% 23,2)			126 (% 32,9)		61 (% 15,9)		62 (% 16,2)			

Tablo 3’den de izleneceği gibi, ankete katılan akademik ve idari personel cinsiyete göre hemen hemen dengeli bir dağılım (%44,4 kadın; % 55,6 erkek) göstermektedir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%50, 7) 35 yaşın üstündedir. Katılımcıların yarıdan fazlası (% 55,9) 8 yıldan az deneyime sahiptir. Katılımcıların dörtte üçünün (% 75) lisans ve lisans üstü eğitim aldıkları anlaşılmakta olup, idari personel olarak çalışan personelin (% 55,6) daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu (%32,9) fakülte çalışanları oluştururken, en az katılım (%3,7) enstitülerden olmuştur. Katılımcıların çoğu (% 23,2) 1.500-2.000 TL gelir grubunda bulunmaktadır. Gelir düzeyi bakımından en az üyesi bulunan grup 1.499 ve altı (% 11,7) gelir grubudur.

5.4. Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapmalar Ve Korelasyon Katsayıları

Araştırmaya katılanların sanal kaytarma davranışlarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 4’de, demografik özelliklerle sanal kaytarma davranışları arasındaki korelasyon katsayıları ise Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Sanal Kaytarma Davranışlarının Ortalama ve Standart Sapmaları.

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
ZVCSK	1,32	0,66
BZDCSK	2,38	1,09
EPAOSK	3,40	1,07
BFAOSK	2,27	1,07
Önemsiz Sanal Kaytarma	2,84	0,92
Ciddi Sanal Kaytarma	1,85	0,75
Sanal Kaytarma	2,34	0,74

Tablo 4’deki “Sanal kaytarma” değeri “önemsiz sanal kaytarma” ve “ciddi sanal kaytarma” değerlerinin ortalamasıdır. “Önemsiz sanal kaytarma” değeri “E-Posta Aktiviteleri İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma” ve “Bankacılık/Finans/Alışveriş İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma” değerlerinin ortalaması, “Ciddi Sanal Kaytarma” değeri ise “Zarar Verici Ciddi Sanal Kaytarma” ve “Boş Zaman Doldurucu/Eğlendirici Ciddi Sanal Kaytarma” değerlerinin ortalamasıdır. Tablo 4’de önemsiz sanal kaytarmanın orta seviyeye yakın olduğu (2,84), ciddi sanal kaytarmanın düşük seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcılar en çok e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışını (3,40) gösterirlerken en az ise zarar verici sanal kaytarma davranışını (1,32) göstermektedirler.

Tablo 5: Demografik Özelliklerle Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Spearman's rho	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Görev	Görev Yaptığı Birim	Deneyim	Gelir Düzeyi
ZVCSK	0,115*	-0,036	0,010	-0,100	0,078	-0,027	0,040	-0,067
BZDCSK	-0,132**	0,168**	-0,217**	-0,106*	0,144**	-0,104*	-0,193**	-0,189**
EPAOSK	-0,056	0,131*	-0,153**	0,065	0,051	-0,096	-0,159**	-0,034
BFAOSK	-0,044	0,084	-0,171**	0,088	0,016	-0,110*	-0,154**	-0,037
Önemsiz Sanal Kaytarma	-0,064	0,123*	-0,192**	0,082	0,032	-0,112*	-0,188**	-0,044
Ciddi Sanal Kaytarma	-0,077	0,124*	-0,177**	-0,113*	0,142**	-0,092	-0,151**	-0,177**
Sanal Kaytarma	-0,074	0,139**	-0,211**	0,001	0,085	-0,112*	-0,193**	-0,114*

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde önemlidir (2-uçlu); **.Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2-uçlu).

Tablo 5’de cinsiyet ile zarar verici ciddi sanal kaytarma arasında 0,05 düzeyinde önemli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Cinsiyet, yaş, deneyim ve gelir ile boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma davranışı arasında 0,01 düzeyinde, eğitim durumu ve görev yaptığı birim ile boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma davranışı arasında 0,05 düzeyinde önemli ve negatif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Görev ve görev yaptığı birim ile boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma davranışı arasında 0,01 düzeyinde önemli ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Yaş ve deneyim ile e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında 0,01 düzeyinde önemli ve negatif yönlü bir ilişki, medeni durumla e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında ise 0,05 düzeyinde önemli ve negatif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Yaş ve deneyim ile bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında 0,01 düzeyinde önemli ve negatif yönlü bir ilişki, birim ile bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında 0,05 düzeyinde önemli ve negatif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Yaş ve deneyim ile önemsiz sanal kaytarma arasında 0,01 düzeyinde önemli ve negatif yönlü bir ilişki gözlenirken, önemsiz sanal kaytarma ile medeni durum arasında pozitif yönlü, önemsiz sanal kaytarma ile görev yaptığı birim arasında negatif yönlü ve 0,05 düzeyinde önemli ilişkiler gözlenmiştir. Yaş, görev, deneyim ve gelir düzeyi ile ciddi sanal kaytarma arasında 0,01 düzeyinde önemli, medeni durum ve birim ile ciddi sanal kaytarma arasında 0,05 düzeyinde önemli ilişki gözlenmiştir. Medeni durum ve görev ile ciddi sanal kaytarma arasındaki ilişki pozitif yönlü iken, yaş, eğitim durumu, deneyim ve gelir düzeyi ile ciddi sanal kaytarma arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Medeni durum, yaş ve deneyim ile sanal kaytarma arasında 0,01 düzeyinde önemli, görev yaptığı birim ve gelir düzeyi ile sanal kaytarma arasında ise 0,05 düzeyinde önemli ilişki gözlenmiştir. Medeni durum ile sanal kaytarma arasındaki ilişki pozitif yönlü iken, yaş, deneyim, eğitim durumu ve gelir düzeyi ile sanal kaytarma arasındaki ilişki negatif yönlüdür.

5.5. Ortalamalar Arası Farklılıkların Analizi

Demografik değişkenlerin sanal kaytarma davranışlarının ortalamalarına nasıl etki ettiğini görmek amacıyla parametrik olmayan hipotez testleri uygulanmıştır. Sanal kaytarma davranışları ölçeği ile yapılan ölçümlerin normal dağılıma uymadığı tespit edildiği için parametrik olmayan hipotez testleri tercih edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve görev değişkenleri için Mann Whitney U testi; Yaş, eğitim düzeyi, unvan, görev yaptığı birim, deneyim ve gelir değişkenleri için Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 6'da Mann Whitney U testine göre anlamlı farklılık görülen sanal kaytarma davranışları gösterilmiştir. Tablo 7'de ise Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık görülen sanal kaytarma davranışları gösterilmiştir.

Tablo 6: Mann Whitney U Testine Göre Anlamlı Farklılık Görülen Sanal Kaytarma Davranışları

Demografik Değişken	Sanal Kaytarma	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P (2-uçlu)
Cinsiyet	ZVCSK	16065,000	30600,000	-2,249	0,025
	BZDCSK	15334,500	38125,500	-2,586	0,010
Medeni Durum	BZDCSK	12238,000	48016,000	-3,278	0,001
	EPAOSK	12942,000	48720,000	-2,568	0,010
	Önemsiz Sanal Kaytarma	13102,500	48880,500	-2,396	0,017
	Ciddi Sanal Kaytarma	13084,500	48862,500	-2,421	0,015
Görev	Sanal Kaytarma	12780,000	48558,000	-2,719	0,007
	BZDCSK	15080,500	29615,500	-2,823	0,005
	Ciddi Sanal Kaytarma	15134,500	29669,500	-2,770	0,006

Tablo 6'da cinsiyet değişkenine göre zarar verici ciddi sanal kaytarma ($P=0,025$) ve boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma ($P=0,010$) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılık görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma ($P=0,001$), e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma ($P=0,010$), önemsiz sanal kaytarma ($P=0,017$), ciddi sanal kaytarma ($P=0,015$) ve sanal kaytarma ($P=0,007$) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Görev değişkeni ile boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma ve ciddi sanal kaytarma davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmüştür.

Tablo 7: Kruskal Wallis H Testine Göre Anlamlı Farklılık Görülen Sanal Kaytarma Davranışları

Demografik Değişken	Sanal Kaytarma	χ^2	SD	P
Yaş	BZDCSK	21,217	5	0,001
	EPAOSK	19,629	5	0,001
	BFAOSK	21,224	5	0,001
	Önemsiz Sanal Kaytarma	28,045	5	0,000
	Ciddi Sanal Kaytarma	13,998	5	0,016
	Sanal Kaytarma	26,181	5	0,000
Eğitim	BZDCSK	11,415	4	0,022
	BFAOSK	14,463	4	0,006
	Önemsiz Sanal Kaytarma	10,571	4	0,032
	Ciddi Sanal Kaytarma	11,506	4	0,021
Unvan	BZDCSK	19,067	10	0,039
	EPAOSK	25,494	10	0,004
	BFAOSK	24,534	10	0,006
	Önemsiz Sanal Kaytarma	36,204	10	0,000
	Sanal Kaytarma	35,093	10	0,000
Birim	EPAOSK	15,949	5	0,007
	Önemsiz Sanal Kaytarma	13,279	5	0,021
Deneyim	BZDCSK	15,721	5	0,008
	EPAOSK	16,112	5	0,007
	BFAOSK	15,264	5	0,009
	Önemsiz Sanal Kaytarma	21,069	5	0,001
	Sanal Kaytarma	18,406	5	0,002
Gelir	BZDCSK	19,772	4	0,001
	BFAOSK	11,098	4	0,025
	Önemsiz Sanal Kaytarma	10,433	4	0,034
	Ciddi Sanal Kaytarma	16,761	4	0,002
	Sanal Kaytarma	12,523	4	0,014

Tablo 7’de yaş değişkenine göre boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma (P=0,001), e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma (P=0,001), bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma (P=0,001), önemsiz sanal kaytarma (P=0,000), ciddi sanal kaytarma (P=0,016) ve sanal kaytarma (P=0,000) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Eğitim düzeyi değişkenine göre boş zaman doldurucu sanal kaytarma (P=0,022), bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma (P=0,006), önemsiz sanal kaytarma (P=0,032) ve ciddi sanal kaytarma (P=0,021) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Akademik unvan değişkenine göre boş zaman doldurucu sanal kaytarma (P=0,039), e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma (P=0,004), bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma (P=0,006), önemsiz sanal kaytarma (P=0,000) ve sanal kaytarma (P=0,000) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Görev yaptığı birim değişkenine göre e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma (P=0,007) ve önemsiz sanal kaytarma

($P=0,021$) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Deneyim değişkeni ile boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma ($P=0,008$), e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma ($P=0,007$), bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma ($P=0,009$), önemsiz sanal kaytarma ($P=0,001$) ve sanal kaytarma ($P=0,002$) davranışlarının ortalamaları arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Gelir değişkenine göre boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma ($P=0,001$), bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma ($P=0,025$), önemsiz sanal kaytarma ($P=0,034$), ciddi sanal kaytarma ($P=0,002$) ve sanal kaytarma ($P=0,014$) davranışlarının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Kadınların bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma dışındaki tüm sanal kaytarma davranışlarında erkeklerden daha büyük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Zarar verici sanal kaytarma dışındaki tüm sanal kaytarma davranışlarında bekârların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar zarar verici sanal kaytarma davranışını en fazla gösteren grup iken, diğer tüm sanal kaytarma davranışlarını ise en az gösteren grup olduğu gözlenmiştir. 36-40 yaş grubunun zarar verici ciddi sanal kaytarma davranışını en az gösteren yaş grubu olduğu görülmüştür. 26-30 yaş grubunun boş zaman doldurucu ciddi sanal kaytarma davranışını ve ciddi sanal kaytarma davranışını en fazla gösteren grup olduğu görülmüştür. Ayrıca 31-35 yaş grubunun e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma, bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma ve sanal kaytarma davranışlarını en fazla gösteren grup olduğu görülmüştür.

5.6. Kategorik Regresyon Analizi

Demografik değişkenlerin sanal kaytarma davranışlarına etkisini görebilmek için kategorik regresyon analizi uygulanmıştır. Demografik değişkenlerin nominal ve sıralı ölçeklerle ölçülmesi nedeniyle kategorik regresyon analizi tercih edilmiştir. Kategorik regresyon analizini uygularken, çoklu doğrusal regresyon analizinde modele giren değişkenlerin seçim yöntemlerinden "Backward" yöntemi uygulanmıştır. Böylece sanal kaytarma davranışlarını en önemli düzeyde etkileyen değişkenlerin modelde yer alması sağlanmıştır. Öncelikle ciddi sanal kaytarma davranışlarını etkileyen demografik değişkenleri belirlemek için yapılan kategorik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Ciddi Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkileyen Demografik Değişkenleri Belirlemek İçin Yapılan Kategorik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar		S.D.	F	P
		Beta	Bootstrap (1000) Std. Hata'nın Tahmini			
ZVCSK	Cinsiyet	0,114	0,053	1	4,600	0,033
	Eğitim Düzeyi	-0,189	0,064	3	8,852	0,000
	Görev Yaptığı Birim	0,091	0,045	5	4,012	0,001
BZDCSK	Yaş	-0,234	0,048	4	24,179	0,000
	Görev	0,160	0,061	1	6,782	0,010
	Görev Yaptığı Birim	0,108	0,046	5	5,476	0,000
Ciddi Sanal Kaytarma	Görev	0,188	0,063	1	8,814	0,003
	Görev Yaptığı Birim	0,126	0,047	5	7,311	0,000
	Deneyim	-0,176	0,049	3	12,759	0,000

Tablo 8’de cinsiyet ve görev yaptığı birim değişkenlerinin zarar verici ciddi sanal kaytarma davranışını pozitif yönde, eğitim düzeyinin ise zarar verici ciddi sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Görev ve görev yaptığı birim değişkenlerinin boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma davranışını pozitif yönde, yaş değişkeninin ise boş zaman doldurucu/eğlendirici sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Görev ve görev yaptığı birim değişkenlerinin ciddi sanal kaytarma davranışını pozitif yönde, deneyim değişkeninin ise ciddi sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Önemsiz sanal kaytarma davranışlarını etkileyen demografik değişkenleri belirlemek için yapılan kategorik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Önemsiz Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkileyen Demografik Değişkenleri Belirlemek İçin Yapılan Kategorik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar		S.D.	F	P
		Beta	Bootstrap (1000) Std. Hata'nın Tahmini			
EPAOSK	Medeni Durum	0,169	0,090	2	3,556	0,030
	Görev	0,150	0,067	1	4,960	0,027
	Görev Yaptığı Birim	0,219	0,055	5	15,716	0,000
	Deneyim	-0,251	0,074	4	11,585	0,000
	Gelir Düzeyi	0,145	0,086	3	2,855	0,037
BFAOSK	Yaş	-0,232	0,051	3	20,421	0,000
	Görev Yaptığı Birim	0,141	0,047	5	8,952	0,000
Önemsiz Sanal Kaytarma	Medeni	0,121	0,061	2	3,915	0,021
	Yaş	-0,316	0,069	3	21,202	0,000
	Görev	0,168	0,067	1	6,337	0,012
	Görev Yaptığı Birim	0,219	0,060	5	13,082	0,000
	Gelir Düzeyi	0,251	0,078	3	10,411	0,000

Tablo 9’da medeni durum, görev, görev yaptığı birim ve gelir düzeyi değişkenlerinin e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışını pozitif yönde, deneyim değişkeninin ise e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışını görev yaptığı birim değişkeninin pozitif yönde, yaş değişkeninin ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. Önemsiz sanal kaytarma davranışını medeni durum, görev, görev yaptığı birim ve gelir düzeyinin pozitif yönde, yaşın ise negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Sanal kaytarma davranışlarını etkileyen demografik değişkenleri belirlemek için yapılan kategorik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkileyen Demografik Değişkenleri Belirlemek İçin Yapılan Kategorik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişken	Katsayılar		S.D.	F	P
	Beta	Bootstrap (1000) Std. Hata'nın Tahmini			
Yaş	-0,252	0,065	3	14,991	0,000
Görev Yaptığı Birim	0,162	0,066	5	6,035	0,000

Tablo 10'da sanal kaytarma davranışlarını yaşın negatif yönde, görev yaptığı birim değişkeninin ise pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Kategorik regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hipotez 1, hipotez 2, hipotez 3, hipotez 4, hipotez 5, hipotez 7, hipotez 8 ve hipotez 9 kısmen kabul edilirken, hipotez 6 reddedilmiştir.

6. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Celal Bayar Üniversitesi'nde bilgisayar kullanarak işlerini yürüten akademik ve idari personelin demografik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla hazırlanan anket formu Celal Bayar Üniversitesi idari ve akademik personel olarak çalışan toplam 383 kişiye uygulanmıştır. Günümüzde teknolojiye yaşanan hızlı gelişim bilgisayarların işyerlerinde kullanımını yoğun bir biçimde arttırmıştır. Artık bilgisayar, iletişim ağları ve internet kullanımı vazgeçilmezlerimiz arasında yer almıştır. Çalışma yaşamının işgörenler üzerinde oluşturduğu stresler ve monoton yaşam biçimi çalışanların iş saatleri içerisinde bazı sosyal ağlara katılarak (Facebook, Twitter vb.) ya da internet üzerinde oyun oynayarak, müzik indirerek, hatta bazı yetişkin odaklı sitelere girerek vakit geçirmelerine yol açmaktadır. Böylece işgörenlerin çalışma saatlerini bu şekilde amacına uygun olmayan biçimde geçirdiklerini görmekteyiz. Günümüzde bilgisayar teknolojilerinin iş saatlerinde bu şekilde çalışanlar tarafından amaç dışı veya kötüye kullanımı, şirketin kaynaklarının kötüye kullanımı olarak değerlendirilip buna sanal kaytarma adı verilmektedir. Bazı araştırmacılar, sanal kaytarmanın işverenlere zarar verdiğini, örgüte zararlı etkileri olduğunu savunurken, bir diğer grup ise çalışanların verimliliklerini arttırdığını savunmaktadırlar. Buna göre, karşımıza farklı sanal kaytarma tipleri çıkmaktadır. Bu çalışmada Blanchard ve Henle (2008)'in sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Sanal kaytarma davranışları orijinal çalışmadan farklı olarak 4'e ayrılmıştır. Sanal kaytarma davranışları: zarar verici ciddi sanal kaytarma, boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma, e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma ve bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışlarıdır.

Yapılan ilişki analizinde medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, görev, görev yaptığı birim, deneyim ve gelir düzeyi değişkenleri ile tüm sanal kaytarma davranışları arasında 0,05 ve 0,01 düzeyinde önemli ilişkiler olduğu görülmüştür. Medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, görev, görev yaptığı birim, deneyim ve gelir düzeyi değişkenlerine göre sanal kaytarma davranışlarının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Kategorik regresyon analizi sonuçlarına göre: Ciddi sanal kaytarma davranışlarına cinsiyet, görev ve görev yaptığı birim değişkenlerinin pozitif yönde, eğitim düzeyi, yaş ve deneyim değişkenlerinin negatif yönde etki ettikleri; Önemli sanal kaytarma davranışlarına medeni durum, görev, görev yaptığı birim ve gelir düzeyi değişkenlerinin pozitif yönde, yaş ve deneyim değişkenlerinin negatif yönde etki ettikleri; Sanal kaytarma davranışlarına görev yaptığı birim değişkeni pozitif, yaş değişkeninin ise negatif yönde etki ettiği görülmüştür.

Bu sonuçlar demografik faktörlerin sanal kaytarma davranışı üzerine etkilerine ilişkin kurmuş olduğumuz 9 adet hipotezin 8'inin kısmen de olsa doğrulandığını göstermiştir. Bu nedenle "demografik özelliklerin sanal kaytarma davranışlarına etkisi var mıdır?" sorusuna kısmen de olsa "evet" cevabını vermemiz mümkündür. Eğitim düzeyinin, yaşın ve deneyimin sanal kaytarma davranışlarına negatif yönde etki etmesi bizce en anlamlı bulgulardır. Çünkü işletme yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarını azaltmaya çabalaması gereklidir. Yaş ve deneyimi yüksek olan personelin sanal kaytarma davranışını daha az göstermeleri aslında doğal sayılabilir. İşletmecilerin sanal kaytarma davranışlarını azaltmak amacıyla personelinin eğitim düzeylerini arttırmak yönünde hareket etmeleri doğru olacaktır. Personelin eğitim düzeylerini arttırmaları yönünde motive edilmesi ve hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi sanal kaytarma davranışlarını azaltabilir.

Sanal kaytarmayı etkileyen faktörlere yönelik çalışmalar ülkemizde çok azdır. Özellikle, çevresel faktörlerin ve kişilik faktörlerinin sanal kaytarma üzerindeki etkilerinin incelenmesi gelecek açısından önem taşıyan konulardan ikisini oluşturmaktadır. Ülkemiz açısından bu konu üzerinde ciddi anlamda yapılacak araştırmalara olan gereksinim giderek artmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel adalet gibi diğer örgütsel davranışların sanal kaytarma davranışlarına etkilerinin incelenmesi faydalı olabilir. Bu konularda yapılacak çalışmalardan elde edilecek bulgular sanal kaytarma davranışlarının azaltılmasına yönelik yöntem ve yaklaşımlar gelişmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Ahmadi, H., Bagheri, F., Ebrahimi, S.A., Rokni, M.A.N., ve Kahrer, M.S. (2011), Deviant Work Behavior: Explaining Relationship Between Organizational Justice and Cyber-loafing as a Deviant Work Behavior, American Journal of Science Research, Vol. 24, pp 103-116.

Al-Shuaibi, A.S.I, Shamsudin, F.M., Subramaniam, C. (2013), Do Human Resource Management Practices Matter in Reducing Cyberloafing at Work: Evidence From Jordan, The 2013 WEI International Academic Conference Proceedings, İstanbul, pp 37-47.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S.,Yıldırım, E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.

Askev, K. (2009), Testing the Plausibility of a Series of Causal Minor Cyberloafing Models, University Of South Florida, Master Thesis.

Blanchard, A. L., Henle, C. A. (2008), Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control, Computers in Human Behavior, Vol.24, pp 1067-1084.

Blau, G., Yang, Y. ve Ward-Cook, K. (2006), Testing a Measure of Cyberloafing, Journal of Allied Health, Vol 35, No 1, pp 9-17.

- Kaplan, M., Ögüt, A. (2012), Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir (24-26 Mayıs), pp 592-596.
- Kaplan, M., Çetinkaya, A.Ş. (2013), Demografik Özellikler ve Sanal Kaytarma, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, pp. 557-558.
- Köse, S., Oral, L., Türesin, H. (2012), İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, pp 287-295.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. ve Buffardi, L. (2011), Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing, Computers in Human Behavior, Vol 27, No 6, pp 2192-2199.
- Lim, V. K. G. (2002), The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice, Journal of Organizational Behavior, Vol 23, Published online in Wiley InterScience, pp. 675–694.
- Lim, V. K. G ve Teo, T.S.H. (2005), Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore, Information & Management, Vol 42, pp 1081-1093.
- Özkalp, E., Aydın, U., Tekeli, S. (2012), Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, pp 18-33.
- Özler, D.E., Polat, G. (2012), Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts, International Journal of Business and eGovernment Studies, Vol 4, No 2, ISSN: 2146-0744 (Online), pp 1-15.
- Piotrowski, C. (2013), Cyberloafing: A Content Analysis of the Emerging Literature, Journal of Instructional Psychology, Vol 39, No 4, pp 259-261.
- Prasad, S., Lim, V.K.G., Chen, D. J.Q. (2010), Self-Regulation, Individual Characteristics and Cyberloafing, PACIS 2010 Proceedings, <http://aisel.aisnet.org/pacis2010/159>, pp 1641-1648.
- Rajah, R., Lim,, V. K. G. (2011), Cyberloafing, Neutralization, and Organizational Citizenship Behavior, <http://aisel.aisnet.org/pacis2011/152>, PACIS 2011 Proceedings, pp 152-167.
- Reinecke, L. (2009), Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Working Hours, Cyberpsychology & Behavior, Vol 12, No 4, pp 461-465.
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy of Management Review, Vol 38, No 2, pp 555-572.
- Seymour, L. ve Nadasen, K. (2007), Web Access for IT Staff: a Developing World Perspective on Web Abuse, The Electronic Library, Vol 25, No 5, pp 543-557.
- Tezcan, C. (2008), Yapısal Eşitlik Modelleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstatistik ABD., Ankara.
- Vitak, J., Crouse, J., LaRose, R. (2011), Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking, Computers in Human Behavior, Vol 27, pp 1751–1759.
- Weatherbee, T.G. (2010), Counterproductive Use of Technology at Work: Information and Communications Technologies and Cyberdeviancy, Human Resource Management Review, Vol 20, pp 35-44.
- Zoghbi, P., Tacoronte, D.V., Ding, J.T. (2006), Do Current Anti-Cyberloafing Disciplinary Practices Have a Replica in Research Findings? A Study of The Effects of Coercive Strategies on Workplace Internet Misuse, Internet Research, Vol 16, No 4, pp 450-467.
- Zoghbi, P. (2009), Inequity, Conflict, and Compliance Dilemma as Causes of Cyberloafing, International Journal of Conflict Management, Vol 20, No 2, pp 188-201.



THE ASSESMENT OF MODERN LEADERSHIP STYLES IN RELATION WITH DEMOGRAPHIC FACTORS

Oznur Bozkurt¹, Murat Goral²

¹Duzce University. oznurbozkurt@duzce.edu.tr

²Bingol University. mgoral@bingol.edu.tr

Keywords

Leadership,
leadership styles,
charismatic leadership,
transactional leadership,
transformasyonel leadership.

JEL Classification

M10, M12, J24, D23

ABSTRACT

The demographic characteristics were evaluated in terms of leadership styles in this study; modern, charismatic, transactional and transformational leaderships styles are discussed. Quantitative research methods were used in this research, data was collected from the survey technique four and five stars hotels' owners and managers in Ankara. The collected data was analyzed by SPSS18 data analysis programme. Each of the leadership style where have been involved with the averages close to each other, but have been lower than average transactional leadership in sampling. It has been concluded that showed significant difference in leadership style according to the demographic characteristics. The female participants' tend to transactional leadership is lower than male participants'. In addition, differences in terms of charismatic and transactional leadership have emerged by age. Charismatic and transformational leadership styles have been also differences in terms of five years or less year work experienced. The one of demographic characteristic is education that the only variable haven't showed any difference in leadership style.

MODERN LİDERLİK TARZLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ¹

Anahtar Kelimeler

Liderlik,
liderlik tarzı,
karizmatik liderlik,
işlemsel liderlik,
dönüşümcü Liderlik.

JEL Sınıflandırması

M10, M12, J24, D23

ÖZET

Liderlik tarzlarının demografik özellikler açısından değerlendirildiği bu çalışmada, modern liderlik tarzlarından karizmatik, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veriler anket tekniği ile Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin sahip ve yöneticilerinden toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 programı ile analiz edilmiştir. Liderlik tarzlarının her birinin örnekleme birbirine yakın ortalamalar ile yer aldığı ancak işlemsel liderliğin ortalamasının daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarının anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın katılımcıların işlemsel liderliğe eğilimi erkek katılımcılardan daha düşük düzeydedir. Ayrıca yaş açısından ise karizmatik liderlik ve işlemsel liderlik açısından farklılık ortaya çıkmıştır. 5 yıl ve daha az süreli iş deneyimine sahip olanlar açısından karizmatik ve dönüşümcü liderlik farklılık göstermiştir. Demografik özellikler açısından liderlik tarzının farklılık göstermediği tek değişken ise eğitim olarak ortaya çıkmıştır.

¹ Bu çalışma 13. Ulusal İşletmecilik Kongresinde Genişletilmiş Özet Olarak Sunulmuştur

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, endüstri devrimiyle birlikte iş dünyasında gelişen rekabete paralel olarak önem kazanmıştır. Çeşitli teorilerle kavramsal içeriği geliştirilen liderlik teorisinde en başta liderlerin belli başlı özellikler taşıması gerektiği savunulmuştur (Stogdill, 1948). Bu yaklaşıma göre liderleri takipçilerinden ayıran karakteristik özelliklere vardır. Bu sebeple, ilk liderlik çalışmaları, liderliğin sonradan oluşamayacağı ancak doğuştan geldiği varsayımına dayanmaktadır. (Lussier ve Achua, 2010; 16) Özellikler yaklaşımı, gerçek yaşamda liderleri belirlemede yetersiz kalmıştır; çünkü özellikler yaklaşımının güçlü yanlarına rağmen bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi özellikler yaklaşımının liderlerde bulunan özelliklerin sınırlarını kesin bir şekilde çizmekte yetersiz kalmasıdır. Geçmiş yüzyılda oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmaların bulguları liderlerde bulunan/ bulunması gereken özelliklerin listesini net bir şekilde ifade edememiştir. (Northouse, 2010: 26) Özellikler yaklaşımı yetersiz kalınca liderlerin davranışlarına odaklanılmış ve davranışçı liderlik teorisi geliştirilmiştir. Bu teori, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıktığını ve devam ettiğini kabul etmektedir. Kuşkusuz, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. (Eren, 2008: 391-395) Ancak davranışçı teoriler de liderlik ekolünü çok net ortaya koyamamıştır. Çünkü davranışlara atfedilen nedenler kişiden kişiye veya kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık liderlerin sergilemeleri gerektiği nesnel bir davranış biçimi belirlemeyi zorlaştırmıştır. Bu yüzden daha sonraları durumsal liderlik yaklaşımı kabul görmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre, liderlik, lider ile çeşitli çalımsa koşullarının birçok değişkeni arasındaki karşılıklı ilişkilerle açıklanabilir (Özçer, 1988: 68). Durumsallık yaklaşımının temel tezi en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir. Ana durumsal değişkenler izleyenlerin özellikleri, iş çevresinin özellikleri, izleyenlerin görevleri ve dış çevredir (Daft, 2005: 24).

Tüm bunlara karşın, değişimin en önemli unsuru olduğu ve bilginin çabuk elde edilip çabuk eskidiği içinde bulunduğumuz çağda tüm bu geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalmış ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç liderliği kişisel bir yetenek olarak değil bir süreç olarak ele almıştır. Daha öncelerden değişime ayak uydurmak söz konusuydu oysa günümüz liderlerinin tek rolü değişimi iyi ve hızlıca takip etmek ve bu doğrultuda insanları motive etmek olmamalı, günümüz liderlerinin insanları belirli amaç ve vizyonlara yöneltmek kadar kaçınamayacakları önemli bir rolü de süreçleri yönetebilmek, başka bir deyişle değişime uyum sağlamanın ötesinde değişime yön vermektir. Bu durum liderlik kavramının içeriğini genişletmiş ve daha karmaşık hale getirmiştir.

Liderin değişimi etkilemek, değişime öncü olmak, sürütüşmeleri yönetmek, izleyenleri güçlendirmek, grup için bir sembol ve enerji kaynağı olarak hizmet etmek, izleyenlerin sürekli gelişimini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bu yaklaşıma göre liderlik kompleks ve çok yönlü bir kavram olup öğrenilebilir bir özelliktir (Grossman ve Veliga, 2005). Bu çalışma kapsamında modern liderlik tarzlarından işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın takip eden bölümlerinde; sırasıyla konuyla ilgili literatür özetlenmekte daha sonra araştırmacının amacı ve yöntemi belirtilmektedir. Sonraki bölümde ise; yapılan araştırmacının bulguları paylaşılmış ve son bölümde elde edilen bulgular, ilgili literatür de dikkate alınarak son değerlendirmeler yapılmış ve gerek araştırma yapılan Alana ve gerekse bu alanda araştırmayı ayapmayı düşünen araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

2. LİDERLİK TARZLARI

Üzerinde en çok çalışma yapılan yönetim konularından biri olan liderlik kavramı her ne kadar ortak bir tanımı güç olmasına karşın tarihsel geçmişine bakıldığında bir çok teori geliştirilmiştir. Bunlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşım ve modern liderlik yaklaşımı olmak üzere dört temel kuramsal zemine dayanmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar olarak değerlendireceğimiz özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları, günümüzdeki liderlerin davranışlarını açıklamakta yetersiz kaldığı için modern liderlik tarzlarını oluşturan dönüşümcü liderlik işlemsel liderlik ve karizmatik liderlik teorileri liderlik yazınında yer almıştır. Çalışmanın bu bölümünde modern liderlik tarzlarının her biri üzerinde ayrıca durulacaktır.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik her ne kadar diğer liderlik tarzlarından ayırt edilebilir olsa da karakteristik özellikleri, diğer liderlik tarzlarına göre daha az somut nitelik taşımaktadır. Bu, herhangi bir bireyde karizmatik unsurların birey bazında değerlendirilmesinin güç olmasıyla kaynaklanmaktadır. Çünkü, karizma liderin sahip olduğu bir etkileme gücü olarak düşünüleceği gibi, liderde bulunmayan ancak takipçilerinin lidere atfettiği bir etkileme gücü olarak da değerlendirilmiştir (Bell, 2013). Bu yüzden karizmatik liderlik, liderlerin takipçileriyle birlikte değerlendirildiği bir zemin üzerinde ele alınmalıdır. Karizma çoğu zaman birinin başkasından algıladığı bir davranış olarak görülür. Ancak bu algının karizmatik liderlerin sahip oldukları ortak birtakım karakteristiklerden ve davranışlardan tamamen bağımsız olduğunu iddia etmek de oldukça zordur (Konger ve Canungo, 1987) Ayrıca karizmatik liderlik teorisi incelendiğinde bu liderliğin ortaya çıkmasında bazı koşulların gerekliliği değerlendirilebilir. Karizmatik liderlerin genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkması bu değerlendirmeyi güçlendirmektedir.

Tüm bunlara karşın, azımsanmayacak sayıda çalışmalarla (House 1977, Burns 1978, Bass 1985, Bennis and Nanus 1985, Tichy and Devanna 1986, Boaland Bryson 1988, Conger and Kanungo 1987, Kuhnert and Lewis 1987, Sashkin 1988) kavramsal çerçevesi oluşturulan karizmatik liderlik teorisinde hala takipçilerin amaçlarını, hedeflerini ihtiyaç ve arzularını değiştiren ve yeni amaçları benimsemesini sağlayan yeteneklerin neler olduğu sorusuna cevap vermiştir. Ancak lidere atfedilen bu yeteneklerin nasıl sağladığı konusu çok net bir çözüm bulmamıştır. Karizmatik liderlerin sahip oldukları yetenek ve özellikler, kendine güven, vizyon sahibi olmak, olağanüstü davranış, çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenmek, değişim görevlisi olarak hatırlanmak şeklinde sıralanabilir. (Greenberg ve Boran, 2003:115). Bu çalışmalar, Karizmatik liderlerin sahip oldukları dönüştürücü etkilerini ele almış ve Karizmatik liderlerin nasıl dönüştürdüklerine değil neleri dönüştürdüklerine

odaklanmışlardır. Bu kavramsal çerçeve incelendiğinde üç farklı dönüştürmeden bahsedebiliriz.

İlk olarak, Burns(1978) ve Bass(1985) karizmatik liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını dönüştürdüklerini ifade ederek bu liderlerin Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde takipçilerin ihtiyaçlarını daha alt basamaktaki ihtiyaçlardan daha üst basamaktaki ihtiyaçlara taşıdıklarını iddia etti. İkinci olarak Burns (1978) liderlerin takipçilerin etik değerlerini dönüştürdüğünü belirtmiştir. Liderlerin takipçilerinin yargılarını daha ilkeli yargılar haline dönüştürerek ahlaki normlarını daha üst seviyeye çıkardıklarına dikkat çekmiştir. Son olarak House (1977) ve Burns(1978) karizmatik liderlerin takipçilerine takım, örgüt veya daha kapsamlı bir amaç doğrultusunda kendi bireysel çıkarları aşmalarını sağlamakta başarılı olduklarını belirtmiş ve bireysel çıkarları örgütsel çıkarlara dönüştürdüklerini savunmuştur(Shamir ve diğ, 1993)

Dönüşümcü Liderlik

Aslında bu liderlik tarzı hızlı değişim çağının kaçınılmaz bir çıktısı şeklinde düşünülmelidir. Çünkü insanlar genellikle bilinenin bilinmeyene tercih etme eğilimindedirler. Bu yüzden yeniliğe ve değişime karşı çok sıcak bakmazlar. Değişimin meydana getireceği risklerin sonuçları ile ilgili kendi başlarına aşamayacakları kaygıları vardır. Bu insanların değişimin olumlu sonuçlarının olumsuz sonuçlarına oranla daha fazla olabileceğine inandırılmaları, değişebileceklerine ve değiştirebileceklerine güdülenmeleri gerekir. Tam da bu aşamada dönüşümcü liderin rolü ön plana çıkmaktadır. İnsanların kaygılarını amaçlarını hedeflerini bireysellikten örgütselliğe dönüştürecek bir lider ihtiyacını dönüştürücü liderlik teorisi karşılamaktadır. Dönüştürücü liderler takipçilerini yeni örgütsel amaçlar edinmelerini sağlamakla kalmaz bu amaçlara ulaşabilecek yeterli düzeyde birikim ve yeteneğe sahip oldukları konusunda da takipçilerini ikna ederler.

Kavram olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, Dowton (1978), Burns (1978) tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur. Bass (1985) bunlara, aile değerleri, güçlü anneler, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme (model oluşturma), yetişkinlik deneyimleri, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir. Genel olarak bakıldığında dönüştürücü liderliğin, karizma, paylaşılan bir vizyon oluşturma, bireysel ilgi, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma, izleyicilerine öğrenme ve gelişim imkanı tanıma, adanmışlık ruhu ve izleyicilere öz saygı, özgüven gibi hisler aşılama gibi bir takım karakteristik özellikleri var. (Uyguç ve diğ, 2000) Bu özellikler arasında karizma dönüşümcü liderlerin en etkili argümanlarından birisidir. Bu yüzden dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik teorileri birbirleriyle oldukça yakından ilişkilidir. House başta olmak üzere ilgili yazının önemli bir bölümü dönüşümcü liderlik teorisini karizmatik liderlik teorisinin daha geniş versiyonu şeklinde değerlendirmiştir. Ancak bu iki teoriyi birbirinden farklı gören yaklaşımlarda azımsanmayacak sayıdaır.

Karizma dönüşümcü liderlerin taşıması gereken kilit özelliklerinden birisidir. Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma bir zorunluluktur (Dessler, 2001). Bu durumda karizmatik liderlik ile

dönüşümcü liderlik arasında bir fark belirtmek zor olsa da mümkündür. Karizmatik lider takipçilerinin karizmatik dünya görüşünü benimsemelerini ister. Daha ileri gitmelerini istemez;Dönüşümcü lider ise takipçilerinin liderlerinin görüşleri de dahil olmak üzere mevcut görüşleri sorgulamalarını öğrenmelerini ister (Avolio ve Bass, 1985). Bu görüşe göre, karizmatik lider karizmasını kullanarak takipçilerinin kendi amacı doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Dönüştürücü lider ise takipçilerinden kendi fikirleri dahil tüm fikirleri eleştirmelerini ortak bir amacın peşinde hareket etmelerini sağlar. Yani karizmatik lider takipçilerini kendisine yönelmelerini beklerken, dönüştürücü lider takipçileriyle birlikte ortak bir amaca yönelir şeklinde bir ayırmadan söz edilebilir.

İşlemsel Liderlik

Burns(1978) işlemsel liderliği lider ile takipçileri arasında ilişkinin diyalektik olduğunu savunur. Yani liderin astlarından beklentileri vardır. Astlar liderin bu memleketlerini karşıladıkları ölçüde liderde astların beklentilerini karşılayacaktır. İşlemci liderlik teorilerinin nerdeyse tamamı lider-takipçi ilişkisinin emek-ücret, maliyet-fayda gibi bir takım takaslar dizisinden oluştuğu görüşü üzerine kurulmuştur. İşlemsel liderlik yaklaşımında, liderler izleyicileri ödül ve övgü ile motive ederken, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disipline etmektedir. Yine bu yaklaşımda bir liderin davranışı başlangıçta amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişir. Amaca doğru ulasan izleyiciler ödüllendirilirken amaçlara ulaşma durumuna göre de cezalandırılırlar.(Bass, 1999)

İşlemsel liderler, daha çok geçmişteki olumlu ve yararlı geleneği sürdürmeyi tercih ederler. Çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenen işlemsel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri aynen devam ettirerek daha etkin bir şekilde iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Bu sebeple işlemsel liderlik durgun ve büyüme stratejisi benimsememiş örgütlerde daha etkili olmaktadır.(Eren, 2001)

İşlemsel liderlik teorilerinin iş hayatına yansımalarıyla performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde de uygulanan bir çok insan kaynakları sistemi geliştirilmiştir.(Carew ve diğ, 2000)

İşlemsel liderlerin çoğunlukla sergilediği koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıma olmak üzere üç davranış kalıbı vardır; Koşullu ödüllendirme, İşgörene, belirlenen hedeflere ulaşması durumunda, maddi ödül veya statü gibi sosyal nitelikli ödül verilmektedir. Belirlenen bu hedeflere ulaşılmaması durumunda, eğer sebep iş gören kaynaklıysa bu kez motivasyonun ödül boyutu yerine ceza boyutu yer alır. (Bass,1985, s.122).

İstisnalarla yönetimin iki boyutu vardır, Aktif istisnalarla dayalı yönetimin uygulandığı örgütlerde lider, işletmenin belirlenen amaç ve standartlarından veya işletmenin işleyişinde sapma söz konusu olmaması için sorunları ve fırsatları araştırarak, sorun ortaya çıktığı zaman işleyişin düzeltilmesinde liderin etkin olarak varlığını hissettirmesi anlamı taşımaktadır. Pasif istisnalarla yönetim anlayışı ise; liderin örgütte varlığını örgütsel amaçlara ulaşılmadığı takdirde veya işleyişte aksamalar ortaya çıktıktan sonra hissettirmektedir. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz.(Celep, 2004)

Tam serbesti tanıyan liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan veher izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bireysel gelişime oldukça olanak tanıyan bu liderlik tarzında bir otorite boşluğu olacağından bireysel amaçların örgütsel amaçların önüne geçmesi ise en önemli sakıncaların biridir.(Eren, 2001)

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, modern liderlik tarzlarından karizmatik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının Ankara’ da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yönetici ve sahiplerinin demografik özellikleri açısından değerlendirilmesidir. Bu kapsamda hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde öne çıkan liderlik tarzlarının belirlenmesi ve bunun sonucunda araştırma yapılan işletmeler başta olmak üzere benzer alanda faaliyet gösteren işletmelere rekabet avantajı elde etmek açısından hangi liderlik tarzının daha etkili olacağı konusunda öneriler getirilmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca işletmenin faaliyet süresi ve statüsü gibi özellikleri açısından sergilenen liderlik tarzının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek şeklinde alt amaçları da mevcuttur. Çalışma sonucunda elde edilecek bulgular özellikle turizm alanında faaliyet sürdüren işletmelerin işe alım sürecinde de kullanabilecekleri kriterlerin oluşturulmasında da fayda sağlayacaktır. İşgücü temininde demografik özelliklerin liderlik tarzı ile olan ilişkileri de göz önüne alınabilecektir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve birincil veriler liderlik tarzlarını ve demografik özellikleri belirlemek üzere anket tekniği ile toplanmıştır. Karizmatik liderlik ile ilgili ölçek Conger ve Kanungo’ nun karizmatik liderlik ölçeğinden, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlikle ilgili ölçek Öztöp’ un (2008) deki çalışmasından alınarak araştırmada kullanılacak ölçek oluşturulmuştur. Toplanan anketler SPSS programı kullanılarak analiz edilerek ve araştırma sorularına cevap aranmıştır. Ankara’ da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir ve örneklemeye gidilmemiştir. Toplam 52 otelden yönetici ve sahip olmak üzere 104 kişiye ulaşılmaya çalışılmış, ancak toplamda 90 kişiye ulaşılmıştır. Elde edilen anketlerden 19 tanesi düzgün doldurulmadığı için analize dahil edilmemiş ve 71 i analize tabi tutulmuştur.

4. BULGULAR

Demografik değişkenler ile ilgili frekans değerlerine bakıldığında araştırma kapsamında verilerin toplandığı yöneticilerden erkek yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısından yaklaşık 2/3 oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş açısından genel olarak yöneticilerin orta yaş grubu olarak tanımlayabileceğimiz 25 - 44 yaş grubu arasında yoğunluk gösterdiği söylenebilir. Eğitim durumu verilerine göre ise yöneticilerin yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu ve yaklaşık %10 gibi bir kısmının ise ilköğretim mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticilerin deneyim durumlarına bakıldığında 11- 15 yıl aralığında deneyimlerinin olduğunu görülmektedir. Araştırma kapsamında 45 tane dört yıldızlı 26 tane de beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisinden veriler toplanmıştır. Bu otel işletmelerinin faaliyet süreleri incelendiğin %35’ inin 16- 25 yıl arasında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	F(x)	Yüzde	Değişkenler	F(x)	Yüzde
1. Cinsiyet			5. İş Deneyim Süresi		
Erkek	47	66,2	5 ve altı	10	14,1
Kadın	24	33,8	6 – 10	14	19,7
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	11 – 15	23	32,4
2. Yaşınız			16 – 20	14	19,7
15 -24	14	19,7	21 – 25	8	11,3
25 – 34	20	28,2	25 ve Üstü	2	2,8
35- 44	20	28,2	<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>
45- 54	13	18,3	3. İşletme Statüsü		
55 ve Üstü	4	5,6	4 Yıldız	45	63,4
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	5 Yıldız	26	36,6
4.Eğitim			<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>
İlköğretim	5	7	6. İşletme Faaliyet Süresi		
Orta öğretim	2	2,8	5 ve Altı	16	22,5
Lise	16	22,5	6 – 15	19	26,8
Lisans	44	62	16 – 25	25	35,2
Lisans Üstü	4	5,6	25 ve Üstü	11	15,5
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>

Tablo 2: Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Analizi

	İFADELER	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		f (x)	%	f (x)	%	f (x)	%	
1.	Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm	22	31	11	15,5	38	53,5	3,23
2.	Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim	19	26,8	15	21,1	37	52,1	3,25
3.	Belirlediğim performans standartlarını devam ettiririm	16	22,5	15	21,1	40	56,3	3,34
4.	İşletmede yapılacak işleri ben programlarım	13	18,3	10	14,1	48	67,6	3,49
5.	Çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm	7	9,9	18	25,4	46	64,8	3,55
6.	Çalışanlarda saygınlık oluşturarak onları etkilerim	11	15,5	15	21,1	45	63,4	3,48
7.	Çalışanlar arasında karşılıklı güven iklimi oluştururum	9	12,7	27	38	35	49,3	3,37
8.	Çalışanlarımın kendilerini geliştirmelerini destekler ve teşvik ederim	14	19,7	20	28,3	37	52,1	3,32

9.	Çalışanlarımı, problemlere farklı açılardan bakmaları için teşvik ederim	13	18,3	18	25,4	40	56,3	3,38
10.	Çalışanlarıma açık bir vizyon sunabilecek hayal gücüne sahibim	12	16,9	15	21,1	44	62	3,45
11.	Değerlerim konusunda net bir tavır sergileyerek, söylediğimi uygulayırım	7	9,9	24	33,8	40	56,3	3,46
12.	Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim	8	11,3	16	22,5	47	66,2	3,55
13.	Kollektif bir görev bilinci oluşturmaya çalışırım	11	15,5	19	26,8	41	57,7	3,42
14.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.	7	9,9	14	19,7	50	70,4	3,61
15.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaya çalışırım	13	18,3	14	19,7	44	62	3,44
16.	İçinde bulunduğum takımı heyecanlandıracak fikirler sunarım	11	15,5	19	26,8	41	57,7	3,42
17.	Statüko ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar ararım	11	15,5	23	32,4	37	52,1	3,37
18.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmışın dışında davranabilirim	12	16,9	18	25,4	41	57,7	3,41

Liderlik tarzlarına ilişkin ifadelerle bakıldığında, en düşük ortalamanın “Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm” ve “Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim” ifadeleri olduğu görülmektedir. İlk ifadeye 22 kişi ikinci ifadeye ise 19 kişi katılmamaktadır. İlk ifadeye 11 kişi fikrim yok olduğu yönünde fikir yürütmekte ikinci ifade ise 15 kişi bu seçeneği işaretlemiştir. En yüksek katılım ise 3,61 ortalama ile “Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.” Bu ifadeye %9,9 kişi katılmamış %19,2 kişi fikrim yok % 70,4 gibi büyük bir bölümü katıldığı yönünde işaretlemiştir. Daha sonra en fazla katılım ise 3,55 oranla “Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim” ve “çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm” ifadeleri olmuştur. Bu ifadelerle ise, yöneticilerin %66sı katılım göstermiştir.

Tablo 3: Liderlik Tarzlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Ortalama	St. sapma
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	3,43	0,429
<i>Karizmatik Liderlik</i>	3,45	0,453
<i>İşlemsel Liderlik</i>	3,32	0,689

Genel olarak bakıldığında liderlik tarzlarına ait ortalamaların birbirine çok yakın, ancak işlemsel liderlik tarzına ilişkin ifadelerle katılım oranının daha düşük olduğu görülmektedir(3,32). Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin ifadelerle katılımların ortalaması 3,43 iken karizmatik liderliğe ilişkin ifadelerle katılımların ortalaması 3,45 tir.

Tablo 4: Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar

Değişken	Fark	Anlamlılık	Açıklama
Cinsiyet	Var	0.048	İşlemsel Liderlik
Yaş	Var	0.015	İşlemsel Liderlik
		0.001	Karizmatik Liderlik
Eğitim	Yok	0.970	-
İş Deneyimi	Var	0.000	Dönüşümcü Liderlik
		0.005	Karizmatik Liderlik

Farklılıkları belirlemek üzere yapılan t-testi ve anova testi sonuçlarına göre liderlik tarzlarından işlemsel liderliğin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır, ortalama değerlerine bakıldığında ise, kadınların ortalamasının 3,1 erkeklerin ortalamasının ise 3,5 olduğu görülmektedir. Kadınların işlemsel liderliğe eğilimi erkeklere oranla düşük oranda kalmaktadır denilebilir. Yaş açısından ise farklılık işlemsel liderlik ve karizmatik liderlik açısından ortaya çıkmıştır. Farklılığın nedenine bakıldığında ise scheffe 15-24 yaş arasındaki liderlerin işlemsel liderliğe ait ortalamaları(2.28) diğer yaş gruplarındakilere (3,2-3,6)oranla daha düşük düzeydedir. Karizmatik liderlik açısından farklılığın nedenine baktığımızda ise yine aynı gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. 15-24 yaş arasındaki kişilerin karizmatik liderlik ortalaması (3.01)25 yaş ve üstü (3,4-3,6)kişilerin ortalamasından daha düşük düzeydedir. Eğitim durumu açısından liderlik tarzı anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş deneyimi açısından da liderlik tarzları farklılık göstermektedir. Bu farklılık ise dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarında ortaya çıkmıştır.

Bu farklılık da her iki liderlik tarzı içinde 5 yıl ve altı sürelik iş deneyimine sahip olan kişilerden kaynaklanmaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışma da liderlik tarzlarından sadece modern liderlik tarzları ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderliğin isminden de anlaşılacağı gibi dönüşüme ve yeniliğe dönük bir lider olduğu görülmektedir. İşlemsel liderlerin ise yeniliğe karşı olumlu olmayan bir tavır sergiledikleri karizmatik liderlerin ise özellikle olumsuz şartlarda değişimi üstlendiği yönünde literatürde ortak bir görüş bulunmaktadır. Araştırmada hemen tüm liderlik tarzlarının yüksek ortalama ile çıktığı bulgularda ortaya çıkmıştır. Bu durumdan araştırma evreninde ki yöneticilerde hemen bütün tarzların bulunduğu şeklinde yorum yapılabilir. Otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet yaptıkları için bilişim teknolojileri her ne kadar işletme süreçlerine nüfuz etse de insan unsuru bu tür işletmelerde asla önemini yitirmez. İnsan unsurunun ön planda olduğu bir yapıda da yönetim unsuru normalde olduğundan daha kritik bir süreç olma özelliği gösterir. Bunun nedeni, yönetim unsurunda başarının sağlanması, sadece yöneticilerin yetenekleri, doğru karar ve politikalarıyla ilişkili değildir. Bununla birlikte, başarının sağlanması, yönetim sürecinin diğer bir odağını oluşturan iş görenlerin de yeteneklerine ve kapasitelerine ve bu yetenek ve kapasitelerini kullanma istekliliklerine dolayısıyla motive düzeyleri gibi birçok etkenle ilişkili bir problemdir. İş görenlerin ise istekleri, ihtiyaçları ve onları motive edecek araçlar birbirinden farklı olduğundan dolayı, bütün liderlik tarzlarına duruma göre ihtiyaç

duyulabilir. Bu nedenle, bir yönetici duruma göre farklı liderlik davranışları sergileyebileceğinden bütün liderlik tarzlarına ilişkin ifadelere olumlu yanıt vermiş olabilirler.

Araştırma sonucunda liderlik tarzlarından işlemsel liderliğin kadın katılımcılarda erkek katılımcılara göre daha düşük düzeyde yer almış olması kadın katılımcıların mevcut uygulamalardan farklılık gösterecek uygulamalar yapma eğilimlerin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yaş açısından da liderlik tarzları eğilimi farklılık göstermektedir, 25 yaşının altındaki katılımcıların işlemsel liderlik ortalamaları daha düşük olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum bu grupta yer alanların diğerlerine göre yenilikçi davranışlarının ve değişim arzularının yüksek olduğunu ve öncü olma odaklı davrandıklarını göstermektedir, ayrıca bu grupta yer alan kişilerin karizmatik liderlik eğilimlerinin de diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Özellikle toplumumuzdaki yaşa olan saygının bir yansıması olarak bu özelliklerin ilerleyen yaşlarda daha etkili olabileceği durumu bu sonuçla bağdaştırmıştır. Ayrıca iş deneyimi açısından da karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzının 5 yıl ve daha aşağı sürelerde iş deneyimine sahip olanlarda daha düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Kişiler işe ilk girdiklerinde belli bir süre deneyim kazanıp kendilerini kabul ettirme odaklı hareket ederler. Aynı şekilde yöneticilerde önce çalışanlara kendi liderliklerini astlarına kabul ettirme odaklı davrandıklarından sistem üzerinde değişiklik yapmaktansa mevcudu koruma ve ondan yararlanma odaklı davranış sergilerler.

Bu çalışma Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yönetici ve sahipleri kapsamında yapılmıştır. İleride bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yöneticilerin liderlik stillerini çalışanlar açısından belirlemeleri ve bu çalışmanın bulguları ile kıyaslamaları önerilebilir. Ayrıca farklı bölgelerdeki işletmelerden elde edilecek bulgularında yine bu çalışmanın bulguları ile kıyaslanabileceği çalışmalar yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

B. J. Avolio ve B.M. Bass,(1985). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. School of Management, State University of New York, Binghamton

Bakan, İ. (2009). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.

Bell, M.K. (2013). Charismatic Leadership Case Study With Ronald Reagan as Exemplar, *Emerging Leadership Journeys*, Regent University School of Business & Leadership, Vol.6(1), pp. 66-74

Bennis, W. and B. Nanus (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.

Boal, K. B. and J. M. Bryson (1988). Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach, in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 11-28.

Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), pp. 59-85

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Conger J.A.ve Kanungo, R.N. (1987). *Toward a BehavioralTheory of CharismaticLeadership in OrganizationalSettings*, Academy of Management,
- Daft, R.L. (2005). *TheLeadershipExperience*, Canada: Thomson South-Western
- Dessler, Gary (2001). *Management*. PrenticeHall: New Jersey
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in The Revolutionary Process*. New York: FreePress
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Basım). İstanbul:Beta Yayım Basım
- Eren, E.,(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Yedinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Eylül
- Eunice P. C.,Carew, D., Finch, F. andStoner, J.(2000),Leadership, Office of TheFuture, S: 8, December
- Greenberg, J. Ve Boran, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Understanding and Managing the Human Side of Work. PrenticeHall.
- Grossman, S. ve Valiga T.M. (2005).*The New Leadership Challenge* (3.Edition). Philadelphia: F.A. DavisCompany.
- House, R.J.(1977), A 1976 Theory of CharismaticLeadership, in J. G. Huntand L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press
- Kuhnert, K. W. and P. Lewis (1987). *TransactionalandTransformationalLeadership: A Constructive Developmental Analysis*, Academy of Management Review, 12, 648-657.
- Lussier, N.R.,Achua F.C. (2010). *Liderlik: Teori, Uygulama, Yeteneklerin Gelişimi* (4. Baskı) Canada: Cengage Learning
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership Theory and Practice* (Beşinci Basım). U.S.A: Sage Publications
- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Yapıları*, Ankara: MPM yayını.
- Sashkin, M. (1988), *TheVisionary Leader* in J. A. Congerand R. A. Kanungo (Eds.), *CharismaticLeadership: TheElusiveFactor in OrganizationalEffectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 122-160.
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*, Organization Science, Vol. 4, No. 4
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey ofthe Literature*. *Journal of Applied Psychology*, pp. 35-71.
- Tichy, N. M. and M. A. Devanna (1986), *TheTransformational Leader*, New York: Wiley.
- Uyguç, N., Duygulu, E. Çıraklar, N.H. (2010).*Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans*, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 587-600.



EFFECTS OF LEARNED RESOURCEFULNESS ON PERFORMANCE: THE ROLE OF IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS

Hatice Necla Keles

Bahcesehir University. necla.keles@bahcesehir.edu.tr

Keywords

Learned resourcefulness, performance, impression management

JEL Classification

M10, M12

ABSTRACT

The main goal of this study is to investigate the effects of learned resourcefulness on performance and to determine the mediator role of impression management tactics, defined as “the process in which people attempt to influence the perceptions of others”. The sample used in this study consisted of people between the ages of 20 and 50, who were employed at a private bank in Istanbul (n=110). The measurements were conducted using the “Learned Resourcefulness Scale”, “Performance Scale” and “Impression Management Scale”, all adapted to Turkish samples.

1. INTRODUCTION

Learned resourcefulness, impression management, and performance are important factors that affect a person’s work behavior. Defined as a repertoire of behaviors and skills by which a person self-regulates internal events, learned resourcefulness is meaningful on an organizational and administrative level as it suggests that negative emotions and thoughts can be changed and corrected automatically to minimize negative consequences (Akgün, 2004, 441-448).

The importance of employee performance on an organization’s ability to accomplish its goals renders factors that affect performance critical. Although there are many variables that affect performance, the relationship between learned resourcefulness, which helps one to cope with unwanted situations, and performance provides businesses and employees with useful information.

Assuming that people with different learned resourcefulness levels will differ in terms of which impression management tactics they use while shaping their relationships with other individuals in organizational settings, this study aims to investigate the effects of learned resourcefulness on performance and to determine if impression management tactics have any mediating and/or shaping roles on the said effects.

The next section after literature review, study on the model and the method will be explained. The final part of the study empirical findings will be shared.

2. LITERATURE SURVEY

Learned Resourcefulness - The concept of success, which is generally defined as the level reached by the execution of target behavior, can differ between individuals, and factors that determine or affect the level of success may vary according to the areas in which individuals perform. Among those factors, an individual's experiences and acquired skills stand out. Learned resourcefulness is a concept referring to the effectiveness of an individual's coping skills when faced with stressful events in his/her personal or professional life. Coined by Meichenbaum (1977), the term learned resourcefulness is used to describe one of the personal factors that help explain human behavior. Defined as the possession of certain attitudes that help an individual to cope with stressful events and problems (Çakır, 2009), learned resourcefulness describes how well an individual can insulate himself/herself from situations that cause stress (Dağ, 1991), a value particularly relevant to contemporary organizations as it highlights an important personal quality. According to Rosenbaum (1980), skills that fit the description of learned resourcefulness are learned in an informal fashion at an early age and since individuals vary in their learning histories, their levels of learned resourcefulness also vary. Individuals with high levels of learned resourcefulness use problem-solving methods, steer towards positive thinking, are able to delay gratification if needed (Kennett, 1994) and can deploy problem solving skills when faced with an ongoing challenge instead of giving up (Rosenbaum, 1985 as cited in Smith, Davids, 1992). Whereas those with lower levels of learned resourcefulness tend to be prone to surrendering when faced with challenges and attribute failures to their own incompetence (Kennett, Keefer, 2006).

Performance - Defined as the "level of execution of a task according to pre-determined conditions or the task-performer's course of conduct", the concept of "performance" (Bingöl, 2003) is one of the major areas of investigation for contemporary organizations due to the fast-pace of change that characterizes the environmental and competitive conditions in which they operate. In the literature review, numerous studies were found that investigate the factors contributing to effective performance in organizations, the variables that cause individual differences in performance, as well as the relationship between performance variables. It was observed that there has been extensive research on topics such as self-regulation, life-satisfaction (Kale, 2013), emotional intelligence, professional satisfaction, organizational citizenship (Gürbüz, Yüksel, 2008), and leadership (Öcal, Karakılıç, 2013; Özdevecioğlu, Kanıgür, 2009); however, only a limited number of studies were conducted on the impact that learned resourcefulness, which is considered to be a personal factor in explaining human behavior, had on performance.

Impression Management Tactics - Often times, individuals can consciously attempt to create an impression on others. However, as individuals are not able to always act in a goal-directed and conscious manner, they can display automatic and habitual impression management behavior (Basım, Tatar, 2006). As in all social environments, people shape

their relationship with others through their behaviors in organizational environments. Impression management constitutes one of the most basic steps in both entering a new organization and during the process of an individual’s presence in the organization (Demir, 2002). In impression management, it is observed that the tactics used by individuals are not limited to a certain period of time or a context (Gardner, 1992), that same impression tactics are not used all the time and that different tactics could be used in different contexts (Schutz, 1998). The variation in these impression tactics could be due to differences in personal traits (Sadler et al., 2010), as well as to organizational factors (Drory, Zaidman, 2007).

3. DATA AND METHODOLOGY

Sampling - One hundred forty-two individuals employed at the Head Office of a private banking institution in Istanbul were recruited for this study. The participants filled out the surveys under the researchers’ supervision. During the evaluation process, 32 of the surveys were excluded from the study due to errors related to filling out the survey, and the remaining 110 were used for investigation.

Measurement Tools - On the survey form, scales with adjusted reliability values were used. Cronbach’s alpha values for each dimension were calculated, and the values were evaluated using the criteria outlined below (Kalaycı, 2006, 74).

Cronbach’s Alpha= 1,000-0,800 Excellent Internal Consistency

Cronbach’s Alpha= 0,800-0,600 Good Internal Consistency

Cronbach’s Alpha= 0,600-0,400 Acceptable Internal Consistency

Cronbach’s Alpha= 0,400-0,000 Poor/Unacceptable Internal Consistency

To collect data on the learned resourcefulness variable, The “Learned Resourcefulness Scale” (Dağ, 1991) developed by Rosenbaum (1980) and adapted to Turkish by Siva and Dağ (1991) was used. The scale consisted of 36 statements in a Likert-scale format. Each individual was able to get anywhere between 36 to 180 points, where higher points suggested a higher capacity of self-restraint or otherwise stated, a higher rate of the use of the coping strategies represented in the scale (Dağ, 1991).

Table 1: The Reliability/Internal Consistency of Learned Resourcefulness Scale

	Number of Items	Cronbach’s Alpha	Reliability
Implementation of Planned Behavior	4	0,979	Excellent Internal Consistency
Mood-Management	4	0,862	Excellent Internal Consistency
Management of Unwanted Thoughts	5	0,855	Excellent Internal Consistency

Management of Impulses and Implementation of Planned Behavior	6	0,904	Excellent Internal Consistency
Self-Sufficiency and Self-support	4	0,861	Excellent Internal Consistency
Pain Management	2	0,868	Excellent Internal Consistency
Delay of Gratification	4	0,875	Excellent Internal Consistency
Seeking Help	3	0,782	Excellent Internal Consistency
Favorable Interpretation of Events	3	0,952	Good Internal Consistency
Careful Supervising	3	0,804	Excellent Internal Consistency
Flexible Planning	2	0,974	Excellent Internal Consistency
Seeking a Supervisor	4	0,955	Excellent Internal Consistency

In the study, the contextual performance scale developed by Smith, Organ and Near (1983) and the task performance scale developed by Goodman and Svyantek (1999) were employed (Doğan, 2005). In the scale that consists of 22 statements, 15 of them constitute statements on contextual performance and the remaining 7 constitute statements on task performance. The reliability coefficients are .973 and .980 respectively for the contextual and task performance scales, which demonstrates that they have excellent internal consistency (Foster, 2002).

Table 2: Performance Scale Reliability/Internal Consistency Analysis Results

	Number of Statements	Cronbach's Alpha	Internal Consistency
Contextual Performance	15	0,973	Excellent Internal Consistency
Task Performance	7	0,980	Excellent Internal Consistency

As for impression management tactics, the "Impression Management Tactics" developed by Bolino and Turnley (1999) based on the taxonomy of these tactics suggested by Jones and Pittman (1982), were used. The adaptation of this scale into Turkish was made by Cantekin (2003).

Table 3: Reliability/Internal Consistency of the Impression Management Scale

	Number of Statements	Cronbach's Alpha	Internal Consistency
Seeking Pity	8	0,791	Excellent Internal Consistency
Seeking Sympathy by Displaying Personal Qualities	5	0,754	Excellent Internal Consistency
Trying to Act as a Model Employee	4	0,616	Excellent Internal Consistency
Seeking Respect through Forced Means	3	0,719	Excellent Internal Consistency
Owning up to One's Work	2	0,740	Excellent Internal Consistency

Research Model and Hypotheses

The hypotheses of this study investigating the effects of learned resourcefulness on performance and the mediating role of impression management tactics are as follows:

H1: There is a relationship between acquired resourcefulness of employees and their performances.

H2: There is a relationship between acquired resourcefulness of employees and their impression management tactics.

H3: There is a relationship between the impression management tactics of employees and their performances.

H4: The impression management tactics of employees play a mediatory role in the relationship between their learned resourcefulness and performance.

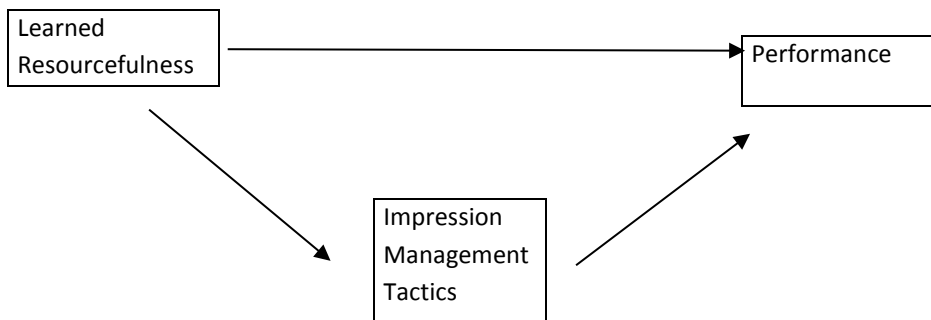


Figure 1: Research Model

4. EMPIRICAL FINDINGS

The findings of the study were analyzed using the SPSS 22 Program. The frequency and the percentage of the demographic variables are shown in Table 4.

Table 4: Frequencies and Percentages of Demographic Variables

Variables	f	%	Variables	f	%
Sex			Education Level		
Female	76	69,1	Associate Degree	23	20,9
Male	34	30,9	Bachelor’s Degree	80	72,7
			Graduate Degree	7	6,4
Age			Years of Service		
20-30	31	28,2	0-5 years	45	40,9
30-40	59	53,6	5-10 years	43	39,1
40-50	20	18,2	10-15 years	22	20,0
Marital Status					
Married	43	39,1			
Single	67	60,9			

Following the analyses conducted on the relationship between the learned resourcefulness scale and the performance scale, a positive significant relationship was found at a low level (21.5 %) between implementing planned behavior on the learned resourcefulness scale and contextual performance on the performance scale. There were no other significant relationships between the dimensions of the learned resourcefulness scale and the performance scale. This finding did not support hypothesis H1of the study.

Table 5: Relationship between the Dimensions of the Learned Resourcefulness Scale and the Performance Scale

		Contextual Performance	Task Performance
Implementing Planned Behavior	r	0,215	0,057
	p	0,024*	0,554
Mood-Management	r	0,032	-0,043
	p	0,742	0,659
Management of Unwanted Thoughts	r	0,039	-0,037

	p	0,684	0,699
Impulse Management and Implementation of Planned Behavior	r	0,088	0,015
	p	0,362	0,875
Self-Sufficiency and Self-Support	r	0,094	0,02
	p	0,329	0,837
Pain-Management	r	0,116	0,027
	p	0,226	0,781
Delay of Gratification	r	0,179	0,072
	p	0,061	0,457
Seeking Help	r	-0,013	-0,068
	p	0,896	0,48
Favorable Interpretation of Events	r	0,017	0,037
	p	0,86	0,701
Careful Supervision	r	0,098	-0,03
	p	0,31	0,752
Flexible Planning	r	-0,039	-0,001
	p	0,686	0,993
Seeking a Supervisor	r	-0,024	-0,097
	p	0,806	0,315

Following the analyses conducted, there was no significant relationship between the dimensions of the learned resourcefulness scale and the impression management scale. Therefore, the H2 hypothesis of the study was not supported.

Table 6: Relationship Between the Dimensions of the Learned Resourcefulness Scale and the Impression Management Scale

		Seeking Pity	seeking sympathy by Displaying Personal Qualities	Trying to Act as a Model Employee	Seeking Respect through Forced Means	Owning up to One's Work
Implementing of Planned Behavior/Activities	r	0,045	0,006	0,026	0,047	0,038
	p	0,642	0,95	0,784	0,623	0,692
Mood-Management	r	0,104	0,091	0,076	0,104	0,130
	p	0,277	0,343	0,43	0,281	0,177
Management of Unwanted Thoughts	r	0,072	0,057	0,102	0,091	0,115

	p	0,457	0,551	0,291	0,346	0,233
Impulse-Management and Implementation of Planned Behavior	r	0,129	0,072	0,050	0,104	0,088
	p	0,18	0,453	0,604	0,279	0,363
Self-Sufficiency and Self-Support	r	0,129	0,069	0,037	0,120	0,117
	p	0,180	0,472	0,698	0,211	0,223
Pain Management	r	0,096	0,034	0,06	0,108	0,086
	p	0,318	0,728	0,534	0,261	0,370
Delay of Gratification	r	0,025	0,011	0,054	0,034	0,005
	p	0,792	0,906	0,576	0,726	0,961
Seeking Help	r	0,027	0,003	0,042	0,009	0,028
	p	0,780	0,978	0,666	0,923	0,768
Favorable Interpretation of events	r	0,135	0,145	0,134	0,129	0,167
	p	0,161	0,13	0,162	0,181	0,082
Careful Supervision	r	0,102	0,077	0,106	0,133	0,131
	p	0,290	0,423	0,272	0,165	0,174
Flexibility in Planning	r	-0,014	-0,039	0,02	-0,036	-0,069
	p	0,881	0,686	0,832	0,707	0,474
Seeking a Supervisor	r	0,071	0,066	0,092	0,065	0,098
	p	0,461	0,495	0,34	0,498	0,307

Following the analyses conducted, the following relationship between dimensions of the impression management scale and the performance scale were determined: a weak negative significant relationship (19%) between seeking pity and contextual performance, ($p=0.047$), a weak negative significant relationship (20.8%) between seeking respect through forced means and contextual performance ($p=0.029$), and a weak negative relationship(19.7%) between owning up to one’s work and contextual performance ($p=0.039$). In addition to these, there was no other significant relationship between the dimensions of the impression management scale and contextual or task performance. Therefore, hypothesis H3 was not supported.

Table 7: Relationship Between the Impression Management Scale Scale Dimensions and the Performance Scale

		Contextual Performance	Task Performance
Seeking Pity	r	-0,190	-0,136
	p	0,047*	0,156
Seeking Sympathy By Displaying One’s	r	-0,112	-0,034

Qualities	p	0,244	0,724
Trying to Act as a Model Employee	r	-0,176	-0,133
	p	0,066	0,167
Seeking Respect through Forced Means	r	-0,208	-0,18
	p	0,029*	0,06
Owning up to One's Work	r	-0,197	-0,167
	p	0,039*	0,081

When conducting a mediation test analysis, Baron and Kenny's three-step rational process (1986) requires that (1) the independent variable should affect the mediator variable, (2) the independent variable should affect the independent variable, (3) when the mediator variable is included, the impact of the independent factor should not decrease. When the analysis was conducted according to this process, since learned resourcefulness had no significant effect on performance, the required conditions were not met. Therefore it was understood that impression management tactics do not play a mediatory role in the relationship between learned resourcefulness and performance. As a result, hypothesis H4 was not supported.

5. CONCLUSION

In this study, where the effects of learned resourcefulness on performance and the mediatory role of impression management tactics on these effects were explored in a group of private bank employees in Istanbul, four hypotheses were suggested and tested. The analyses conducted revealed that a positive relationship existed between *implementation of planned behavior*, a dimension of learned resourcefulness, and contextual performance ($r=0.215$, $p=0.024$). No other relationship was found between the other dimensions of learned resourcefulness and performance. Therefore, the hypothesis suggesting a relationship between the learned resourcefulness of the bank employees and their performances was not supported.

The study, of which the major goal was to investigate the effects of learned resourcefulness on performance and to determine the role of impression management tactics on these effects, concluded that there was no mediatory role of the impression tactics on the relationship between learned resourcefulness and performance, as the requirements were not met to conduct a mediation test, which required a significant effect of learned resourcefulness on performance as a pre-requisite. Although in the literature prior tests on learned resourcefulness were primarily conducted on students, educators, health-care workers or those who benefit from health-care services, such as patients, the elderly and disabled individuals, no tests conducted on bank employees were encountered.

Although yielding meaningful results, the study did have its limitations, one of which was the sample population (n=110). The study's limited number of subjects prevented generalizations from being made about the results of the study. Another limitation was the impact of time constraints on the study, which resulted in the sampling having to be done in the same organization. This limitation required us to analyze the results within a particularly narrow framework that had to take certain restrictive factors into consideration, such as the structure of the sampling and the social structure of the organization of the sampling. In future studies conducted on this subject, larger sample sizes and greater diversity of businesses would allow for commentary with a wider perspective.

REFERENCES

- Akgün, S. (2004), The Effects of Situation and Learned Resourcefulness on Coping Responses, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 32, 5, p. 441-448.
- Baron, R.M.,Kenny, D.A. (1986), The moderator mediator variable distinction in social psychological research,1, p.1173-1182.
- Basım, H. N., Tatar, İ. (2006), Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 39,4, Ankara, p.225-244.
- Bingöl, D. (2003), İnsan kaynakları yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, p.322.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. (1999), Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy, *Organizational Research Methods*, 2, p.187-206.
- Çakır, Ö. (2009), Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, *Çalışma Yaşamında Davranış*, Umuttepe Yayınları, İzmir, p.147-165.
- Dağ, İ. (1991), Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2, 4, p.269-274.
- Demir, K. (2002), Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Doğan, Y. (2005), Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri'de Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Drory, A., Zaidman, N. (2007), Impression Management Behavior: Effects of the Organizational System, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, p.290-308.
- Foster, J. J. (2002), *Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage
- Gardner, W.L. (1992), Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management, *Organizational Dynamics*, 21,1, p.33-46.
- Goodman, S. A., Svyantek, D.J. (1999), Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55, p.254-275.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İşTatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 2, İstanbul, p.174-190.

Jones, E.E., Pittman, T.S. (1982), "Toward a General Theory of Strategic Self-presentation", Ed. Suls J., *Psychological Perspectives on the Self*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, p.231-261.

Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara, p.74

Kale, E. (2013), "Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 21, p. 117-133.

Kennett, D. J. (1994), "Academic Self-management Counselling: Preliminary Evidence for the Importance of Learned Resourcefulness on Program Success", *Studies on Higher Education*, 19, 3, p.295-307.

Kennett, D. J., Keefer, K. (2006), "Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach", *Educational Psychology*, 26, 3, p. 441-457.

Öcal, H., Karakılıç, N.Y. (2013), "Liderlik Tarzı, Strateji Seçimi ve Performans İlişkisi", 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nobel Yayıncılık, Ankara, p. 30.

Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, p.53-83.

Rosenbaum, M. A. (1980), "Schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings", *Behavioral Therapy*, 11, p. 109-121.

Sadler, M.E., Hunger, J. M., Miller, C.J. (2010), "Personality and Impression Management: Mapping the Multidimensional Personality Questionnaire onto 12 Self-Presentation Tactics", *Personality and Individual Differences*, 48, 5, p.623-628.

Schutz, A. (1998), "Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy", *The Journal of Psychology*, 132, 6, p. 611-628.

Smith, L., Davids, K. (1992), "Uncertainty and Resourcefulness in Performance Environments: A Theoretical Notes", *European Work and Organizational Psychologist*, 2, 4, p.331-344.



AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF ATTRIBUTION FOR SUCCESS AND FAILURE*

Tuncer Asunakutlu¹, Tezcan Kasmer Sahin²

¹ Mugla Sıtkı Kocman University, atuncer@mu.edu.tr

² Mugla Sıtkı Kocman University, tezcankasmer@mu.edu.tr

Keywords

Attribution,
success,
failure,
personality,
gender.

ABSTRACT

The purpose of the study is to determine whether gender, personality and acquaintanceship cause differentiation on attribution, and fundamental attribution error and the self-serving bias occurs in a given situation. To this end an empirical study has been conducted. Purposive sampling was used in the study; research was carried out with the participation of 52 students on a voluntary basis. In the process of selection of students first a questionnaire was administered in order to identify the type of personality. Later, pair combinations have been created taking into account personality types, gender differences and acquaintanceship. The study was carried out with total of 26 groups. It was observed that the fundamental attribution error was occurred and that people attribute success largely to internal factors. In the case of failure, the analysis showed that students had self-serving bias; this situation was attributed to the difficulty of the job. Results of evaluations indicated that factors of personality and acquaintanceship do not cause any difference on attribution; but gender causes differences in terms of failure results and attribution factors.

JEL Classification

MO0, M19

BAŞARI VE BAŞARISIZLIK DURUMLARINA ATFETMENİN GÖRGÜL OLARAK İNCELENMESİ

Anahtar Kelimeler

Atfetme,
başarı,
başarısızlık,
kişilik,
cinsiyet.

ÖZET

Çalışmanın amacı, cinsiyet, kişilik ve tanışıklık durumunun atfetme üzerinde farklılaşmaya neden olup olmadığının ve temel atfetme hatası ve kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığının gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesidir. Amacın gerçekleştirilmesi için görgül bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada maksatlı örnekleme kullanılmış olup, gönüllülük esasına bağlı olarak katılan toplam 52 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Öğrencilerin seçilmesi sürecinde öncelikle kişilik tipi tespitine yönelik anket uygulanmıştır. Kişilik tipi, cinsiyet farklılıkları ve tanışıklık durumları dikkate alınarak daha sonraki süreçte ikili kombinasyonlar oluşturulmuş ve toplam 26 grupta çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda temel atfetme hatasının yapıldığı; kişilerin başarıyı daha çok içsel nedenlere yükledikleri tespit edilmiştir. Başarısız olunan çalışmaya yönelik analizler değerlendirildiğinde kişilerin kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığına düştükleri; bu durumu için güçlüğüne atfettikleri görülmüştür. Değerlendirmeler sonucunda kişilik ve tanışıklık durumlarının atfetmede herhangi bir farka neden olmadığı fakat cinsiyetin başarısızlık sonucu ve atfetme faktörleri açısından farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir.

JEL Sınıflandırması

MO0, M19

* Bu çalışma 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuştur.

1. GİRİŞ

İnsanlar, tüm yaşamları boyunca bir şeyleri gerçekleştirmeye çabalamaktadırlar. Ancak tüm çabalar her zaman başarıyla sonuçlanmamaktadır. Elde edilen başarı ya da başarısızlıklara ilişkin deneyimler ve gözlemler, bir döngü halinde bireyin hem kendisine hem de çevresindekilere ilişkin algılamasını etkilemeye devam etmekte, sonraki davranışlarına, motivasyonuna ve çabasına şekil vermektedir (Schoeneman ve Curry, 1990; Mori, vd. 2010). Kişiler, kendileri ile birlikte çevrelerindeki kişilerin davranışlarını da anlamaya çalışmaktadırlar. Bu değerlendirmelere göre tutum oluştururlar ve gelecekteki davranışlarını bunlara göre şekillendirmeye çalışırlar. Bu süreçte kişilerin başarılarının ve başarısızlıklarının nedensel kaynakları, kişi ile ilgili yapılan yargılamalara bağlıdır. Bu süreç insanların olduğu her alanı ve bu alanlarda gerçekleşen tüm ilişkileri etkilemektedir. İlişkiler (örneğin, işyerlerinde işgören-işgören, işgören-yönetici, okullarda öğrenci-öğretmen ilişkileri gibi) kişilerin davranışlarının gözlenmesi ve bunlara ilişkin genel kanaatlerin oluşması sonucu şekillenmekte ve davranışa yönelik referans noktaları oluşmaktadır. Bu noktada kompleks bir yapıya sahip olan ve üzerinde birçok faktörün etkisinin olduğu atfetme süreci işlemeye başlar. Süreci etkileyen faktörlerden bazıları; kişilerin sahip olduğu kişilik tipi, tanışıklık durumu ve cinsiyet farklılıklarıdır. Kişilerin bu üç değişkene bağlı olarak davranışların nedenlerini açıklamakta kullandığı atfetmenin yapısal özelliklerini anlamak, atfetme sürecini ve sonuçlarını anlamada yol gösterici olacaktır.

2. LİTERATÜR

2.1. Atfetme Kuramı

Her bireyin başarı ve başarısızlık durumunu açıklamak için kullandığı neden farklı olabilmektedir. Bireylerin "niçin" şeklinde sorgulamaları ve farklı durumlar için farklı nedenleri kullanmaları atfetme kuramının geliştirilmesini sağlamıştır. Atfetme kuramı ilk kez Heider'in "Kişilerarası İlişkilerin Psikolojisi" kitabında yer almış ve insanların naif psikolojisi değerlendirmesi ile kuramın temelleri atılmıştır (Fatemi ve Asghari, 2012). Atfetme kuramı çoğunlukla, algılanan insanların kendi başarıları ve başarısızlıkları ile ilgili açıklama eğilimlerini değerlendirmektedir (Fatemi, vd., 2012). Bernard Weiner, kişilerin başarı ya da başarısızlıklarını atfettikleri faktörleri inceleyerek atfetme kuramında önemli bir rol oynamıştır (Fatemi ve Asghari, 2012). Weiner (2010), bireylerin başarıya nedenler yüklerken üç performans boyutunu göz önüne aldığını savunmuştur. Bunlar; odak noktası, kalıcılık ve kontrol edilebilirlik. Odak noktası, nedenin bireyle alakalı ya da bireyin dışındaki şeylerden kaynaklanıyor olması ile ilgilidir (Willner ve Smith, 2008). Kalıcılık boyutu, nedenin zaman içinde istikrarlı ve sabit olması veya değişken ve istikrarsız olmasını belirtmektedir. Bu durumda yetenek sabitken, çaba zaman içerisinde değişen bir durum olarak görülür. Son olarak kontrol edilebilirlik ise, kişinin neden üzerinde ne kadar kontrolünün olduğunu ifade etmektedir (Mori, vd., 2010; Gobel, 2011).

Bu modele göre bireyler, öncelikle bir kişinin başarılı olup olmadığını değerlendirir ve buna göre olumlu ya da olumsuz duygu hissederler. Daha sonra performansa bir neden yüklerler ve bu yükleme tarzı gelecekteki davranışları etkileyecek duyguların oluşmasına neden olur (Hogg ve Vaughan, 2006). Weiner'a göre kişiler başarı veya başarısızlığı değerlendirirken dört faktör kullanırlar: yetenek, çaba, şans ve işin güçlük derecesi (Aşan ve Aydın, 2006). Genellikle öğrenciler ve öğretmenlerin başarı ya da başarısızlığa nedensellik yüklemeleri

konusunda yapılan araştırmalarda, benzer etmenlerin (diğerlerine ek olarak başkalarının etkisi, ilgiler, görev ve o anki ruh hali gibi) değerlendirmeye alındığı görülmektedir (Weiner, 1985). Örneğin, Struthers vd. (2001) yaptıkları çalışmada yetenek ve çaba boyutunu kullanmışlardır. Frieze (1976) öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada baskın atfetme kriterleri olarak çaba, yetenek, şans ve diğer kişileri kullanmıştır. Burger vd.,'nin (1982) yaptıkları çalışmada ise yetenek, o anki çaba, dikkat ve istikrarlı çaba kullanılmıştır.

Atfetme konusunda derinlemesine analizler sonucunda genel olarak insanların diğerleriyle ilgili durumların nedenlerine kişisel ya da içsel atıflarda buldukları, kendileriyle ilgili durumların nedenlerine ise durumsal ya da dışsal atıflarda bulunma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir (Keaveney, 2008). Spesifik olarak kişi kendi başarısını, yüksek yetenek ve çok çalışmaya yüklerken, hatayı ise düşük yetenek ve tecrübe eksikliğine atfetmektedir (Weiner, 1985). Walster (1966) yaptığı çalışmada kendini koruma atfetmelerinden bahsetmiş ve kişilerin hatalı olaylarda kendi sorumluluklarının etkisini en az seviyede gösterme ya da bunu inkar etme eğilimi gösterdiklerini savunmuştur. Bu durum literatürde kendine hizmet eden yükleme yanlılığı (self-serving attributional bias) olarak ifade edilmektedir (Barrowclough ve Hooley, 2003). Gözlemcinin davranışın nedenini daha çok kişi özelliklerine yüklemesi literatürde temel atfetme hatası (fundamental attribution error) olarak ifade edilmektedir (Robbins, 2000). Konuya ilişkin bir çalışmada işyerinde genellikle düşük performans gösterildiği durumlarda, çalışanların bunu dışsal nedenlere atfettiği, liderin ise bu davranışı çalışanlara dair içsel nedenlere atfettiği tespit edilmiştir (Green ve Mitchell 1979; Jones ve Nisbett, 1971).

2.2. Kişilik

Birçok farklı olgunun etkisiyle gelişen kişiliğin çözümlenmesi oldukça zordur. Ancak en çok kullanılan kişilik tanımlaması, Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre kişilik, “Çevresine uyum sağlarken kendisine has düzenlemeleri belirleyen psikolojik ve fiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyondur” (Robbins ve Judge, 2012). Daha dolaysız ve basit bir tanımlamayla kişilik, “Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümüdür” (Özkalp ve Kirel, 2005). Kişiliğin analizi için geliştirilmiş çalışmalara yönelik alan taramaları yapıldığında farklı kişilik sınıflamalarının (S. Freud'un Kişilik Kuramı, E. Berne'nin Kişilik Kuramı, C. Jung'un Kişilik Kuramı, K. Horney'in Kişilik Kuramı, A. Adler'in Kişilik Kuramı, M. Friedman ve R.H. Roseman'ın A ve B Kişilik Tipleri gibi) oluşturulduğu görülmektedir (Tokat, vd., 2013).

A tipi davranış kalıplarının kökeni Friedman ve Rosenman'ın 1950'lerde gerçekleştirdikleri gözlemler sonucunda yaptıkları davranış tanımlamalarına dayanmaktadır (Sutil, vd., 1998). Zamana karşı yarışmak, başarı yönelimli olmak, hızlı çalışmak ve hızlı konuşmak, aynı anda birkaç işi birden yapmak, sabırsız ve öfkeli olmak, beklemeye tahammül edememek ve bu nedenle karşısındakinin sözünü kesmeye eğilimli olmak gibi tipik özellikler A tipi davranışları oluşturmaktadır (Batıgün ve Şahin, 2006). Daha önce yapılan çalışmalar A tipi davranışlar ile performans endeksleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Bluen, vd., 1990). Performansın öngörülmesi bakımından değerlendirildiğinde A tipleri için, çok daha az zamanda nicelik olarak çok daha fazlayı başarma tutkusunun, daha yüksek performans ve daha büyük kariyer başarısı ile sonuçlanacağına inanılmaktadır (Barling ve Charbonneau, 1992).

A tipi kişiliğin tam karşısı B tipi kişiliktir. B tipi kişilikler, gittikçe artan sayıda şeyleri elde etme arzusu tarafından nadiren acele davranmaya yönlendirilebilirler, rahattırlar ve kaygısızdırlar. Durumları ve işleri olduğu gibi kabul ederler, bunlar için savaşımlar. Zaman baskısına karşı rahattırlar ve dolayısıyla stresle ilgili daha az sorunla karşı karşıya kalırlar (Mahajan ve Rastogi, 2011).

A tipi ve B tipi kişilikler performans ve başarı konusunda karşılaştırıldığında, A tipi kişiliklerin daha iyi performans gösterdiği ve tepeye doğru hızlı bir şekilde hareket ettiği açık olarak ortaya çıkmaktadır (Mahajan ve Rastogi, 2011). Bu bulguları doğrular nitelikte Iwata vd. (1992) A tipi kişiliklerin, mesleki başarı için en önemli koşullardan biri olduğunu ortaya koymuşlardır. İşten tatmin boyutu ile ilgili karşılaştırma yapıldığında Hanif ve Sultan (2011), A tipi kişiliklerin dışsal kontrol odağına, B tipi kişiliklerin ise içsel kontrol odağına sahip olduklarını ve bu nedenle B tipi kişiliklerin yaptıkları işten A tipi kişiliklere göre daha fazla tatmin olduklarını bulmuşlardır. Fatemi vd. (2012), öğrencilerin kişilik özellikleri ile İngilizceyi öğrenmede gerçekleştirdikleri atfetmeler arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlar ve bazı kişilik faktörlerinin (Beş Faktör Envanterini kullanmışlardır) kişilerin başarı ya da başarısızlıklarına yönelik gerçekleştirdikleri atfetmeler için iyi birer öngörücü olduklarını ortaya koymuşlardır.

Bazı çalışmalar özellikle başarısızlık durumunda A tipi kişiliklerin B tipine göre kendini daha çok suçlamaya yönelik olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer araştırmalar, A tipinin performansa yönelik konularda kendine hizmet eden şekilde atfetmelerde bulduklarını tespit etmişlerdir (Strube, 1988). Musante vd. (1984), Jenkins Activity Survey'de tanımlanan A ve B tipi kişiliklerin başarıya karşı atfetmelerinde farklılık olmadığını, fakat A tipinin başarısızlıklarda, B tipinin yaptığından daha fazla içsel nedenlere durumu atfettiğini tespit etmişlerdir. Bu farklılığın nedeni ise A tipinin başarısızlıkları yetenek eksikliğine atfetme yöneliminin olmasıdır. Strube (1988) yaptığı çalışmada nedensellik boyutları yaklaşımını kullanmış ve A tipinin B tipine göre daha çok kendine hizmet eden atfetmelerde bulduklarını tespit etmiştir.

2.3. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin atfetmeyi karmaşık bir yoldan etkilediği savunulmaktadır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalar, kadınların erkeklere göre daha çok dışsal nedenlere (şans ve işin zorluğu) atıfta bulunduğunu ortaya koymuştur (Basow ve Medcalf, 1988). Mori de (2013) benzer sonuçlara ulaşmış, Asyalı kadınların başarılarını dışsal nedenlere atfetme eğilimi gösterdiklerini tespit etmiştir. D'Amico vd. (1995) yaptıkları çalışmada kadınların, aldıkları yüksek notların şansa ilişkili olduğunu düşündüklerini, ancak erkeklerin şansa atfetmelerinin performansla negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Beyer (1998), kadınların daha çok çalışma ve dikkat etmeyi vurguladığı zamanlarda, erkeklerin başarılı olduklarında kadınlardan daha çok yeteneklere atıfta bulduklarını, başarısızlık durumunu ise çalışmamaya ve düşük ilgiye atfettiklerini, kadınların ise hataları yetenek eksikliğine atfettiklerini tespit etmiştir. Mori (2013), başarısız sonuçlarla karşı karşıya kalındığında erkeklerin içsel nedenleri kadınlardan daha az suçladıklarını tespit etmiştir. Böyle davranmalarının temel nedeninin ise kendi öz benliklerini koruma içgüdüğü olduğunu savunmuştur.

Ancak yapılan bazı çalışmalarda kadınların başarısızlıklarını içsel nedenlere atfettikleri tespit edilmiştir. Örneğin Erkut (1983) akademik performansta cinsiyet farklılığına bağlı olarak atfetmede farklılık oluşup oluşmadığını ortaya koymak için yürüttüğü çalışmada kadınların daha çok çabaya, erkeklerin ise daha çok yeteneklere atıfta bulunduğunu tespit etmiştir. Parsons vd. de (1982), öğrencilerin matematik dersinde başarı ve başarısızlıklarını atfetmede kız öğrencilerin başarılarını erkeklere göre daha çok değişken içsel nedenlere, başarısızlıklarını ise değişmez içsel faktörlere atfettiklerini tespit etmişlerdir. LaNoue ve Curtis (1985), karışık cinsiyet, aynı cinsiyet ve tek bir durumu analiz etmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çabaya yönelik atıf olmaksızın, karışık cinsiyetlerin olduğu gruptaki kadınların erkeklere göre daha düşük beklentilere sahip oldukları, daha kötü performans gösterdikleri, kendilerini daha az ödüllendirdikleri ve düşük performanslarını erkeklere göre daha çok yetenek eksiliğine atfettikleri tespit edilmiştir. Tekil durumlarda ise cinsiyetler arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Yapılan literatür taraması sonucu atfetme konusunda cinsiyet ve kişilik değişkenlerini dikkate alarak başarı ve başarısızlığın analizini yapan çalışma sayısının oldukça az olduğu, bununla birlikte yapılan çalışmalarda bireylerin kendilerini başarılı veya başarısız buldukları alanları değerlendirirken daha çok ikincil verilerden (sınav notları, vs.) faydalandığı tespit edilmiştir. Ancak kişilerin bağıl olarak başarı veya başarısızlıkları yerine, gerçek durumlarda tek sonucun (başarılı/başarısız) hem bireyin kendi kendini değerlendirmesi, hem de ortaklaşa yapılan işlerde bu durumları nasıl değerlendirdiği ve bu sonuçları açıklamada hangi nedenleri kullandığı, sonuç olarak kişilik, tanışıklık durumu ve cinsiyet de göz önünde bulundurularak nasıl bir atfetmenin gerçekleştiğinin bilinmesi birçok alanda (öğretme süreci, eşgüdümleme süreci gibi) önem taşımaktadır.

3. YÖNTEM

Birçok değişkenin atfetme farklılıklarına neden olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada cinsiyet, kişilik ve tanışıklık durumu faktörlerinin atfetme üzerinde farklılaşmaya neden olup olmadığının ve temel atfetme hatası ve kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığının gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Amacın gerçekleştirilmesi için görgül bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın ana hipotezleri şöyledir:

1. H_0 : Temel atfetme hatası yapılmamaktadır.
2. H_0 : Kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığı yapılmamaktadır.
3. H_0 : Tanışıklık durumuna göre atfetmede farklılık yoktur.
4. H_0 : Kişilik tiplerine göre atfetmede farklılık yoktur.
5. H_0 : Cinsiyete göre atfetmede farklılık yoktur.

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ankettir. Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde öncelikle her bir bireyin kolay ve zor görevleri bireysel olarak yapması istenmiş ve sonrasında kendi başarı ve başarısızlık durumunu değerlendirmesi sağlanmıştır. Sonraki süreçte ikili gruplar halinde bireylerin kolay ve zor olan görevleri yerine getirmeleri istenmiştir. Süreç sonrasında her bir öğrencinin partnerlerini ve kendilerini başarı ve başarısızlık sonuçlarına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırmada maksatlı örnekleme kullanılmış olup, gönüllülük esasına bağlı olarak katılan toplam 52 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Öğrencilerin seçilmesi sürecinde öncelikle kişilik tipi tespitine yönelik anket uygulanmıştır. Kişilik tipi, cinsiyet farklılıkları ve tanışıklık durumları dikkate alınarak Tablo 1'de görüldüğü gibi ikili kombinasyonlar oluşturulmuş ve toplam 26 grupta çalışma gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Kombinasyon Çizelgesi

Cinsiyet ve Tanışıklık Durumları		
Gruptaki her bireyin A tipi kişiliğe sahip olduğu grup	Kadın-Kadın-Tanışık	Kadın-Kadın-Tanışık Değil
	Kadın-Erkek-Tanışık	Kadın-Erkek-Tanışık Değil
	Erkek-Erkek-Tanışık	Erkek-Erkek-Tanışık Değil
Gruptaki her bireyin B tipi kişiliğe sahip olduğu grup	Kadın-Kadın-Tanışık	Kadın-Kadın-Tanışık Değil
	Kadın-Erkek-Tanışık	Kadın-Erkek-Tanışık Değil
	Erkek-Erkek-Tanışık	Erkek-Erkek-Tanışık Değil
Gruptaki bir bireyin A tipi, diğèrinin ise B tipi kişiliğe sahip olduğu grup	Kadın-Kadın-Tanışık	Kadın-Kadın-Tanışık Değil
	Kadın-Erkek-Tanışık	Kadın-Erkek-Tanışık Değil
	Erkek-Erkek-Tanışık	Erkek-Erkek-Tanışık Değil

3.2. Ölçme Araçları

Kişilik Ölçeği. Kişilik tipinin ölçülmesine yönelik olarak Batıgün ve Şahin (2006) tarafından Ratus ve Nevid'in bireylerin A Tipi veya B Tipi kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarını ortaya çıkarmak için hazırladıkları soru listesinden esinlenerek geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Kişilerin günlük yaşamlarındaki davranışlarına ilişkin ifadelerin olduğu 25 maddeden oluşan ölçekte, dört boyut bulunmaktadır: 1. İşe verilen önem (12 ifade), 2. Sosyal etkinliklerden uzaklaşma (4 ifade), 3. Hıza verilen önem (6 ifade) ve 4. Zamanlamaya verilen önem (3 ifade). Bireylere verilen ifadelerin kendilerini ne derecede tanımladığı sorulmakta ve her bir maddede %0 (Hiçbir zaman), %25 (Nadiren), %50 (Bazen), %75 (Sık sık), %100 (Her zaman) seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmektedir. Seçenekler 1-5 arası puanlanmakta ve her maddenin puanının toplanmasıyla toplam puan elde edilmektedir. Ölçekten elde edilen en düşük puan 25, en yüksek puan 125'tir. 75 üstü puanlar bireylerin A Tipi kişilik özelliklerinin yoğunluğunu göstermektedir.

Başarı ve Başarısızlık Ölçekleri. Başarı ve başarısızlıkların ölçülmesinde zihin oyunlarına yönelik kolay ve yüksek zorluklardaki çalışmalar kullanılmıştır. Sonuç, başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmiştir.

Atfetme Ölçeği. Atfetmeye yönelik sonuçların tespiti için Russell (1982) tarafından geliştirilmiş olan "Nedensel Boyut Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, nedensellik odağına yönelik 3 ifade, kontrol edilebilirliğe yönelik 3 ifade, kalcılık boyutuna yönelik olarak 3 ifade olmak üzere toplam 9 ifadeden oluşmaktadır.

4. BULGULAR

Çalışmaya katılanların %50'si kadın, %50'si erkektir. Katılımcıların %57,7'sinin A tipi kişiliğe, %42,3'ünün de B tipi kişiliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %55,8'i birbirlerini tanıdıklarını, %44,2'si ise birbirlerini tanımadıklarını ifade etmişlerdir.

4.1. Kişilerin Kendi Başarı ve Başarısızlıklarına İlişkin Atfetmelerine Yönelik Analizler

Tablo 2: Başarıya Yönelik Atfetme Faktörlerinin Analizi

	Grup Çalışması				Bireysel Çalışma		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma		Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Sonuç1	52	1,0962	,29768	Sonuç3	52	1,3846	,49125
Çaba	39	,7500	,43724	Çaba	17	,3269	,47367
Şans	3	,0577	,23544	Şans	9	,1731	,38200
Yetenek	23	,4423	,50151	Yetenek	19	,3654	,48624
İşin gücüğü	17	,3269	,47367	İşin gücüğü	17	,3269	,47367

Tablo 2 incelendiğinde, kişilerin grup olarak yaptıkları çalışmalarda, bireysel çalışmalara göre biraz daha fazla kendilerini başarılı bulduklarını ifade ettikleri, ancak yapılan analiz sonucunda bu sonuçlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Kişilerin başarılı olduğu grup çalışmalarında başarının daha çok çabadan kaynaklandığı ifade edilirken, bireysel çalışmalarda daha çok yetenek faktörü ön plana çıkmıştır. Başarı ile ilgili en az atıfta bulunulan faktör, şans faktörü olmuştur.

Tablo 3: Grup ve Bireysel Başarıya Yönelik Atfetme Boyutlarının Analizi

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
1 İçsel - 3 İçsel	-,93590	2,44329	,33882	-1,61611	-,25568	-2,762	51	,008
1 Değişken-3Değişken	,46154	2,67658	,37117	-,28363	1,20670	1,243	51	,219
1 Kontrol - 3 Kontrol	-,46795	1,77891	,24669	-,96320	,02730	-1,897	51	,064

Kişilerin başarılarına yönelik atfetme boyutları Tablo 3'te verilmiş olup, veriler analiz edildiğinde bireylerin grup içindeyken gerçekleştirdikleri atfetmeler ile bireysel çalışmalarını sonucu yaptıkları atıflar arasında nedensellik odağı bağlamında anlamlı bir fark olduğu ($,008 < ,05$), diğer boyutlar konusunda herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kişiler,

grup içinde çalıştıklarında başarılarının daha çok içsel nedenlerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 4: Başarısızlığa Yönelik Atfetme Faktörlerinin Analizi

	Grup Çalışması				Bireysel Çalışma		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma		Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Sonuç	52	1,5385	,50338	Sonuç	52	1,5962	,49545
Çaba	26	,5000	1,0384	Çaba	17	,3269	,47367
Şans	13	,2500	,65305	Şans	8	,1538	,36432
Yetenek	19	,3654	,79283	Yetenek	13	,2500	,43724
İşin güçlüğü	32	,6154	,79592	İşin güçlüğü	23	,4423	,50151

Yapılabilirlik seviyesi çok zor olan ikinci ve dördüncü görevlerde katılımcılar başarısız olmuşlardır. Tablo 4 incelendiğinde, bireysel çalışmada katılımcıların grup çalışmasına göre kendilerini biraz daha yüksek düzeyde başarısız buldukları görülmektedir. Başarısızlığın temel nedeni, her iki çalışmada da işin güçlüğüne atfedilmiştir. En az atıfta bulunan nedenin ise şans olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2 ve Tablo 4 birlikte değerlendirildiğinde temel atfetme hatasının yapıldığı; kişilerin başarıyı daha çok içsel nedenlere yükledikleri görülmektedir. Başarısız olunan çalışmaya yönelik analizler değerlendirildiğinde kişilerin kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığına düştükleri; başarıyı daha çok çabaya atfederken, başarısızlığı ise işin güçlüğüne atfettikleri görülmektedir. Bu durumda “1.H₀: Temel atfetme hatası yapılmamaktadır” ve “2.H₀:Kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığı yapılmamaktadır” desteklenmemiştir.

Tablo 5: Grup ve Bireysel Başarılar Yönelik Atfetme Boyutlarının Analizi

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
2 İçsel - 4 İçsel	-,09615	2,04560	,28367	-,66565	,47334	-,339	51	,736
2 Değişken-4Değişken	-,09615	2,59741	,36020	-,81928	,62697	-,267	51	,791
2 Kontrol - 4 Kontrol	,08974	1,72274	,23890	-,38987	,56936	,376	51	,709

Tablo 5 incelendiğinde, kişilerin başarısızlıklarına yönelik atfetme boyutları analizinde bireylerin grup içindeyken gerçekleştirdikleri atfetmeler ile bireysel çalışmalarını sonucu yaptıkları atıflar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Başarısızlık durumuna

yönelik nedenlerin düşük düzeyde içsel nedenlerden kaynaklandığı, düşük düzeyde kontrol edilebilir ve değişken olduğu ifade edilmiştir.

4.2. Kişilerin Diğerlerinin Başarı ve Başarısızlıklarına İlişkin Atfetmelerine Yönelik Analizler

Tablo 6: Diğerlerinin Başarı ve Başarısızlıklarına İlişkin Atfetme Faktörlerine Yönelik Analizler

	Sonuç: Başarılı			Sonuç: Başarısız			
	Frekans	Ort.	Standart Sapma	Frekans	Ort.	Standart Sapma	
Sonuç	52	1,0577	,23544	Sonuç	52	1,4423	,50151
Çaba	36	,6923	,46604	Çaba	22	,4231	,49887
Şans	1	,0192	,13868	Şans	7	,1346	,34464
Yetenek	24	,4615	,50338	Yetenek	15	,2885	,45747
İşin güçlüğü	24	,4615	,50338	İşin güçlüğü	24	,4615	,50338

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde, kişilerin diğerlerinin başarılarını çabalamalarına bağladıkları, başarısızlıklarına ilişkin konuda işin güçlük derecesinin önemli rol oynadığını düşündükleri tespit edilmiştir. Hem başarı hem de başarısızlık durumunda şans faktörünün oldukça düşük etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7: Diğerlerinin Başarı ve Başarısızlığına Yönelik Atfetme Boyutlarının Analizi

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
1 İçsel - 2 İçsel	-,79487	2,73376	,37910	-1,55596	-,03379	-2,097	51	,041
1 Değişken-2 Değişken	,55769	2,46343	,34162	-,12813	1,24352	1,633	51	,109
1 Kontrol - 2 Kontrol	-,01282	1,92332	,26672	-,54828	,52264	-,048	51	,962

Kişilerin diğerlerinin başarı ve başarısızlıklarına yönelik kullandıkları atfetme boyutları Tablo 7'de gösterilmektedir. Veriler analiz edildiğinde başarılı ve başarısız olunan durumlarda nedenin içsellğe yüklenmesinde anlamlı bir fark olduğu ($,041 < ,05$); başarının daha çok içsel nedenlere atfedildiği tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda anlamlı bir fark

tespit edilememiş; nedenlerin düşük düzeyde değişken ve kontrol edilebilir olduğu bulunmuştur.

Tablo 8: Tanıdıklık Durumuna Göre Diğerlerinin Başarı ve Başarısızlıklarına Yönelik Gerçekleştirilen Atfetmeler Arasındaki Farkın Tespitine Yönelik Analiz

	Sonuç: Başarılı					Sonuç: Başarısız				
	Sonuç	Çaba	Şans	Yetenek	İşin güçlüğü	Sonuç	Çaba	Şans	Yetenek	İşin güçlüğü
Mann-Whitney U	299,00	257,50	322,00	317,50	265,50	277,00	314,50	331,00	298,00	265,50
Wilcoxon W	575,00	533,50	598,00	593,50	541,50	553,00	590,50	607,00	733,00	541,50
Z	-1,574	-1,751	-,891	-,341	-1,451	-1,210	-,409	-,078	-,833	-1,451
Asymp. Sig. (2-tailed)	,116	,080	,373	,733	,147	,226	,683	,938	,405	,147

Tablo 8'de tanıdıklık durumuna göre sonuçlar ve atfetme faktörleri arasındaki farklılıklara yönelik bulgular yer almaktadır. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla “3. H_0 Tanışıklık durumuna göre atfetmede farklılık yoktur” desteklenmiştir.

Tablo 9: Kişiliğe Göre Diğerlerinin Başarı ve Başarısızlıklarına Yönelik Gerçekleştirilen Atfetmeler Arasındaki Farkın Tespitine Yönelik Analiz

	Sonuç: Başarılı					Sonuç: Başarısız				
	Sonuç	Çaba	Şans	Yetenek	İşin güçlüğü	Sonuç	Çaba	Şans	Yetenek	İşin güçlüğü
Mann-Whitney U	327,00	317,00	311,00	311,00	309,00	323,00	312,00	303,00	313,00	309,00
Wilcoxon W	580,00	782,00	776,00	564,00	774,00	788,00	777,00	768,00	778,00	774,00
Z	-,109	-,321	-,871	-,409	-,479	-,151	-,390	-,846	-,401	-,479
Asymp. Sig. (2-tailed)	,913	,748	,384	,683	,632	,880	,697	,398	,688	,632

Tablo 9 incelendiğinde kişilik farklılıklarına bağlı olarak sonuçlar ve atfetme faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle “4. H_0 Kişilik tiplerine göre atfetmede farklılık yoktur” desteklenmiştir.

Tablo 10: Cinsiyete Göre Diğerlerinin Başarı ve Başarısızlıklarına Yönelik Gerçekleştirilen Atfetmeler Arasındaki Farkın Tespitine Yönelik Analiz

	Sonuç: Başarılı					Sonuç: Başarısız				
	Sonuç	Çaba	Şans	Yetenek	İşin güçlüğü	Sonuç	Çaba	Şans	Yetenek	İşin güçlüğü
Mann-Whitney U	299,00	338,00	325,00	312,00	234,00	195,00	312,00	299,00	299,00	234,00
Wilcoxon W	650,00	689,00	676,00	663,00	585,00	546,00	663,00	650,00	650,00	585,00
Z	-1,767	,000	-1,000	-,551	-2,204	-3,042	-,556	-1,207	-,909	-2,204
Asymp. Sig. (2-tailed)	,077	1,000	,317	,582	,028	,002	,578	,227	,363	,028

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak başarısız çalışmaların sonuçlarına yönelik değerlendirmede anlamlı bir fark ($,0002 < ,05$) tespit edilmiştir. Atfetme faktörleri değerlendirildiğinde başarı ve başarısızlık durumlarında sadece işin güçlüğüne atfetme konusunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ($,028 < ,05$) olduğu bulunmuştur. Bu durumda “5. H_0 Cinsiyete göre atfetmede farklılık yoktur” kısmen desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın yürütülmesi sürecinde katılımcılar aktif rol alarak deneyim yaşadıkları için duyguların anında değerlendirilmesi mümkün olmuş ve duygu sönümünün etkisi çalışmaya yansımamıştır. Çalışma sonucunda bireylerin kendi başarı ve başarısızlıkları ile ilgili değerlendirmeleri ile grup içinde kendi başarı ve başarısızlıklarına ve partnerinin başarı ve başarısızlıklarına yüklenen nedenleri karşılaştırma fırsatı oluşmuştur. Böylece tek taraflı bir değerlendirmenin sınırlılıkları bir nebze de olsa bertaraf edilmiştir. Başarılı olunan çalışma incelendiğinde, bunun kolay derecede olduğu dolayısıyla tamamen bireysel yeteneklere bağlı olmadığı söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda temel atfetme hatasının yapıldığı doğrulanmış, kişilerin başarıyı daha çok içsel nedenlere yükledikleri tespit edilmiştir. Başarısız olunan çalışmaya yönelik analizler değerlendirildiğinde kişilerin kendine hizmet eden yüklemeye yanlılığına düştükleri; başarıyı daha çok çabaya atfederken, başarısızlığı ise işin güçlüğüne atfettikleri görülmüştür. Bu durum literatürde de ifade edildiği gibi geleceğe yönelik başarıya umudunun temsilcisi olarak rol oynamasından dolayı sıkça rastlanan bir durumdur.

Çalışmada kişilik, cinsiyet ve tanışıklık durumları da değerlendirildiği için atfetme olgusunun detaylı analizi yapılabilmektedir. Sonuç olarak kişilik ve tanışıklık durumlarının herhangi bir farka neden olmadığı, cinsiyetin belli noktalarda farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışma, grup dinamiklerini anlama ve bireylerin kendi ve birbirlerinin davranışlarını açıklamada kullandığı argümanları görme fırsatı sağlanmıştır. İş dünyasına ve tüm bu sonuçlarla birlikte araştırmada kullanılan yöntemsel farklılıkla da örgütsel

davranış literatürüne katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda atfetme olgusunun farklı bağlamlarda ve farklı ilgi gruplarında araştırılması faydalı olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), Örgütsel Davranış, (Ed. H. Can), Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 55.
- Barling, J. ve Charbonneau, D. (1992), Disentangling the Relationship between the Achievement Striving and Impatience- Irritability Dimensions of Type A behavior, Performance and Health, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, John Wiley & Sons, Ltd., ss. 369-377.
- Barrowclough, C. ve Hooley, M. J. (2003), Attributions and Expressed Emotion: A Review, *Clinical Psychology Review*, 23, ss. 849-880.
- Basow, S. A. ve Medcalf, K. L. (1988), Academic Achievement and Attributions among College Students: Effects of Gender and Sex Typing, *Sex Roles*, Vol. 19, No. 9/10, ss. 555-567.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006), İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt: 17, No.1, ss. 32-45.
- Beyer, S. (1998/1999), Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations, *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, Vol. 17, No. 4, ss. 346-358.
- Bluen S. D. ve Barling, J., Burns, W. (1990), Predicting Sales Performance, Job Satisfaction, and Depression by Using the Achievement Strivings and Impatience-Irritability Dimensions of Type-A Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 75, No. 2, American Psychological Association, Inc, ss. 212-216.
- Burger, J. M., Cooper, H. M. ve Good, T. L. (1982), Teacher Attributions of Student Performance: Effects of Outcome, Personality and Social Psychology Bulletin, 4, ss. 685-690.
- D'Amico, M., Baron, L. J. ve Sissons, M. E. (1995), Gender Differences in Attributions about Microcomputer Learning in Elementary School, *Sex Roles*, Vol. 31, No. 5/6, ss. 353-385.
- Erkut, S. (1983), Exploring Sex Differences in Expectancy, Attribution, and Academic Achievement, *Sex Roles*, Volume 9, Issue 2, ss. 217-231.
- Fatemi, A. H. ve Asghari, A. (2012), Attribution Theory, Personality Traits, and Gender Differences among EFL Learners, *International Journal of Education*, Vol. 4, No. 2, ss. 181-201.
- Fatemi, A. H., Pishghadam, R. ve Asghari, A. (2012), Attribution Theory and Personality Traits among EFL Learners, *International Journal of Linguistics*, Vol. 4, No. 2, ss. 229-243.
- Frieze, I. H. (1976), Causal Attributions and Information Seeking to Explain Success and Failure, *Journal of Research in Personality*, Vol. 10, ss. 293-305.
- Gobel, P. (2011), Attributions to Success and Failure in English Language Learning- A Comparative Study of Urban and Rural Students in Malaysia, http://ksurep.kyoto-su.ac.jp/dspace/bitstream/10965/378/1/AHSUSK_HS_44_66.pdf (01.01.2014).
- Green, S. G. ve Mitchell, T. R. (1979), Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, No. 3, ss. 429-458.
- Hanif, A. ve Sultan, S. (2011), Type A-B Personality and Locus Of Control: A Combined Factor Determining Job Satisfaction, *Business Review*, Vol. 6, No. 2, ss. 90-96.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2006), Sosyal Psikoloji, (Çev. İ. Yıldız, A. Gelmez), Ütopya Yayınevi, Ankara, s. 111-112.
- Iwata, N., Suzuki, K., Saito, M. K. ve Abe, K. (1992), Type A Personality, Work Stress and Psychological Distress in Japanese Adult Employees, Stress in the Community, *Stress Medicine*, Vol.8, John Wiley&Sons, Ltd, ss. 11-21.
- Jones, E. E. ve Nisbett, E. R. (1971), The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior, s. 79, http://sites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic628923.files/D_jones_nisbett1971pp79-94.pdf (01.01.2014)

- Keaveney, M. S. (2008), The Blame Game: An Attribution Theory Approach to Marketer-Engineer Conflict in High-Technology Companies, *Industrial Marketing Management*, 37, ss. 653-663.
- LaNoue, J. B. ve Curtis, R. C. (1985), Improving Women's Performance in Mixed-Sex Situations by Effort Attributions, *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 9, No. 3, ss.337-356.
- Mahajan, E. ve Rastogi, R. (2011) Psychological Wellbeing of Students with Type A and Type B Personalities, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 1, ss. 57-74.
- Mori, S., Gender Differences in Causal Attributions in Language Learning, http://kurepo.clib.kindai.ac.jp/modules/xeonips/download.php?file_id=8523 (29.12.2013)
- Mori, S., Gobel, P., Thepsiri, K. ve Pojanapunya, P. (2010), Attributions for Performance: A Comparative Study of Japanese and Thai University Students, *JALT Journal*, Vol.32, No.1, ss. 5-28.
- Musante, L., MacDougall, J.M. ve Dembroski, T.M. (1984), The Type A Behavior Pattern and Attributions for Success and Failure, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 10, No.4, ss. 544-553.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayın No: 149, Eskişehir, s. 82.
- Parsons, J. E., Meece, J. L., Adler, T. F. ve Kaczala, C. M. (1982), Sex Differences in Attributions and Learned Helplessness, *Sex Roles*, Vol. 8, No. 4, ss. 421-432, <http://www.rcgd.isr.umich.edu/garp/articles/ecclesparsons82c.pdf> (28.12.2013)
- Robbins, S. P. (2000), *Essentials of Organizational Behaviour*, 6. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, s. 25.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012), Örgütsel Davranış, (Çev. Ed. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, s. 135.
- Russell, D. (1982), The Causal Dimension Scale: A Measure of How Individuals Perceive Causes, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 42, No. 6, ss. 1137-1145.
- Schoeneman, T. J. ve Curry, S. (1990), Attributions for Successful and Unsuccessful Health Behavior Change, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 11, No. 4, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., ss. 421-431.
- Strube, M. J. (1988), Performance Attributions and the Type A Behavior Pattern Causal Sources Versus Causal Dimensions, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 14, No. 4, ss. 709-721.
- Struthers, C. W., Miller, L. D., Boudens, J. C. ve Briggs, L. G. (2001), Effects of Causal Attributions on Coworker Interactions: A Social Motivation Perspective, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 23, No. 3, ss. 169-181.
- Sutil, C. R., Corbacho, P. G., Arias, R. M., Alvarez, M. G. ve Requero, E. P. (1998), Type A Behaviour with Ercta Scale in Normal Subjects and Coronary Patients, *Psychology in Spain*, Vol. 2. No. 1, Colegio Oficial de Psic.logos, ss. 43-47.
- Tokat, B., Kara, H. ve Karaa, M. Y. (2013), A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 8/8, ss. 1973-1988.
- Walster, E. (1966), Assignment of Responsibility for an Accident, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 3, No.1, ss. 73-79.
- Weiner, B. (1985), An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, *Psychological Review*, Vol. 92, No. 4, American Psychological Association, Inc., ss. 548-573.
- Weiner, B. (2010), The Development of an Attribution-Based Theory of Motivation: A History of Ideas, *Educational Psychologist*, Vol. 45, No. 1, ss. 28-36.
- Willner, P. ve Smith, M. (2008), Attribution Theory Applied to Helping Behaviour Towards People with Intellectual Disabilities Who Challenge, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, Vol. 21, ss. 150-155.



THE EFFECT OF LEISURE BEHAVIORS ON EMPLOYEE'S CONTEXTUAL AND TASK PERFORMANCE

Ozgur Demirtas¹, Mahmut Ozdevecioglu², Ali Bayram³

¹ Turkish Air Force. ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

² Meliksah University. mozdevecioglu@meliksah.edu.tr

³ Hitit University., abayram@hitit.edu.tr

Keywords

Leisure behaviors ,
performance,
task performance,
contextual performance,
human factor.

JEL Classification

M10, M12

ABSTRACT

In today's world, the rapid and dynamic changes have an important influence on organizations as in economical and technological ways. In this process human factor, which has physical and psychological situations, has become an important issue in modern management perspective. Therefore, organizations have taken their members' needs to the more front. Thus, in this study we aimed to identify the leisure behaviors' effect, which have thought to be an important social support factor, on task and contextual performance. For this aim, a survey was conducted to 254 full time white collar employee in Kayseri industry. It was found parallel to the established hypotheses that leisure behaviors have significant positive effects on task and contextual performance.

İŞYERLERİNDE DİNLENME ZAMANI DAVRANIŞLARININ (LEISURE BEHAVIORS) ÇALIŞANLARIN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Anahtar Kelimeler

Dinlenme zamanı davranışları,
performans,
görev performansı,
bağlamsal performans,
insan faktörü.

JEL Sınıflandırması

M1, M12

ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı ve dinamik değişim hareketleri birçok alanda olduğu gibi örgütsel faaliyetleri de önemli ölçüde etkilemiş, modern yönetim teknikleriyle birlikte de bu değişim içerisinde fiziksel ve ruhsal yönden önemli bileşenler içeren insan faktörü ve onun önemi daha da ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda örgütlerde birçok sosyal ve psikolojik destek unsurları vasıtasıyla çalışanını daha değerli bir konumda ele almaya başlamıştır. Bu çalışmada, bireye önemli bir sosyal destek unsuru olan dinlenme zamanı davranışlarının (leisure behaviors) bireyin görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca yönelik Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde tam zamanlı çalışan 254 gönüllü beyaz yakalı personel ile anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Sonuçlar kurulan hipotezler çerçevesinde, bireyin iş dışındaki boş zaman davranışlarının bireyin görev ve bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkide bulunduğunu destekler nitelikte bulunmuştur.

* Bu çalışma 13. İşletmecilik Kongresindeki bildirinin genişletilmiş halidir.

1. GİRİŞ

Küresel çapta yaşanan hızlı değişimler ve teknolojik yenilikler, bilginin önemini daha da ön plana çıkarmıştır. Bu dönemde üretim ve hizmet sektöründe klasik dönemdeki beden gücünün ağır bastığı ve insanın makine gibi algılandığı (Quchi, 1989) bir anlayış, yerini bilgiye dayalı yaklaşımlar çerçevesinde inovatif davranışların özendirildiği bir bakış açısına doğru yönelmiştir. Çünkü, işletmelerde artık sürdürülebilir büyümenin salt verimlilik ötesinde bilgiye dayalı insan ve yönetim anlayışı ile var olacağını daha çok idrak etmeye başlamışlardır.

Bilgi yönetimi, örgütsel değer yaratma ve etkililik sağlamak için, örgüt içi hakim olunan bilginin kademeli olarak artırılmasını ifade etmektedir (Scarborough, 2003). Literatürde, bilgi yönetim kapasitesine sahip olan firmaların, efektif olmayan yöntem ve uygulamaları azaltma, değişime daha hızlı ayak uydurma, yaratıcı ve inovatif düşünceleri geliştirme yönünde daha başarılı olduğu vurgulanmaktadır (Gold vd., 2001; Scarborough, 2003). Son yıllarda bilgi yönetimi kapsamında, bilgiye dayalı yaklaşım ve uygulamaların önem kazanmasına paralel olarak, insan kaynaklarının yönetimi daha değerli bir hale gelmiş ve bu yönde de firmaların dinamik rekabet ortamlarında yeni bilgi yaratma yetisine sahip insan kaynağını elinde bulundurması ile rekabet üstünlüğü sağlamada önemli kazanımlar sağlanacağı öngörülmüştür (Damanpour, 1991). Bu nedenle sahip olunan insan kaynağının performansından maksimum düzeyde verim elde etmeleri, organizasyonların sürdürülebilir bir büyüme elde etmesinde önemli kazanımlar oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Birçok firma için sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için artık geleneksel yol olan ölçek ekonomisi, patent koruması, sermaye girişi ve rekabet denetlemesi gibi kavramlar artık geride kalmıştır. Yeni paradigmada, yeni bir rekabetçi avantaj kaynağına olan ihtiyaç artmış ve insan kaynağı, bir organizasyonunun performansı açısından daha önemli bir faktör haline gelmiştir. Globalleşme ve beraberindeki sürekli değişim talebi ile inovasyon, uyarlanabilirlik, hız ve iş alanının önemli özellikleri, zihinsel sermaye ve soyut değerlerin stratejik önemi sürekli olarak artmaktadır (Pfeffer, 1994; 1998). Bu değerler çoğunlukla firmaların bilanço sayfalarında görünmezken, bu sermayenin ana kaynağı olan insan unsuru da arka planda yer almaktadır (Itami, 1987).

Günümüzde yaşanan bu dinamik değişimler çerçevesinde bilgiye dayalı çalışan bireylerin örgütte devamlılıkları, aidiyetleri ve işlerini daha anlamlı bulmalarında, işyerlerinde çeşitli zaman dilimlerinde oluşturulan dinlenme molaları ve bu aralarda sergilenen davranışlar bireylerin fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı olmalarında önemli bir girdi sağlamaktadır. İnsanların örgütlerine olan bağlılığı, bireyin özel bir organizasyona ilgisi ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık, organizasyon tarafından destekleyici politikalar ve uygulamalar yoluyla ortaya çıkarılabilmekte ve bu uygulamalar ile çalışanlar tarafından, organizasyonlarının kendilerinin iyi duygular hissetmelerini önemsediklerini algılaması sağlanmaktadır (Eisenberger vd, 1986).

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışan ve organizasyonları arasında değişim anlaşmasının doğası gereği, çalışanların birtakım inanışlarının olduğunu önermektedir (Rousseau, 1989). Bu sözleşmelerin içeriği; resmi sözleşmelerde belirlenmesi çok güç olan bilgi ve yetenek gelişimi, işgörenin motivasyonu, şef ve işvereni ile arasındaki ilişki, örgütte uygulanması ve

uyulması gereken etik kurallar ve desteklenmesi gereken kişiler vb. gibi ilişkilerin tanımlanması ve uygulanması konularına dayanmaktadır (Patrick, 2008). Bu nedenle psikolojik sözleşmeler işgören davranışlarını anlamada, işgörenin motivasyonundan işte kalma arzusunun nedenlerini anlamaya kadar anahtar bir rol taşıyabilmektedir.

Çalışanlar, organizasyondan beklentilerini karşılamayan negatif yönde bir dengesizlik algıladığında organizasyona karşı düşük bir bağlılığa (Robinson ve Morrison, 1995; Rousseau ve Parks, 1993), düşük iş tatminine (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 2000) ve yüksek kinlenmeye (Robinson ve Morrison, 1995) yol açan çeşitli davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan, benzeri beklentilerin karşılanması ile kendi görevlerinde ve ekstra rollerinde daha yüksek performans sağlanmaktadır (Turnley vd., 2003). Bu nedenle örgütlerdeki dinlenme davranışlarının da birey performansında önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma amacı doğrultusunda bu çalışmada öncelikle takip eden bölümde literatür araştırması yapılmış ve ilgili literatüre paralel olarak da çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde, hipotezleri test etmek için kullanılan örneklem ve yöntem verilerek elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarının özeti, çalışmanın kısıtları, üstünlükleri ve zayıflıkları verilerek, gelecek çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Dinlenme Zamanı Davranışları (Leisure Behaviors)

Örgütler, belirli amaçlar peşinde koşan yüksek düzeyde rasyonel yapılardır ve burada kararlar faydayı maksimize etme ilkesine dayalı olarak alınmaktadır. Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin, açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği açısından doğru tercihleri ve sonuçları ortaya koyabilecekleri varsayılmaktadır (Robbins, 1990). Bu kapsamda örgütler varlıklarını sürdürebilmek için uygun bir örgüt kültürü benimseyerek çalışanlarını örgütüne daha bağlı, motivasyonu yüksek ve onlardan bireysel açıdan en yüksek çıktıyı elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçimi, ücret ve maaş yönetim biçimi, çalışanlarına olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Peter ve Waterman' a göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olup temel bileşenleri olan ve örgüt çalışanlarının bilmesi gerekenler örgütsel semboller, davranışlar, inançlar, değerler ve varsayımlar olarak ifade edilmektedir (Brown vd., 2005). Örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında, örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olan kültür sayesinde örgütler stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde değişime direnç gösteren etmenleri dahi ortadan kaldırmak için çok önemli bir role sahiptir (Ataman, 2002). Bu nedenle insana dayalı yaklaşımlar çerçevesinde oluşturulacak uygun bir çalışma ortamı çalışanlardan maksimum verim elde etmede olumlu bir girdi sağlayacaktır.

Örgütlere ait önemli bir düzenleyici olan ve örgütün hakim kültüründe de bir girdi olarak değerlendirilebilecek olan örgütlerde düzenlenen dinlenme aralarıdır. İnsanların fiziksel ve psikolojik açıdan denge sağlamalarında önemli bir etken olan dinlenme aralarında gerçekleştirilen davranışlar (leisure behaviors), bireylerin mesai saatleri dışında yaptıkları iş dışı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Griffin ve McKenna, 1998; Tinsley vd., 1993). Bazı bireyler boş zamanlarında dinlenme amaçlı çeşitli aktiviteler yapmaktadır. Bunlar bireylerin ilgi, zevk ve dinlenme algılarına göre farklılık göstermektedir. Tinsley ve Tinsley (1986) dinlenme davranışlarının bireysel olarak çok fazla farklılıklar göstermesine rağmen, bireyin tatmin duygularına temel teşkil eden en önemli unsur olduklarını vurgulamaktadır. Bireyler, kişisel olarak kendilerini tatmin edecek dinlenme davranışları ve bu yönde yapılacak aktivitelerde bağlamsal (contextual) ve rolleri icabı değişik şekillerde uygulamalar yapmaktadır (Iso-Aholo, 1980).

Dinlenme zamanları genellikle örgütler açısından ekonomik olarak verimli olmayan ve bireyin şahsına münhasır davranışlar olarak bilinmektedir (Larson ve Richard, 1994). Fakat uygulamada kullanılan bu tür dinlenme molaları ve bu zamanlarda gerçekleştirilen birey davranışları hem psikolojik hem de fiziksel olarak çalışan bireylere önemli oranda etkide bulunmaktadır. Dinlenme davranışlarının bireye sağladığı psikolojik faydalar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Driver, 1991; Tinsley ve Tinsley, 1986; Tinsley vd., 1993). Bu çalışmalarda dinlenme davranışlarının pozitif zihinsel ve fiziksel sağlık, yükseltilmiş iyi olma (well-being) hali, öz-saygı, mutluluk ve sosyal ilişkiler üzerinde olumlu etkiler sağladığı vurgulanmıştır. Tinsley vd. (1993) bu tür faydaların bireyle direk ilgisini ortaya koymuştur. Farklı bir ifadeyle, bireyin dinlenme davranışları, onun sahip olduğu zihinsel (yüksek konsantrasyon, mücadele, kontrol) ve duygusal (özgürlük hissi, memnuniyet, rekabet) özellikleri ile hem aile, hem de iş yaşamında etkili olmaktadır (Ellis ve Rademacher, 1987; Swanson, 1992).

Dinlenme davranışlarının bazı formları (türleri), bireyin yaşamında temel bir yer teşkil etmekte ve onun tüm aktivitelerine yön vermektedir (Kelly ve Kelly, 1994). Ancak, sosyoloji alanında dahi çok az çalışmada iş ve dinlenme ilişkisine yer verilmiştir. (Kelly, 1983; Zuzanek ve Mannell, 1983; Tinsley ve Tinsley, 1986; Mannell vd, 1988; Munson ve Savickas, 1998). Bu çalışmalarda da yapılan iş ile dinlenme tecrübeleri ve dinlenme özellikleri arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu vurgulanmıştır.

Birey Performansı

Genel olarak ifade etmek gerekirse performans, istenilen bir çıktıyı elde etmek için gösterilen çabaları vurgulamaktadır. Bu bakımdan performans çok boyutlu farklı unsurlardan oluşan, davranışlara değer biçen özellikler taşımaktadır (McCloy vd, 1994, Motowidlo vd, 1997). Literatürde genel olarak bireye dönük iki tür performanstan söz edilmektedir. Bunlardan ilki olan görev performansında bir görevi başarabilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri vurgulanmaktadır (VanScotter, 2000). Bağlamsal performans bileşenleri ise daha çok örgütün psikolojik ve sosyal çevresi ile ilgilidir (Borman vd, 1995; Borman ve Motowidlo 1997).

Görev performansının öncelikle öncülleri yetenek, deneyim ve iş sorumluluklarının özünü oluşturan davranışlar olarak belirtilmektedir (Motowidlo ve VanScotter, 1994). Görev performansı dört biçimde bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Birincisi, görev

performansı organizasyona teknik olarak katkı sağlarken bağlamsal performansın organizasyona katkısı sosyal ve psikolojiktir. İkinci olarak görev performansı aynı organizasyonda farklı işler açısından değişiklikler gösterirken, bağlamsal performans ölçütleri bütün işler için hemen hemen aynıdır. Üçüncü olarak görev performansı daha çok ücret odaklı iken bağlamsal performans davranışsal rollere dönüktür. Son olarak görev performansında en önemli insan eylemleri bilgi, beceri, yetenek iken bağlamsal performans istidat ve istence göre ortaya çıkmaktadır (Goodman ve Svyantek 1999).

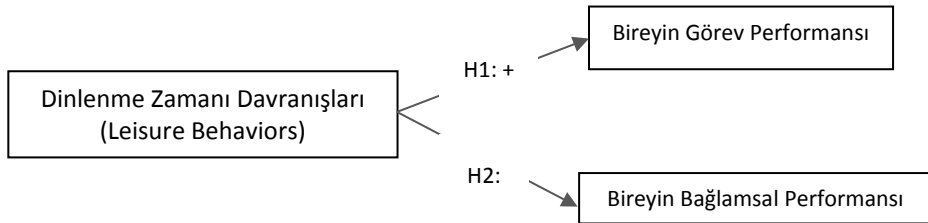
Son yıllarda kişisel yetkinliği değerlendirme sürecinin kullanılarak bireylerin öznel süreçlerini düzenlemesine ilişkin görüşlerde önemli bir artış olduğu gözlenmektedir. Bireylerin kendi kendilerini motive etmelerinin temelinde amaç belirleme ve bireyin davranışını kendisinin değerlendirme süreci yatmaktadır (Motowidlo ve VanScotter, 1994). Bu kapsamda da, bireyin görev ve bağlamsal performansında işyerindeki dinlenme aktivitelerinin etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde dinlenme davranışlarının; yaşam tatmini (Griffin ve McKenna, 1998), motivasyon (Iwasaki ve Mannell, 1999), mesleki bağlılık (Munson ve Widmer, 1997), sadakat ve bağlılık (Gahwiler ve Havitz, 1998), stres (Zuzanek vd., 1998), pozitif iyi olma, fiziksel sağlık ve bireyin öz-saygısı (Munson ve Savickas, 1998) ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Ancak, yapılan incelemelerde bu tür davranışlar ile performans arasındaki ilişkinin özellikle Türkçe literatürde hiç araştırılmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada, işyerinde boş zaman/dinlenme davranışlarının (leisure behavior) örgüt üyelerinin görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır (Şekil-1).

Çalışma amacı doğrultusunda ilgili literatür incelemeleri neticesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Dinlenme zamanı davranışları (leisure behaviors) bireyin bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Dinlenme zamanı davranışları (leisure behaviors) bireyin görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.



Şekil-1: İşyerinde Dinlenme Zamanı Davranışları (Leisure Behaviors) ile Bireyin Görev ve Bağlamsal Performansı Arasındaki İlişki

3. YÖNTEM

Araştırmanın Amacı - Modern yönetim teknikleri sonucunda ortaya çıkan değişim ile birlikte fiziksel ve ruhsal açıdan önemli bileşenler içeren insan faktörü ve insanın önemi daha da ön plana gelmiştir. Bu kapsamda örgütler de artık birçok sosyal ve psikolojik destek uygulamaları aracılığıyla çalışanlarını daha değerli bir konumda değerlendirmeye başlamıştır. Bu kapsamda mevcut çalışmamızın amacı; bireye önemli bir sosyal destek unsuru olan dinlenme zamanlarındaki davranışların (leisure behaviors) bireyin görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisi ortaya koymaktır.

Örneklem - Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve dinlenme araları veren işletmelerde tam zamanlı çalışan 254 gönüllü beyaz yakalı katılımcı ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %33,3'ü (86) kadın, %66,6'sı (168) erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 32,8'dir. Katılımcıların %77,2'i (196) evli, %22,8'i (58) bekârdır. Katılımcıların % 58,3'ü önlisans veya lisans mezunudur.

Ölçekler - Dinlenme davranışlarının ölçümü için literatürde sıklıkla kullanılan ve Raymore vd. (1999) tarafından geliştirilen Leisure Behavior Scale (LBS) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 adet ifadeden oluşmakta olup, sıklık ifade eden 5'li Likert tip ölçeğe göre gruplandırılmıştır. Ölçekte 1= "Hiçbir Zaman", 5= "Her Zaman" ifade etmektedir. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı ,936 olarak hesaplanmıştır.

Görev performansı ve bağlamsal performansın ölçümü için Goodman ve Svyantek'in (1999) tarafından geliştirilen ve Booth-Butterfield ve Booth-Butterfield (1991) tarafından kullanılan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 25 ifade bulunmakta olup, bireylerin performanslarını ölçmeye yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. 5'li Likert tip ölçeğe göre gruplandırılmıştır. Ölçekte 1= "Kesinlikle Katılıyorum", 5= "Kesinlikle Katılmıyorum" ifade etmektedir. Bağlamsal performansa ilişkin ifadelerle ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı ,873 ve görev performansına ilişkin ifadelerle ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı ,850 olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

Boş zaman davranışları ile görev performansı ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri ile bu ölçekler arasındaki korelasyonlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri ile Ölçekler Arası Korelasyonlar

	Ort.	SS	Korelasyon Katsayıları		
			1	2	3
1. Boş Zaman Davranışları	3.23	.530	-		
2. Görev Performansı	3.33	.477	.247**	-	

3. Bağlamsal Performans	3.51	.571	.311**	.492**	-
--------------------------------	------	------	--------	--------	---

Ölçekler içerisinde yer alan ifadeler verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 3.23 ile boş zaman davranışları ölçeği, en büyük değeri de 3.51 ile bağlamsal performans ölçeği almıştır. Görev performansı ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamaları ise 3.33 olarak hesaplanmıştır. Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değerini $ss = .571$ ile bağlamsal performans ölçeğinde yer alan ifadeler ve buna bağlı olarak en büyük varyans değerini $.326$ ile bağlamsal performans ölçeğinde yer alan ifadeler almıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise boş zaman davranışları ile görev performansı ($r = .247^{**}$) ve bağlamsal performans arasında ($r = .311^{**}$) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında boş zaman davranışlarının görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde etkileri olup olmadığını ve aralarında bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü tespit edebilmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
1. Regresyon Modeli								
Sabit	2.424	13.742	.000					
Boş Zaman Davranışları	.280	5.199	.000					
				.311	.097	27.035	.000 ^a	Kabul

$$\text{Regresyon Modeli Y (Görev Performansı)} = 2.424 + .280 \text{ (Dinlenme Zaman Davranışları)}$$

2. Regresyon Modeli								
Sabit	2.651	12.324	.000					
Dinlenme Davranışları	.267	4.054	.000					
				.247	.061	16.432	.000 ^a	Kabul

$$\text{Regresyon Modeli Y (Bağlamsal Performans)} = 2.651 + .267 \text{ (Dinlenme Zaman Davranışları)}$$

Tablo 2’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirilmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin anlamlılıklarına ilişkin sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 27.035 ve 2. model için 16.432 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin her iki model için $p < .05$ olduğu görülmektedir. Ayrıca iki model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R2 değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri .311 ve R2 değeri .097, 2. model için R değeri .247 ve R2 değeri .061 olarak hesaplanmıştır.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin testine ilişkin sonuçlara bakıldığında, iki modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarının da anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiğini ifade etmek mümkündür.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde yaşanan hızlı değişimlere paralel olarak örgütler, bilgiye dayalı yaklaşımlar çerçevesinde bilgi donanımlı personeli örgütlerine çekmeye çalışmaktadır. Bu yönde de hem bilgi kazanımlarını hem de bilgi uygulamalarını; hem işe alma hem de eğitim, motivasyon vs. örgütün diğer insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında yaygınlaştırmaya çaba sarf etmektedirler. Bu arada bireylerin iş dışındaki boş zamanlarında yaptıkları dinlendirici etkinlikler veya davranışlar işyerindeki diğer tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu çalışmada iş yerine zinde, dinlenmiş, zihinsel olarak rahatlamış, şarj olmuş bir şekilde gelen bireylerin performanslarının artacağı öngörülmüştür. Çalışma sonuçları kurulan hipotezlere paralel bir şekilde boş zaman davranışlarının görev performansını ve bağlamsal performansı pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Bireylerin iş zamanları ve mesai saatleri dışında yapacakları boş zaman aktiviteleri, hobilerle uğraşmak, yürüyüş yapmak, çeşitli sosyal kurslara katılmak, sportif aktiviteler yapmalarının onların iş yerinde fiziksel ve ruhsal yönden aha sağlıklı olmalarına katkıda bulunacağı ve sonuçta da iş performanslarının artacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yaptığımız çalışma sonuçları da mevcut hipotezlerimizi destekler nitelikte bulunmuş ve örgütlerdeki dinlenme zamanları ve bu zamanlarda çalışanların sergiledikleri davranışlar onların hem bağlamsal hem de görev performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın çeşitli açılardan üstün yönlerinin olduğunu ifade etmek mümkündür. Öncelikle mevcut çalışmada özellikle sosyoloji çalışmalarında kültür, etnisite ve cinsiyet yönünden sıklıkla ele alınan dinlenme zaman davranışlarının (leisure behaviors), örgütsel davranış kapsamında örgüt üyelerinin bağlamsal ve görev performanslarına etkisi bakımından ilk kez bir araştırma olarak araştırılmasının hem dinlenme davranışlarına yönelik literatüre hem de örgütsel davranış alanına önemli kazanımlar sağladığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, örgütsel kültür ve yöneticiler açısından da dinlenmelerin önemini ortaya koyması açısından da çalışmanın uygulayıcılara önemli fikirler sağlayacağı

değerlendirilmektedir. İlave olarak da Türkçe literatüre yönelik deneysel uygulamalar ile yeni bir kazanım sağlamanın, çalışmanın önemli üstünlükleri arasında olduğu düşünülmektedir. Ancak, her sosyal araştırmada olduğu gibi örneklem ve veri toplamada yaşanan sıkıntılar nedeniyle belirli bir bölgeden seçilen örneklem grubu çalışmanın kısıtını oluşturmakta olup, diğer çalışmalar açısından bu bulguların yeni örneklem ve değişkenler (örn. örgütsel aidiyet, işle bütünleşme, duygu düzenleme kabiliyeti vs.) ile test etmeleri önerilmektedir. Ayrıca, dinlenme davranışlarına yönelik Türkçe bir çalışmaya rastlanmaması da diğer çalışmalarda kavramsal ve kuramsal çalışmalara ilave ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

- Ataman, G. (2002), İşletme yönetimi, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul
- Borman, W.C., ve Motowidlo, S.J. (1997), "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", *Human Performance*, 10, 2, 99-109.
- Borman, W.C., White, L.A., ve Dorsey, D.W. (1995), "Effects of rater task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 168-177.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., ve Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Damanpour F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.
- Driver, B. L., Brown, P. J., ve Peterson, G. L. (1991). *Benefits of leisure*. State College, PA: Venture Publishing.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchinson S. ve Sowa D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ellis, G. D., ve Rademacher, C. (1987). "Development of a typology of common adolescent free time activities: A validation and extension of Kleiber, Larson and Csikszentmihalyi". *Journal of Leisure Research*, 19, 284-292
- Gahwiler, P. ve Havitz, M.E. (1998), "Toward a Relational Understanding of Leisure Social Worlds, Involvement, Psychological Commitment, and Behavioral Loyalty", *Leisure Sciences*, 20, 1-23
- Gold A.H., Malhotra A. ve Segars A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18, 1, 185-214.
- Goodman, S.A., Svyantek, D.J. (1999), "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter". *Journal of Vocational Behavior*, 5, 2, 254-275
- Griffin, J. ve McKenna, K. (1998), "Influences on Leisure and Life Satisfaction of Elderly People", *Physical & Occupational Therapy in Geriatrics*, 15, 4, 1-16
- Iso-Ahola, S. E. (1980). *The Social Psychology of Leisure and Recreation*. Wm. C. Brown, Dubuque, IA.
- Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Iwasaki, Y. ve Mannell, R.C. (1999), "Situational and Personality Influences on Intrinsically Motivated Leisure Behavior: Interaction Effects and Cognitive Processes", *Leisure Sciences*, 21, 287-306
- Kelly, J. R. (1983). *Leisure Identities and Interactions*. George Allen and Unwin, Winchester, MA.
- Kelly, J. R., ve Kelly, J. R. (1994). "Multiple dimensions of meaning in the domains of work, family, and leisure". *Journal of Leisure Research*, 26, 250-274.
- Larson, R., and Richards, M. H. (1994). *Divergent Realities: The Emotional Lives of Mothers, Fathers, and Adolescents*. Basic Books, New York
- Mannell, R. C., Zuzanek, J., ve Larson, R. (1988). "Leisure states and "flow" experiences: Testing perceived freedom and intrinsic motivation hypotheses". *Journal of Leisure Research*, 20, 298-304

- McCloy, R.A., Campbell, J.P. ve Cudeck R., (1994), "A Confirmatory test of a model of performance determinants". *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 493-505.
- Meyer, J. P. ve Allen N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Motowidlo, S.J. ve VanScotter, J.R. (1994), "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 475-480.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Mark, J. (1997), "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*, 10, 2, 71-83
- Munson, W.M. ve Widmer, M.A. (1997), "Leisure Behavior and Occupational Identity in University Students", *The Career Development Quarterly*, 46, 190-198
- Munson, W.W. ve Savickas, L.M. (1998), "Relation between Leisure and Career Development of College Students", *Journal of Vocational Behavior*, 53, 243-253
- Patrick, H.A. (2008), *Psychological Contract and Employment Relationship*, *The ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7, 4, 1-11.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business School
- Pfeffer, J. (1998), *The human equation*, Boston: Harvard Business School
- Quchi, W. (1989), *Teori Z. (Çev.Yakut Güneri)*, İlgı Yayıncılık, İstanbul
- Raymore, A.L., Barber, L.M., Eccles, J.S. ve Godbey, G.C. "Leisure Behavior Pattern Stability During the Transition from Adolescence to Young Adulthood", *Journal of Youth and Adolescence*, 28, 1, 79-103
- Robbins S.P. (1990), *Organization theory structure, desing, and applications*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., USA
- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (1995), "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Joumal of Organizational Behavior*, 16, 3, 289-298.
- Rousseau, D.M. ve Parks, J.M. (1993), "The contracts of individuals and organizations", in Cummings L.L. ve Staw B.M. (eds) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich CT: JAI Press, 1-43.
- Scarborough H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, 24, 5, 501-516.
- Swanson, J. L. (1992). "Vocational behavior, 1989-1991: Life-span career development and reciprocal interaction of work and nonwork". *Journal of Vocational Behavior*, 41, 101-161
- Tinsley, H. E., and Tinsley, D. J. (1986). "A theory of the attributes, benefits, and causes of leisure Experience". *Leisure Science*. 8, 1-45
- Tinsley, H. E., Hinson, J. A., Tinsley, D. J., ve Holt, M. S. (1993). "Attributes of leisure and work experiences". *Journal of Counseling Psychology*, 40, 447-455.
- Turnley, W.H. ve Feldman. D.C. (2000), "Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Turnley, W.H., Bolino M.C., Lester, S.W. ve Bloodgood, J.M. (2003), "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, 29, 2, 187-206.
- VanScotter, J.R (2000), "Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment". *Human Resource Management Review*, 10, 1, 79-95.
- Zuzanek, J., Robinson, J.P. ve Iwasaki, Y. (1998), "The Relationships Between Stress, Health, and Physically Active Leisure as a Function of Life-Cycle," *Leisure Sciences*, 20, 253-275
- Zuzanek, J., ve Mannell, R. (1983). "Work-leisure relationships from a sociological and social psychological perspective". *Leisure Studies*, 2, 327-344.



THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATION FORMS, CREATIVITY MANAGEMENT AND ORGANIZATION STRUCTURES

Rifat Iraz¹, Suudan Gokce Gok²

¹Selcuk University. rifat@selcuk.edu.tr

²Gazi University. suudangokce@hotmail.com

Keywords

Organization structures, administration forms, creativity management.

JEL Classification

L20, D21, D23

ABSTRACT

Today, managing creativity is an obligation for contemporary companies for preventing their competitive position. Creativity management, as a technic of human resource management demands continuous, integrated and systematic applications. The purpose of this study is to uncover the relationship between administration forms, creativity management and organization structures. In this context, a questionnaire was conducted on 60 employees who work in a local channel in Ankara. The data obtained were analyzed by using SPSS 15.0 software. Creativity on the size of the bottom of the organizational structure of relations in the analysis for determining the degree of complexity with the degree of formality of the organization's positive relationship was found to be of medium strength. The greater the degree of complexity increases formality that have been identified.

ÖRGÜT YAPILARI VE BOYUTLARININ YARATICILIK YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anahtar Kelimeler

Örgüt yapıları, yönetim biçimleri, yaratıcılık yönetimi.

JEL Sınıflandırması

L20, D21, D23

ÖZET

Günümüzde yaratıcılık bütün örgütlerin önemli bir kaynağı olarak görülmekte ve örgütlerin rekabetçi konumlarını koruyabilmeleri için yaratıcılığı yönetmeleri ve benimsemeleri önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı da, örgüt yapılarının alt boyutları ve yönetim biçimlerinin yaratıcılık yönetimi açısından değerlendirmesinin yapılar, aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu kapsamda Ankara'da faaliyet gösteren yerel bir televizyon kanalında çalışan 60 iş gören üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucu elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yaratıcılığın örgüt yapısının alt boyutlarıyla ilgili ilişkilerin saptanmasına yönelik yapılan analizlerde örgütün biçimsellik derecesi ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki olduğu saptanmıştır. Biçimsellik derecesi arttıkça karmaşıklık derecesinin de arttığı tespit edilmiştir.

1. GİRİŞ

Değişimin hızlı olarak yaşandığı günümüz rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin tek yolu farklılık yaratarak rekabetin gerisinde kalmamalarıdır. Örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi ancak iş görenlerin katkısıyla gerçekleşebilecektir. Bu nedenle örgütün farkındalık yaratabilecek, yeni fikirler üretebilecek çalışanlara gereksinimi vardır. Çalışanların bu yaratıcı fikirleri üretebilmesi için örgütün uygun ortamı sağlaması ve bu faaliyetlerin yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı, çalışan yaratıcılığını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. İş görenlerin yaratıcı düşünce veya çözüm yaratabilmesi için öncelikli olarak çalışılmış olan konu, iş veya sorunla alakalı az da olsa bilgisinin olması gerekmektedir. Bilgi sadece teknik ve meslekî olarak değil, aynı zamanda farklı düşünce ve bakış açısına da sahip olmayı içermektedir. Bu sebeple de, çok yönlü bilgi akışının ve bilgi paylaşım ortamının sağlandığı, farklı düşüncelerin desteklendiği bir yapı oluşturulması ana koşullardandır. Bu çerçevede yapılan bu çalışma ile örgüt yapılarının alt boyutlarının yaratıcılık yönetimi açısından değerlendirmesinin yapılarak, aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1.Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı

Yaratıcılık kavramı Latince bir kelime olan “creativitöt” kelimesinden türemiştir. Daha önce yapılmamış, düşünülmemiş ya da yeni bir olguyu veya düşünceyi ortaya koyan kişiye yaratıcı denir. Bir şeyin yaratılmış olması için çevreye ve kişiye yeni olması gerekir. Yeni ise; henüz mevcut olmayan, varlığının ne olduğu bilinmeyen, bir bilimin çalışma konusu olan şeydir. Temelde yaratıcılığa ilişkin ilk tanımların bir çoğu yaratıcı süreç üzerinde odaklanmaktadır. Yaratıcılığı bir sorun çözme süreci olarak tanımlayan Torrance’a (1968) göre yaratıcılık, sorunlara, eksikliklere, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma; çözüm yolları arama, tahmin veya eksikliklerle ilgili hipotezler geliştirerek, sınama, sonucu ifade etme ve ortaya koyma sürecini ifade etmektedir. Mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen tecrübe, duygu ve görüşlerin hammaddelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler görüşler üretir. Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir (Sungur, 1997). Örgütün yaratıcı kimliği olması örgütler için son derece önemlidir, çünkü yaratıcı kimlik, bir ürün geliştirilmesinde veya herhangi bir pazarın yapısında önemli etki yapacak teknolojik gelişmeyi tetikleyecektir. Örgütlerin yaratıcı kimliğinin olması; yeni ürün geliştirme, rekabet üstünlüğü ve büyüme açısından stratejik önem taşımaktadır (Samen, 2008). Örgütsel yaratıcılık ise, organizasyonun sahip olduğu çalışanların yaratıcılıklarının bir toplamıdır. Ancak bireysel yaratıcılık, kişilerin sahip olduğu özelliklerin bir fonksiyonu olduğu kadar içinde bulunulan organizasyonun sahip olduğu özelliklerinin de bir fonksiyonudur. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılığın oluşması ve geliştirilmesi, örgütün sahip olduğu üyeleri yaratıcı kılacak bazı düzenlemelere gitmesiyle mümkündür (Çekmecelioğlu, 2002:561). Bu bağlamda, yaratıcılık bazı kişisel özelliklere sahip olmayı gerektirdiği kadar, içinde bulunulan çevresel özelliklerden de etkilenecektir.

2.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütlerde yönetsel görevlerin yeniden organize edilerek başarı ile yönetilme süreci örgütsel yaratıcılık yönetimi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel yaratıcılıktan bahsedebilmek için, örgüt çalışanlarında; kültürel alt yapı, hırs, cesaret, kararlı olma, hoşgörü, hür ve bütüncül düşünme, gelecekle ilgili vizyonel bakış, davranış ve tutum bütünlüğü gerekmektedir (Marşap, 1999:51). Bir organizasyon yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar, organizasyon yapılarını ve davranışlarını anlamaya, açıklamaya ve organizasyondaki herhangi bir değişikliğin diğer organizasyon unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeye yarayan modellerdir (Koçel, 2005: 27).

2.3. Örgüt Yapısı ve Yaratıcılık Yönetimi

Örgüt yapısı, organizasyonel birçok dinamiğin de belirleyicisi olarak, çalışan yaratıcılığını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Bireyin yaratıcı fikir ya da çözümler üretebilmesi için öncelikle üzerinde çalışılan konuya, işe ya da soruna ilişkin belli düzeyde de olsa bilgi sahibi olması gereklidir. Bilgi boyutu sadece meslekî, teknik bilgiyi değil, aynı zamanda çeşitli düşünce ve bakış açılarından haberdar olmayı da içermektedir. Bu nedenle, her türlü ve her yönlü bilgi akışının olduğu, bilgi paylaşımının yaşandığı, fikirlerde çeşitliliğin desteklendiği açık iletişim yapısı temel koşullardan biridir. Motivasyon boyutu ise, yaratıcı yeteneğin bir değer olarak algılandığı, bireylere yaratıcılıklarını kullanma beklentisinin ve fırsatının sunulduğu, yaratıcı çaba ve ürünlerin değerlendirildiği, ödüllendirildiği, iş birliği ve destek temeline dayalı koşul ve ortamları içermektedir (Özcer, 1996).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda merkezilik, biçimsellik ve karmaşıklık örgütsel yapının temel boyutları olarak kabul edilmektedir. *Merkezileşme* Örgüt içerisinde gücün dağılımı ve bu dağılım çerçevesinde örgüt yapısı ile ilgili bilgi veren önemli bir belirleyicidir. Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir Merkezi yapı iletişim bozukluğuna yol açarak bilginin, karar verme biçimiyle de motivasyonu bozmakta bu durumda işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya koymalarını zorlaştırmaktadır. Örgütsel yaratıcılığa merkezilik derecesi düşük olan örgütlerin ulaşabileceği görüşü savunmaktadır (Steiner, 1986). *Biçimselleşme* ile, işgörenlerin yönlendirilme ve denetlenmeleri için kullanılmakta olan süreçler ifade edilmektedir. Biçimsel yapıdaki kuralların fazlalığı, özgür hareket etme ve karar vermeyi engellediği için örgüt üyelerinin yaratıcı çabalarını ortadan kaldırmaktadır. *Karmaşıklık* ta ise; bölümler oluşturma ile işi bölümlendirmenin görevler ve bölümler arasında oluşturduğu farklılıklarla alakalıdır. Yapılan araştırmalar karmaşıklığın ve esnekliğin örgüt içinde yaratıcı davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren yerel bir televizyon kanalında çalışan personel üzerinde yapılmıştır. 80 adet anket televizyon kanalına ulaştırılmıştır. Gönderilen anketlerin 60 tanesi kullanılabilir şekilde geri dönmüştür. Örgütsel yapıyı 3 temel boyutta incelenmiş, bu boyutların yaratıcılıkla ilişkisi araştırılmıştır. Örgütsel yapı soruları:

merkezilik, biçimsellik ve karmaşıklık derecelerinin ölçülmesine yönelik Robbins'in 1983 yılında geliştirdiği ölçeğe göre değerlendirilmiştir. Örgüt yapısına ilişkin kullanılan ölçek toplam 25 sorudan oluşmaktadır. 10 soru örgütün merkezilik derecesi ile ilgili sorulardan, 7 soru örgütün biçimsellik derecesiyle ilgili sorulardan, 8 soruda örgütün karmaşıklık derecesi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanıcıların değerlendirilmesine ulaşmak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Yaratıcılıkla ilgili değişkenleri ölçmede kullanılan ölçek Fedai Karaçavuş'un doktora tezinde kullanmıştır. 21 ifadeden oluşan sorular beşli likert olarak hazırlanmıştır. Verilerin analizi SPSS 15.0 programı ile yapılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi (α) 0,05 kabul edilmiştir. Analizler sonucu elde edilen p değeri 0,05 anlamlılık düzeyi ile karşılaştırılmış ve karar verilmiştir.

Ölçek puanlarının normallik testi yapılmış ve Örgütün Merkezilik Derecesi ile Yaratıcılık ölçeklerinin normal dağılıma uyduğu; Örgütün Biçimsellik Derecesi ile Örgütün Karmaşıklık Derecesinin normal dağılıma uymadığı belirlenmiştir. Bunun neticesinde ölçeklerin birbirleri ile ilişkilerinin var olma durumlarına Pearson Korelasyon Katsayısı ve Spearman Korelasyon Katsayısı hesaplanarak bakılmıştır.

İki gruplu değişkenlerin (cinsiyet, yaş) ölçek puanı açısından fark gösterip göstermeme durumu için t testi ve Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Üç gruplu değişkenlerin (çalışma süresi) ölçek puanı açısından fark gösterip göstermeme durumu için One-Way ANOVA ve Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

3.2.1. Demografik bulgular

Araştırmaya katılanların %46,7 sinin kadın, %53,3 ünün erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında 25-35 yaş aralığında çalışanların %63,3 , 36 ve üstünün %36,7 ü oluşturduğu anlaşılmıştır. Lisans mezunlarının %93,3, yüksek lisans mezunlarının ise 6,7 olduğu belirlenmiştir. Çalışma sürelerinde ise 0-5 yıl arası çalışanlar %16,7, 5-10 yıl arası çalışanlar %48,3 10 yıldan fazla çalışanlar ise araştırma grubunun %35 ini oluşturmaktadır.

Tablo 1: Frekans Tablosu

		N	%
Cinsiyet	Kadın	28	46,7
	Erkek	32	53,3
	Toplam	60	100,0
Yaş	25-35 yaş	38	63,3
	36 ve üstü	22	36,7
	Toplam	60	100,0
Eğitim	Lisans	56	93,3
	Yüksek Lisans	4	6,7
	Doktora	0	0,0
	Toplam	60	100,0

	0-5 yıl	10	16,7
Çalışma Süresi	5-10 yıl	29	48,3
	10 yıldan fazla	21	35,0
	Toplam	60	100,0

3.2.2. Örgüt Yapılarıyla Yaratıcılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayısı

		Örgütün Merkezilik Derecesi	Örgütün Biçimsellik Derecesi	Örgütün Karmaşıklık Derecesi	Yaratıcılık
Örgütün Derecesi	Merkezilik	r	0,074	0,196	0,044
		p	-	0,575	0,134
	n		60	60	60
Örgütün Derecesi	Biçimsellik	r		,580*	,651*
		p	-	0,000	0,000
	n			60	60
Örgütün Derecesi	Karmaşıklık	r			,642*
		p		-	0,000
	n				60
Yaratıcılık		r			-
		p			
		n			

*p<0,05

Örgütün merkezilik derecesi ile biçimsellik derecesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Örgütün merkezilik derecesi ile karmaşıklık derecesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgütün merkezilik derecesi ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgütün biçimsellik derecesi ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Biçimsellik derecesi arttıkça karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Ayrıca bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Örgütün biçimsellik derecesi ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Biçimsellik derecesi arttıkça yaratıcılık da artmaktadır. Ayrıca bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Örgütün karmaşıklık derecesi ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Karmaşıklık derecesi arttıkça yaratıcılık da artmaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet

		Cinsiyet			Mann-Whitney U Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	U	p
Örgütün Merkezilik Derecesi	Kadın	28	29,86	3,56	27,98	377,500	0,292
	Erkek	32	30,88	3,53	32,70		

		Cinsiyet			Mann-Whitney U Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	U	p
Örgütün Biçimsellik Derecesi	Kadın	28	22,29	3,59	34,39	339,000	0,103
	Erkek	32	20,38	3,16	27,09		

		Cinsiyet			t Testi	
		n	Ortalama	ss	t	p
Örgütün Karmaşıklık Derecesi	Kadın	28	20,86	7,72	0,854	0,397
	Erkek	32	19,28	6,58		

		Cinsiyet			t Testi	
		n	Ortalama	ss	t	p
Yaratıcılık	Kadın	28	47,46	6,61	0,623	0,535
	Erkek	32	46,47	5,76		

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında örgütün merkezilik derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte erkek çalışanların merkezilik derecesi daha yüksektir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında örgütün biçimsellik çalışması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte kadın çalışanların biçimsellik derecesi daha yüksektir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında örgütün karmaşıklık derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte kadın çalışanların karmaşıklık derecesi daha yüksektir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında yaratıcılık açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte kadın çalışanların yaratıcılık becerileri daha yüksektir.

Tablo 4: Yaş

		Yaş			t Testi	
		n	Ortalama	ss	t	p
Örgütün Merkezilik Derecesi	25-35 yaş	38	31,03	3,51	1,833	0,072
	36 ve üstü	22	29,32	3,43		

		Yaş			Mann-Whitney U Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	U	p
Örgütün Biçimsellik Derecesi	25-35 yaş	38	21,32	3,26	32,11	357,000	0,345
	36 ve üstü	22	21,18	3,90			

		Yaş			t Testi	
		n	Ortalama	ss	t	p
Örgütün Karmaşıklık Derecesi	25-35 yaş	38	21,5	6,53	2,189	0,033*
	36 ve üstü	22	17,45	7,51		

*p<0,05

		Yaş			t Testi	
		n	Ortalama	ss	t	p
Yaratıcılık	25-35 yaş	38	47,61	5,25	1,020	0,315
	36 ve üstü	22	45,77	7,42		

Farklı yaş grubundan çalışanlar arasında örgütün biçimsellik derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 25-35 yaş arasındaki çalışanların biçimsellik derecesi daha yüksektir. Farklı yaş grubundan çalışanlar arasında örgütün merkezilik derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 25-35 yaş arasındaki çalışanların merkezilik derecesi daha yüksektir. Farklı yaş grubundan çalışanlar arasında örgütün karmaşıklık derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. 25-35 yaş arasındaki çalışanların karmaşıklık derecesi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Farklı yaş grubundan çalışanlar arasında yaratıcılık açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 25-35 yaş arasındaki çalışanların yaratıcılık becerileri daha yüksektir.

Tablo 5:Eğitim Durumu

		Eğitim		
		n	Ortalama	ss
Örgütün Merkezilik Derecesi	Lisans	56	30,36	3,64
	Yüksek Lisans	4	31	2,16
	Doktora	0	.	.
Örgütün Biçimsellik Derecesi	Lisans	56	21,29	3,55
	Yüksek Lisans	4	21	2,58
	Doktora	0	.	.
Örgütün Karmaşıklık Derecesi	Lisans	56	19,98	7,17
	Yüksek Lisans	4	20,5	7,33
	Doktora	0	.	.
Yaratıcılık	Lisans	56	47,14	6,27
	Yüksek Lisans	4	44	2,94
	Doktora	0	.	.

Lisans üstü

mezunu gözlem birimi yetersizliğinden dolayı eğitim durumları arasında karşılaştırma analizi yapılamamıştır.

Tablo 5: Çalışma Süresi

		Çalışma Süresi			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki Kare	p
Örgütün Merkezilik Derecesi	0-5 yıl	10	30,3	4,79	31,10	0,244	0,885
	5-10 yıl	29	30,66	3,59	31,38		
	10 yıldan fazla	21	30,1	2,93	29,00		

Farklı çalışma süresine sahip çalışanlar arasında örgütün merkezilik derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 5-10 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanların merkezilik derecesi en yüksektir. Farklı çalışma süresine sahip çalışanlar arasında örgütün biçimsellik derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 0-5 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanların biçimsellik derecesi en yüksektir. Farklı çalışma süresine sahip çalışanlar arasında örgütün karmaşıklık derecesi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 0-5 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanların karmaşıklık derecesi en yüksektir. Farklı çalışma süresine sahip çalışanlar arasında yaratıcılık açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 5-10 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanların yaratıcılık becerisi en yüksektir.

		Çalışma Süresi			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki Kare	p
Örgütün Biçimsellik Derecesi	0-5 yıl	10	21,9	2,23	36,20		
	5-10 yıl	29	21,45	2,89	31,12		
	10 yıldan fazla	21	20,71	4,60	26,93	2,017	0,365
		Çalışma Süresi			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki Kare	p
Örgütün Karmaşıklık Derecesi	0-5 yıl	10	20,7	4,27	33,30		
	5-10 yıl	29	20,66	7,23	31,90		
	10 yıldan fazla	21	18,81	8,10	27,24	1,183	0,554
		Çalışma Süresi			ANOVA		
		n	Ortalama	ss	F	p	
Yaratıcılık	0-5 yıl	10	47,2	4,52			
	5-10 yıl	29	47,34	6,36			
	10 yıldan fazla	21	46,24	6,68	0,204	0,816	

4. SONUÇ

Yaratıcılığın örgüt yapısının alt boyutlarıyla ilgili ilişkilerin saptanmasına yönelik yapılan analizlerde örgütün biçimsellik derecesi ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki olduğu saptanmıştır. Biçimsellik derecesi arttıkça karmaşıklık derecesinin de arttığı tespit edilmiştir. Örgütün biçimsellik derecesi ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Biçimsellik derecesi arttıkça yaratıcılık da artmaktadır. Örgütün karmaşıklık derecesi ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Karmaşıklık derecesi arttıkça yaratıcılık da artmaktadır. Bu çerçevede yapılan bu çalışma ile örgüt yapılarının alt boyutlarının yaratıcılık yönetimi açısından değerlendirmesinin yapılarak, aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması örgütlere fayda sağlayabilecektir. Daha önce yapılan çalışmalarda bu kavramların bir arada aynı çalışmada farklı şekillerde ele alındığı görülerek, çalışmanın yapılmasının alana faydalı olabileceği düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

BİBER, M. (2006). "Keşfederek Öğrenme yönteminin İlköğretim II. Kademe Matematik Dersi Öğrencilerinin Yaratıcılıkları Üzerine Etkisi". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

CERTO, SAMUEL C. (2000). Modern Management Diversity, Quality, Ethics the Global Environment. Edition, Prentice Hall, N.Jersey.

CHANG, W. VE CHIANG, Z. H. (2007). "A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization". International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University.

- ÇEKMECELİOĞLU, H. (2002). "Örgüt ikliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma" C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 6 (2), 23-39.
- FISHER, B.J., Specht, D.K. Successful Aging and Creativity in Later Life. Jurnal of Aging Studies, Vol.13, 1999, No. 4: 457-472.
- FREDRICKSON, J.W. (1985). "Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision process". Academy of Management Journal, 28, 821-843.
- FREDERICKSON, W.J. (1986). "The Strategic Decision Process and Organizational Structure". Academy of Management Review, 11, 280-297.
- GOLEMAN, D., BOYATZITS, R., MCKEE, A. (2003). "Primal Liderhip: Realizing the Power of Emotional Intelligence". The Leadership Quartly, 217, 1-4.
- GROTH, JOHN C. VE JOHN P. (1999). "What Blocks Creativity?". Creativity and Innovation Management, 8, 179-187.
- GÜNEY, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HELLRIGEL, D. VE J.W. (1992). Slocum. Management. Addison-Wesley Publishing Co. U.S.A.
- KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Kalsik- Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 10. Baskı, İstanbul.
- KRISTENSEN, T. (2004). "The Physical Context Of Creativity". Creativity and Innovation Management. 13, 89-96.
- MADJAR, N., OLDHAM, G. R., VE PRATT, M. G. (2002). "There's No Place Like Home?. The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support To Employees Creative Performance". Academy of Management Journal, 45, 757-767.
- MARŞAP A. (1999). Yaratıcı Liderlik, Öncü Kitapları, Ankara.
- MUMFORD, M. D. (2000). "Managing creative people: strategies and tactics for innovation". Human Resource Management Review, 10, 313-351.
- NYSTROM, P.C. RAMAMURTY, K. AND WILSON, A.L. (2002). "Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology". Journal of Engineering and Technology Mangement, 19, 221-247.
- PROCTOR, T. (2004). "Cracking The Incremental Paradigm of Japanese Creativity". Creativity and Innovation Management, 13, 207-215.
- ROBBINS, S.H. (1983). Organization Theory-The Structure and Design of Organizations. Prentice Hall Inc.
- STEINER, GEORGE A. VE JOHN B. MINER. (1986). "Management Policy and Strategy". MacMillan Pub.Co.Inc.
- SAMEN, S. (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi". Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 363-378.
- SUNGUR. N. Yaratıcı Düşünce. Evrim Yayınevi, 324, 1997.
- TORRANCE , E. P. (1968). Education and the Creative Potential. The University of Minnesota Press.



AN EXPLORATIVE STUDY ON THE MASTER / PHD THESES ON QUANTITATIVE METHODS DISCIPLINE IN TURKEY

Hakan Yildirim¹, Bulent Erdem²

¹ Marmara University, hakany68@marmara.edu.tr

² Turkish Defence Forces, bulenterdem111@hotmail.com

Keywords

Quantitative methods,
master thesis, PhD
thesis, scientific
research, statistics.

JEL Classification

C10, Y10

ABSTRACT

Graduate theses, doctoral dissertations and theses in proficiency in arts are academic studies that provide a systematic, useful and sharable content by the aim of providing a solution for an emerging theme, subject or a problem with defined methods, techniques, parameters, performance criteria and time period. Theses study that is a systematic and organized efforts for exploring a specific problem that has to be solved, makes the researcher acquire and improve his/her skills of doing original research and academic writing. Regardless of the scale of the research, in a thesis, motivations, methodology, findings, discussion on the interactions of findings with other research and the conclusion must be explained. In this context, the aim of this study is to categorize the graduate theses on Quantitative Methods discipline in Turkey within a period and hence to provide a reference to scholars/students who are currently or planning to be working on Quantitative Methods by emphasizing the critical points that have to be considered while defining the subject and scope of the theses, and orienting them to research topics with high originality. The paper is organized in three sections. After the literature on the definition, types, aims and importance of graduate education is presented, in the second section the preparation phases, essentials of a thesis study, and errors to be avoided are emphasized. In research section, 190 graduate theses/dissertations on Quantitative Methods discipline that are completed in Turkish universities with Quantitative Methods Departments/Units between 2000 – 2012 (downloaded from the official web site of Higher Education Council of Turkey) are analyzed and categorized for their subject, scope, discipline, application field and data source. In the conclusion section, findings are discussed.

SAYISAL YÖNTEMLER BİLİM DALINDA YAPILAN YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Anahtar Kelimeler

Sayısal Yöntemler,
Yüksek Lisans Tezi,
Doktora Tezi, Bilimsel
Araştırma, İstatistik

ÖZET

Yüksek Lisans, Doktora ve Sanatta Yeterlilik tezi; yeni bir konu veya soruna çözüm sağlamak amacıyla, yöntemi, modeli, parametreleri, performans kriterleri ve süresi belirli sistematik, yararlanabilir ve paylaşılabılır içerikteki akademik çalışmalardır. Araştırmacıya özgün araştırma ile akademik yazı yazma becerisini kazandırmak ve geliştirmek için hazırlanan tezler; çözümüne ihtiyaç duyulan spesifik bir problemin sistematik ve organize bir şekilde araştırma gayretidir. Bir araştırmacının boyutu ne olursa olsun, araştırmacının yapılış gerekçeleri, yapılış biçimi, bulguları, bulguların başka çalışmalarla bağlantıları ve ne anlama geldiği konusunun aydınlatılması gerekir. Çalışmanın temel amacı Sayısal Yöntemler Bilim Dalında belirlenen tarih aralığında tamamlanan lisansüstü tezleri belirlenen kategorilere göre düzenlemektir. Çalışma, aynı zamanda söz konusu bilim dalında öğrenim gören veya görmeyi düşünen kişilere tez konusunu belirlerken dikkat edilmesi gereken önemli noktaların altını çizmek ve tekrar edilen bir çalışma yapmak yerine daha orijinal çalışmalara yönelmesine yardımcı olabilecek bir referans kaynak olmayı da hedeflemiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda çalışma üç bölümde tamamlanmıştır.

JEL Sınıflandırması

C10, Y10

Çalışmanın giriş bölümünde literatür taraması yapılarak lisansüstü eğitimin tanımı, çeşitleri, amacı ve önemi ortaya konmuştur. İkinci bölümde; lisansüstü eğitiminin bitirme projesi olarak da kabul edilen tez çalışmasının hazırlama sürecindeki aşamaları, iyi bir tez çalışması yapılırken nelere dikkat edilmesi gerektiği ve yapılmaması gereken hatalar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın araştırma bölümünde, 2000 – 2012 yılları arasında Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı veya Bilim Dalı olan Üniversitelerde üretilen 190 adet Yüksek Lisans / Doktora tezi Yüksek Öğretim Kurumunun Resmi internet sitesinden indirilerek incelenmiştir. Bu incelemede söz konusu Ana Bilim Dalı veya Bilim Dalı altında üretilen tezlerin konu, kapsam, disiplin, uygulama sahası ve veri kaynağı bakımından sınıflandırılması yapılmıştır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmıştır.

1. GİRİŞ

Thesis sözcüğü, eski Yunancada tithenai (yerleştirmek, koymak) fiilinden türeyerek, üniversitede derece almak amacıyla yazılan proje anlamında kullanılmıştır. (Sönmez, 2008) Tez kavramı üzerine geliştirilen diğer bazı tanımlar şöyledir: Bilim adamının bir konu hakkındaki araştırması sonucu yazdığı yazıdır. (Fidan, 2006) Yüksek Lisans, Doktora ve sanatta yeterlilik tezi; belirlenmiş yeni bir konu, sorun veya sürece ilişkin yeni durumla ilişkili çözüm sağlama amacıyla, yöntemi (metodolojisi), modeli, parametreleri, performans kriterleri ve süresi belirli bir akademik çalışma sürecini gerçekleştirmeye dönük sistematik, yaralanabilir ve paylaşılabilir içerikteki akademik çalışmalardır. (19 Mayıs Üniversitesi, 2009) Araştırmacının somut bir konu hakkında yaptığı, kuramsal altyapısı olan sistematik ve yansız bir araştırma sonucu elde ettiği bulguları derlediği yayın bilimsel bir eserdir. (Gürak, 2013)

Hazırlanan bir tezde, öğrencinin özgün araştırmasını sunması beklenmektedir. Bunun amacı, öğrencinin özgün araştırma yapabilme yeteneğini kazanmış olduğunu görebilmektir. Özetle ifade edilecek olursak tez; tartışmaya, iddiaya dayanarak bir öneri, fikir ileri sürmektir. *Yüksek lisans* tezi, bir bitirme projesi ya da programla ilgili bir konuda yapılan kapsamlı araştırma olarak da tanımlanır. (Day, 2003) *Doktora ise*; ileri düzey araştırma becerilerinin kazanılmasını hedefleyen bir eğitim sürecidir. Hedef problem doğrultusunda planlama, geliştirme, uygulama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde profesyonellik kazandıran bir süreçtir. (Sakız, 2012) Tezin amacı; adayın özgün araştırma yapma yeteneğini kazandığını göstermektir. Bu nedenle uygun bir tez, aynı amacı güden bir bilimsel makale gibi olmalıdır. Bilimsel makaleden farklı olarak tez, birden fazla konuyu ve bazı konulara da birden fazla yaklaşımı anlatabilir. Tez, öğrencinin teziyle ilgili araştırmada elde ettiği verilerin tümünü veya büyük bir kısmını sunabilir. Bunun için tez, genellikle bilimsel makaleden daha geniş ve daha uzun olabilir. Genel olarak bir tez, tarama/değerlendirme makalesi tarzında yazılmalıdır. Amacı, sizi dereceye götüren çalışmayı değerlendirmektir. Özgün verileriniz (daha önce yayımlanmış veya yayımlanmamış) bütün gerekli deneysel ayrıntılarla desteklenmiş olarak tezin içine girmelidir. Birkaç bölümün her biri, aslında araştırma makalesi (Giriş, Malzeme ve Yöntemler, Sonuçlar, Tartışma) çizgisinde tasarlanabilir. Bununla beraber genelde, parçalar monografi olarak yazılan tarama/değerlendirme makalesindeki gibi birbirine uymalıdır. (Day, 2003) Tez vermede güdülen bir başka temel amaç ise öğrenciyi akademik yazı yazma becerisini kazandırmak ve geliştirmektir. Öğrenciye bir sorunu analiz etme, sorunla ilgili teorileri öğrenme, birçok kaynaktan bilgi toplama, toplanan bilgileri analiz etme ve sentezleme tekniklerini kazandırmaktır. Tez hazırlamanın temel amaçlarından biri de ikna

edici, iyi düşünölmüş ve soruyu sınyan bir çalışma hazırlamaktır. Gerekli kaynakları kullanma ve gösterme becerilerini kazandırmaktır. (Fidan, 2006)

Araştırma; çözümlüne ihtiyaç duyulan spesifik bir problemin sistematik ve organize bir şekilde araştırma gayreti olarak tanımlanabilir. (Sekeran, 1992) Araştırma bir soruna çözüml bulmak için gerekli verilerin (bilgi) planlı ve sistematik bir biçimde toplanması, sınıflandırılması, çözümlenmesi (analiz), açıklanması ve yorumlanması sürecidir. Bu sunuş bilimsel akıl yürütme şekline uygun olarak aşamalı bir süreci kapsar. (İslamoğlu, 2003) Araştırmada; araştırmanın yapılmasına neden gerek duyuldu, araştırma ile neyin hedeflendiği ve başka araştırmacıların konu ile ilgili yaptıkları çalışmaların sonuçları açık ve net olarak belirtilmelidir. (Onat, 2013) Bilimsel araştırma tezini diğer makalelerden ayıran en önemli özelliklerinden biri “genel” ve “soyut” bir derleme, özet veya görüş bildirisi olmamasıdır. Tez sadece başkalarının ifade ettiği “alıntılardan” oluşamaz. Bir tez mutlaka özgün görüşleri, eleştirileri ve yorumlarını da içermelidir. (Gürak, 2013) Bir araştırmayı önemli kılan temel ölçüt, sorunun çözümlüne getirdiği katkı kadar, bilim evrenine yaptığı/ yapacağı katkı da olmalıdır. (Ural & Kılıç, 2005) Nitekim tezin önemi araştırmacı açısından tezin taşıdığı değerin ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın ikinci bölümü olan literatür kısmında, lisansüstü eğitiminin bitirme safhası olan tez çalışmasının hazırlama sürecindeki aşamaları, iyi bir tez çalışması yapılırken nelere dikkat edilmesi gerektiği ve yapılmaması gereken hatalar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümü olan araştırma kısmında, 2000 – 2012 yılları arasında Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı veya Bilim Dalı olan Üniversitelerde üretilen 190 adet Yüksek Lisans / Doktora tezi Yüksek Öğretim Kurumunun Resmi internet sitesinden indirilerek incelenmiştir. Bu incelemede söz konusu Ana Bilim Dalı veya Bilim Dalı altında üretilen tezlerin konu, kapsam, disiplin, uygulama sahası ve veri kaynağı bakımından sınıflandırılması yapılmıştır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmıştır.

2. LİTERATÜR ÇALIşMASI

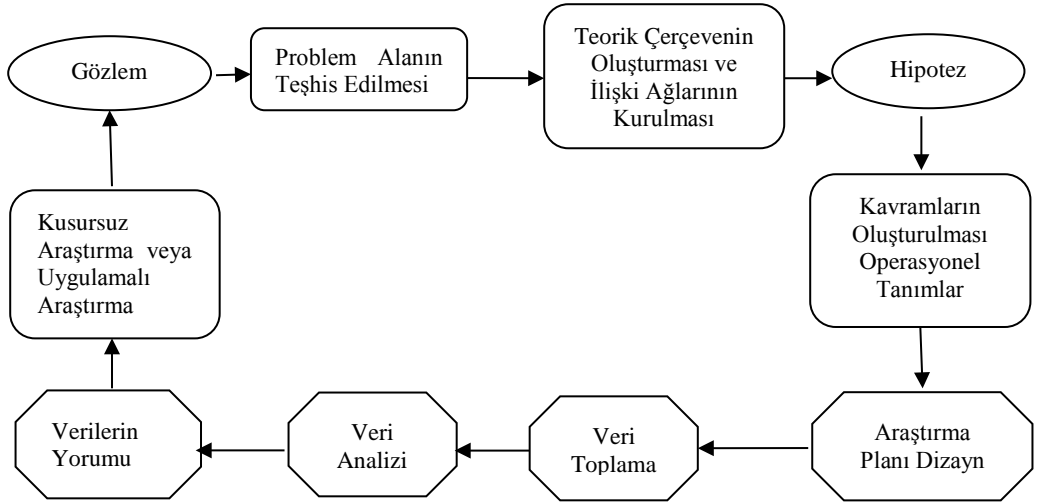
Tez hazırlama sürecinde, araştırmanın sağlıklı bir şekilde sonlandırılabilmesi ve iyi bir tez çalışması elde edebilmesi için her aşamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Tez; açıklayıcı bilgiler veren ön kısım, tezin ana gövdesini oluşturan metin kısmı, kaynakça ve tezi tamamlayan diğer unsurların yer aldığı son kısım olmak üzere üç kısımdan oluşur. (<http://www.dicle.edu.tr>) Bir araştırmanın boyutu ne olursa olsun (bir tebliğ, makale, yüksek lisans veya doktora tezi), okuyucunun araştırmanın yapılış gerekçeleri, yapılış biçimi, bulguları, bulguların başka çalışmalarla bağlantıları ve ne anlama geldikleri konusunda aydınlatılması gerekir. Bu bilgiler genellikle özet halinde araştırmanın amaç, önem kapsamı da dair olmak üzere “Giriş” kısmında verilirler. (Altunışık, 2007) Araştırmalar hangi amaç ve hangi alanda yapılırsa yapılışın bütün araştırmalar belirli bir plan dâhilinde olması gerekir. Araştırmanın planlanması, araştırmanın baştan sona kadar olan faaliyetlerin aşamalı olarak birbirini izleyen bir süreci, dolayısıyla araştırma süreci, yapılan araştırmanın tüm faaliyetlerinin aşama aşama planlanmasını ifade eder. Bir konuyu sistematik olarak inceleyen çalışmalar bilimsel araştırmalardır. Bu ifade de yer alan “sistematik” ifadesi, araştırmanın belirli bir düzen, tertip ve yöntem izlenerek yapılması durumunu ifade etmektedir. O halde bilimsel bir araştırma aynı zamanda sistematik bir çalışmadır. (Arslan, 2012)

Şekil 1 ve Şekil 2 her ikisi de birlikte incelendiğinde bir anlamda yukarıdaki paragrafın özeti olarak da değerlendirilebilir.

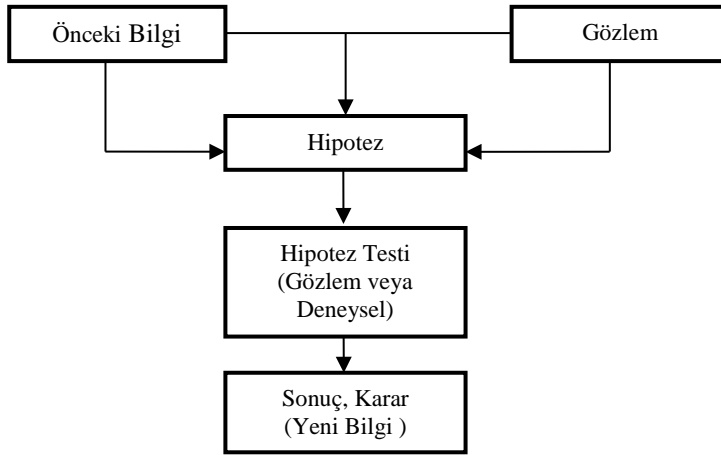
Şekil 1: Bilimsel Araştırma Süreci (Bailey, 1987)



Şekil 2: Araştırmanın Blok Şeması (Sekeran,1992)



Araştırma sürecindeki belli başlı bazı aşamalar şöyle belirtilebilir: (Seyidoğlu, 2003) Konuyu Seçme, Konuyu Sınırlandırma, Tez Cümlesi Oluşturma, Araştırmanın Metodunu Belirleme, Geçici Plan Hazırlama, Geçici Kaynakça Oluşturma, Veri Toplama, Okuma ve Not Alma, Metnin Yazılması. Süreçteki en önemli hususlardan birisi sonuca sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için araştırmanın hipotezini net olarak ortaya koymaktır. Aşağıdaki şekilde Zikmund, bilimsel araştırmayı şematik olarak özetlemiştir. (Zikmund, 2012)

Şekil 3: Zikmund Bilimsel Araştırma Özeti

Araştırma sürecinde doğru soruları sormak önemlidir. Birçok disiplinde eldeki kanıtları ve teoriyi kullanmak en güçlü hipotezi ortaya atmak için önemlidir. Bu da en çok hipotez üretme sürecinden doğmaktadır. *"Hipotez, araştırma sorusuna dayalı bir cevaptır."* (Miller, 2010) Araştırmaya uygun bir metodun belirlenmesi, birçok faktöre bağlı olmakla birlikte, öncelikle araştırma amaç veya amaçlarının açık bir şekilde ifade edilmiş olmasına bağlıdır. Bu nedenle, iyi bir araştırma kurgusunda araştırmacıdan beklenen, belirsizliklerden arındırılmış, bünyesinde genellemeler barındırmayan araştırma amaçları belirleyebilmektir. (<http://sbe.marmara.edu.tr/dosya/Tezyazimkılavuzu.pdf>)

İyi bir tezde genel kabul görmüş dikkat edilmesi gereken bazı temel noktaları şöyle sıralayabiliriz:

- Seçeceğimiz konunun özgün olması,
- Başkası tarafından aynen yapılmamış olması,
- Konu bilindik bile olsa, daha önce incelenmemiş ve bir başka açıdan konuyu inceliyor olması gerekmektedir.

Seçilen konuda özellikle yeterli kaynak bulunabilir olmalıdır. (<http://www.cse.unsw.edu.au/~tw/thesis2.ppt>) Mutlaka iyi yazılmış ve kabul edilmiş tezleri örnek almak gerekir. Hakemli dergilerde yayımlanan makaleleri inceleyerek, tezlerde orada kullanılan dile benzer bir dil kullanmaya özen gösterilmelidir. Önce tezin planı yapılmalıdır. Geçici bir içindkiler dizelgesi oluşturup yazılı bir araştırma önerisi hazırlanmalıdır. Okunan makalelerin ve kitapların teze ilgili bölümlerinden ya doğrudan alıntıları (sayfa numaralarıyla birlikte) ya da özet alıntıları mutlaka not edilerek sürekli yazılmalıdır. Tezde hangi sorunun yanıtlanacağı ya da hangi sorunu çözmeye çalışılacağı net bir biçimde ortaya koyulmalıdır. Mutlaka "Yazım Kılavuzu" kullanılmalıdır. Her araştırmacının bir tezi olmalıdır. Tez araştırılmak üzere belirlenen soruna verilen bir ön yanıt veya ona karşı önerilen bir ilk çözüm niteliğindedir. İyi bir tez okuyucuda merak uyandırmalı ve ilgilenenler tarafından söz konusu çalışmayı okumak için vakit ayırmaya değer bulunmalıdır. O nedenle de tez cümlesi olabildiğince sağlam ve ilgi çekici nitelikte olmalıdır. Yalnızca bilinen şeyleri tekrar eden, sıradan zayıf ve ilgi uyandırmayan tez

cümlelerinden kaçınmak gerekir. (Seyidoğlu, 2003) Yazım kısmında gereksiz cümlelere ya da farklı cümlelerle kurulmuş aynı paragraflara yer vermekten kaçınılmalıdır. (Karpuz, 2009) Seçilen araştırmada konu adı kısa ve öz olmalıdır. Bilim dünyasına bir yenilik getirmek, yeni yorumlamalarda bulunmak ön planda tutulmalıdır. (<http://kutuphane.ege.edu.tr>)

Bir tezde yapılmaması gereken bazı temel hususları da şöyle sıralayabiliriz: (Gönül, 2012), (Wolfe, 2013)

- Araştırma odak noktasının tam olarak belirtilmemesi.
- Yapılan çalışmanın öneminin tam olarak belirtilmemesi.
- Araştırma sorularına çözümler bulabilmek adına seçilen yöntemin neden seçilmiş olduğunun açıkça belirtilmemesi veya savunulmaması.
- Araştırmanın literatürdeki diğer araştırmalarla ilişkilerinin ve farkının belirtilmemiş olması.
- Bölümlerde yeterince detay ve açıklamanın verilmemiş olması.
- Araştırmanın alana katkılarının belirtilmemesi.
- Uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik uygulama ve önerilerin geliştirilmemiş olması.
- Son okumaların yapılmamış, hataların düzeltilmemiş olması (eksik kelime, eksik atıf, anlam kaybı olan cümle, başlık düzeninde, tablo ve şekillerde hatalar vb.)

Ayrıca bir tezin 200 sayfalık bir kitap olması gerektiği gerçeği yansıtmamaktadır. İncelenen birçok 200 sayfalık tez sadece 50 sayfalık iyi bir bilimsel çalışmadan fazlasını iğermez diğer 150 sayfa ise bir takım ayrıntıların şişirilerek anlatılmasından ibarettir. (Day, 2003)

3. METODOLOJİ VE ARAşTIRMA

Sayısal Yöntemler Bilim Dalı adı altında 2000 – 2012 yılları arasında üretilerek YÖK Resmi internet sitesinde mevcut 190 lisansüstü tez çalışması temin edilerek incelenmiş yapılan çalışmalar tablo şeklinde sunulmuştur. Tablo 1)' de doktora ve yüksek lisans tezlerinin tamamının üniversitelere göre dağılımı gösterilmiştir. Tablo 2)' de doktora tezlerinin Tablo 3)'de ise yüksek lisans tezlerinin üniversitelere göre dağılımı ayrı ayrı gösterilmiştir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi 11 Nisan 2012 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan "Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu'nda yapılan değişiklikle" Bülent Ecevit Üniversitesi olarak değiştirilmiştir.

Tablo 1: 2000 – 2012 Yılları Arasında Lisansüstü Çalışmalarının Üniversitelere Göre Dağılımı

ÜNİVERSİTE / YILLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Toplam
Akdeniz Üniv.									2	2				4
Anadolu Üniv.		1						4	1	2	2		1	11
Ankara Üniversitesi									1	1				2
Atatürk Üniversitesi								2		4	3	2	1	12
Cumhuriyet Üniv.	1		1		3			2	2		5	2	1	17
Çukurova Üniv.								1	2	1				4
Dokuz Eylül Üniv.											1			1
Gazi Üniversitesi								1			2			3
Gaziosmanpaşa Ün.									1	1	1			3
Gaziantep Üniv.											1			1
Gebze Yk. Tekn. En.											1			1
Hacettepe Üniv.											1			1
İTÜ												1		1
İstanbul Üniv.	1			1	4	8	10	2	4	11	6	10	6	63
Marmara Üniv.					1		1	6	7	9	15	10	1	50
Muğla Üniversitesi										1				1
Pamukkale Üniv.									3	1	1	1	2	8
S. Demirel Üniv.									1	1				2
Uludağ Üniversitesi										1		1		2
Yıldız Teknik Üniv.					1					1				2
Bülent Ecevit Üniv.									1					1
TOPLAM	2	1	1	1	9	8	11	18	25	36	39	27	12	190

Tablo 1 incelendiğinde, özellikle 2009 ve 2010 yıllarında en fazla tezin üretildiği, 2000’li yılların başlarında ise en az tezin üretildiği göze çarpmaktadır. 2000 – 2003 yılları arasında üretilen tezlerin toplam üretilen tüm tezlere oranı sadece %2’dir. İstanbul ve Marmara Üniversitesi toplam ürettikleri 113 tez ile tüm üretilen tezlerin %59’unu oluşturmaktadır. Yedi Üniversite (Bülent Ecevit Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi) sadece bir lisansüstü tez üretmişlerdir.

Tablo 2: 2000 – 2012 Yılları Arasında Doktora Çalışmalarının Üniversiteler Göre Dağılımı

ÜNİVERSİTE / YILLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Toplam
Akdeniz Üniv.									2	1				3
Anadolu Üniv.								2		2				4
Atatürk Üniv.										3	1	1	1	6
Cumhuriyet Üniv.	1		1		1			1			1			5
Çukurova Üniv.										1				1
İstanbul Üniv.				1	2	3	3	1	2	6	4	6	3	31
İTÜ												1		1

Marmara Üniv.									1	1				2
S. Demirel Üniv.									1					1
Uludağ Üniv.											1			1
TOPLAM	1	0	1	1	3	3	3	4	6	14	6	9	4	55

Tablo 2 incelendiğinde, İstanbul Üniversitesi ürettiği 31 doktora tezi ile doktora tezlerinin %56'sını üretmiştir. İstanbul Üniversitesi bu tezlerin %60'ını 2009 ve sonrasında üretmiştir. 2001 yılında doktora tezi hiç üretilmezken sadece 2009 yılında 14 adet tez üretilerek toplam üretilen doktora tezlerinin %25'i bu yıl tamamlanmıştır. 2000 yılında ilk doktora tezini üreten Cumhuriyet Üniversitesi 2005 yılına kadar 3 adet, son 8 yılda ise sadece 2 doktora tezi üreterek toplam 5 doktora tezi ile %9'luk bir katkı yapmıştır. Yüksek Lisans tezleri genel tablosunda 48 adet tez ile en fazla teze sahip Marmara Üniversitesinin sadece 2 adet doktora tezi ile alana katkı yapması daikkat çekici bir husus olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3: 2000 – 2012 Yılları Arasında Yüksek Lisans Çalışmalarının Üniversiteler Göre Dağılımı

ÜNİVERSİTE / YILLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Toplam
Akdeniz Üniversitesi										1				1
Anadolu Üniversitesi		1						2	1		2		1	7
Ankara Üniversitesi									1	1				2
Atatürk Üniversitesi								2		1	2	1		6
Cumhuriyet Üniversitesi					2			1	2		4	2	1	12
Çukurova Üniversitesi								1	2					3
Dokuz Eylül Üniversitesi										1				1
Gazi Üniversitesi								1			2			3
Gaziosmanpaşa Üniversitesi									1	1	1			3
Gaziantep Üniversitesi											1			1
Gebze Yük. Teknolojileri Ens.											1			1
Hacettepe Üniversitesi											1			1
İstanbul Üniversitesi	1				2	5	7	1	2	5	2	4	3	32
Marmara Üniversitesi					1		1	6	6	8	15	10	1	48
Muğla Üniversitesi										1				1
Pamukkale Üniversitesi									3	1	1	1	2	8
Süleyman Demirel Üniv.										1				1
Uludağ Üniversitesi										1				1
Yıldız Teknik Üniversitesi					1					1				2
Bülent Ecevit Üniversitesi									1					1
TOPLAM	1	1	0	0	6	5	8	14	19	22	33	18	8	135

Tablo 3 incelendiğinde, İstanbul ve Marmara Üniversitesi 80 adet yüksek lisans tezi ile toplam yüksek lisans tezlerinin %59'unu üretmiştir. 2002 ve 2003 yıllarında yüksek lisans tezi hiç üretilmezken 2000 ile 2007 yılları arasında üretilen 21 tez ise toplam üretilen tezlerin sadece %15'ini oluşturmaktadır. 2007 – 2011 yıllarında üretilen 106 tez toplam üretilen tezlerin %78'ini oluşturmuştur. 2000 yılında ilk yüksek lisans tezini üreten İstanbul

Üniversitesi toplamda 32 adet yüksek lisans tezi üretmiş ve yüksek lisans tezlerinin %23'ünü oluşturmuştur. Marmara Üniversitesi 48 adet tez ile en fazla tez üreten üniversite olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 4: 2000 – 2012 Yılları Arasında Yüksek Lisans Çalışmalarının Disiplinlere Göre Dağılımı

Disiplin	Yıl	Adet	Üniversite
Bilişim	2005	2	İstanbul Üniversitesi
	2006	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	2	Çukurova ve Gazi Üniversitesi
	2010	1	Marmara Üniversitesi
	2011	1	Atatürk Üniversitesi
	2012	1	Cumhuriyet Üniversitesi
Finansman ve Risk Ölçümü	2000	1	İstanbul Üniversitesi
	2005	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	3	İstanbul ve Marmara(2) Üniversitesi
	2008	6	Anadolu(1), İstanbul(1), Marmara(3), Pamukkale(1) Üniv.
	2009	5	Ankara(1), Marmara(3) ve Muğla(1) Üniversitesi
	2010	5	Anadolu(1) ve Marmara(4) Üniversitesi
	2011	5	Marmara Üniversitesi
2012	1	İstanbul Üniversitesi	
Fuzzy Matematiği ve Uygulamaları	2005	1	İstanbul Üniversitesi
	2006	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	1	Marmara Üniversitesi
	2008	1	Pamukkale Üniversitesi
	2009	2	Gaziosmanpaşa ve Marmara Üniversitesi
	2010	2	Marmara Üniversitesi
	2011	2	Marmara Üniversitesi
İstatistik Uygulamaları	2004	4	Cumhuriyet(1), Çukurova(2) ve Marmara(1) Üniversitesi
	2006	2	Atatürk ve Marmara Üniversitesi
	2007	2	Marmara Üniversitesi
	2008	5	Atatürk(1), Gaziantep(1), İstanbul(1) ve Marmara(2) Üniv.
	2009	3	Cumhuriyet, Gebze Yüksek Teknoloji ve Marmara Üniv.
	2010	14	Cumhuriyet(1), Hacettepe(1), İstanbul(2), Marmara(8) ve Pamukkale(2) Üniversitesi
	2011	4	Atatürk, Cumhuriyet, Çukurova ve Marmara Üniversitesi
	2012	1	Marmara Üniversitesi
Kalite	2006	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	1	Atatürk Üniversitesi
	2008	1	Pamukkale Üniversitesi
	2009	5	Akdeniz, İstanbul(2), Süleyman Demirel ve Uludağ Üniv.
	2010	3	Dokuz Eylül ve Marmara(2) Üniversitesi
	2012	1	Marmara Üniversitesi
Üretim Yönetimi ve Pazarlama	2001	1	Anadolu Üniversitesi
	2004	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	1	Atatürk Üniversitesi
	2008	1	Marmara Üniversitesi

	2009	1	Pamukkale Üniversitesi
Veri Madenciliği ve Uygulamaları	2005	1	İstanbul Üniversitesi
	2006	2	İstanbul Üniversitesi
	2007	2	Anadolu ve Marmara Üniversitesi
	2008	3	Bülent Ecevit, Gaziosmanpaşa ve İstanbul Üniversitesi
	2009	3	Atatürk ve İstanbul(2) Üniversitesi
	2010	3	Anadolu, Atatürk ve Cumhuriyet Üniversitesi
	2011	1	İstanbul Üniversitesi
	2012	1	İstanbul Üniversitesi
Yöneylem Araştırması ve Matematiksel Modelleme	2004	1	İstanbul Üniversitesi
	2006	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	2	Anadolu ve Cumhuriyet Üniversitesi
	2008	2	Cumhuriyet ve Çukurova Üniversitesi
	2009	3	İstanbul, Marmara ve Yıldız Teknik Üniversitesi
	2010	5	Cumhuriyet, Gazi(2), Gaziosmanpaşa ve Marmara Üniv.
	2011	5	Cumhuriyet(2), İstanbul(2) ve Pamukkale Üniversitesi
	2012	3	Anadolu, İstanbul ve Pamukkale Üniversitesi

Tablo 4 incelendiğinde, 35 adet tezin istatistik tekniklerin uygulamaları üzerine üretildiği göze çarpmaktadır. Bu da genel tezlerin %25'ini oluşturmaktadır. Bu tezlerin yarısı 2010 ve sonrası üretilmiştir. Marmara Üniversitesi'nde üretilen yüksek lisans tezlerinin %60'ı (48 tezin 29'u) istatistik uygulamaları, Finansman ve Risk Ölçümü disiplini üretilmiştir. İstanbul Üniversitesinde üretilen 32 yüksek lisans tezinden Veri Madenciliği disiplini ile üretilen 8 tez %25'lik bir dilimi kapsamaktadır. Fuzzy Matematiği ve Uygulamaları disipliniyle ilgili üretilen yüksek lisans tezlerine bakıldığında bu tezlerin genel olarak 2005 yılından sonra üretildiği ve üretilen tezlerin %70'inin Marmara Üniversitesinde yapıldığı görülmektedir. Kalite disiplini ile ilgili 12 adet yüksek lisans tezinin 8'inin farklı üniversitede üretilmesi dikkat çekmektedir. Bununla birlikte Yöneylem & Matematiksel Modelleme disiplini ile ilgili tezler 9 farklı üniversitede, istatistik uygulamaları ile ilgili üretilen tezler ise 10 farklı üniversitede yapılmıştır.

Tablo 5: 2000 – 2012 Yılları Arasında Doktora Çalışmalarının Disiplinlere Göre Dağılımı

Disiplin	Yıl	Adet	Üniversite
Finansman ve Risk Ölçümü	2004	1	İstanbul Üniversitesi
	2009	3	İstanbul Üniversitesi
	2010	1	İstanbul Üniversitesi
	2011	4	İstanbul(2), İstanbul Teknik ve Uludağ Üniv.
Fuzzy Matematiği ve Uygulamaları	2007	1	İstanbul Üniversitesi
İstatistik Uygulamaları	2005	2	İstanbul Üniversitesi
	2007	1	Anadolu Üniversitesi
	2008	1	İstanbul Üniversitesi
	2009	5	Anadolu, Atatürk, İstanbul ve Marmara(2) Üniv.
	2010	1	Cumhuriyet Üniversitesi
	2011	2	Atatürk ve İstanbul Üniversitesi
Kalite	2000	1	Cumhuriyet Üniversitesi
	2003	1	İstanbul Üniversitesi
	2004	1	İstanbul Üniversitesi
	2007	1	Anadolu Üniversitesi

	2010	1	İstanbul Üniversitesi
Pazarlama	2002	1	Cumhuriyet Üniversitesi
	2012	1	Atatürk Üniversitesi
	2006	1	İstanbul Üniversitesi
Veri Madenciliği ve Uygulamaları	2007	1	Cumhuriyet Üniversitesi
	2008	2	Akdeniz ve Marmara Üniversitesi
	2009	2	Akdeniz ve Atatürk Üniversitesi
	2010	2	İstanbul Üniversitesi
	2011	1	İstanbul Üniversitesi
	2012	1	İstanbul Üniversitesi
	2004	1	Cumhuriyet Üniversitesi
Yöneylem Araştırması ve matematiksel Modelleme	2005	1	İstanbul Üniversitesi
	2006	2	İstanbul Üniversitesi
	2008	3	Akdeniz, İstanbul ve Süleyman Demirel Üniv.
	2009	4	Atatürk, Çukurova ve İstanbul(2) Üniversitesi
	2010	1	Atatürk Üniversitesi
	2011	2	İstanbul Üniversitesi
	2012	2	İstanbul Üniversitesi

Tablo 5 incelendiğinde, 2000 yılında üretilen ilk doktora tezini Kalite disiplini içinde üreten Cumhuriyet Üniversitesi diğer tüm tezlerini de farklı disiplinlerde (Kalite, Pazarlama, Yöneylem Araştırması & Matematiksel Modelleme, Veri Madenciliği Uygulamaları ve İstatistik) yapmıştır. Doktora tezlerinin %56'sını üreten İstanbul Üniversitesi, bu tezlerin %50'sini Yöneylem Araştırması & Matematiksel Modelleme ve İstatistik Uygulamaları disiplini içinde gerçekleştirmiştir. Yöneylem & Matematiksel Modelleme ve İstatistik Uygulamaları disiplini ile üretilen tezler genel olarak üretilen doktora tezlerin yarısını oluşturmaktadır. Fuzzy ve Finansman disiplini ile üretilen doktora tezlerinin tamamı İstanbul Üniversitesinde üretilmiştir. Veri Madenciliği ve İstatistik Uygulamaları disiplini ile üretilen doktora tezleri 5 farklı üniversitede üretilirken, Yöneylem Araştırması & Matematiksel Modelleme disiplini ile üretilen doktora tezleri ise 6 farklı üniversitede üretilmiştir. Marmara Üniversitesinde ise İstatistik Uygulamaları ve Veri Madenciliği disiplini üzerine olmak üzere sadece 2 doktora tezi üretilmiştir.

Tablo 4 ve Tablo5'in özeti şeklinde Tablo 6) incelendiğinde ise lisansüstü tezlerinin yaklaşık %25'inin İstatistik Uygulamaları disiplini ile ilgili oldukları görülür. Bu disiplini yaklaşık %20 ile Yöneylem Araştırması & Matematiksel Modelleme ve Finansman & Risk Ölçümü takip etmektedir. En az ilgi alanı olan disiplin ise yaklaşık tezlerin %4'ünü kapsayan Üretim Yönetimi ve Pazarlama olarak göze çarpmaktadır. Fuzzy matematiği ve Uygulamaları alanında sadece bir doktora tezi, Bilişim alanında ise henüz herhangi bir doktora tezinin yazılmadığı da ilginç bir ayrıntı olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 6: 2000 – 2012 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tezlerindeki Disiplinlerin İstatistiksel Dağılımı

Disiplin	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Bilişim	8	-	8
Finansman ve Risk Ölçümü	27	9	36
Fuzzy Matematiği ve Uygulamaları	10	1	11
İstatistik	35	12	47
Kalite	12	5	17
Üretim Yönetimi ve Pazarlama	5	2	7
Veri Madenciliği Uygulamaları	16	10	26
Yöneylem Araştırması & Matematiksel Modelleme	22	16	38
Toplam	135	55	190

Tablo 7: 2000 – 2012 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Çalışmalarındaki Veri Kaynağı ve Uygulama Sahalarının İstatistiksel Dağılımı

Uygulama Sahası	Doktora		Yüksek Lisans		Toplam	
	Birincil Veri	İkincil Veri	Birincil Veri	İkincil Veri	Birincil Veri	İkincil Veri
Bankacılık Sektörü	2	7	3	9	5	16
Eğitim Kurumları	1	3	8	8	9	11
İletişim Sektörü	-	3	2	6	2	9
Enerji Sektörü	-	3	4	7	4	10
İMKB / Borsa İstanbul	-	8	2	9	2	17
Sağlık Sektörü	1	3	1	11	2	14
Otomotiv Sektörü	3	3	1	5	4	8
Ulaştırma ve Lojistik Sektörü	1	4	7	10	8	14
Üretim Sektörü	1	2	9	12	10	14
İnşaat Sektörü	-	-	3	2	3	2
Diğer	-	10	2	14	2	24
Toplam	9	46	42	93	51	139

Tablo 7 incelendiğinde, tezlerin %73'ü ikincil veri kullanılmıştır. Bu oran yüksek lisans tezleri için yaklaşık %70 iken doktora tezlerinde %83 olarak göze çarpmaktadır. Uygulama sahası olarak en az ilgi alanı inşaat sektörü olmuştur. Bankacılık, eğitim, borsa, ulaştırma ve üretim sektöründe yapılan uygulama oranları neredeyse eşit (yaklaşık %10 – 11) dağılmıştır. Tezlerdeki veri kaynağının çoğunlukla ikincil veri kaynaklarından seçilmiş olmasının en büyük nedenlerinden bir kaçı, işletmelerin kendi özel verilerine ulaşımın oldukça zor olması ve bu tür bir veri paylaşımı kültürünün henüz ülkemizde yerleşmemiş olması olarak görülebilir.

Tablo 8: Sayısal Yöntemler Bilim Dalında Üretilen Tezlerin Danışman Unvanına Göre Dağılımı Tablosu

Unvan	Yüksek Lisans	Doktora	Genel
Profesör Doktor	52	43	95
Doçent Doktor	37	7	44
Yardımcı Doçent Doktor	45	4	49
Çift Danışman (Prof. Dr – Doç. Dr.)	-	1	1
Çift Danışman (Doç. Dr.–Yrd. Doç. Dr.)	1	-	1
Toplam	135	55	190

Tablo 8 incelendiğinde, üretilen tüm tezlerin yarısının danışmanı profesördür. Doktora tezlerinin %78'inin danışmanı profesörken yüksek lisans tezlerinde ise bu oran %38 olarak tespit edilmiştir. Yüksek lisans ve doktora tezlerinde sadece birer tanesinin danışmanı çifttir. Yardımcı doçent unvanına sahip danışmanların doçent unvanına sahip danışmanlardan daha fazla tez üretimine katkı sağlamaları dikkat çeken bir başka nokta olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 9: Sayısal Yöntemler Bilim Dalında Lisansüstü Derslerin Üniversitelere Göre Dağılımı Tablosu

Dersler / Üniversiteler	Araştırma Yöntemleri / Seminer	İstatistik	Yöneylem Araştırması / Modelleme	Kalite	Finans Mat. / Risk Ölçümü	Veri Madenciliği	Bilişim	Toplam
Anadolu Üniv.	2	4	4		1		2	13
Dokuz Eylül Üniv.	2	1	3	3		3	1	13
Gaziosmanpaşa Üniv.	2	1		2	3	4		12
Gazi Üniversitesi	2	2	5		1			10
Hacettepe Üniv.	2	1	3		3	1		10
İstanbul Üniv.	2	3	2			1	1	9
Marmara Üniv.	1	3	1		4	1		10
Muğla Üniversitesi	1			2	8	2		13
Pamukkale Üniv.	2	3	4		2	1	2	14
S. Demirel Üniv.	2	2	3		2	2	1	12
Uludağ Üniversitesi	1	1		2	1	1	1	7
Toplam	19	21	25	9	25	16	8	123

Son olarak Tablo 9 incelenirken yüksek lisans ve doktora dersleri ortak olarak ele alınmıştır. Üniversitelerdeki dersler 7 farklı türde sınıflanmış ve üniversitelerin ders sayıları bu sınıflanmaya göre tabloya koyulmuştur. Seminer ya da proje ödevi bütün üniversitelerdeki ders programlarında mevcuttur. Sayısal Yöntemler Bilim Dalında lisansüstü derslerin üniversitelere göre dağılımı tablosu incelendiğinde İstatistik, Matematiksel Modelleme, Veri Madenciliği, Finans matematiği / Risk Ölçümü ve Kalite dersleri üniversiteler tarafından en çok tercih edilen dersler olarak göze çarpmaktadır. Pamukkale Üniversitesi ders sayısı diğer üniversitelere göre en fazla olan üniversitedir.

Gaziosmanpaşa ve Dokuz Eylül Üniversitelerinde Veri Madenciliği / Kalite dersleri kendi programlarının yarısını oluşturmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi ders programı sınıflandırılan 9 farklı dersi de içermektedir. Muğla Üniversitesi ders programında ise Finans Matematiği türü dersler ağırlık kazanmaktadır. İncelenen lisansüstü tezlerin büyük bir kısmını üreten Marmara ve İstanbul Üniversitelerinde ders programlarının Finans matematiği ve Risk ölçümü hariç birbirine benzer yapıda olması ilginç bir ayrıntı olarak değerlendirilebilir.

4. SONUÇ

Sayısal Yöntemler Bilim Dalında yüksek lisans ve doktora eğitimi alacaklar için referans bir çalışma olması amacıyla 2000-2012 yılları arasında YÖK Resmi internet sitesinden indirilen 190 lisansüstü tez çalışması temin edilerek incelenmiş ve çeşitli analizler yapılmıştır. Dikkat çekici bazı sonuçlar aşağıda sıralanmıştır. (Tabii ki burada dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden birisi de söz konusu üniversitelerin Sayısal Yöntemler Bilim Dalındaki görevli öğretim üyeleri sayısıdır. Bu çalışma da bu faktörle ilgili herhangi bir veri kullanılmamıştır. İleri ki çalışmalarda daha sağlıklı sonuçların alınabilmesi için bu faktörün dikkate alınması yerinde olacaktır.)

- İstanbul Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi'nin ürettikleri toplam 113 tezin üretilen tüm tezlerin %59'unu oluşturmaktadır.
- İstanbul Üniversitesi tarafından hazırlanan 31 doktora tezi tüm doktora tezlerinin %56'sını oluşturmaktadır.
- 2007-2011 yıllarında üretilen 106 lisansüstü tezin toplam üretilen tezlerin %78'ini oluşturmaktadır.
- Marmara Üniversitesi'nin 48 adet tez ile en fazla yüksek lisans tezi üreten üniversite olmasına karşılık sadece 2 doktora tezi üretmiştir.
- 35 adet lisansüstü tez İstatistik uygulamaları ile ilgili olup tezlerin %25'ini oluşturmaktadır.
- İstatistik uygulamaları üzerine üretilen tezlerin yarısının 2010 ve sonrası tamamlanmıştır.
- Marmara Üniversitesi'nde üretilen Yüksek Lisans tezlerinin %60'ı (48 tezin 29'u) İstatistik Uygulamaları ve Finansman – Risk Ölçümü disipliniinde yapılmıştır.
- Yöneylem Araştırması & Matematiksel Modelleme ve İstatistik uygulamaları Disiplini ile ilgili üretilen doktora tezleri genel olarak üretilen doktora tezlerinin yarısını oluşturmaktadır.
- Tezlerin %73'ünün ikincil veri kullanılarak üretilmiş, bu oranın yüksek lisans için %75, doktora için ise %83 olduğu belirlenmiştir.
- Lisansüstü tezlerde kullanılan verilerin % 82'si ikincil veri kaynağı olarak elde edilmiştir.
- İncelenen lisansüstü tezlerin büyük bir kısmını üreten Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nin ders programlarının birbirine benzer yapıda olduğu görülmüştür.

- Doktora tezlerinin %78'inin, yüksek lisans tezlerinde ise %38'inin danışmanın profesör olduğu belirlenmiştir.
- Lisansüstü ders programlarında; İstatistik, Matematiksel Modelleme, Veri Madenciliği ve Kalite derslerinin üniversiteler tarafından en çok tercih edilen dersler olduğu göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın; 2000 – 2012 yılları arasında Türkiye'deki üniversitelerin Sayısal Yöntemler Bilim Dallarında hangi derslerin verildiği konusunda ve akademik çalışmalarda önemli bir çıktıyı oluşturan tezlerin genel yapısı hakkında özet bilgiler vererek yeni çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Çalışma, aynı zamanda akademik kariyerine Sayısal Yöntemler Bilim Dalında devam eden veya etmeyi düşünen kişilerin, tez çalışmalarına başlamadan önce hangi tür konuların ön plana çıktığını görmelerini de sağlayacaktır. Böylece benzer konular seçildiğinde, kendi tezlerinin ne gibi farklılıklar taşıdığını vurgulayıp, seçtikleri tez konularının önemini sağlıklı bir şekilde ortaya koyarak daha özgün bir çalışma yapmalarına da yardımcı olabilir. Yine akademik kariyerine bu alanda devam eden akademisyenler için, "Nicel Karar Yöntemleri" altında Yükseköğretim Kurulunda doçentlik alanı olarak tanımlanmış ve oldukça geniş bir yelpazede yer alan bu alanın çerçevesinin daha net olarak tanımlanmasında fonksiyonel olabilir. Ayrıca çalışmanın benzerlerinin üniversitelerin diğer Ana Bilim / Bilim Dallarında da yapılması bu alanlarda faaliyet gösteren araştırmacılar açısından da faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., ve Diğerleri. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s.282.
- Arslan, M. (2012), Araştırma Yöntem ve Teknikleri Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, s.15.
- Day, R. A. (2003), Bilimsel Makale Nasıl Yazılır, Nasıl Yayımlanır?, Gülay Aşkar Altay (çev.), 8.Basım, Ankara: TÜBİTAK Yayınları, s.151.
- Fidan, A., Bilimsel Araştırma Yöntemleri 1, www.Ahmetfidan.com Balıkesir, Ocak 2006, s.13.
- Gürak, H., Sosyal Bilimlerde Araştırma, www.hasmendi.net.tr/eng/mkl_gos.php?net=425 (10/05/2013).
<http://www.dicle.edu.tr/birim/sbe/tezhazirlama/Tez-Yazim-Kurallari.doc> Mayıs 2013, s.3.
<http://kutuphane.ege.edu.tr/tezsaglikbilgiler.doc> (Mayıs2013)
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Ekim 2012 – Haziran 2013)
- İslamoğlu, A. H. (2003), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 2.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, s.261.
- Karpuz, B. (2009), Araştırma Yöntem ve Stratejileri, Birinci Baskı, İstanbul, Hiperlink Yayınları, s.21.
- Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (2011). Tez Yazma Kılavuzu.
<http://sbe.marmara.edu.tr/dosya/Tezyazimkılavuzu.pdf,s.6> , (10 Mayıs 2013)
- Miller, P. G. and Others, Addiction Research Methods, www.bookOS.org.pdf.s.3 (15 haziran 2013)
- Onat, A. (Mayıs 2013), Tez Yazımında Dikkat Edilmesi Gereken Bazı Teknik Kurallar, s.2.
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi, (09/2009), Tez Önerisi, Dönem Projesi ve Tez Yazım İlkeleri, s.3.
- Sakız, G. (13 Mart 2012 - Mayıs 2013), Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Konferans Salonu.

- Sekeran, U. (1992), Reseach Method for Business a Skill Building Approach / Second Edition, Newyork, s.4.
- Seyidoğlu, H. (2003), Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, 9.Basım, İstanbul: Güzem Yayınları, s.47.
- Sönmez, A. (2008), Batı Retoriğinin Genel Terimleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, s.68.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2005), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Detay Yayıncılık, s.9.
- Walsh, T., How to Write a Thesis, UCC & Uppsala, <http://www.cse.unsw.edu.au/~tw/thesis2.ppt> , (Haziran 2013)
- Wolfe, J., How To Write A PhD Thesis? How Not To Write A PhD Thesis? School of Physics, University of New South Wales, Sydney, Australia, <http://www.phys.unsw.edu.au/~jw/thesis.html> , (13.05.2013)
- Zikmund W. G., Business Research Methods, Eighth Edition, www.bookOS.org.pdf.s.7 , (Nisan 2013)



A STUDY ON SOCIAL RESPONSIBILITY PROJECTS BY TOP 500 MANUFACTURER COMPANIES IN TURKEY

Neylan Kaya¹, Ayşe Anafarta Kuruuzum²

¹Mediterranean University. neylankaya2402@hotmail.com

²Mediterranean University. kuruuzum@akdeniz.edu.tr

Keywords

Corporate social responsibility, corporate social responsibility projects, 500 largest manufacturing firms, correspondence analysis.

ABSTRACT

Today, with the increase of consumer consciousness features of products and the services they sought have considerably changed. The purchase preferences of customers, which they have never thought of previously, have gained significance about how much companies have been aware of their social responsibilities and what they have concerning their responsibilities. In this period, when competition has increased considerably, it is clear that acting for the benefit of a society to create distinctiveness through corporate social responsibility consciousness, shall obviously provide companies with the opportunity for advantageous competition. In this study, which aims to make the evaluation of the corporate social responsibility projects, which are carried out within the scope of sustainability and transparency, of "The Largest 500 companies of 2011 in Turkey", published by İstanbul Chamber of Industry, it is determined that while the first 500 companies, which are active in the field of training have the most corporate social responsibility projects, but the energy sector has the fewest, while some of these companies carry out their corporate social responsibility operations through foundations, majority of them carry out their activities without the need for foundations, majority of these companies have not signed the United Nations Global Compact Agreement, and it is hard to access to their activity reports in their web-site, only a few stated that they compliance with the Corporate Governance Principles. In spite of the fact that the number of establishments operating in the computer and electronic sectors is small but they are rather sensitive in corporate social responsibility. Another find of this study is that none of the coke and refined petroleum product producers is sensitive to corporate social responsibility operations.

JEL Classification

M14, L60, C19

TÜRKİYE'DEKİ İLK 500 İMALAT FİRMASININ YÜRÜTTÜĞÜ SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

Anahtar Kelimeler

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, 500 büyük imalat şirketi, uygunluk analizi.

ÖZET

Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesiyle ürün ya da hizmette aradıkları özellikler de değişmiştir. Tüketicilerin önceden aklının ucundan geçmeyen, işletmelerin sosyal sorumluluklarının ne kadar farkında oldukları ve bu sorumluluklarından dolayı neler yaptıkları satın alma tercihlerinde önem kazanmıştır. Rekabetin arttığı bu dönemde farkındalık yaratmak amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle toplum yararına hareket etmenin işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı açıktır. İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan "2011 Türkiye'nin En Büyük 500 İmalat Şirketi" nin sürdürülebilirlik ve şeffaflık kapsamında yürüttüğü kurumsal sosyal sorumluluk projelerini değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada; Türkiye'nin ilk 500 şirketinin en çok eğitim alanında en az ise enerji alanında kurumsal sosyal sorumluluk projesinin olduğu, şirketlerin bir kısmının kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını vakıflar aracılığıyla yürütürken çoğunun vakıflara ihtiyaç duymaksızın

JEL Sınıflandırması

M14, L60, C19

yürüttüğü, şirketlerin büyük çoğunluğunun Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamadığı ve web sitelerinde faaliyet raporlarının kolay ulaşılabilir olmadığı, çok az firmanın Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumlarını beyan ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bilgisayar ve elektronik sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin az sayıda olmasına rağmen kurumsal sosyal sorumluluk konusunda oldukça duyarlı oldukları, kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı ile uğraşan firmaların hiçbir kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetine duyarlı olmadıkları çalışmanın diğer bir bulgusudur.

1. GİRİŞ

Bugün iyi bir kurum olabilmek sosyal sorumluluk bilincinde olmaya bağlıdır. Şirketler çevrelerini nasıl etkilediklerini saptamalı ve ülkenin hem sosyal hem ekonomik gelişimine katkıda bulunacak projeler geliştirmeli ve sosyal sorumluluğa önem vermelidir. Şirketler yapacakları sosyal sorumluluk projeleriyle aynı zamanda paydaşlarıyla da bağlarını güçlendirecektir. Toplumsal gelişme ve değişmelerle sosyal sorumluluk bilinci bugün giderek artmaktadır ve önemi daha iyi anlaşılmaya başlamıştır.

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin kaynaklarını toplum yararına kullanmasıdır (Stahl ve Grigsby,1997). Davis ve Blomstrom (1971)'a göre, sosyal sorumluluk; karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirme zorunluluğudur. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), işletmelerin toplumun değer yargılarına ve normlarına uygun bir şekilde hareket ederek, her şeyden önce karşılığında doğrudan bir fayda beklemeksizin gönüllü olarak faaliyette bulunmasıdır (Özüpek, 2004). KSS, işletmelerin davranışlarını topluma zararlı faaliyetler açısından sınırlayan ve insan yaşamının iyileştirilmesi için katkıda bulunmaya zorlayan, toplum yararı için tarafsız bir sorumluluk hissidir (Thomas, 1967). KSS, işletmeyi etkileyen yasal, teknolojik ve ekonomik güçlerin yanında sosyal sistem faktörlerinin de önceden tahmin edilmesi ve uyum sağlanması sürecidir (Stark,1993). Sosyal sorumluluk uygulamaları refah ve sağlığın yanı sıra psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarla da ilgilenir (Kotler ve Lee, 2006). Genel kabul görmüş üç adet KSS kavramından bahsedilmektedir. İlki, "oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmek". İkincisi, "yöneticilerin işletme iç ve dış müşterilerine karşı sorumlulukları", son olarak da "yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek, problemlerden kaçınma, örgütsel amaçları toplumun amaçları ile birleştirme, işletmenin ve toplumun karşılıklı menfaatlerini koruma ve geliştirme sorumluluğudur". Ayrıca istekli olarak gerçekleştirilen okul, yurt, kütüphane açma gibi faaliyetler de işletmelerin sosyal sorumluluklarındandır (Arıkan, 1995).

Kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı hakkında net bir şey söylenememektedir. Çünkü KSS'nin kapsamı; sosyal,ekonomik,politik gibi birçok faktörden etkilenerek değişmiştir. Geçmişten bugüne incelendiğinde önceden tek amaçları karlarını maksimize etmek olan şirketlerin, bugün ise sadece amaçları kar olan kuruluşlar olmaktan öte birer sosyal varlık gibi davranıp ekonomik sorumluluklarının yanında sosyal sorumluluklarının da olması kaçınılmazdır. Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin ilk 500 büyük imalat firmasının

yürüttüğü KSS projelerini araştırmak, yapılan projeler hakkında bütünsel bir değerlendirme yapmak ve Türkiye’de konu ile ilgili farkındalığın artmasına yardımcı olmaktadır.

2. LİTERATÜR ARAşTIRMASI

2.1. Sosyal Sorumluluk Alanındaki Uluslararası Standartlar

Sosyal sorumlulukla ilgili birçok ülkede uluslararası düzenlemeler yapılmıştır. Bu prensipler, düzenleme ve standartlardan bazıları Caux Prensipleri, SA 8000, Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi, FTSE4GOOD Endeksi, Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi, AA1000 Standardı, Küresel Raporlama Girişimidir. Bu bölümde söz konusu standartlar kısaca gözden geçirilecektir.

Caux İlkeleri, Caux Yuvarlak Masa (Caux Round Table) adı verilen bir girişim tarafından geliştirilmiştir ve tüm paydaşların toplumsal sorumluluğa katkıda bulunmasını öneren bir genel kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.

SA 8000 Standardı 1997 yılında Ekonomik Öncelikler Konseyi’nin bir alt kuruluğu olan Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Makamı’nın himayesinde, işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve işverenlerin bulunduğu bir grup organizasyon tarafından, temel haklarının garanti altına alınması amacıyla işletmeler için geliştirilmiştir.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ilk olarak 31 Ocak 1999 tarihinde Dünya Ekonomik Forumu’nda yaptığı konuşma sırasında önerilmiş ve 26 Temmuz 2000 tarihinde Birleşmiş Milletler merkezinde başlatılmıştır (Argüden, 2012). Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin 10 ilkesi insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanında evrensel olarak kabul görmüş beyannamelerden alınmış olup, küresel ilkeler sözleşmesi şirketlerden bu ilkeleri kavramalarını, desteklemelerini ve uygulamalarını beklemektedir (http://www.mtso.org.tr/jtr/index.php?option=com_content&view=article&id=1350:bm-kueresel-ilkeler-soezlemesi&catid=53:haberler&Itemid=50).

Küresel İlkeler Sözleşmesi’ ni imzalamanın tek zorunluluğu her sene kurumun bu ilkeler çerçevesinde yaptıklarını kamuoyuna açık bir rapor ile duyurmasıdır. Bu gerekliliği yerine getirmeyenler için ise tek bir yaptırım vardır, o da listeden çıkarılmaktır. Çok basit gözükten ve etkinliği düşük gözükten bir yaklaşım olmasına rağmen, imzalayan şirketlerin bu ilkeler çerçevesindeki faaliyetlerini disiplin altına almalarına, ölçmelerine, her sene kendilerini geliştirecek yeni hedefler belirlemelerine ve kamuoyunun önüne sunmaları nedeniyle aykırı olabilecek davranışlardan daha büyük bir dikkatle kaçınmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle Küresel İlkeler Sözleşmesi dünyadaki en yaygın gönüllü sorumluluk projesi haline gelmektedir (Argüden, 2012).

FTSE4GOOD Endeks FTSE, Financial Times Gazetesi ve Londra Borsası işbirliği ile 1995 yılında kurulmuş bir organizasyondur ve sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde yatırımları kolaylaştıracak birtakım kıyaslamalar ve ticari endeksler içermektedir (Korkmaz, 2009).

2.2. Türkiye’ De Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Politik, finansal, kültürel ve eğitim gibi sosyal yapılar arasında zaman içinde gerçekleşen etkileşim KSS’ nin ortaya çıkmasında ve ülkelerin kendine has KSS niteliklerinin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır (Matten ve Moon, 2008). Dolayısıyla, Türkiye’nin de KSS anlayışı ve özellikleri kendine özgüdür.

Türk insanı ve işletmeleri aslında KSS kavramına yabancı değildir. Sivil toplum kuruluşları ve meslek oda ve birlikleri önemli bir birikime sahiptir ve sosyal açıdan sorumlu davranışların yerine getirilmesinde büyük bir miras devretmişlerdir. Osmanlı Devleti döneminde yüzyıllar boyunca ilk sivil toplum kuruluşu unsuru olduğu düşünülen vakıflar ile mesleki bir örgüt biçimi olan ahilik teşkilatı, toplumda sosyal açıdan sorumlu davranışların geliştirilmesini sağlamıştır (Ersöz, 2007). Sermaye piyasalarımızın 1989’da uluslararası piyasalara açılmasıyla birlikte, uluslararası piyasalarla entegrasyonu sağlama amacı ile Sermaye Piyasası Kurulu, 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayınlamıştır. OECD’nin 1999 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerini baz alan bu ilkeler, OECD’nin 2004 yılı düzenlemelerini içerecek şekilde 2005 yılında yapılan son düzeltmelerle mevcut şeklini almıştır. Bu ilkeler doğrultusunda KSS faaliyetlerine ilişkin açıklama yapma prensibi ilk defa Türk iş dünyasının kural ve düzenlemeleri arasına girmiştir (Ertuna ve Tükel, 2009). Kurumsal Yönetim ilkelerinin uygulanması isteğe bağlıdır ve “uy ya da açıkla” yaklaşımına dayanmaktadır. Şirketler ilkelerle uyum sağlayamıyorsa nedenlerini açıklamak zorundadır (Altıntaş, vd., 2007).

Capital dergisi tarafından 2005 yılından bu yana sosyal sorumluluk liderleri belirlenmektedir. Bu belirlenen liderler incelendiğinde holdinglerin baskın bir durumda olduğu dikkati çekmektedir. Bu durum holdinglerin toplumdaki güçlerinin göstergesidir. Çoğu Türk şirketi sosyal sorumluluğu sponsorluk ve halkla ilişkiler faaliyeti ile bir tutmakta, ancak şirketlerin KSS anlayışında “ileriye doğru olumlu bir gelişme eğilimi” olduğu da gözlenmektedir. Toplumun iş dünyasından eğitim, sağlık, çevre ve aile içi şiddet konularında destek ve çaba beklediğinin farkına varan pek çok şirket günümüzde bu alanlarda etkin çözümler sunan çalışmalar yürütmektedir. KSS bilincinin yükselmekte olduğunun bir göstergesi, her sene artan sayıda şirketin Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalayıp, bunun gereği olan raporlamaları kamuya açık bir şekilde yayınlamasıdır. Rapor tarihi itibarıyla sözleşmeyi imzalayan toplam 111 Türk şirketi vardır. Medya kuruluşları da gerek sorumlu şirketlerin olumlu çalışmalarına yayın organlarında yer vererek gerekse birebir kendileri, şirket olarak çalışmalar yürüterek KSS’ye destek vermekte; medyanın bu olumlu çabaları da KSS konusunda bilinç ve kalite seviyesini artırmaktadır (Özturan, 2009). Türkiye’de KSS uygulamalarına ilişkin yasal bir belge olarak değerlendirilebilecek tek belge “Kurumsal Yönetim İlkeleri”dir (Göçenoğlu ve Onan, 2008).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’nin ilk 500 büyük imalat firmasının yürüttüğü KSS projelerini araştırmak, yapılan projeler hakkında bütünsel bir değerlendirme yapmak ve Türkiye’de konu ile ilgili farkındalığın artmasına yardımcı olmaktır. Araştırma, ISO 2011’

deki ilk 500 imalat şirketin tümünü kapsamaktadır. Çalışmada ilk 500 şirketin seçilmesinin nedeni bu firmaların üretimden satış, satış hasılatı, yaratılan katma değer, ihracat, varlıklar toplamı, özkaynak tutarı, dönem karı, istihdam gibi kriterlere göre belirlenmesidir. Bu kriterlere göre seçilen ve Türkiye'nin ilk 500 imalat şirketi olma ünvanına sahip şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürütmesi ve konuya önem vermesi beklenmektedir.

Bu araştırmayı yaparken, şirketlerin kendi web sitelerinden ve amacı Türkiye'de gerçekleştirilen KSS projelerinin bilinirliğini artırarak, projelerin daha fazla kişiye ulaşmasına ve konu hakkındaki farkındalığın artmasına katkıda bulunmak olan www.kurumsalsosyal.com adlı web sitesinden, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği web sitesinden, KSS magazin, KSS Türkiye Endeksi, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporları, Sivil Toplum Endeksi Projelerinden (STEP) ve güncel birçok yerli ve yabancı yayından yararlanılmıştır.

Araştırmada öncelikle, İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından yayınlanan "2011 Türkiye'nin En Büyük İlk 500 İmalat Şirketi" nin kendi web sitelerinden, KSS adı altında süreklilik içeren projeleri, bu projelerin hangi alanlarda olduğu, şirketlerin faaliyet alanları, kurumsal birer vatandaş olma yolunda bu şirketlerin kaçının şeffaflık ilkesi doğrultusunda finansal raporlarını yayınladıkları ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsediğini belirten beyanının olup olmadığı tek tek incelenmiştir. KSS, klasik anlamdaki hayırseverlikten farklıdır. Klasik anlamdaki hayırseverlik sorunlara kısa vadeli çözümler bulmakta, ancak eğitim, yoksulluk, sağlık vs. gibi başa çıkılması zor sorunlara uzun vadede çözüm bulamamaktadır. KSS'de, şeffaflık ve süreklilik esastır. Bundan yola çıkarak, veri toplanırken şeffaflık ve süreklilik temaları araştırmanın varsayımı olarak ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, firmalar tarafından yürütülen ancak sürekli olmayan projeler bu araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

4. BULGULAR

Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketinin faaliyet alanlarının dağılımı incelendiğinde, beşyüz firmadan 89'unun gıda ürünleri imalatı, 72'sinin diğer imalatlar, 66'sının metal ürünleri imalatı, 62'sinin yapı, 42'sinin tütün ürünleri imalatı, 28'inin temel eczacılık ürünleri imalatı, 24'ünün taşıt imalatı, 24'ünün enerji, 21'inin kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı, 15'inin bilgisayar, elektronik ve optik ürünlerin imalatı, 9'unun kimyasallar ve kimyasal ürünlerin imalatı, 8'inin tekstil ürünleri imalatı, 8'inin ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı, 8'inin içecek ürünleri imalatı, 6'sının kağıt ve kağıt ürünleri imalatı yaptığı görülmüştür. Ayrıca bu 500 firmadan 18'i ismini belirtmek istemediği için faaliyetleri de belli değildir. Genel olarak değerlendirildiğinde, 500 firmanın büyük çoğunluğunun gıda ürünleri imalatı yaptığı, en az sayıda kağıt ve kağıt ürünleri imalatı yapan firma olduğu, 18'inin ise faaliyetlerinin belli olmadığı görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki 500 firmanın %96.4 ile büyük bir çoğunluğu kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olduklarını ifade ederken, %3.6'sı ise böyle bir ifadeye yer bile vermemiştir. Firmaların yürüttüğü veya tamamladığı KSS projelerinin alanlara göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. En fazla KSS projesinin eğitim alanında yapıldığı ve bunu çevrecilik

projelerinin izlediği görülmektedir. Hiçbir sınıflandırmaya girmeyen projelere başlıklar da dahildir.

Çalışmada bazı firmaların vakıflar kurduğu, bu vakıflara ödenek ayırıp bu vakıflar aracılığıyla firmaların KSS faaliyetlerinde bulunduğu görülmüştür. Bundan yola çıkarak firmaların yüzde kaçının vakıflar aracılığıyla KSS faaliyetinde bulunduğu incelendiğinde firmaların sadece %2.4' ünün kurdukları vakıflar vasıtasıyla KSS projelerini sürdürmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Firmaların %2.8'i Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalayarak 10 KSS ilkesini takip etme sözü vermiştir, %97.2'si ise bu sözleşmeyi imzalamamıştır. Firmaların %14'ü web sitelerinde yıllık faaliyet raporlarına yer verip faaliyetlerini paydaşlarıyla paylaşırken, paydaşlarıyla iletişimin en önemli kaynaklarından olan web sitelerinde %86 'sı faaliyet raporlarına yer vermemiştir.

Tablo1: Alanlara Göre KSS Dağılımı

KSS Projelerinin uygulandığı alan	KSS Projesi	
	Var	Yok
Eğitim	16.8	83.2
Kültür –sanat	3.8	96.2
Çevre	9.0	91.0
Tarih	2.0	98.0
Sağlık	6.4	93.6
Enerji	0.8	99.2
Diğer	10.4	89.6

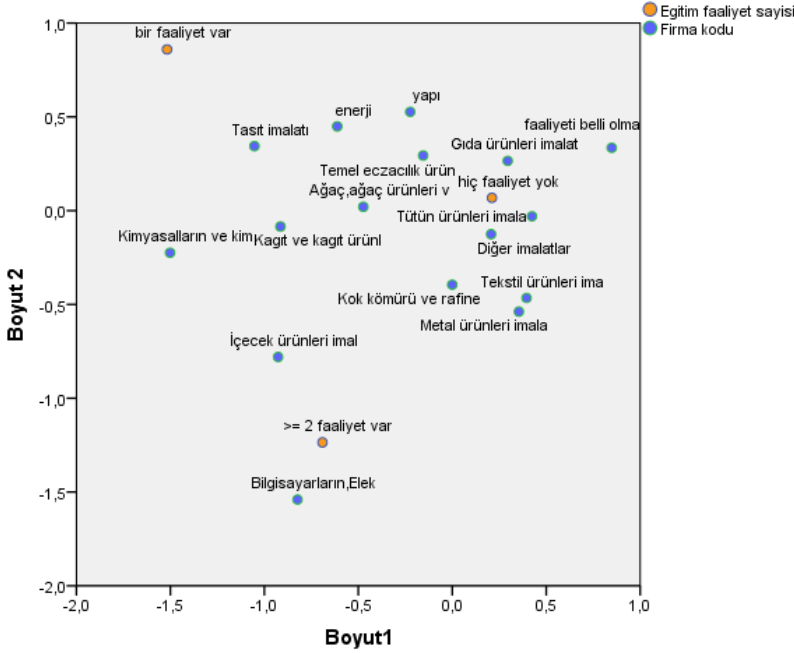
Firmaların kurumsal varlıklarını sürdürmek için kurumsal yönetimi benimsemeleri ve ilkelerine uymaları çok önemlidir. Çalışmamızdaki firmaların %8.2'si web sitesinde kurumsal yönetim ilkelerine uyduğunu beyan ederken %91.8'i bildirmemiştir. Bu da firmaların şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk gibi ilkeleri temel alan kurumsal yönetim konusundaki yetersizliği göstermektedir.

Araştırmamızdaki 500 firmadan %15'inin 1-3 KSS faaliyet sayısı bulunurken, %6.2' sinin 4-6 KSS faaliyeti, %2.4'ünün 7-10 KSS faaliyeti, %1.4'ünün 10'dan fazla KSS faaliyeti bulunmaktadır. 500 firmadan %75'inin ise KSS faaliyeti yoktur.

Basit Uygunluk Analizine İlişkin Bulgular

Firmanın faaliyet alanı ile eğitim konusunda KSS projesine sahip olma durumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan basit uygunluk analizi sonucunda birinci ve ikinci boyutların varyansın sırasıyla %59.9 ve %40.1'ini açıkladığı görülmüştür. Şekil 1 incelendiğinde;

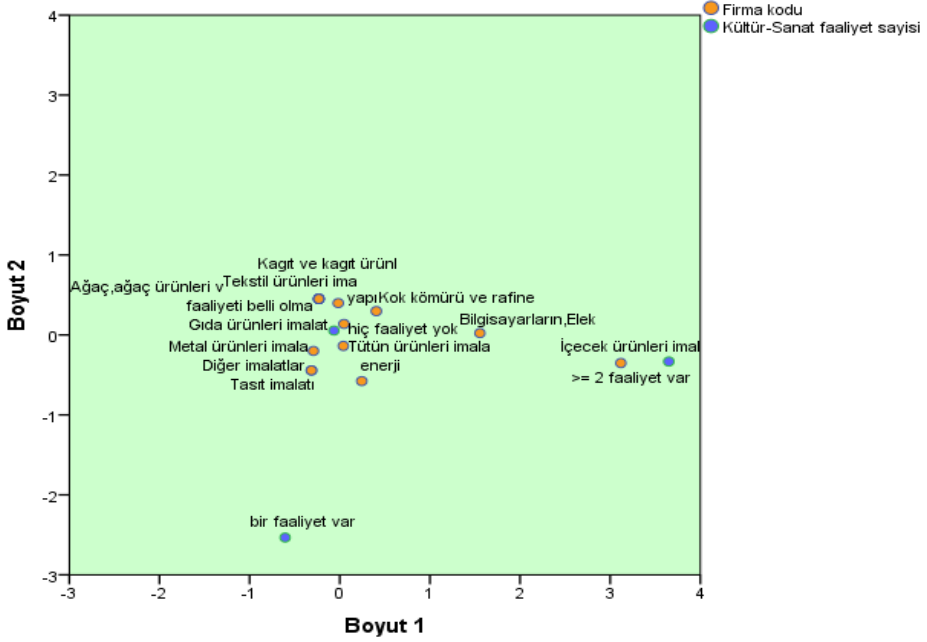
Şekil 1: Faaliyet Alanı ve Eğitim Alanındaki Proje Sayısı Arasındaki İlişkinin Grafikselsel Gösterimi



- Taşıt imalatı, enerji, yapı sektöründe faaliyet gösteren firmaların sadece birer adet eğitimle ilgili KSS projesinin bulunduğu,
- Gıda ürünleri imalatı, eczacılık, ağaç ürünleri, tütün ürünleri ve tekstil ürünleri imalatı alanında faaliyet gösteren firmaların eğitimle ilgili bir KSS projesinin bulunmadığı,
- İçecek ürünleri, bilgisayar ve elektronik sektöründe faaliyette bulunan firmaların eğitime ilişkin 2 veya daha fazla KSS projesi yürüttüğü, söylenebilir.

Faaliyet alanlarına göre firmaların kültür-sanatla ilgili yaptıkları projelerin sayısı Şekil 2'de görülmektedir. İçecek ürünleri imalatında faaliyet gösteren firmaların kültür-sanat alanında ikiden fazla KSS projelerinin bulunduğu, yapı, enerji, tütün ürünleri imalatı, metal ürünleri imalatı, diğer imalatlar, taşıt imalatı, gıda ürünleri imalatı, kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı, tekstil ürünleri imalatı, ağaç ve ağaç ürünleri imalatı faaliyetinde bulunan firmaların kültür-sanat alanında hiç KSS projelerinin bulunmadığı açıktır.

Şekil 2: Faaliyet Alanı ve Kültür-Sanat Alanındaki Proje Sayısı Arasındaki İlişkinin Grafikselsel Gösterimi

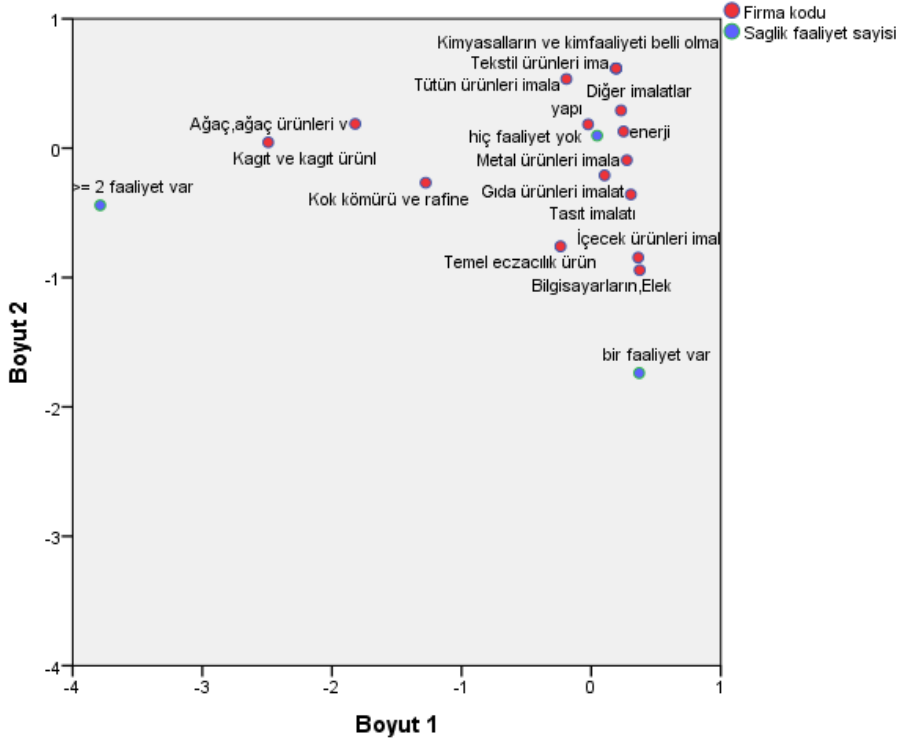


Firma Kodu ve Sağlık Alanındaki KSS Projelerine İlişkin Uygunluk Analizinin Bulguları

Sağlık alanındaki KSS projeleri konusunda Şekil 3'ten;

- Ağaç ve ağaç ürünleri imalatı, kağıt ve kağıt ürünleri imalatında faaliyet gösteren firmaların sağlık alanında 2'den fazla KSS projesinin bulunduğu,
- Bilgisayar, elektronik ve optik ürünler imalatı, temel eczacılık ürünleri imalatı, içecek ürünleri alanında faaliyet gösteren firmaların sağlık alanında 1 adet KSS projesinin bulunduğu,
- Yapı, enerji, diğer imalatlar, gıda ürünleri imalatı, taşıt imalatı, tütün ürünleri imalatı, tekstil ürünleri imalatı, kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı, kimyasal madde imalatı faaliyetinde bulunan firmaların sağlık alanında hiç KSS projelerinin bulunmadığı söylenebilir.

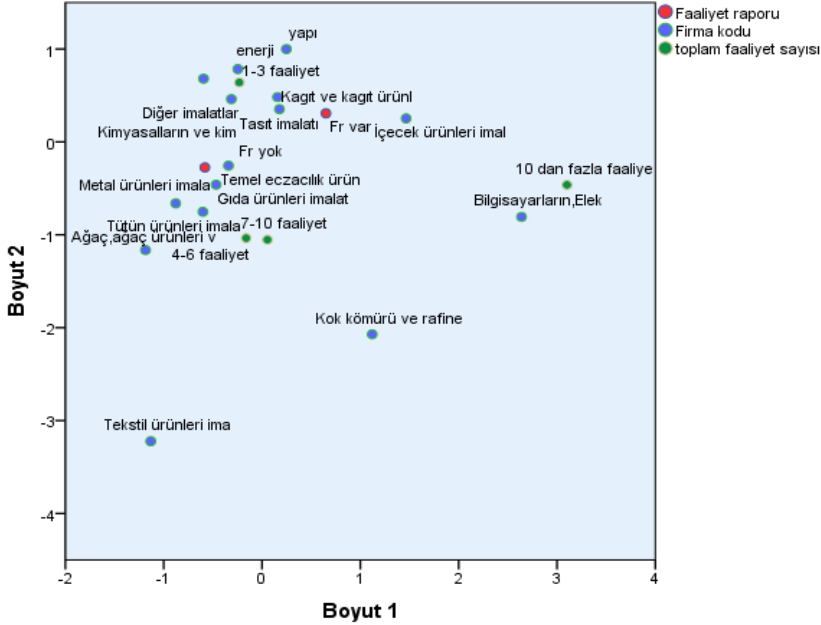
Şekil 3: Faaliyet Alanı ve Sağlık Alanındaki Proje Sayısı Arasındaki İlişkinin Grafikselleştirilmesi



Çoklu Uygunluk Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya ait üç değişken arasındaki ilişkiler çoklu uygunluk analizi sonuçları ile irdelenmekte ve sonuçları yorumlanmaktadır. Firma kodu (Firmanın faaliyet alanı), faaliyet raporunun olup olmaması ve yürüttüğü toplam KSS sayısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çoklu uygunluk analizi sonuçlarına göre özdeğerler $\lambda_1 = 1.65$ (varyansı açıklama oranı %55) ve $\lambda_2 = 1.40$ (varyansı açıklama oranı % 43) olarak bulunmuştur. Bu durumda gerçek grafik ile elde edilen iki boyutlu grafik arasındaki uyumun çok iyi olduğu söylenebilir (Filiz ve Çemrek, 2007).

Şekil 4: Faaliyet Alanı, Toplam KSS Sayısı ve Faaliyet Raporunun Varlığına Göre Şirketlerin Durumu



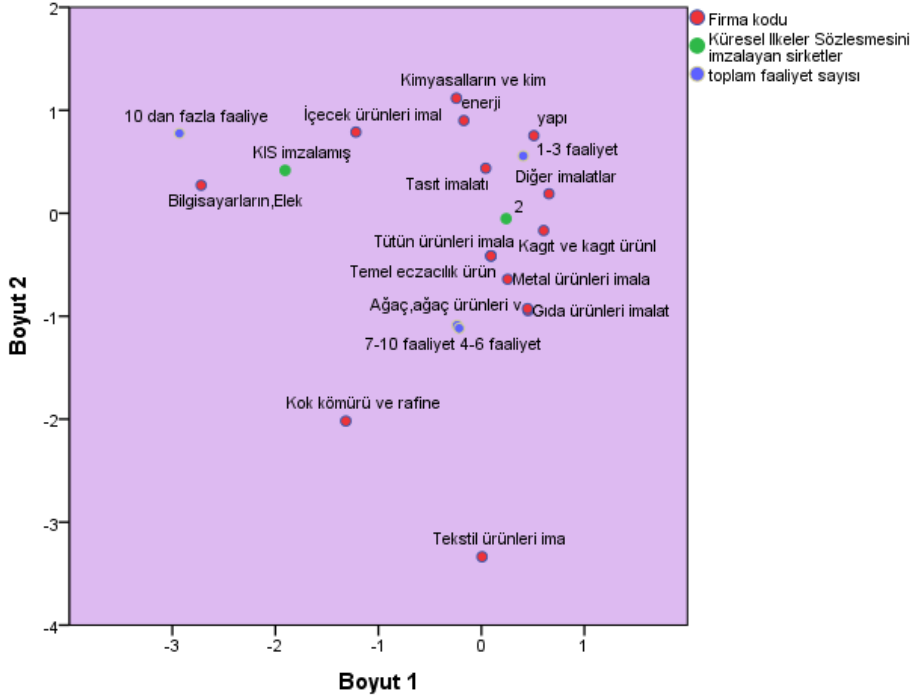
Şekil 4'den;

- Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı yapan firmaların, yapı firmalarının, enerji firmalarının, kimyasal ürün üreten firmaların genellikle 1-3 arasında KSS faaliyeti yürüttüğü ve faaliyet raporlarının bulunduğu,
- Bilgisayar ve elektronik alanında faaliyet gösteren firmaların en fazla KSS projesi yürüten firmalar olduğu,
- Tütün ürünleri imalatı yapan firmaları, gıda üretimi firmaları ile ağaç ve ağaç ürünleri imalatı yapan firmaların 4-6 ve 7-10 arası KSS projesine sahip olduğu ve faaliyet raporlarının bulunmadığı,
- Kok kömürü ve tekstil ürünleri imalatıyla uğraşan firmaların KSS projeleri ile pek ilgilenmedikleri, görülmektedir.

Şekil 5'den aşağıdaki sonuçlar çıkartılabilir:

- Bilgisayar, elektronik firmaları ile İçecek imalatı yapan firmalar 10'dan daha fazla KSS projesi yapmışlardır ve küresel ilkeler sözleşmesini imzalamışlardır.
- Yapı, taşıt, tütün ürünleri imalatı, eczacılık, metal ürünleri imalatı yapan firmalar 1-3 KSS projesi grubundadır ve küresel ilkeler sözleşmesini imzalamamışlardır.

Şekil 5: Faaliyet Alanı, Toplam KSS Sayısı ve Küresel İlkeler Sözleşmesine Göre Şirketlerin Durumu



- Ağaç ve ağaç ürünleri, gıda ürünleri imalatı, eczacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar 4-6 veya 7-10 KSS faaliyeti yapmaktadır ancak küresel ilkeler sözleşmesini imzalamamışlardır.
- Kok kömürü üreten ve tekstil ürünleri üreten firmalar bütün gruplaşmaların dışında kalmışlardır.

5. SONUÇ

İşletmeler yapmış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla toplumu düşündüklerini, önemsediklerini, ekonomik hedefleri dışında amaçlarının da olduğunu göstermektedirler. Bu çalışma, İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan "2011 Türkiye'nin En Büyük 500 İmalat Şirketi" raporunda belirtilen 500 firmanın sürdürülebilirlik ve şeffaflık kapsamında yürüttüğü kurumsal sosyal sorumluluk projeleri için bir değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır.

Araştırma bulgularından, ISO tarafından 2011'de Türkiye'nin En Büyük 500 şirketi olarak ilan edilen şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki projelerinde iyi örnekler olduğu görülmüştür. Ancak şirketlerin çoğunluğunun bazı projeler yürütmelerine rağmen sürdürülebilirlik özelliği taşıması nedeniyle bu projelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışması kapsamında değerlendirilemeyeceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, Türkiye'nin ilk 500 imalat şirketinin beklenenin aksine, kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki uygulamalarda son derece yetersiz kaldığı, kısa vadeli, sürdürülebilirliği olmayan bazı projeler yaptığı, ancak henüz kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmediği söylenebilir. Firmaların %96.4'ü misyon ve vizyonlarında "toplumsal sosyal sorumluluklarımızın bilincindeyiz veya kurumsal bir vatandaş olmanın bilincindeyiz" ifadesine yer verdikleri halde uygulamada bu sözü göz ardı ettikleri görülmektedir. Çok az sayıda şirketin Küresel İlkeler Sözleşmesini imzaladığı ve yine çok az şirketin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni benimsediği, bu şirketlerin bilgisayar ve elektronik alanında faaliyet gösteren firmalar ile içecek sektöründe faaliyet gösteren firmalar olduğu araştırmanın önemli bir bulgusudur. Keza bu sektördeki firmalar en fazla kurumsal sosyal sorumluluk projesine sahip firmalardır. Kok kömürü imalatı ve tekstil ürünleri imalatı alanında faaliyet gösteren şirketlerin ise kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin olmadığı bulgusu ise oldukça ilginçtir.

Kurumlar birbirinden bağımsız, birtakım projeler yapmaktadırlar. Ancak bu projelerin kurumsal sosyal sorumluluk projesi olarak nitelendirilebilmesi için bu projelerin şeffaf ve sürdürülebilir olması gerekmektedir. Yapılan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ise birkaçı hariç kamuoyu tarafından bilinmemektedir ve henüz çok yetersiz bir düzeydedir. Türkiye'nin beş yüz büyük şirketi bile uluslararası standartlarda çok az projeye sahiptir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki farkındalığı arttırmak için bu alandaki mevcut kurumların ve başarılı uygulamaların desteklenmesi gerekmektedir. Hatta yeni kurumlar oluşturmak ve projeleri tek merkezden yürütmek fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Altıntaş, N. N., Adiloğlu, B., Altıntaş, T. A.(2007). Evolution of Reporting on Corporate Social Responsibility by the Companies in ISE National -30 Index in Turkey, *Social Responsibility Journal*,Vol.3,p.19-25.

Argüden, Y. (2012). Kurumsal Vatandaşlık ve Küresel İlkeler Sözleşmesi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Dergisi*, Sayı 1, p.39-44.

Arkan, S.(1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.13,p.171-180.

Davis, K. ve Blomstrom R. L.(1971). *Business Society and Environment, Social Power and Response*, McGraw-Hill Book Company, New York.

Ersöz, Y. H.(2007). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Ertuna, B., Tükel, A.(2009). Türkiye'de KSS Uygulamaları: Geleneksel Ve Küresel Arasında, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2,p.145-172.

Filiz, Z., Çemrek, F.(2007). Üniversite Öğrencilerinin Barınma Sorunlarının Uygunluk Analizi ile İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 8.

Kaya N.(2013).Türkiye'deki İlk 500 Büyük İmalat Firmasının Yürüttüğü Sosyal Sorumluluk Projeleri Konusunda Bir Meta Değerlendirme,Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,Antalya.

Korkmaz, S.(2009). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kotler, P., Lee N.(2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.*, İstanbul, Çev. Sibel Kaçamak

Matten, D., Moon, J.(2008). Implicit and Explicit CSR:A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, Academy of Management Review, Vol.2,p.1-26.

Özturan, P.(2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vaka Analizi Çalışması: Türkiye'deki 5 Şirket ve 5 STK'nın İncelenmesi, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP2) Türkiye Yan Raporları,p.1-35.

Özüpek, N. M.(2004). Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

İnternet Kaynakları

Göçenoğlu, C., Onan, I.(2008). Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu (http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Networkmaterial/CSR_Report_in_Turkish.pdf)

<http://kurumsalsosyal.com/>, 09.05.2012



INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Seval Aksoy¹, Alper Erturk²

¹ Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, sevalaksoy@gyte.edu.tr

² Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, alper.erturk@gyte.edu.tr

Keywords

Distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational identification.

JEL Classification

M12, D23, D63

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the impact of employees' perception of organizational justice on their organizational identification. Blue-collar employees working in the ship building industry in Turkey are selected as the main target of this study. Of the 2000 questionnaires distributed, total of 464 were returned and analyzed. The results indicate that distributive justice and interactional justice have direct positive influence on organizational identification. On the other hand, the results also yield that prosedural justice has no meaningful influence on organizational identification.

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Anahtar Kelimeler

Dağıtım sal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel özdeşleşme.

JEL Sınıflandırması

M12, D23, D63

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşmesini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmada Türkiye'de gemi inşa sektöründeki mavi yakalı çalışanlar hedef kitle olarak seçilmiş, dağıtılan 2000 anketten 464 adedi geri alınarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, "dağıtım sal adalet algısı" ve "etkileşimsel adalet algısı"nın örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, "prosedürel adalet algısı"nın ise örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

1. GİRİŞ

Bilgi teknolojilerinin örgütlerin küreselleşmesini oldukça hızlandırdığı günümüzün, belirsiz, karmaşık ve sürekli değişip gelişen iş dünyasında, örgütler var olabilmek için sadece teknolojiye değil, daha da önemlisi bu örgütlerin oluşmasını sağlayan insanlara yani çalışanlarına bağlıdır. Bu nedenle, tüm örgütler, kendilerine sadık, bağlılığı yüksek, her zaman gönüllü olarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket edecek insanlarla çalışmak arzusu ve arayışındadır.

Çalıştıkları örgütte paylaşılan ortak inançları, tutumları, değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek, örgütleriyle kendilerini özdeşleştiren, yani örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanların, örgüte gönüllü olarak her türlü desteği vereceği, örgütü çeşitli platformlarda savunacağı ve örgütün amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceği değerlendirilmektedir. Tüm bu davranışlar da dolaylı olarak,

üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, maliyetlerin düşmesini, daha yüksek seviyede koordinasyon ve işbirliğini, örgütün çevredeki değişmelere daha kolay adapte olmasını, yani genel anlamda örgütün performansının her alanda yükselmesini sağlayacak ortamı hazırlayacaktır.

Örgütsel davranış alanında yapılmış olan çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin birçok örgütsel ve davranışsal kavram ve süreçlerle etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir (Örn., Dutton ve diğerleri, 1994; Roueche ve Roueche, 1996; Iyer ve diğerleri, 1997; Wiesenfeld ve diğerleri, 1999; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Miller ve diğerleri, 2000; Bamber ve Iyer, 2000; Brickson, 2000; Scott ve Lane, 2000; Pratt, 1998; Pratt ve Foreman, 2000; Tyler ve Blader, 2001; Bartel, 2001; Polzer, 2002; Brown ve Starkey, 2000). Bu çalışmada da, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini göstermek amaçlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe, “Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification)”nin, kişinin kendisi ile çalıştığı örgüt arasındaki bağı oluşturmada temel rolü oynadığı konusunda bir fikir birliği oluşmaya başlamıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğerleri, 1994).

Örgütlerin merkezi, kalıcı ve farklı karakteristikleri üzerinde çalışanların sahip olduğu paylaşılan inanç ve tutumlar olarak tanımlanabilecek örgütsel kimlik (Albert ve Whetten, 1985; Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Tetrick, 1992; Dutton ve Dukerich, 1991), örgütteki çalışanları birarada tutan kritik faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Wiesenfeld ve diğerleri, 1999). Dolayısıyla, paylaşılan örgütsel kimliğin oluşmasını sağlayan örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütle olan sosyal ve psikolojik bağlarını göstermektedir (Wiesenfeld ve diğerleri, 1999). Simon, örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin örgütsel amaçları kendi amaçlarının yerine koyması ve onları benimsemesi süreci olarak tanımlamıştır (Simon, 1947). Örgütsel özdeşleşme, aynı zamanda çalışılan örgütle “bir olma” veya “bir bütün olma” algısını temsil eder (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Dutton ve meslekdaşları tarafından ortaya konulan yaklaşımda ise, örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütü tanımladığını düşündüğü kavramlarla kendini ne kadar tanımladığının bir derecesidir (Dutton ve diğerleri, 1994). Başka bir deyişle örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini tanımladığı kavramlarla örgütü tanımladığı kavramlar arasındaki benzerliğin derecesidir.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİ

Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve yönlendiren en önemli faktörlerden olan örgütsel adalet algıları ile, en az aynı derecede öneme sahip olan örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki son dönemlerde araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Örgütsel adalet algılarının alt boyutlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmesi ile pozitif ilişkisi olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Örn., McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993). Bazı çalışmalarda dağıtımsal adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu (Örn., Lowe ve Vodanovich, 1995), diğer bazı

çalışmalarda da prosedürel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (Örn., Masterson ve diğerleri, 2000).

Brewer ve Kramer (1986), örgüt içerisindeki görevlerin ve ödüllerin çalışanlar arasında adil olarak dağıtıldığını düşünen, yani dağıtımsal adalet algıları yüksek olan, bunun yanında bu dağıtım karar verilmesi esnasında izlenen süreçlerin de yeterince adil olduğuna inanan, yani prosedürel adalet algıları kuvvetli olan çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Farh ve meslekdaşları (1997), Tayvanlı işçileri konu aldıkları çalışmalarında, çalışanların hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algılarının, örgütsel özdeşleşme düzeyini doğrudan etkilediğini göstermişlerdir. Moorman ve meslekdaşları (1993) da, olumlu yöndeki prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Witt (1993) tarafından bir askeri eğitim merkezinin çalışanları üzerinde yapılan araştırmada da, görev dağıtımına yönelik adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve çalışanların örgütsel özdeşleşmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya konulmuştur.

Masterson ve meslekdaşları (2000), çalışanların olumlu örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile birlikte işe ve örgüte yönelik olumlu davranışları ve duyguları artırıcı yönde etki oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Huo ve meslekdaşları (2000) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, çalışanların yönetimin uygulamalarındaki adaletle ilgili algıları ve bunun sonucundaki olumlu değerlendirmeleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanlar tarafından örgüt içerisindeki görev ve ödül dağıtımının, işleyen süreçlerin ve karşılıklı etkileşimin adil olduğunun algılanması, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini artırıcı yönde etki yapmaktadır. Bu kapsamda test edilecek olan hipotezler şu şekildedir.

Hipotez 1: Dağıtımsal adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Prosedürel adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Etkileşimsel adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Veri Toplama Prosedürü ve Örneklem Özellikleri

Bu çalışmanın örneklem kümesini, gemi inşa sektöründe tam gün çalışan ve mavi yakalılar olarak da nitelendirilen işçi personel oluşturmuştur. Dağıtılan 2000 anketten 496'sı cevaplandırılmış olarak geri alınmış ve %24.8'lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 464 adedi kullanılabilir bulunmuş ve öngörülen hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılanlardan demografik bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır. Analize tabi tutulan anketleri cevaplayanların yaşları 21 ila 54 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 38.18'dir. %98'i erkek olan bu çalışanların ortalama kıdem süresi 14.65 yıl olarak tespit edilmiştir. Çalışanların %81'inin eğitim seviyesi en az lise mezunu düzeyindedir.

4.2. Değişkenlere İlişkin Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin tümü, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örgütsel adalet algılarının ölçülmesi amacıyla Moorman (1991) tarafından geliştirilen 20 soruluk ölçek kullanılmıştır. Dağıtım sal adalet algısı, "İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum" ve "Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum" gibi ifadelerden oluşan 5 soruluk ölçek ile, prosedürel adalet algısı "Yöneticim kararlarını alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar" ve "Yöneticim kararlarını tarafsız biçimde alır" gibi ifadelerden oluşan 6 soruluk ölçek ile, etkileşimsel adalet algısı ise "Yöneticim çalışan olarak sahip olduğum haklara saygı gösterir" ve "Yöneticim bana dürüst biçimde davranır" gibi ifadelerden oluşan 9 soruluk ölçek ile ölçülmüştür.

Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesi için ise, Cheney (1982) tarafından geliştirilen ve Miller ve meslekdaşları (2000) tarafından revize edilen 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, "Benim kişisel değerlerim ile kurumumun değerleri arasında oldukça fazla benzerlikler buluyorum" ve "Kurumumu, çalışanlarının çoğunun aidiyet duygusu hissettiği büyük bir aile olarak tanımlarım" gibi ifadeleri kapsamaktadır.

4.3. Faktör Analizleri, İçsel Güvenilirlikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılan keşifsel faktör analizi sonucu literatür ile paralellik gösteren bulgular elde edilmiştir.

Varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizlerinin bulgularına göre örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ifadeler %64.8'lik açıklanan varyans ile tek bir faktör oluşturmuştur. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin içsel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha Reliability Coefficient) ise 0.92 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yükleri
Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)	
Bu kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.	0.82
Kurumumdan arkadaşlarıma bahsederken, çalışılacak mükemmel bir yer olarak bahsederim.	0.68
Bu kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0.75
Bu kurumun çalışılacak bir yer olduğu hakkında sıcak duygulara sahibim.	0.81
Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmeye istekliyim.	0.76
Bu kurumun ortaya çıkardığı şeyler, kendini adanmış insanların neler başarabileceğine örnektir.	0.59
Kurumumu, çalışanlarının çoğunun aidiyet duygusu hissettiği büyük bir aile olarak tanımlarım.	0.58
Başka bir yerden ziyade bu kurumda çalışmayı seçtiğim için çok memnunum.	0.72
Kurumumun beni önemseddiğini hissediyorum.	0.80
Bu kurumun toplumdaki imajının beni iyi temsil ettiğine inanıyorum.	0.75
Kendimi kurumum ile kolaylıkla özdeşleştiriyorum.	0.76
Benim kişisel değerlerim ile kurumumun değerleri arasında oldukça fazla benzerlikler buluyorum.	0.75
Toplam Açıklanan Varyans (%)	64.80

Örgütsel adalet algılarını ölçen 20 sorunun faktör analizi sonucunda, dağıtımsal adalet algısı ölçeği %15.95'lik varyans ile tek faktör, prosedürel adalet algısı ölçeği %23.08'lik varyans ile tek faktör ve etkileşimsel adalet algısı ölçeği ise %28.49'luk açıklanan varyans ile tek faktör yapısını oluşturmuştur. Açıklanan toplam varyans %67.52 olup, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı ölçeklerinin içsel güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.83, 0.92 ve 0.94 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizlerine göre de değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme (ÖÖ), dağıtımsal adalet algısı (DA), prosedürel adalet algısı (PA) ve etkileşimsel adalet algısı (EA) değişkenlerine yönelik

tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası korelasyonlar ve içsel güvenilirlik katsayıları da Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	St.Sap.	ÖÖ	DA	PA	EA
ÖÖ	4.04	.29	.92 ^a	-	-	-
DA	3.21	.26	.35**	.83 ^a	-	-
PA	3.22	.14	.28**	.42**	.92 ^a	-
EA	3.41	.12	.32**	.36**	.71**	.94 ^a

p<0.01 için **

^a Değişkenin içsel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha Reliability Coefficient)

4.4. Öngörülen Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek üzere bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan model prosedürel, dağıtimsal ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini (H1, H2, H3) incelemek üzere geliştirilmiştir.

Dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini test etmek üzere kurulan modele ilişkin veriler Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu modelde örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken, dağıtimsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı bağımsız değişkenler olarak ele alınmışlardır.

Tablo 3: Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme (Bağımlı Değişken)	
	β	T
Dağıtimsal Adalet Algısı	0.269	5.723**
Prosedürel Adalet Algısı	0.042	0.560
Etkileşimsel Adalet Algısı	0.259	3.609**
F	30.251**	
R ²	0.165	
Düzeltilmiş R ²	0.159	

p<0.01 için **

Yapılan regresyon analizleri neticesinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=30.251$, $p<0.001$) görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet algısı ($\beta=0.269$, $p<0.01$) ve etkileşimsel adalet algısının ($\beta=0.259$, $p<0.01$) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkili oldukları bulunmuştur. Prosedürel adalet algısının ise örgütsel özdeşleşme üzerinde sıfıra yakın düzeyde pozitif bir etkisinin olduğu ($\beta=0.042$), ancak Tablo 2'de de görüldüğü üzere aralarında pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları ile birlikte ele alındığında prosedürel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki bu ilişkinin 0.01 ve 0.05 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($T=0.560$). (0.05 anlamlılık düzeyi için $T_{\text{tablo}}= 1.645$, 0.01 anlamlılık düzeyi için $T_{\text{tablo}}= 2.326$ 'dır). Özellikle etkileşimsel adalet algısı ve prosedürel adalet algısı arasındaki korelasyon katsayısının 0.71 olması nedeniyle, etkileşimsel adalet algısının, prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gölgelendirmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Hipotez 1 ve 3 desteklenmiş, Hipotez 2 desteklenmemiştir.

5. DEĞERLENDİRME

Yapılan araştırmanın sonucunda ilk olarak, örgütsel adalet algılarının alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının, örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, çalışanlar örgüt içerisindeki görevlerin ve ödüllerin tüm çalışanlar arasında adil olarak dağıtıldığını düşündükleri (dağıtımsal adalet algısı) ve resmi prosedürlerin ve süreçlerin uygulanması ve/veya kararların kendilerine bildirilmesi esnasında maruz kaldıkları davranışın kalitesi ve adaletini yüksek bulduklarında (etkileşimsel adalet algısı) örgütsel özdeşleşme düzeylerinde de artış olacağı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki birçok çalışmanın sonuçları ile paralellik taşımaktadır (Örn.; Brewer ve Kramer, 1986; Witt, 1993; Huo ve diğerleri, 2000; Farh ve diğerleri, 1997; Masterson ve diğerleri, 2000).

İkinci olarak, prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yani, çalışanların kendilerini ve örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetleri etkileyen kararların verildiği süreç ve mekanizmaların işleyişi hakkındaki adalet algılarının (prosedürel adalet algısı), örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde daha önce yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarıyla çakışmamaktadır (Örn.; Brewer ve Kramer, 1986; Farh ve diğerleri, 1997; Masterson ve diğerleri, 2000).

Özet olarak, yöneticiler tarafından kararların alınmasında izlenen yöntemler, kararların alınma süreci ve karar alma mekanizmalarında adil olmanın, işçilerin örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla, işçilerin kendilerini dolaylı olarak etkilediğini bildikleri ancak somut olarak izleyemedikleri faktörlerin örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir. Bunun bir başka nedeninin ise, gemi inşa sektörü gibi oldukça profesyonel olarak iş yapılan bir alanda, iş yapma prosedürleri ve süreçlerinin oldukça açık ve net olarak tanımlanmış olması nedeniyle prosedürel adalet boyutunda bir varyans meydana gelmediği ve bunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmadığı değerlendirilmektedir.

6. SONUÇ

Günümüzde insan, işletmelerin en önemli varlığı durumuna gelmiştir. Sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık işletmelerde yaratıcı, kişisel gelişime açık, kuruma bağlı, kurumu sahiplenen ve ona karşı yüksek aidiyet hisseden çalışanlara ihtiyaç gittikçe artmaktadır.

Araştırmalar çalışanlarla kurumlar arasında sosyal ve psikolojik bir bağ oluşturan örgütsel özdeşleşmenin, kurumların başarılı olması için oldukça kritik olan bazı inanç, tutum ve davranışları göstermeleri yönünde çalışanları motive eden bir etken olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda araştırmalara göre, yüksek seviyede örgütsel özdeşleşme sahibi olan çalışanların, çalıştıkları kurumların amaçlarını kendi amaçları olarak benimsedikleri ve kurumlarına karşı sadık ve itaatkar şekilde hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, özdeşleşmenin çalışanların iş performansına ve dolayısıyla şirketlerin etkinlik ve verimliliğine de oldukça fazla şekilde katkı yaptığı da bulunmuştur (Örn., Dutton ve diğerleri, 1994).

Bu çalışmadan elde edilen neticeler ışığında, yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ise şu şekilde belirlenmiştir. İlk olarak, kurum içerisinde yapılacak görevlendirmelerin, iş dağıtımının ve iş yükü paylaşımının tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. Buna paralel olarak, yöneticiler tarafından kurum içerisindeki sorumluluklar da uygun ve adil bir şekilde paylaşılmalıdır.

Kurum içerisinde teşvik amacıyla kullanılan ücretlendirme gibi maddi ödüllerin ve bunun yanında şilt verme, ayın çalışanını seçme gibi maddi olmayan ödüllerin tüm çalışanlar arasında adil olarak dağıtılması ve herkesin hak ettiği şekilde bu teşviklerden faydalanması sağlanmalıdır. Ayrıca, tüm personele sıklıkla ve sözlü ve/veya yazılı olarak teşekkür edilmeli, çalışanların çabalarının takdir edileceğini bildikleri bir ortam yaratılmalıdır.

Sonuç olarak, işletmelerde liderler ve yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı ve onları kuruma kazandırmayı amaç edinmelidirler. Böylece çalışanların işlerinden memnun olması ve aidiyet duygularının artması sayesinde kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin başta gelen görevleri, çalışanları motive ederek aidiyet, bağlılık, iş tatmini duygularının artmasını sağlamak, işyerinde her konuda sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunarak iş yerini insan için uygun bir çalışma ortamı haline getirmektir.

KAYNAKLAR

Albert, S. ve Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. L.L.Cummings ve B.M.Staw (Der.), Research in Organizational Behavior, 7: 263-296, Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. Academy of Management Review, 14: 20-39.

Bamber, E.M. ve Iyer, V. (2000). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification. Working Paper.

Bartel, C.A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. Administrative Science Quarterly, September.

Brewer, M.B. ve Kramer, R.M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size

and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 543-549.

Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review*, 25: 82-101.

Brown, A.D. ve Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review*, 25: 102-120.

Cheney, G. (1982). Organizational Identification As Process and Product: A Field Study. Unpublished Master's Thesis, Purdue University.

Dutton, J.E. ve Dukerich, J.M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

Farh, J.-L., Earley, P.C. ve Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.

Huo, Y.J., Smith, H.J., Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (2000). Supervisor Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer?. *Psychological Science*, 7: 40-45.

Iyer, V.M., Bamber, E.M. ve Barefield, R. (1997). Identification of Accounting Firm Alumni With Their Former Firm: Antecedents and Outcome. *Accounting, Organizations and Society*, April/May: 315-336.

Lowe, R.H., ve Vodanovich, S.J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10: 99-114.

Mael, F.A. ve Tetrick, L.E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52: 813-824.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43:738-748.

McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcome. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.

Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. ve Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13: 626-658.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P. ve Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 209-225.

Polzer, J.T. (2002). Explaining The Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup Reputations. Working Paper.

Pratt, M.G. (1998). To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification. D.A.Whetten ve P.C.Godfrey (Der.), *Identities in Organizations: Building Theory Through Conversations*, 171-207, Thousand Oaks: Sage.

Pratt, M.G. ve Foreman, P.O. (2000). Classifying Managerial Responses To Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25: 18-42.

Rouche, J.E. ve Rouche, S.D. (1996). Identifying the Strangers: Exploring Part-Time Faculty Integration in American Community Colleges. *Community College Review*, 23.

Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25: 43-62.

Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.

Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B. (1993). Workers' Evaluations of The 'Ends' and 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.

Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4: 207-226.

Van Knippenberg, D. ve Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 137-148.

Walsh, K. ve Gordon, J.R. (1999). The Work Identity of Professional Service Providers. Paper Presented at the Academy of Management Meeting.

Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S., ve Garud, R. (1999). Communication Patterns As Determinants of Organizational Identification in A Virtual Organization. *Organization Science*.

Witt, A.L. (1993). Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification. *Journal of Business Research*, 26: 17-30.



AN ANTECEDENT OF SATISFACTION FROM SUPERVISOR: CONGRUENCE IN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Isik Cicek¹, Ismail Hakki Bicer²

¹Akdeniz University. icicek@akdeniz.edu.tr

²Istanbul Technical University, ihbicer@itu.edu.tr

Keywords

Congruence,
relational
demography,
supervisory
satisfaction.

JEL Classification

M10, M12, M14

ABSTRACT

The importance of human is becoming more apparent in today's competitive environment. Considering the effects of technology on work and organizations, significant factor for human-oriented issues is to have employees congruent with group. Focusing on fit as a tool for keeping this desired employee profile has become research topic for a while in human resource management. In the light of developing technology, increasing of technology-based organizations cause project-based work and working groups that are commonly occurred in these organizations increase in number. Besides person-organization fit, the result of employee's fit/misfit with the group gain importance for organizations. One of the effects caused by fit/misfit is employees' perception about their supervisors. The effects of value congruence of personal values with organizational values and group values, demographic similarity with group members and employee perception about job execution, attitude similarity with group members/supervisor on supervisor satisfaction are investigated in this research. 293 employees are selected at technology based organizations. Congruence is considered as similarity between components and measured via absolute difference. According to findings, person-organization value congruence, person-group value congruence, perceptual similarity with group in terms of age, and perceptual job attitude similarity with supervisor influence supervisor satisfaction, positively. Contrary to expectations, being different with group members in terms of job tenure explains the variance in supervisor satisfaction, positively. The findings highlight complementary fit concerning job tenure for the group apart from supplementary fit.

1. INTRODUCTION

Intellectual capital gain importance in today's environment. Awareness of demographic, dispositional and socio-cultural differentiations that employees face is a critical phenomenon for managers so as to utilize differentiations and minimize their adverse effects (George and Chattopadhyay, 2002; Erdoğan et. al, 2004). Depending on technological development, the nature of jobs in technology-based organizations highlights group working. Therefore, the antecedents of fit between group and intellectual capital that is a critical input for groups are paid attention, beside to fit with organization. The project-type works commonly executed in technology based organizations highlight the role of project leader in the structure that leader organize. The employees' perception about leader can depend on values congruence with organization and group, demographic similarity fit with working group members, and similarity of job execution attitude with group members/leader.

Person-environment fit is defined as congruence and correspondence degree between individual and environmental variables (Muchinsky and Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004). Depending on concepts defined for environmental factors, several fit categorizations are developed (Kristof, 1996; Yang et al., 2008), and then person-environment fit is investigated in the light of environment dimension considered. Fit is examined with the concept of supplementary fit/complementary fit in the literature. Supplementary fit involves employees sharing similar attributes among their group members, whereas complementary fit is concerned with providing the skills and abilities that are not widely shared by other group members (Muchinsky and Monahan, 1987; Werbel and DeMarie, 2005)

Supplementary fit occurs when individual has the same features as other employees in work environment (Muchinsky and Monahan, 1987, Werbel and DeMarie, 2005). Complementary fit occurs when individual's features constitute the environment or complement a component that is missing in work environment (Muchinsky and Monahan, 1987 Werbel and DeMarie, 2005). Therefore, complementary fit depends on determining human resource inadequacy in a working group and diagnosing necessary human resource features to develop (Edwards & Cooper, 1990; Werbel & Johnson, 2001).

2. LITERATURE SURVEY

2.1. Values Congruence

Formally, values can be defined as serious and deeply held normative principles which guide a person's beliefs, attitude and behavior (Lawson, 1989). Rokeach (1973) defined the value concept as "an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence". Values are beliefs, have motivational constructs, transcend specific actions and situations, guide selection or evaluation of actions, policies; people and events and are ordered in their importance (Swhartz 1994, 2005a, 2006; Allport 1961; Feather, 1995; Inglehart, 1997; Kohn, 1969; Kluckhohn, 1951; Morris, 1956 and Rokeach, 1973). Types of values include ethical/moral values, doctrinal/ideological (religious, political) values, social values, and aesthetic values. Values can be looked upon as being hierarchical in nature, leading to the idea of a value system. A set of rank ordered values is called a value system. Values are heavily intertwined and therefore looking at a

person's values separately and independently of one another cannot meaningfully explain attitudes and behaviors. Value systems tend to form early in life and are very stable. Major longitudinal studies of values have in general showed their remarkable stability (Rokeach and Ball-Rokeach, 1989; Krishan, 2008); however, people's motivation and consciousness are contingent and hence people re-order their values and this makes it dynamic and this enables an individual to align his/her values to the organizational values. Change in value system requires rearrangement of the relative importance given to various values (Krishnan, 2008). The stable yet dynamic nature of values makes them foundation of behavior and identity (Dose, 1999; Meglino & Ravlin, 1998). They have substantial influence on behavioral responses (Locke, 1976; Rokeach, 1973; Postman, Bruner & McGinnies, 1948; Williams, 1979; Epstein, 1979) and dictate socially desirable conduct (Kabanoff, Waldersee, & Cohen, 1995, p. 1076) by creating compulsion to conform to the social values (Kluckhohn, 1951; Krishan, 2008)

Value in organizational level is determined by most of organization employees who are aware of organizational support for creating value (Chatman, 1989). Organizational value is defined as criterion for employees' evaluation about events, activities, and individuals desirably or undesirably. Organizational values form subjective and internal side of culture. It indicates solving way seen as acceptable and convenient for organizational issues. Organizational values reflect general aims and standards for an organization. Organization makes employees' individual values fit with organizational values and enable individual to complement or supplement with organization. It affects individual behaviour in this way. Organization causes employees to want to imitate the behaviours which serve reaching aims. Organization rewards the employees behaving parallel to organizational aims, whereas it punishes the behaviours contrary to organizational aims and values. Therefore, the possibility of fulfilling individual values increase when employees adopt organizational values and behave in accordance with these values (Eren, 2000).

According to supplementary fit aspect, value congruence is fit between individual values and values in prevailing in organization. Congruence between personal values and organizational values is also called as person-culture fit (Kristof, 1996).

Organizational working groups (i.e. geographical sub-units) have unique norms and values different from organizations in which there are (Schein, 1992; Werbel and Johnson, 2001). Therefore, fit between person and sub-units will be different from person-organization fit (Kristof, 1996). The effects of local culture and frequent communication among the employees working in the same location mean for person-group value congruence more than person-organization congruence (Metzler, 2005).

Sub-cultures in the organization are affected by hierarchical levels and functional/departmental structure (Rousseau, 1990). These differences cause to consider a new approach by researchers to evaluate person-organization fit regardless of consistency among perceived organizational values. The necessity becomes more important due to increment in the number of sub-cultures depending on differentiations in the workplace (Warren, 1996; Verquer, 2002). The groups share common values. The value dimension of person-group fit is congruence between personal values and values prevailing in the group or shared by group members.

2.2.Relational Demography

Pfeffer (1983) stated that demographic similarity with group affects organization related outputs such as creativity, performance, and managerial success. According to Pfeffer, to investigate synchronous demographic features such as age, gender and education level have more valuable effects instead of individual effects (O'Reilly et al, 1989; Surgevil,

2008). Therefore, the term relational demography is introduced. Relational demography posits regular interaction among employees due to their positions in groups. Comparing demographic similarity among group members can explain attitude and behaviors of employees. That is to say, the demographic characteristics affecting work outputs are appeared (Tsui and O'Reilly, 1989). Lots of demography researchers focused on variables of age and tenure for investigating effect on turnover. However, when analyzing the effects of demography, all characteristics should be considered, together. Demographic profile for the group is made, afterwards (Tsui and O'Reilly, 1989; Surgevil, 2008). Perceptual similarity is a fit type that can be investigated in relational demography. Self categorization process describe group attractiveness in the light of psychological group emerged via perceptual similarity/differentiation with group members. These features can be related vocational and functional categories, as well (Surgevil, 2008). The employees different from counterparts attribute psychological meanings to these differentiations (Turner et al, 1989; Riordan, 2000). Williams and O'Reilly (1989) highlighted adverse effects of differentiations on team process depending on the degree of feeling about similarity/dissimilarity with group members. Attraction among people due to similarity of attitudes and experiences (Byrne, 1971) strengthen communication among employees (Roberts and O'Reilly, 1979; Surgevil, 2008). When group members have common attitudes regarding job execution, it is strongly possible to collaborate. Otherwise, conflict occurs (Molleman and Slomp, 2006). Therefore, similarity of employees attitudes regarding job execution with those of coworkers/supervisors can be research in this study.

Three dimensions of congruence (value, actual demographic similarity and perceptual attitude similarity) cause desired positive outputs in accordance with similarity-attraction theory and social categorization theory. Similarity/attraction theory (Byrne, 1971) posits that people like and are attracted to others who are similar, rather than dissimilar, to themselves. Before explaining self categorization theory, it is useful to mention about the term social identity. A social identity is the portion of an individual's self-concept derived from perceived membership in a relevant social group (Tajfel and Turner 1979). Social identity theory is best described as a theory that predicts certain intergroup behaviors on the basis of perceived group status differences, the perceived legitimacy and stability of those status differences, and the perceived ability to move from one group to another. Self-categorization process describes the circumstances under which a person will perceive collections of people (including themselves) as a group, as well as the consequences of perceiving people in group terms. Although the theory is often introduced as an explanation of psychological group formation, it is more accurately thought of as general analysis of the functioning of categorization processes in social perception and interaction that speaks to issues of individual identity as much as group phenomena. Social categorization theory was in part developed to address questions that arose in response to social identity theory about the mechanistic underpinnings of social identification. People divided the world into "them" and "us" based through a process of social categorization. This is known as in-group (us) and out-group (them). Social identity theory states that the in-group will discriminate against the out-group to enhance their self-image. According to these propositions, the employee who is fit with organization, group and leader in terms of values, demographic similarity and perceptual attitudinal features will carry out social categorization with his or her organization and group.

2.3. The Effect of Value Congruence and Relational Demography on Supervisor Satisfaction

Group members' job satisfaction, commitment to organizational and group, and group performance can be directly linked to supervisor in a project organization inasmuch as a project leader coordinates group members carrying out roles depending on functional competencies in project. The level of task interdependency for works executed is high in technology-based organizations. Task interdependency requires effective interaction among members in light of their functional roles. Similar working values, norms, personality traits and demographic similarity for effective communication with other employees can be associated with successful project organization leader. Therefore; it can be obviously expressed that value congruence between person and organization, value congruence, demographic similarity and similarity of job execution attitude between person and group are antecedents of supervisor satisfaction.

Findings of meta-analysis conducted by Kristof-Brown (2005) demonstrated middle level relationship between person-organization fit and supervisor satisfaction. Supervisor satisfaction has also significant relationship with person-group fit.

The research conducted by Fagenson-Eland et al. (2005) may be referred as a proof of the effect of relational demography on satisfaction from supervisor. The researchers investigated the effects of demographic differentiations between mentor and followers on fit in terms of developmental support and perception of communication frequency. They found that there was significant fit between mentor's perception and follower's perception regarding developmental support and communication frequency. The more the difference between mentor and followers is in terms of organizational tenure and age, the less the fit between perception is.

In the light of theoretical knowledge explained and previous research findings, the hypotheses below can be proposed for this research:

H1 : Similarity between personal values and values prevailing in group affects supervisor satisfaction, positively.

H2 : Similarity between personal values and organizational values affects supervisor satisfaction, positively.

H3 : Actual and perceptual demographic similarity with group members and perceptual similarity of job execution attitude with group members and leader affect supervisor satisfaction, positively.

3. DATA AND METHODOLOGY

3.1. Sample

Sampling is selected from the pool of technology-based organizations. Technology and information-systems units of banks, software companies, production firms including high-tech R&D department, communication and GSM operators are the types of firms in which the research is carried out. 293 employees participate in this research.

3.2. Method and Scales

Supplementary fit is evaluated for the dimensions of value congruence and demographic similarity with group members. Values are determined for three times: personal values, values prevailing in group, and organizational values. Value congruence is measured via absolute difference between personal values and group values/organizational values as other fit researches (i.e. Enz, 1998; Güneşer, 2007; Çiçek, 2013). Demographic similarity with group members is measured by means of absolute difference between individual features and members features determined via calculating relational demography scor. The more the difference is, the less the supplementary fit is. Job execution similarity is evaluated via employee perception. Perceptual demographic similarity and similarity of job execution attitude are evaluated by means of employee evaluation.

Values: Short version (40 items) of Organizational Culture Profile originally developed by O’Reillt et. al (1991) is utilized for determining values. Cable and Judge (1996) tested reliability and validity of 40-item scale. Seven dimensions of values are innovation, stability, respect for people, outcome orientation, attention to detail, team orientation, and aggressiveness. Items are evaluated via 5-degree Likert scale.

Actual demographic similarity (relational demography): Demographic similarity with group members is evaluated in terms of age, gender, marital status, education level, organizational tenure, and job tenure. Total six items are asked, and each of them is designed for one demographic characteristic. Euclid distance method is utilized for measuring. D score is calculated for each demographic characteristics. In this technique;

S_i : score of investigated demographic feature for individual

S_j : scores of the same feature for other group members

n: number of group member

D score presenting Euclid distance is shown in formula 1:

$$D = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i,j=1}^n (S_i - S_j)^2} \tag{1}$$

(Wagner et. al., 1984). (Tsui et. al., 1992)

The higher the value of D score for demographic feature is, the more the differentiation of individual from other group members is.

D score gets increased value by starting from point “0” for variables such as age, organizational tenure and education level-in years measured via continuous numerical scale depending on variability of demographic feature. D score can be calculated for variables such as gender, race and educational level measured via nominal scale in that 1 is for individual’s feature and 0 is for other members who are different for the same demographic feature. Each level is pointed through increasing number for demographic data measured via ordinal scale that has more than one-type of value. In this way, D score is higher for the categories that are not close to each other. (Tsui and O’Reilly, 1989).

D score gets values between 0 and 1 for these features evaluated via categorical measurement. Values closed to 1 mean differentiation degree is high in group for this demographic feature (O’Reilly et. al., 1989, Tsui and O’Reilly, 1989, Tsui et. al, 1992, Riordan, 1995); however, the value can never reach “1” (Tsui et. al, 1992).

Perceptual demographic similarity with group members (relational demography): Similarity of gender, age, marital status, education level and organizational tenure with group members is measured through individual perception. Total 5 items for each demographic feature are designed.

Job execution similarity with members/group leader (relational demography): Perception of job execution similarity with group members and group leader is evaluated by means of 2 items.

Satisfaction from leader: 4 items sub-scale of Spector Job Satisfaction Survey (1985), 1 item of MLQ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire) developed and revised by Bass and Avalio (1980, 1995) and 1 item of Satisfaction from Supervisor Scale developed by Scarpello and Vandenberg’in (1987) are utilized for measuring satisfaction from team leader. Spector (1985) reported internal reliability as 0.82 for sub-scale of satisfaction from supervisor. The reliability value of original scale developed by Scarpello and Vandenberg’in (1987) is around 0,95-0,96. Internal reliability value of MLQ has reported between 0,74 and 0,91 in several researches (Bass ve Avolio, 1995). Items are evaluated via 5-degree Likert scale

4. EMPIRICAL FINDINGS

4.1. Reliability and Validity of Scales

Difference between personal values and group values:Before calculating differences, internal reliability is calculated for personal values and group values, separately. Cronbach alpha values are 0.854 and 0.925 for these scales, respectively. Exploratory factor analysis is carried out for difference scores. Dimensions and internal reliability are shown at Table 1. (Kaiser-Meyer-Olkin: 0.90;Bartlett’s Test of Sphericity: 0.00)

Table 1: Exploratory Factor Analysis for Person Values-Group Values

Factor	Items	Factor Loads	Eigenvalue	Explained variance (%)	Sub-scale reliability
1	12. people oriented	0.621	7.289	13.271	0.821
	13. fairness	0.657			
	14. tolerance	0.813			
	15. informality	0.641			
	17. supportive	0.611			
	20. being reflective	0.551			
2	29. developing friends at work	0.481	2.235	9.870	0.773
	24. opportunites for professional growth	0.510			
	25. high pay for good performance	0.796			
	26. security of employment	0.776			
	27. offers praise for good performance	0.747			

3	1. adaptability	0.770	1.657	8.570	0.192
	3.being innovative	0.598			
	6.autonomy (R)	- 0.530			
	8. Being analytical	0.580			
4	28.confronting conflict directly	0.575	1.254	8.490	0.227
	31.working long hours (R)	- 0.671			
	37.result oriented	0.467			
	40. being highly organized	0.576			
5	2.stability	0.591	1.201	8.381	0.627
	7.rule oriented	0.792			
	9.attention to detail	0.622			
6	18.being aggressive	0.758	1.113	8.148	0.660
	21. achievement oriented	0.499			
	35.having a good reputation	0.593			
	39.being competitive	0.719			
Total				56.73	0.889

The 6th item in the 3rd factor and the 31th in the 4th factor decreased the reliability of sub-scales. Therefore, these items are deleted from sub-scales. Internal reliability increased to 0.726 for 3rd dimension, to 0.657 for 4th dimension. The dimensions are named considering the content of items loaded and adhering original sub-scale names as much as possible. 1-respect for people 2-development and attention to rewards 3- innovativeness 4-result oriented 5- detail oriented and stability 6- competitiveness.

Difference between personal values and organizational values: Before calculating differences, internal reliability is calculated for organizational values as 0,941. Exploratory factor analysis is carried out for difference scores. Dimensions and internal reliability are shown at Table 2. (Kaiser-Meyer-Olkin: 0.922; Bartlett’s Test of Sphericity: 0.00)

Table 2: Exploratory Factor Analysis for Person Values-Organizational Values

Factor	Items	Factor Loads	Eigenvalue	Explained variance (%)	Sub-scale reliability
1	10. team oriented	0,567	8,664	17,313	0,808
	11.Sharing information freely	0,579			
	12. people oriented	0,618			
	13. fairness	0,680			
	14. tolerance	0,749			
	16. being calm (R)	- 0,445			
	17. supportive	0,617			
	20. being reflective	0,559			
	38. having a clear guiding philosophy	0,591			
	40. being highly organized	0,531			
2	24.opportunities for professional growth	0,580	1,857	11,997	0,807
	25. high pay for good performance	0,773			
	26. security of employment	0,685			
	27. offers praise for good performance	0,737			
	28. confronting conflict directly	0,509			
3	18. being aggressive	0,660	1,358	9,214	0,667
	21. achievement oriented	0,500			
	39. being competitive	0,797			

4	1. adaptability	0,773	1,258	9,005	0,735
	3. being innovative	0,732			
	5. risk taking	0,681			
5	22. taking individual responsibility	0,792	1,029	8,130	0,864
	23. having high expectations for performance	0,810			
6	7. rule oriented	0,843	1,008	5,034	-0,344
	32. not being constrained by many rules	-0,566			
Total			60,693	0,903	

The sixth factor is deleted from the scale due to unacceptable internal reliability value (<0,65). The dimensions are named considering the content of items loaded and adhering original sub-scale names as much as possible. 1-respect for people-result oriented-stability 2-development and attention to rewards 3- competitiveness 4- innovativeness 5- initiative.

Satisfaction from team leader: 6 items are loaded to one dimension as expected. Explained variance of this scale is 66,11 % and cronbach alpha is 0.889. (Kaiser-Meyer-Olkin: 0.903; Bartlett’s Test of Sphericity: 0.00)

4.2. The Effects of Fit Components on Satisfaction from Supervisor

The effects of fit components (independent variables) on the variability in supervisor satisfaction (dependent variable) are diagnosed via multiple linear regression analysis at SPSS program. Prerequisite assumptions before regression analysis are confirmed: Autocorrelation (Durbin-Watson: 1,5-2,5), multicollineratity (VIF <10; Tolerance >0,20; CI <30). Utilizing stepwise regression technique, independent variables that do not demonstrate significant effect are eliminated. In this way, artificial increment in (R²) is blocked. Significant effects are shown Table 3.

Table 3: The Effects of Fit Components on Supervisor Satisfaction

Dependent variable	Supervisor satisfaction			
	Independent variables	Standard Beta	T	P
Similarity of job execution attitude with leader	0,461	7,468	0,00	
Person-group value difference (respect for people)	-0,233	-3,759	0,00	
Person-organization value difference (innovatiness)	-0,154	-2,483	0,014	
Demographic difference with group (job tenure)	0,153	2,462	0,015	
Perceptual demographic similarity with group (age)	0,128	2,065	0,040	
R ² : 0,412		Adj. R ² :	0,394	
F :22,693		Significance value :	0,00	

According to analysis results, similarity of job execution attitude with leader, the dimension of respect for people (person-group value congruence), the dimension of innovativeness (person-organization value congruence), demographic difference with group members in terms of job tenure, and perceptual demographic similarity with group in terms of age explain 39,4% of variance in supervisor satisfaction. Similarity of job execution attitude with leader has the most significant effect on supervisor satisfaction,

positively. The least meaningful effect stems from perceptual demographic similarity by group (age) on supervisory satisfaction, relatively. Differences in values by organization and group of individuals affect supervisor satisfaction, as expected, negatively. Contrary to expectations, the increment in differences in terms of job tenure among group members enhances supervisor satisfaction. According to findings, Hypotheses H_1 , H_2 and H_3 are partially accepted.

5. CONCLUSIONS

Factors related to working environment mostly stem from manager. Meaningful job presenting increment opportunities that increase the level of satisfaction and commitment for employees, fair salary, comfortable working environment, training and development opportunities, and respect for people are usually under control of manager (Doğan and Kılınc, 2007). Previous research demonstrates that even if the level of motivation resource such as salary is not sufficient for employees, the level of job satisfaction will be high due to supervisor and company management style (Erdil et al., 2004; Erkutlu, 2008). Therefore, it can be expressed that the responsible of emerging group cohesiveness among members is group leader (Stanley, 2001). It is an expected result that possessing similar values, efficient level of communication among members and developing relations cause the level of supervisor satisfaction to increase. Employees cognitively organize their own values using the knowledge that organization presents for internalization of values in the process of value congruence (O'Reilly and Chatman, 1986). Managers take active role in this process by stating desirable values obviously, forcing values via reward and awareness, demonstrating value-consistent behaviors (Kouzes and Posner, 1995; O'Reilly and Chatman, 1986; Ostroff et. al, 2005). Therefore; the significant effect of person-group value congruence and person-organization value congruence on supervisor satisfaction emerges as expected, positively.

In this research, the dimension of respect for people (person-group value congruence) has significant effect. It is appreciated that leader develops the group culture in which respect for people prevails. Sampling in technology-based organizations consists of qualified workforce such as computer engineers and electronics engineers in this research. Value of respect for people should gain importance for employees' intention to remain in group in technology-based organizations where turnover rate is high. The person who develops this type of group culture is seen as leader. The most significant component of person-organization value congruence occurs with the dimension of innovativeness. Due to the fact that speed of information changing is increasingly high, innovativeness should be the main value of organization. Selecting an employee having this type of value and retaining in organization are linked to achievement of project leader.

Another remarkable point related to value congruence is collective climate created via sharing values. Collective climates are created by people who have similar working values, aims, and needs or in the same/interactive working group (Schenider and Reicher, 1983). Young and Parker (1999) reported collective climate was related to employees working in interactive groups.

Strong organizational cultures and sharing perceptions by members in working group make environments that have meaningful effects on employees' reactions regarding

working conditions (Kozlowski and Klein, 2000; Pfeffer and Salanuk, 1978; Kristof-Brown et. al., 2005). For this reason, it can be expressed that congruence of individual values with group values and organizational values means sharing of dominated values, in turn emerging collective climate. The role of organizational leaders in creating collective climate is significant. Kozlowski and Doherty (1989) demonstrated that the interaction between leader and subordinates has meaningful effect on perception of climate (Gil, et. al, 2005). In this way, collective climates can be created through value congruence with group and organization depending on leader.

Individual's congruence with group and organization in terms of values, demographic similarity with group members, and attitude similarity of job execution with group members and leader are linked to supervisor satisfaction. In this research, perceptual age similarity with group members for individuals affect his/her satisfaction from leader, positively. Harrison et. al (2002) showed that actual differentiations in group are related to perceptions. Group differentiations perceived by members is meaningfully associated with group's social integration (Cunningham, 2007). Therefore, remarkable role of leader for emerging social integration in group influences satisfaction from leader due to demographic similarities. Employees are mostly young men in technology-based organizations. Comfortable communication in working environment is attributed the success of project leader forming group with these members.

According to research findings, if the employees perceive themselves as similar with project leader, the level of satisfaction from leader increases. Similar job execution attitude with supervisor develop communication and relations between supervisor and employees. Employees will identify with their supervisors regarding job execution attitude. However, attitude similarity of job execution with group members does not have significant effect on satisfaction from leader. Another supportive finding for this result is that differing in job tenure for employee among group members enhance the level of satisfaction from leader. Job description for each employee in project is determined, and each group member takes active role depending on his/her own functional competency. For this reason, there are a few employees who execute the same work as other members in the project. Employees are appointed to job in which they gain functional expertise depending on their job tenure by project leader. Therefore, the fact that project leader organizes and coordinates project operations in the light of different job tenures of employees in group is appreciated by individuals.

6. MANAGERIAL IMPLICATIONS AND FURTHER STUDY SUGGESTIONS

The effect of fit dimensions is considered for function of personnel selection/recruitment and retain employees in human resource management.

Traditional job analysis is not enough to select an employee for group-oriented work environments. Traditional job analysis is utilized for determining the level of knowledge, skill, and ability so as to execute job. This type of analysis is carried out at individual level, it ignores analysis at group level for group-oriented works in personnel selection process. Therefore, evaluating person-job fit, person-group fit, and person-organization fit synchronously is a robust approach in personnel selection process (Barber,1998). In this way, the relative importance of perception about person-job fit, person-group fit, and

person-organization fit can be evaluated in job choice (Carless, 2005). When turnover is a substantial issue, it is essential that managers consider measurement of person-organization fit and person-group fit simultaneously in personnel selection battery.

Employees' proactive role in organizations is becoming more apparent in today's competitive environment. When individuals have the same values hierarchy as group and organization, they do not have difficulty in proactive initiatives. The employees know what value should be sacrificed for the sake of desirable values (Erdoğan and Baurer, 2005).

The effect of value congruence in strong/weak cultures is a considerable factor for human resource management. Acceptance or rejection of individual behavior is prominent in strong cultures. Individuals in the organization having strong cultures have similar perception about organization (group)'s operations and the tool/way of pursuit goals (DelCampo, 2006). There is agreement about values among employees. Diagnosing cultural values is more difficult for individuals in weak cultures, and they have opportunity to shape cultural values. For this viewpoint, turnover rate is lower. Consistent with these views, Ashfort (1987) stated that the organizations (groups) having strong culture enhance culture. The researcher investigated the moderators of power of culture on the relationship between person-organization fit and turnover. Strong cultures react for values harder than weak cultures. Therefore, management should consider power of culture in the organization in addition to value congruence.

Another point regarding value congruence to consider, the adverse effect of person-organization fit in high level. Literature for person-organization fit points out adverse potential results of person-organization fit in very high level and remarks incompetency for adaptation to environment and decrease in organizational innovation (Meglino and Ravlin, 1998; Schneider, 1987; Erdoğan and Bauer, 2005). Homogeneity of working values that employees adopt causes homogeneity for interpreting organizational events and for reacting. This situation blocks organizational performance in case adaptation to change and innovativeness need (Meglino and Ravlin, 1998; Schneider, 1987, Erdoğan et. al, 2004). Walsh (1987) asserted that fit in high level trigger organizational saturation. Accordingly, managers are faced with necessity to balance adverse effects of differentiations for blocking and useful effects of these differences for utilizing (Tsui et. al, 1992; Sürgevil, 2008).

Diagnosing moderators of the relationship congruence-satisfaction from leader is questionable research field to minimize the effects of misfit and to utilize the different viewpoints stemming from heterogeneity of working values and demographic features (Erdogan, et. al, 2004). Kristof-Brown et al. (2005) suggested that moderator variables such as dispositional/individual and environmental characteristics and mediation variables having the same importance as moderator variable should be diagnosed.

Some researchers propose that the density of interactive communication and collective structure relations can diminish depending on increasing in the number of group members (Whitman, et, al., 2010). Therefore, the number of employees in group can be added to research model as moderator variable for diagnosing effects of unit size in further study.

Another moderator variable for considering in fit research can be time. Harrison et. al (1998) investigated the effect of surface-level (demography) differences and deep-level (attitudinal) differences on group social integration. Researchers reported that the time group members work together reduce the effect of surface-level differences and enhance the effect of deep-level differences in case group members have opportunities to participate in interactions.

Group identity can moderate occurring conflict depending on the effect of value and demographic dissimilarities on interactions among individuals. Group identity enables individuals who are different from each other to behave regarding group norms. In that way, acceptability of individuals in group strengthens (Hobman and Bordia, 2006) and unfavorable effects of differences diminish (Surgevil, 2008). The effect of group identity can be considered for value differences that closely direct interactions among individuals, but do not have significant effect on satisfaction in this research. Group identity also regulate the association of dissimilarities (age, gender, race) with task conflict and association of dissimilarities (gender and vocational) with relationship conflict (Hobman and Bordia, 2006). Participants' perception about group identity can be questioned for insignificant relational demography variables in this research as further study.

REFERENCES

- Ashforth, B.E. (1987). Organizations and the petty tyranny: An exploratory study, *The Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, LA.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. ve Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.
- Byrne, D., Clore, G. ve Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything? *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1167-1170.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67, 294-311.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 78, Sayı 3, 411-429.
- Cunningham, G. B. (2007). Perceptions as reality: The influence of actual and perceived demographic dissimilarity. *Journal of Business Psychology*, 22, 79-89.
- Çiçek, İ. (2013). *The effects of job characteristics fit, person-organization fit, person-group fit, and relational demography on employees*, (doctoral thesis), Istanbul Technical University, Faculty of Management, Istanbul
- DelCampo, R. G. (2006). Influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management*, September, Cilt 23, Sayı 3, Kısım 1, 465-471.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Edwards, J. R. ve Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggestions. *Journal Of Organizational Behavior*, 11, 293-307.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 17-26.

Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.

Erdoğan, B. ve Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, Sayı 4, 859-891.

Ercutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development*, Cilt 27, No 7, 708-726.

Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosing*. Sage Publications, Thousand Oaks, London.

George, E. ve Chattopadhyay, P. (2002). Do differences matter? Understanding demography-related effects in organization. *Australian Journal of Management*, 27, 47-54.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 20, Sayı 3 / 4, 312-328.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. ve Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1046.

Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. Jr. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, Cilt 17, Sayı 2, 255-280.

Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Cilt 41 Sayı 1, 96-107.

Hobman, E. V., Bordia, P. ve Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, Cilt 29, Sayı 5, 560-579.

Hobman, E. V. ve Bordia, P. (2006). The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 483-508.

Howell, J. M. ve Hall-Marenda, K. (1999). The ties that bind: The leaders-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, Sayı 5, 680-694.

Krishan, V. (2008). Does management education make students better actors? A longitudinal study of change in values and self-monitoring? *Great Lakes Herald*, Vol2, No1, 36-48.

Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass, California.

Kozlowski, S. W. J. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D. ve Johnson, E. N. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Louis, M. R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomer as lay ethnographers. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (sf: 85-129). San Francisco: Jossey-Bass.

- McCulloch, M. C. ve Turban, D.B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*. 24, 351-389.
- Metzler, V. L. (2005). Organizational culture: Finding the right fit. (Yayımlanmamış doktora tezi), Temple University.
- Meşe, G. (1999). *Sosyal kimlik ve yaşam stilleri*, (yayımlanmamış doktora tezi), Ege Üniversitesi.
- Molleman, E. ve Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt 16, Sayı 1, 1-15.
- Moynihan, L.M. ve Peterson, R. S. (2001). A contingent configuration approach to understanding the role of personality in organizational groups. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 23, 327-378.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C., Chatman, J. A. ve Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 3, 487-516.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. ve Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Ostroff, C., Shin, Y. ve Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 26, Sayı 6, 591-623.
- Patsfall, M. R. ve Feimer, N. R. (1985). The role of person-environment fit. In H. J. Bernardin, D. A. Bownas (Eds.), *Job Performance and Satisfaction Personality Assessment In Organizations*. (sf: 53-81). New York: Praeger.
- Pfeffer, J. ve Salanuk, G. (1978). *The External Control of Organizations*. Harper & Row, New York.
- Riordan, C. M. (1995). *The empirical comparison of three operationalizations of the construct of demographic similarity through the test of a theoretical model of relational demography*, (yayımlanmamış doktora tezi), Georgia State University.
- Riordan, C.M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Cilt 19, (sf:131-173). Stamford, CT: JAI Press
- Roberts, D. H. ve O'Reilly III, C. A. (1979). Some correlates of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22, 42-57.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Rosenbaum, M.E. (1986). The acquaintance process: Looking mainly backward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1156-1166.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11, 389-400.
- Scarpello, V. ve Vandenberg, R.J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, Cilt 13, Sayı 3, 447-466
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B. ve Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

- Soylu, S. (1999). *İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik; Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorileri*. (Ed.: Sibel A. Arkonaç); Alfa Yay; İstanbul.
- Schneider, B. (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, Cilt 13, Sayı 6, 693-713.
- Stanley, C. L. (2001). *Examination of group supervision: Cohesiveness and supervisor leadership as predictors of intern performance*, (yayımlanmamış doktora tezi), Seattle Pacific University, Clinical Psychology
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 111-124
- Trice, H. M. ve Beyer, J.M. (1993). *The Culture Of Work Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Tsui, A. S. ve O' Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, Cilt 32, Sayı 2, 402-423.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. ve O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 37, Sayı 4, 549-579.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. S. Tevruz (Ed.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Cilt 2, (sf: 35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Turner, B. A., Pidgeon, N., Blockley, D. ve Toft, B. (1989). Safety culture: its importance in future risk Management. *The 2nd World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management*, Karlstad, Sweden.
- Tziner, A. E. (1988). Effects of team composition on ranked team effectiveness: The blocked fractional design. *Small Group Behavior*, 19, 363-378.
- Verquer, M. L. (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes*, (yayımlanmamış doktora tezi), Central Michigan University, Department of Psychology.
- Wagnerr, W. G., Pfeffer, J. ve O'Reilly, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- Walsh, W. B. (1987). Person-environment congruence: A response to the Moos perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 347-352.
- Warren, T. R. (1996). *P-O fit and organizational outcomes*, (doktora tezi), Georgio Institute of Technology, Psychology.
- Werbel, J. D. ve Johnson, D. J. (2001), The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, Cilt 40, Sayı 3, 227-240.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. ve Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations, *Personnel Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, 41-81.
- Young, S. A. ve Parker, C. P. (1999). Predicting collective cliamtes: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.



THE RELATIONSHIP BETWEEN HOFSTEDE'S NATIONAL CULTURE VALUES AND CORPORATE ENVIRONMENTAL DISCLOSURE: AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE

Saime Once¹, Akeel Almagtome²

¹Anadolu University. sonce@anadolu.edu.tr

²Anadolu University and University of Kafa. akeelalmagtome@anadolu.edu.tr, akeel_habeeb@yahoo.com

Keywords

Environment disclosure, national culture, environmental reporting, Hofstede's dimensions, annual reports.

JEL Classification

M14, M41, M48

ABSTRACT

In Turkey and most other countries, there are many of organizations that have both social and economic objectives. These organizations may include non-profit organizations, co-operatives, social enterprises, other for profit with environmental and social obligations, and public sector organizations. At the same time the countries around the world became collectively dealing with environmental crises by formulating and enacting rules and regulations to sustain the environment. This paper involves a cross-cultural comparison of the effect of national culture values on corporate environmental disclosure (CED) within the annual reports of sample consist of about 655 large companies from 20 countries based on Gray's (1988) classification methodology of cultural areas. We focus on the 2012 environmental disclosures within six industries are automobiles, chemicals, foods, metals and mining, oil and gas, and pulp and paper. In this paper we utilized the content analysis technique which is a research method for making replicable and valid inferences from data to operationalize the voluntary environmental disclosure variables. The findings indicate that two of Hofstede's national culture dimensions are linked to a higher degree of corporate environmental disclosure. In particular, a nation's high degree of individualism and long-term orientation were both related to high level of corporate environmental disclosure. While one of Hofstede's national culture dimensions is linked to a low degree of corporate environmental disclosure. The nation's high degree of power distance was related to low degree of corporate environmental disclosure. The control variables (regions, industries and firm size) were significantly related to corporate environmental disclosure.

1. INTRODUCTION

The environmental accounting and reporting can be considered one of the modern topics that have entered to the attention of companies and in business sector, it indicates environmental cost account of any economical businesses of the country or on one region or on the whole world, this concept has been generated in accounting thought as a result of the perception of the business organizations that its role must not be productive, and trying to gain profit only, but that there is a responsibility and social and environmental goals that should be obligated by the industrial companies towards the society and the environment. Over the past few years researches in the field of environmental accounting dominate the social accounting literature, and the predominant is represented by national practices or regulations on environmental accounting. Internationally, there are several

nations that are leaders in social and environmental reporting practices. For example, Scandinavian countries and the Netherlands have mandatory corporate environmental performance reporting requirements. In the US, companies have to submit emissions data to the Environment Protection Authority, which is made publicly available. The US Securities and Exchange Commission, Canada's Securities Commission and the UK Companies Act require the disclosure of social and environmental information that affects current or future financial performance. The influences of culture are pervasive and underlie nation's institutional arrangements; all organizations exist within cultural contexts. Gray (1988) hypothesized that cultural values influence a country's accounting system and disclosure practices.

As a result, examining societal values or culture would be helpful in identifying countries that would have different perceptions of a company's stakeholders and their influences on a corporation's environmental disclosure practices. Therefore, the purpose of this paper is to investigate whether corporate environmental disclosure levels relate to national culture values depending upon Hofstede's individualism, masculinity, power distance, uncertainty avoidance, and long term-orientation dimensions. In summary, this study applies Hofstede's cultural value theory to investigate cultural effects on Corporate Environmental Disclosure practices. The remainder of this paper covers the literature review, and then the research methodology and data analysis are presented and discussed, while the last part discusses the findings and resulting conclusions.

2. LITERATURE REVIEW

The literature review sheds light on the variety of studies examining the effect of cultural orientation in various accounting disciplines. The results of most empirical studies contribute to supporting the accounting literatures related to environmental disclosure forms, the effects of the national cultural variations on financial reporting generally, and documenting the association between the national cultural orientation and the organizations' attitudes toward voluntary environmental disclosure, and managers' decision-making with regard to environment protections activities. Many studies try to investigate the factors affecting corporate environmental disclosures (e.g. Bewley and Li (2000), Liu and Anbumozhi (2009), Sun et al. (2010), Zhongfu et al. (2011), De Villiers and Van Staden (2012), and Bowrin (2013). In this context, Bewley and Li (2000) examine factors associated with the environmental disclosures in Canada from a voluntary disclosure theory perspective. The authors measure environmental disclosures by 188 Canadian manufacturing firms in their 1993 annual reports using the Wiseman index. The study finds that firms with more news media coverage of their environmental exposure, higher pollution propensity, and more political exposure are more likely to disclose general environmental information, suggesting a negative association between environmental disclosures and environmental performance. Liu and Anbumozhi (2009) identify the determinant factors affecting the disclosure level of corporate environmental information on the basis of stakeholder theory, and give an empirical observation on Chinese listed companies. They find that the Environmental Information Disclosure (EID) strategy of Chinese listed companies is oriented to fill up the government's environmental concerns and the corporate EID effort is significantly associated with its environmental sensitivity and its size. While the role of other stakeholders, like shareholders and

creditors in effecting the EID still weak. Sun et al. (2010) examine the association between corporate environmental disclosure (CED) and earnings management (EM) and the impact of corporate governance (CG) mechanisms on that association. They use performance-matched discretionary accrual (DA) as a measure of EM for a sample of 245 UK non-financial firms for the financial year ended on March 2007. Three different theoretical frameworks are used to identify the expected association between CER and EM. These include: signaling, agency and stakeholder-legitimacy theories. They find no significant statistical association between various measures of DA and environmental disclosure. At the same context, Zhongfu et al. (2011) find that environmental information disclosure has a positive effect on economic performance, as is shown that enterprises which sufficiently disclose their environmental information have better economic performance. Bowrin (2013) finds that the level of SED in the Caribbean was relatively and the amount of SED was positively related to firm size, industry affiliation, foreign influence and organizational culture. Other studies emphasized on the relation between environmental performance and corporate environmental disclosure (e.g. Hughes et al. (2001), Patten (2002), Al-Tuwaijri et al. (2004), Clarkson et al (2007), Cho et al. (2010), and Iatridis (2013)), most of these studies found a positive relation between environmental performance and corporate environmental disclosure.

As discussed above, the environmental disclosure has affected by internal and external consequences; however, these studies contain implicit indication that there is a differences in the extent to which the companies disclose their environmental information, these difference can be attributed to the social, legal, or cultural differences among countries. The impact of national culture on corporate disclosure has received more attention in the last two decades, the national culture and financial reporting was one of the most important topics in accounting literature. In this regard, several studies have explained the impact of cultural environments on accounting systems and financial Reporting (e.g., Gray, 1988; Guthrie and Parker, 1990; Jaggi and low, 2000; Hope et al, 2008). Gray (1988) applies Hofstede's cultural value dimensions to national accounting systems and practices presumed to reflect degrees of professionalism, uniformity, conservatism, and secrecy. Gray's framework proposes that cultures' societal values shape the values of accounting-related professions (Gray, 1988). As such, accountants' values influence their judgments and decisions regarding financial reporting systems, information disclosure and similar issues, which in turn influence national accounting systems. Accordingly, Gray (1988) classified financial reporting based on Hofstede's national culture dimensions. Even though the Gray's classification has received more attention in accounting literature, his attention still emphasize on the financial reporting rather than social and environmental reporting practices.

However, several studies have attempted to investigate the country effect by adopting a comparative framework in examining environmental disclosure issues. These studies emphasize generally on the corporate social disclosure (CSD) and suggest that CSD varies across countries but few of the studies have attempted to explain the underlying reasons for the observed variations in CSD.

In this context, Buhr & Freedman (2001) explore the role of cultural and institutional factors in motivating production of mandatory and voluntary disclosure by comparing

environmental disclosure produced by Canadian and US companies. They show that Canadian culture and institutional infrastructure is more conducive to the production of environmental disclosure than US counterparts. They indicate that the collectivistic nature of Canadian society has led to the production of a greater level of voluntary environmental disclosure. Mathews and Reynolds (2001), test a possible classification of CSD based on Hofstede's dimensions, applying Gray's (1988) classification methodology of financial reporting. This classification is also based on Hofstede's work. They show that differences in CSD levels between Nordic countries and the US relate to Hofstede's (1983) dimensions. Newson and Deegan (2002) explore the social disclosure policies of large Australian, Singaporean, and South Korean multinational corporations. They indicate that country of origin and industry of operation appears to significantly influence the social disclosure practices. Van der Laan Smith et al. (2005), study CSD in combination with three of Hofstede's dimensions: masculinity (MAS), power distance (PDI) and individualism (IDV). Application of the latter two dimensions was based on Gannon (2001), who combines PDI and IDV in a classification schedule for generic types of cultures. Van der Laan Smith et al. (2005) construct a prediction model for country of origin, with CSD as predictor to explain the differences in CSD between Norway/Denmark and the US companies.

Simnett et al. (2009) study determinants of assurance of sustainability reports. They focus on company, industry and country-related factors. The only country-related factor they apply is the distinction between stakeholder and shareholder orientation, for which the proxy legal system is used. They conclude that this orientation partly determines choices made on assurance of sustainability reports. Vachon (2010) suggests that two of Hofstede's national culture dimensions are linked to a higher degree of sustainable practices by corporations. In particular, a nation's high degree of individualism and uncertainty avoidance were both related to green corporatism, environmental innovation, fair labor practices and corporate social involvement. Orij (2010) investigates whether corporate social disclosure levels relate to national cultures. The sample consisted of 600 large companies from 22 countries. Cultural measures were applied: a measure for secrecy, as proposed by Hope et al. and a constructed measure for generic types of cultures (Gannon, 2001); both derived from Hofstede's national culture dimensions. The results state that corporate social disclosure levels are likely to be influenced by national cultures.

Unlike most prior researches, this research applies Hofstede's cultural value theory to investigate cultural effects on environmental disclosure practices only, applying Gray's (1988) classification. Therefore, our analysis will include the annual reports of 655 companies from 20 countries within 10 cultural areas (See appendix 1). The study will contribute to a greater understanding of observed variations in CED among countries. To achieve this goal the paper proposes that the national cultural values of the societies play an important role in corporate environmental disclosure decision. The research for cultural values that have an influence on corporate environmental disclosure (CED) can be achieved by hypothesizing that there are theoretically reasonable differences in levels of CED among corporations with different scores for particular national culture measures. A separate hypothesis is generated for each of cultural value measures tested, which according to Hofstede (1988) include; Power Distance (PDI), Individualism (IDV),

Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO). Therefore, this research hypothesizes that there is a negative relationship between Power Distance (PDI), Masculinity (MAS), and Uncertainty Avoidance (UAI) and the level of corporate environmental disclosure (CED) on one hand, on the other hand the research also hypothesizes that there is a positive relationship between Individualism (IDV), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED). Hence, the following hypotheses are developed for the correlation study:

1. **Large versus Small Power Distance:** Power Distance is the extent to which less powerful members of a society accept and expect that power is distributed unequally (Hofstede, 2001). The people in large power distance countries accept a hierarchical order in which everybody has a place which needs no further justification. On the other hand, in lower power distance countries the people strive for power equalization and demand justification for power inequalities. When power distance is large, managers are expected to retain and not disclose information to preserve power inequalities, leading to more secrecy. Therefore the Power distance is assumed-to-be-related, positively to secrecy, as a low level of information to secondary stakeholders of the corporation helps to preserve the level of power relations. Then, it is hypothesized that:

H1: There is a negative relationship between Power Distance (PDI) as a national cultural value and the level of corporate environmental disclosure

2. **Individualism versus Collectivism:** The second dimension is individualism (IDV), which refers to the extent to which the individual expects personal freedom versus the acceptance of responsibility to family, tribal, or national groups (i.e., collectivism). Gray (1988) notes that secrecy is consistent with a preference for collectivism, as opposed to individualism, and the individualistic societies are expected to be less secretive than collectivist societies, where people share the common beliefs and possibly information and require extensive disclosure relative to collectivist societies. Analysis by Van der Laan Smith et al. (2005) indicates that a high score on IDV can relate to both a stakeholder and shareholder orientation of society. Then, a negative relation is proposed between secrecy and individualism. In other words, a positive correlation between individualism and the extent of transparency is expected. Accordingly, it is hypothesized that:

H2: There is a positive relationship between Individualism (IDV) as a national cultural value and the level of corporate environmental disclosure.

3. **Masculinity versus Femininity:** Masculinity stands for a preference in society for achievement, heroism, assertiveness, and material success. Its opposite, Femininity stands for a preference for relationships, modesty, caring for the weak, and the quality of life. Gray (1988) hypothesizes that MAS is less likely to be related to secrecy with financial disclosures, although he argues that transparency is more likely in the case of an orientation on “quality of life”. More caring societies (i.e. feminine societies) will tend to be more open especially for socially related information. On the other hand, Jaggi and Low (2000), and Hope (2003) determine a negative relation between

masculinity and financial disclosure. In addition, Orij (2010) finds that the Masculinity is negatively related to Corporate Social Disclosure levels (CSD), which supports the results of Van der Laan Smith et al. (2005). Consequently, the third hypothesis is:

H3: There is a negative relationship between Masculinity (MAS) as a national cultural value and the level of corporate environmental disclosure.

4. **Strong versus Weak Uncertainty Avoidance:** Uncertainty Avoidance is the extent to which society avoids risk and creates security by emphasizing technology and buildings, laws and rules, and religion. Weak uncertainty avoidance societies maintain a more relaxed atmosphere in which practice counts more than principles and deviance is more easily tolerated. Gray (1988) indicates that a preference for secrecy is consistent with strong uncertainty avoidance following from a need to restrict information disclosures so as to avoid conflict and competition and to preserve security. Therefore, the Uncertainty Avoidance is assumed-to-be-related positively to secrecy, as secrecy is helpful in preserving security. This leads to fourth hypothesis:

H4: There is a negative relationship between Uncertainty Avoidance (UAI) as a national cultural value and the level of corporate environmental disclosure

5. **Long-term versus Short-term Orientation:** A fifth dimension, long-term orientation (LTO), was added in 1987 by Hofstede (2001). The LTO dimension refers to a forward-looking perspective rather than an historical perspective. Such a future orientation is related to thrift and perseverance. The opposite - short-term - orientation means a focus on social status, being fixed in the present and past. Bradley et al. (1999) state that long-term orientation of society is related to a stakeholder or social perspective. Hence, long-term orientation is likely to be consistent with transparency, and consequently, CED is likely to be positively related to LTO. It is therefore hypothesized that:

H5: There is a positive relationship between Long-Term Orientation (LTO) as a national cultural value and the level of corporate environmental disclosure

6. The hypotheses for the multiple regression models are similar to the correlation study. That is, this research study hypothesizes that there is a relationship between level Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, and Long-Term Orientation and the level of corporate environmental disclosure. For the multiple regression models, the control variables are regions, industries, and firm size. Due to the cultural differences, Regions are expected to have an impact on the relationship between the above cultural values and the level of corporate environmental disclosure. As for Industries, they are expected to have an impact on the relationship between those cultural values and the level of corporate environmental disclosure, because the companies that work in more environmental sensitive industries are likely to disclose more environmental information than the companies that work in less sensitive industries. Finally, the firm size is expected to have an impact on the relationship between level Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, and Long-Term Orientation and the level of corporate environmental

disclosure, since larger companies are probably to have better resources to engage in environment protection activities than the small companies. Hence, the following hypotheses are developed for the multiple regression models:

H6: There is a relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED).

H6a: There is a relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling regions.

H6b: There is a relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling industries.

H6c: There is a relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling firm size.

3. METHODOLOGY AND DATA

The content analysis method was adopted in this research because it allows corporate environmental disclosure to be systematically classified and compared; which is useful for determining trends and extent of disclosures. Furthermore, this method is one of the most systematic, objective and quantitative methods of data analysis technique employed in other prior research studies involving corporate environmental disclosures practices (Wiseman, 1982; Deegan and Rankin, 1996; Patten, 2002; Cormier and Magnan 2003; and Al-Tuwaijri et al. 2004). It is also one of the most common or dominant research technique used to study, measure and analyze corporate environmental disclosure in corporate annual reports. The environmental disclosure index comprises 40 items measuring environmental disclosure level, where the items are grouped into six categories (Expenditures and risk, Laws and regulation, Pollution abatement, Sustainable development, Land remediation, and Environmental management). The rating is based on a scores ranged from one to three, three points are awarded for an item described in quantitative or qualitative monetary or quantitative terms, two non-quantitative disclosure, and one for an items discussed in general. (See appendix 2)

As stated earlier, the research objective of this study is to investigate the relationship among Hofstede's cultural dimensions and level of Corporate Environmental Disclosure CED. To investigate the relationship, this study conducts a correlation study where the Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) are each correlated to Corporate Environmental Disclosure (CED). The reason for investigating the cultural dimensions as separating variables into five components is to gain an understanding of the relationship of each component with Corporate Environmental Disclosure (CED) and then to investigate the relationship between cultural dimensions as whole with the level of Corporate

Environmental Disclosure (CED). This procedure is implemented for examining the validity of Hofstede theory related to social and cultural values in different area.

In addition to the correlation study, this research study develops multiple regression models to investigate the relationships between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and level of Corporate Environmental Disclosure CED. This is to determine the R-square values. For the multiple regression models, the control variables used are regions, industries, and firm size. Regions are included as a control variable. The reason to include them is to confirm the results of the correlation study, that is, regions may have a significant impact on the relationships between national cultural dimensions and level of Corporate Environmental Disclosure CED.

In this paper four multiple regression equations are used. The first equation is used when no control variable is introduced. The second equation is used when the control variable for regions is introduced in the analysis. The third equation is used when the control variable for industries is introduced. The fourth equation is used when the control variable for firm size is introduced.

The first equation, when no control variable is introduced, takes the following form:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \epsilon$$

where:

Y = the dependent variable: environmental disclosure value (EDV).

α = a constant

$\beta_1 .. \beta_5$ = regression coefficients for independent variables x_1 to x_5 respectively.

$X_1 .. X_5$ = the independent variables Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), or Long-Term Orientation (LTO) respectively.

ϵ = error term

The second equation, when the control variable for regions is introduced, is as follows:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \epsilon$$

where:

Y = the dependent variable: environmental disclosure value (EDV).

α = a constant

$\beta_1 .. \beta_5$ = regression coefficients for independent variables x_1 to x_5 respectively.

β_6 = regression coefficient for control variable x_6 .

$X_1 .. X_5$ = the independent variables Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), or Long-Term Orientation (LTO) respectively.

X_6 = the control variable for regions.

ϵ = error term

The third equation, when the control variable for industries is introduced, is as follows:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_7X_7 + \varepsilon$$

where:

Y = the dependent variable: environmental disclosure value (EDV).

α = a constant

$\beta_1 \dots \beta_5$ = regression coefficients for independent variables x_1 to x_5 respectively.

β_7 = regression coefficient for control variable x_7 .

$X_1 \dots X_5$ = the independent variables Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), or Long-Term Orientation (LTO) respectively.

X_7 = the control variable for industries.

ε = error term

The fourth equation, when the control variable for firm size is introduced, is as follows:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_8X_8 + \varepsilon$$

where:

Y = the dependent variable: environmental disclosure value (EDV).

α = a constant

$\beta_1 \dots \beta_5$ = regression coefficients for independent variables x_1 to x_5 respectively.

β_8 = regression coefficient for control variable x_8 .

$x_1 \dots x_5$ = the independent variables Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), or Long-Term Orientation (LTO) respectively.

X_8 = the control variable for firm size.

ε = error term

Table 1 shows the mean, standard deviation, minimum and maximum of the environmental information disclosed by companies in different regions. The table shows that, by regions, the mean for the environmental information scores disclosed by companies in Anglo countries is 38.20 and the standard deviation is 22.59. The table also shows that, by industries, the mean for the environmental information scores disclosed by companies in Asian Colonial countries is 9.81 and the standard deviation is 10.36. At the same time, the other regions range from Nordic (31.64) to Near Eastern (12.98).

Therefore, the different means between regions suggest that the value of environmental information disclosed by companies between regions may be significantly different.

Table 1: Statistics of Environmental Disclosure Scorers by Regions

	African	Anglo	Asian Colonial	Germanic	Less Developed Asian	Less Developed Latin	More Developed Asian	More Developed Latin	Near Eastern	Nordic
Valid N	15	222	64	55	94	9	59	48	45	44
Missing	207	0	158	167	128	213	163	174	177	178
Mean	29.200	38.203	9.813	27.618	20.787	34.111	24.441	29.000	12.978	31.636
Std. Deviation	21.874	22.592	10.355	18.333	15.773	23.273	14.128	21.141	11.377	18.651
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	79.00	120.00	56.00	86.00	65.00	64.00	58.00	79.00	44.00	74.00

Industries are also included as a control variable because previous studies have shown that they can affect the level of Corporate Environmental Disclosure (CED) and there are specific environmentally sensitive industries. In this research, we investigate six industries are Automobiles, Chemicals, Foods, Metals and Mining, Oil and Gas, and Pulp and Paper.

Table 2 shows the mean, standard deviation, minimum and maximum of the environmental information disclosed by companies work in 10 industries. The table shows than, the mean for the environmental information scores disclosed by Oil and Gas industry companies is 32.96 and the standard deviation is 21.87. The table also shows that, the mean for the environmental information scores disclosed by Food industry companies is 19.57 and the standard deviation is 12.94.

Table 2: Statistics of Environmental Disclosure Scorers by Industries

	Automobiles	Chemicals	Food	Metal and mining	Oil and Gas	Pulp and paper
Valid N	63	125	106	156	138	67
Missing	93	31	50	0	18	89
Mean	23.3651	27.3360	19.5660	31.9615	32.9565	24.4776
Std. Deviation	15.41606	23.75138	12.93870	22.79216	21.86951	18.36198
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	60.00	109.00	71.00	120.00	99.00	67.00

Prior research studies have included size as a control variable too because larger companies have better resources to engage in Environmental activities compared to smaller companies (Monteiro and Aibar-Guzmán, 2010; Cho et al. 2012; Suttipun and Stanton, 2012; and Bowrin, 2013). Therefore, the firm size is included as a control variable in this study. In an attempt to provide answers to the hypotheses highlighted in this paper, this section therefore presents both the results of correlation study and multiple regression study.

The results of hypotheses 1 to 5 are below (The Pearson correlation is used to test hypotheses 1 and 4 because the assumption of normality in the Pearson correlation has been met for these two hypotheses).

Hypothesis 1 / Pearson Correlation

H0: There is no relationship between the level of Power Distance and Corporate Environmental Disclosure.

Table 3. Results of Hypothesis 1

Correlations		
	EDV2	PDI
EDV2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20
PDI	Pearson Correlation	-.656**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Given that $p < .05$ which means that the null hypothesis is rejected. Consequently, the alternative hypothesis H1 is supported, which states that there is a relationship the level of Power Distance and Corporate Environmental Disclosure, $r(20) = -.656, p < .05$.

Hypothesis 2/ Spearman Correlation

H0: There is no relationship between the level of Individualism and Corporate Environmental Disclosure.

Table 4. Results of Hypothesis 2

Correlations			EDV2	IDV
Spearman's rho	EDV2	Correlation Coefficient	1.000	.696**
		Sig. (2-tailed)	.	.001

	N	20	20
	Correlation Coefficient	.696**	1.000
IDV	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Given that $p < .05$ which means that the null hypothesis is rejected. Consequently, the alternative hypothesis H1 is supported, which states that there is a relationship the level of Individualism and Corporate Environmental Disclosure, $r(20) = .696, p < .05$.

Hypothesis 3/ Spearman Correlation

H0: There is no relationship between the level of Masculinity and Corporate Environmental Disclosure.

Table 5. Results of Hypothesis 3

Correlations			
		EDV2	MAS
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.230
	EDV2 Sig. (2-tailed)	.	.330
	N	20	20
	Correlation Coefficient	-.230	1.000
	MAS Sig. (2-tailed)	.330	.
	N	20	20

Given that $p > .05$ which means that the null hypothesis is accepted. Consequently, the alternative hypothesis H1 is not supported, which states that there is a relationship the level of Masculinity and Corporate Environmental Disclosure, $r(20) = -.230, p > .05$.

Hypothesis 4/ Pearson Correlation

H0: There is no relationship between the level of Uncertainty Avoidance and Corporate Environmental Disclosure.

Table 6. Results of Hypothesis 4

Correlations			
		EDV2	UAI
EDV2	Pearson Correlation	1	.111
	Sig. (2-tailed)		.641

	N	20	20
	Pearson Correlation	.111	1
UAI	Sig. (2-tailed)	.641	
	N	20	20

Hypothesis 5/ Spearman Correlation

H0: There is no relationship between the level of Long-Term Orientation and Corporate Environmental Disclosure.

Table 7: Results of Hypothesis 5

Correlations				EDV2	LTO
		Correlation Coefficient		1.000	-.662 **
	EDV2	Sig. (2-tailed)		.	.003
		N		18	18
Spearman's rho		Correlation Coefficient		-.662 **	1.000
	LTO	Sig. (2-tailed)		.003	.
		N		18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Given that $p < .05$ which means that the null hypothesis is rejected. Consequently, the alternative hypothesis H1 is supported, which states that there is a relationship between the level of Long-Term Orientation and Corporate Environmental Disclosure, $r(10) = -.662$, $p < .05$.

Results of Hypothesis 6

The results of hypothesis 6 are shown in Table 8 and Table 9 below:

Table 8: Model Summary of Hypothesis 6

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.570	.390	8.34330

a. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV

b. Dependent Variable: EDV2

Table 9: ANOVA of Hypothesis 6

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1105.116	5	221.023	3.175	.047 ^b
	Residual	835.328	12	69.611		
	Total	1940.444	17			

a. Dependent Variable: EDV2

b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV

Hypothesis 6 / Multiple Regression Model

H0: There is no relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED).

Given that $p < .05$, H1 is supported, which states that there is a relationship between the Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED), $F(5,12) = 3.175$, $p < .05$.

Results of Hypothesis 6a

The results of hypothesis 6a are shown in Table 10 and Table 11 below:

Table 10: Model Summary of Hypothesis 6a

Model Summary ^c				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.570	.390	8.34330
2	.838 ^b	.702	.539	7.25485

a. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV

b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV, Region

c. Dependent Variable: EDV2

Table 11: ANOVA of Hypothesis 6a

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1105.116	5	221.023	3.175	.047 ^b
	Residual	835.328	12	69.611		
	Total	1940.444	17			

2	Regression	1361.483	6	226.914	4.311	.018 ^c
	Residual	578.961	11	52.633		
	Total	1940.444	17			

a. Dependent Variable: EDV2

b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV

c. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV, Region

Hypothesis 6a / Multiple Regression Model

H0: There is no relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling regions

Given that $p < .05$, H1 is supported, which states that there is a relationship between the Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling regions, $F(6,11) = 4.311$, $p < .05$.

Results of Hypothesis 6b

The results of hypothesis 6b are shown in Table 12 and Table 13 below:

Table 12: Model Summary of Hypothesis 6b

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.570	.390	8.34330
2	.819 ^b	.671	.491	7.62034

a. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV

b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV, Industry

c. Dependent Variable: EDV2

Table 13: ANOVA of Hypothesis 6b

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1105.116	5	221.023	3.175	.047 ^b
	Residual	835.328	12	69.611		
	Total	1940.444	17			
2	Regression	1301.679	6	216.946	3.736	.028 ^c

Residual	638.766	11	58.070		
Total	1940.444	17			

- a. Dependent Variable: EDV2
- b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV
- c. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV, Industry

Hypothesis 6b / Multiple Regression Model

H0: There is no relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling industries.

Given that $p < .05$, H1 is supported, which states that there is a relationship between the Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling industries, $F(6,11) = 3.736$, $p < .05$.

Results of Hypothesis 6c

The results of hypothesis 6c are shown in Table 14 to Table 15 below:

Table 14: Model Summary of Hypothesis 6c

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.570	.390	8.34330
2	.893 ^b	.797	.686	5.98546

- a. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV
- b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV, FirmSize
- c. Dependent Variable: EDV2

Table 15: ANOVA of Hypothesis 6c

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1105.116	5	221.023	3.175	.047 ^b
	Residual	835.328	12	69.611		
	Total	1940.444	17			
2	Regression	1546.362	6	257.727	7.194	.003 ^c
	Residual	394.083	11	35.826		

Total	1940.444	17		
-------	----------	----	--	--

- a. Dependent Variable: EDV2
- b. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV
- c. Predictors: (Constant), LTO, UAI, MAS, PDI, IDV, Firm Size

Hypothesis 6c / Multiple Regression Model

H0: There is no relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling firm size.

Given that $p < .05$, H1 is supported, which states that there is a relationship between the Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling firm size, $F(6,11) = 7.194, p < .05$.

The summary of the Pearson correlation results for hypothesis 1 as depicted in Table 3 shows clearly that the level of Power Distance (PDI) is negatively correlated with the extent of corporate environmental disclosure and it is significant (sig. 0.001). These results indicate therefore that there is significant relationship between the level of Power Distance and Corporate Environmental Disclosure. This finding is consistent with Vachon (2010) who found a negative relationship. Vachon (2010) found that the higher level of power distance in a country is associated with a lower degree of sustainable development practices. A possible explanation for this finding is that, societies with high power distance usually present a higher degree of acceptance of poor working conditions and polluted environment. Accordingly, the society’s pressure on companies to disclose environmental disclosure would be lower than the pressure in societies with lower power distance. In the same context, the power distance was negatively linked to a country’s environmental performance as measured by the Environmental Sustainability Index developed by the World Economic Forum (Husted, 2005; Park et al., 2007). Therefore, the higher power distance has a negative impact on the tendency of society to achieve and disclose the environmental protection activities generally.

The summary of the result on the Spearman correlation coefficient for Hypothesis 2 as depicted in Table 4 reveals that there is a significant positive relationship between the level of Individualism and Corporate Environmental Disclosure at 0.1% level of significance with a two-tailed test. This result thus implies that firms in countries with high degree of Individualism would be willing to disclose more environmental information than those in countries lower degree of individualism. This finding is consistent with Vachon (2010) who found a negative relationship between individualism and environmental innovation. He indicates that the higher level of individualism in a country (as opposed to collectivism) is associated with a higher degree of sustainable development practices by corporations in that country. In contrast, Van der Laan Smith et al. (2005) and Orij (2010) indicated that there is no relationship between Generic types of cultures (as a combination of the national culture dimensions individualism and power distance) and corporate social disclosure. However, our results is related to environmental disclosure rather than social

disclosure, consequently, this mean that the companies are more likely to disclose environmental information when they work in countries with high degree of individualism. An explanation for this outcome is that due to the individualistic societies are expected to be less secretive than collectivist societies, where people share the common beliefs and possibly information and require extensive disclosure relative to collectivist societies, the companies in those societies would face higher social pressure to disclose environmental information compared to other companies. Table 3 shows the results of Spearman Correlation for hypothesis 3; these results indicate that there is no relationship between the level of Masculinity and Corporate Environmental Disclosure. This finding is not consistent with Orij (2010) who found that the Masculinity is negatively related to Corporate Social Disclosure levels (CSD), that is, the companies in countries with higher level of masculinity tend to disclose less social information than those in countries with lower level of masculinity.

The summary of the Pearson correlation result for hypothesis 4 as depicted in Table 6 shows that there is no relationship between the level of Uncertainty Avoidance and Corporate Environmental Disclosure. However, this finding is not consistent with Vachon (2010) who found a negative relationship. Vachon (2010) found the higher level of uncertainty avoidance in a country is associated with a lower degree of sustainable development practices by corporations in that country. Finally, the summary of the result on the Spearman correlation coefficient for Hypothesis 5 as depicted in Table 7 shows that the level of Long-Term Orientation LTO is positively correlated with Corporate Environmental Disclosure and it is significant (sig. 0.001). These results indicate that there is negative relationship between the level of Long-Term Orientation and Corporate Environmental Disclosure. However, the theoretically predicted relationship between long-term orientation and Corporate Environmental Disclosure is not confirmed, when assuming that long-term orientation is correlated positively with Corporate Environmental Disclosure.

A possible explanation of this finding is, that the sample of this research study includes many eastern countries which countries which have high long-term orientation values. For example, China and Singapore have the highest values of (118), and (96) respectively whereas more developed countries such as the United States , the United Kingdom, Canada, Sweden, and Spain have significantly low values of 29 , 25, 23, 20, and 19 respectively. Evidently, the more companies in developed countries are likely to disclose more environmental information than that those in eastern or less developed countries. In other words, the companies in some developed countries would reasonably be expected to have made strategic decisions to support the environmental reporting practices due to the higher social pressure and sustainability reporting guidelines and regulations required in these countries. This situation could lead to unexpected results for long-term orientation which consequently explain the reason of the negative correlation resulted.

The multiple regression analysis performed on data set from 20 countries indicates clearly the following empirical findings as presented in Table 8 to Table 15. The results of hypothesis 6 as depicted in Table 8 and Table 8 show that there is a relationship between the Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental

disclosure (CED). It is noted that the results here are consistent with the results of hypotheses 1 to 5 that show that there is significant relationship between the corporate environmental disclosure (CED) as independent variable and Power Distance (PDI), Individualism (IDV), and Long-Term Orientation (LTO). Therefore, it is logical to find a significant joint relationship between the cultural dimension as whole and the independent variable (CED). This outcome suggests that the cultural factors play an important role in environmental reporting process and consequently would influence the quality and magnitude of environmental information disclosed by companies in different cultures. To examine the effect of control variables (Regions, Industries, and Firm size) hypotheses 6a, 6b, and 6c are constructed to show the results of multiple regression models related to these variables.

Coming back to the results of hypotheses 6a to 6c, when the control variable of Regions is introduced, the results of hypothesis 6a (as depicted in Table 10 and Table 11) show that there is a significant relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling regions. This is expected as the results of the One- Way ANOVA which show that there is a significant difference in the corporate environmental disclosure level between the Regions. The One-Way ANOVA suggests that the companies in different cultural areas disclose environmental information at different levels. The possible reason for these results is that the companies operating in more developed countries may face more strict environmental reporting regulations that other companies operating in less developed countries, in addition to the increasing concern being given by companies in some societies to improve the environmental disclosure.

Similarly, when the control variable of industries is introduced, there is a significant effect. The results of hypothesis 6b (as depicted in Table 12 and Table 13) show that there is a significant relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling industries. This suggests that, when the control variable of industries is introduced, the differences in the mean corporate environmental disclosure level of companies between the industries become more important than Power Distance variable, Individualism variable, Masculinity variable, Uncertainty Avoidance variable, and Long-Term Orientation variable. The results are consistent with results of Deegan and Gordon (1996) who found that companies operating in more environmentally-sensitive industries disclose more environmental performance information compared to companies operating in less environmentally-sensitive industries. The reason for companies operating in more environmentally-sensitive industries to disclose more is because they want to legitimize their existence.

Finally, when the control variable of firm size is introduced, there is a significant effect. The results of hypothesis 6c (as depicted in Table 14 and Table 15) show that there is a relationship between Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term Orientation (LTO) and the level of corporate environmental disclosure (CED) after controlling firm size. This suggests that, when the control variable of firm size is introduced, the differences in the mean corporate

environmental disclosure level of companies between the companies with different sizes become more important the Power Distance variable, Individualism variable, Masculinity variable, Uncertainty Avoidance variable, and Long-Term Orientation variable. The results are consistent with Liu and Anbumozhi (2009), Monteiro and Aibar-Guzmán (2010), and Suttipun and Stanton (2012) who found that the firm size is positively related to the extent of environmental disclosure. This implies that companies with higher firm size level disclose lesser environmental information than companies with lower firm size level. Therefore, the corporate environmental disclosure of companies with different firm size cannot be compared effectively. The result also indicates that firm's size proxied by total assets (TA) play a very significant role in corporate environmental disclosure. The explanation for this result is that the larger or bigger the size of a firms, the more ability to invest their resources into corporate environmental technologies and management that is environmentally friendly since they tend to be more concerned with the company's corporate environmental reputation and corporate image while at the same time being visible to external stakeholders who demand higher corporate social environmental performance.

4. CONCLUSION

This paper provides an examination of the environmental disclosure levels of companies that is conducted by evaluating all the audited annual reports of companies in the English language which were prepared in 2012 and which were available on the companies' websites as of 31st Dec, 2012. Altogether, 655 corporate annual reports were collected. The control variables are regions, industries and firm size, the firm size alone is included because large companies are more likely to voluntarily disclose environmental information due to visibility and political exposure (Cowen et al. 1987; Patten 1992; Hackston and Milne 1996; Bewley and Li 2000; Patten 2002; Cormier and Magnan 2003). The purpose of this paper is to investigate whether corporate environmental disclosure levels relate to national culture values based upon Hofstede's individualism, masculinity, power distance, uncertainty avoidance, and long term-orientation dimensions. Our findings based on a content analysis of 2012 annual reports for 655 companies from 20 countries (Australia, Brazil, Canada, China, France, Germany, Hong Kong, India, Iraq, Japan, Malaysia, Netherlands, Portugal, Singapore, Spain, Sweden, Switzerland, turkey, UK, and USA) in 6 industries are automobiles, chemicals, food, metal and mining, oil and gas, and pulp and paper. The objective of selecting these countries in this study was the identification of countries whose cultures would have differing views of a company's stakeholders and which are differ in their level of transparency orientation.

The findings suggest that three of Hofstede's Cultural dimensions are related to corporate environmental disclosure CED. In particular, a nation's high degree of individualism and Long-Term Orientation were both related to high degree of corporate environmental Disclosure, while a nation's high degree of Power Distance is related to low degree of CED. This result implies that firms in countries with high degree of Individualism would be willing to disclose more environmental information than those in countries lower degree of individualism. The findings also show that the level of Long-Term Orientation LTO is negatively correlated with Corporate Environmental Disclosure. The national culture dimension of long-term orientation stands for the long term perspective and it is likely to

be similar to management long term decision perspective. In fact, the long-term orientation dimension is expected to be similar to Chinese Confucian values and may lead to encourage management to disclose the information related to environment as part of long term planning of environmental protection activities. The negative relationship between power distance and corporate environmental disclosure reflects the close relationship between secrecy and power distance that suggests that high power distance societies are likely to be characterized by the restriction of information to preserve power inequalities.

Similarly, the control variables (regions, industries, and firm size) were significantly related to corporate environmental disclosure CED. The results suggest that the levels of corporate environmental disclosure between companies working in different countries, different industries, or with different sizes are not comparable. Moreover, when the control variables of regions, industries, or firm size is introduced, the differences in the mean corporate environmental disclosure level of companies between the regions, industries, or different firm sizes become more important than Power Distance variable, Individualism variable, Masculinity variable, Uncertainty Avoidance variable, and Long-Term Orientation variable. Our results give an explanation for the relationship between corporate environmental disclosure and national cultures, and will lead to support the stakeholders to understand the observed international differences in CED. These results can be useful to the managers of multinational corporations, because the preparing of annual report in different societies require considering the national cultures and the social orientation of countries in relation to the level of environmental information disclosures to stakeholders.

REFERENCES

- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (1999), The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.4, pp.411-427.
- Al-Tuwaijri, S., Christensen, T.E., Hughes II, K.E., 2004. "The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach". *Accounting, Organizations and Society* 29, 447–471.
- Bewley, K. and Y. Li, , 2000. "Disclosure of Environmental Information by Canadian Manufacturing Companies: A Voluntary Disclosure Perspective", *Advances in Environmental Accounting and Management*, Vol. 1, 2000, pp. 201-226
- Bowrin, A. R., (2013). "Corporate Social and Environmental Reporting in the Caribbean". *Social Responsibility Journal*, VOL. 9 NO. 2 2013, pp. 259-280.
- Bradley, M., Schipani, C.A., Sundaram, A.K. and Walsh, J.P. (1999), "The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: corporate governance at a crossroads", *Law and Contemporary Problems*, Vol. 62 No. 3, pp. 9-86.
- Buhr, N. & Freedman, M. (2001) "Culture, institutional factors and differences in environmental disclosure between Canada and the United States", *Critical Perspectives in Accounting*, vol. 12: 293–312
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). "The language of US corporate environmental disclosure". *Accounting, Organizations and Society*, 35 (4), 431-443

- Clarkson, P. M., Y. Li, G. D. Richardson, and F. P. Vasvari. 2006. "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis": The University of Queensland and University of Toronto.
- Cormier, D., Magnan, M., 2003."Environmental reporting management: a European perspective". *Journal of Accounting and Public Policy* 22,
- De Villiers, C., and van Staden, C. (2012), "New Zealand shareholder attitudes towards corporate environmental disclosure," *Pacific Accounting Review*, Vol. 24 (2), pp. 186-210.
- Deegan, C. and Rankin, M. (1996): "Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully by the Environmental Protection Authority", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9, No. 2, pp.50-67.
- Gray, S.J. (1988), "Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally", *Abacus*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-15.
- Guthrie, J. and Parker, L.D. (1990), "Corporate social disclosure practice: A comparative international analysis", *Advances in Public Interest Accounting*, Vol, 3 pp. 159-175.
- Hofstede, G.H. and Bond, M.H. (1988), "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16 No. 4, pp. 5-21.
- Hofstede, Geert H., 2001, "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations," 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hope, O., Kang, T., Thomas, W., and Yoo, Y. (2008). "Culture and auditor choice: A test of the secrecy hypothesis". *Journal of Accounting and Public Policy* 27:357-373.
- Hope, O.K., , 2003. „Firm-Level Disclosures and the Relative Roles of Culture and Legal Origin“, *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol. 14, No. 3.
- Hughes, S. B., A. Anderson, S. Golden. 2001. "Corporate environmental disclosures: are they useful in determining environmental performance?" *Journal of Accounting and Public Policy*. Vol. 20, pp. 217-240.
- Iatridis, G. E., (2013), " Environmental disclosure quality: Evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance", *Emerging Markets Review* 14 (2013) 55–75
- Jaggi, B., and P. Low (2000): "Impact of Culture, Market Forces and Legal System on Financial Disclosures", *International Journal of Accounting*, Vol. 35, 4, 495-519.
- Liu XB, Anbumozhi V (2009) "Determinant factors of corporate environmental information disclosure: An empirical study of Chinese listed companies". *J. Clean. Prod.*, 17: 593-600.
- Mathews, M.R. and Reynolds, M.A. (2001), "Cultural relativity and accounting for sustainability: a research note", *Accounting Forum*, Vol. 25 No. 1, pp. 79-88.
- Monteiro, S. and Aibar-Guzmán, B. (2010). "Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No 17, pp. 185-204.
- Newson, M and Deegan, C. (2002), "Global Expectations and their Association with Corporate Social Disclosure Practices in Australia, Singapore, and South Korea", *The International Journal of Accounting*, Vol. 37, pp. 183-213.
- Orij, R. (2010),"Corporate social disclosures in the context of national cultures and stakeholder theory", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 Iss: 7 pp. 868 – 889.

Patten, Dennis, 2002. "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note". *Accounting, Organizations, and Society*. 27, pp. 763-773.

Simnett, R., A. Vanstraelen, and W. Chua, 2009, "Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison", *the Accounting Review* 84 (3), 937-967.

Sun, N., Salama, A., Hussainey, K., & Habbash, M. (2010). "Corporate environmental disclosure, corporate governance and earnings management". *Managerial Auditing Journal*, 25(7), 679-700.

Suttipun, M. & Stanton P. (2012) —"Determinants of Environmental Disclosure in Thai Corporate Annual Reports". *International Journal of Accounting and Financial Reporting* 2(1): 99-115.

Vachon, S. (2010). "International Operations and Sustainable Development: Should National Culture Matter?" *Sustainable Development*, 18, 350–361.

Van der Laan Smith, J., Adikhari, A. and Tondkar, R.H. (2005), "Exploring differences in social disclosures internationally: a stakeholder perspective", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 24 No. 2, pp. 123-51.

Wiseman, J. 1982. "An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 7, No. 1, pp. 553-563.

Zhongfu, Y., Jianhui, J., and Pinglin, H. (2011). "The Study on the Correlation between Environmental Information Disclosure and Economic Performance-With empirical data from the manufacturing industries at Shanghai Stock Exchange in China". *Energy Procedia* 5 (2011) 1218–1224.

Appendix 1: Sample Companies by Countries and Sectors

No	Country	Automobile	Chemicals	Food	Metal and mining	Oil and Gas	Pulp and Paper	total
1	Australia		1	4	18	14	1	38
2	Brazil	2	1	3	5	6	4	21
3	Canada	1	3	4	14	36	1	59
4	China	6	1		4	3	1	15
5	France	3	1	3	1	4	3	15
6	Germany	11	12	3	7	4	1	38
7	Honk Kong			8	10	2	1	21
8	India	10	20	5	15	5	7	62
9	Iraq		7	3	7		3	20
10	Japan	12	20	12	7	4	6	61
11	Malaysia	2	3	5	5	5	8	28
12	Netherlands	1	6	11	2		1	21
13	Portugal	1		3	1	1	3	9
14	Singapore	2	17	2	9	6	5	41
15	Spain		1	1	1	2	3	8
16	Sweden	1	2	4	9	6	4	26
17	Switzerland	2	7	3	3	1	2	18
18	Turkey	3	6	7	9	2	2	29
19	UK	1	3	4	15	9	1	33
20	USA	6	14	22	17	28	5	92
		63	125	106	156	138	67	<u>655</u>

Appendix 2: Content Analysis Index

No	Items	Monetary or Quantitative (3)	Described Specifically (2)	General (1)	Not Available (0)
	Expenditures and risks				
1	Investments				
2	Operation costs				
3	Future investments				

4	Future operating costs				
5	Financing for investments				
6	Environmental debts				
7	Risks provisions				
8	Risks litigations				
9	Provision for future expenditures				
	Laws and regulations conformity				
10	Litigations, actual and potential				
11	Fines				
12	Orders to conform				
13	Corrective actions				
14	Incidents				
15	Future legislation and regulations				
	Pollution abatement				
16	Emission of pollutants				
17	Discharges				
18	Waste management				
19	Installation and process controls				
20	Compliance status of facilities				
21	Noise and odors				
22	Energy consumption /conservation				
	Sustainable development				
23	Natural resource conservation				
24	Recycling				
25	Life cycle information				

	Land remediation and contamination				
26	Sites				
27	Efforts of remediation				
28	Potential liability-remediation				
29	Implicit liability				
30	Spills (number, nature, efforts of reduction)				
	Environmental management				
31	Environmental policies or company concern for the environment				
32	Environmental management system				
33	Environmental auditing				
34	Goals and targets				
35	Awards				
36	Department, group, service affected to the Environment				
37	ISO 14000				
38	Involvement of the firm to the development of environmental standards				
39	Involvement to environmental organizations (industry committees, etc)				
40	Joint projects with other firms on environmental management				



ASSESSING THE EFFECT OF DEMOGRAPHIC FACTORS ON CONFLICT SITUATIONS IN GHANA GOVERNMENT HOSPITALS

Gabriel Dwomoh¹, Kofi Kwarteng², Evelyn Frempong³, Regina Anima Frempong⁴

¹Kumasi Polytechnic, qabdwumoo@yahoo.com

²Takoradi Polytechnic, kofikwarteng@yahoo.com

³Christian Service University College, evfrem@yahoo.com

⁴Komfo Anokye Teaching Hospital, danny@ovi.com

Keywords

Conflict, demographic, hospitals, Ghana, government.

JEL Classification

J52, M12, M54

ABSTRACT

The study seeks to examine the influence of demographic factors on conflict in Ghana government hospitals. It adopted the quantitative approach which involves the use of questionnaires and interviews coupled with statistical analysis to assess the effect of demographic factors (age, educational level, gender and number of years on the job of employees) and conflict occurrences at the workplace. The use of purposive and convenience sampling techniques were adopted to get a sample of 123 employees and 10 heads or deputy heads of human resource of the ten regional hospitals in Ghana. The study found out that there is association between these demographic factors and conflict occurrences at these hospitals with 95% confidence level. It therefore recommends to management of these hospitals and other policy makers to pay much attention to these factors when formulating policies so that they meet the expectation of different categories of employees at the workplace.

1. INTRODUCTION

Workplace conflict is a universal organizational phenomenon because it is inevitable aspect of modern life. For any organization to perform well to achieve its objectives, different teams and individuals of different age, sex, gender and marital status must work together and create relationships across organizational lines and groups. In the flow of work and information, individuals, groups and departments depend on each other for information sharing, assistance or coordinated action. For example, in the hospital environment, doctors will depend on nurses, lab technicians, x-ray attendants and pharmacists to collate the needed and relevant information to assist their patients in the recovery process. Without the help of the personnel mentioned above, the work of the medical doctor will be very difficult especially if there are disagreements among them.

In the same way, the pharmacist will depend on the medical doctor in the area of prescriptions. Such interdependence may either foster cooperation or conflict. The hospital environment is a mixture of different categories of people with different background in terms of age, gender, education, religion, beliefs and tribe and as mentioned by Collier (2006) such differences are potential causes of conflict in organizations. Again, the hospital is the only working environment where its customers

patronized its service when they have health related problems and it can range from a simple disease to a complicated health condition hence makes the hospital a conflict prone workplace.

As people with different backgrounds, age, gender, sex, values, needs and personalities interact with each other, conflicts are bound to develop. Moreover where one party does not have a sound mind then the probability that the person will not reason up with the other party is high and hence disagreement is likely to occur. Taking the second largest government hospital (Komfo Anokye Teaching Hospital) as an example, according to the first half year report of the Ministry of Health for 2012, a total of 150,430 patients visited the Outpatient Department (OPD) whilst 199,176 also visited the OPD of the teaching hospital in 2011. These patients come to the OPD with varying degrees of health related disease and complications. Added to this, the government hospitals is one of the public institutions that absorbs a large number of employees in the public sector and these employees apart from the fact that they are different in terms of their values and needs are also demographically different in terms of sex, educational level, income level, marital status, occupation and religion.

As already indicated, it appears these differences in demographic factors together with the fact that the hospital is the only institution whose services are patronized when people have health related problems makes the hospital environment a place where conflict can easily occur. In support of this, the literature from American College of Physician Executives' (2009) indicated that 98% of those surveyed had witnessed an incident of disruptive behavior between nurses and physicians.

In another study by Anderson and D'Antonio (2005), about 50% of physician's time is spent on conflict. This according to the writers stem from the fact that the hospital is among the few organizations that normally does not segment or target specific customers. Demographically, all people of different age, sex, marital status, religion and occupation are expected to patronize in the services of these hospitals. Now the question one may ask is that, looking at the fact that these demographic factors are not homogenous and as such there are differences in age, gender, religion and marital status, is it prudent for health professionals to spend most of their time taking into consideration differences in these factors when dealing with patients and their fellow colleagues since their thinking, reasoning, perception, values and needs are not the same? In answering such a question, Studdert et al (2010) are of the view that the uniqueness of the hospital environment demands that health professionals are tolerant in all situations and in the worse case when conflict occurs as a result of differences in reasoning, perception and thinking, they needed to be dealt with in a swift manner in order to avoid loss of human lives. Whilst we may agree with the writers, it is also true that one need to really examine what brings these differences in reasoning, perception and thinking and its effect on conflict occurrences.

In light of this, the researchers decided to go into this research to look at the effect of these demographic factors on conflict occurrences in government hospitals in Ghana since though many research had been done on conflict and its occurrences, there is little on isolating these demographic factors and their consequences on conflict occurrence. Second in terms of Ghanaian context, literature available to the researchers indicates that

proper attention has not been given in terms of research on conflict situations in government hospitals. It is the believe of the researchers that going into this research by focusing on this area will help bridge the gap in terms of knowing the effect of demographic factors on conflict and its occurrence in Ghana government hospitals.

2. LITERATURE SURVEY

Over the years the term conflict has been branded to many people as an awful conduct of parties who engaged in an argument which is normally generated from differences in ideas, beliefs and values. It was tagged as a disturbing force (Walton, 1969), hence most scholars advocated for its eradication. By the year 1980, researchers such as Tjosvold (1991), began to rethink about the constructive and solidarity consequence of conflict. Thus, though conflict act as a negative force operating against successful completion of group common goals, it may also lead to positive effects depending on the nature of the conflict (Obasan, 2011).

From the literature of Henry (2009), organizational conflict is regarded as the friction that occurs when the goals, interests or values of different individuals or groups are incompatible with those of other individuals or groups in an organization and where they may block or frustrate each other in an attempt to achieve their objectives. Other writers such as Meek, Heit and Page (2005), Hart (2000) and Reece and Brandt (1996) adding their voices to what is meant by conflict share a similar view that it is a state of opposition, disagreement or incompatibility between two or more people or groups of people which is sometimes characterized by physical violence or assault. Their views on conflict actually points to the fact that it is not always that parties tend to be physical or violent towards each other that one can actually says there is conflict. In some instances as can be found in the comments by Lambert and Myers (1999) and Hocker and Wilmot (1995), conflict can be latent and the other party may not even be aware that there is a conflict. In the case of health care environment, a patient may be in conflict with a physician without the physician been aware that the patient is in conflict with him since it is believed that conflict is cognitive rather than behavioral state.

Conflict is inevitable hence needs a strategic approach in terms of its resolution so that the end result can be functional rather than dysfunctional. Whilst it tends to be inevitable, from the literature of Rahim (2001), departments, units and sections competing with limited resources is one of the most common sources of conflict in organizations. Looking at the literature given by the writer, the researchers of this study based on their own observation see it as one of the major causes of conflict in Ghana government hospitals where patient frustrations due to congestions and pressure on health equipment generate frequent quarrels and disagreements among them and staff based on the time taken for health care professionals to deliver a service. To Tseveendorj (2008), the causes of conflict are not only limited to scarce resources but people's perception and culture also breeds conflict. Culture and perception is very instrumental human make up that is very hard to transform. Instances where team mates working on the same task have diverse cultures and values, their perception on how to achieve the task vary because each one's decision will be influenced by his values or beliefs. From the literature of Henkin and Cistone (2000), demographic factors such as religion, educational level, gender and age have high influence on perception and as such makes people think differently. Looking at the

writers assertion on the fact that age, religion, educational level and gender play important role in influencing perception, one can deduce from the comment made by Tseveendorj (2008) and counter argue that the root cause of conflict as a result of differences in reasoning, believe and thinking is not perception but differences in demographic factors (age, religion, gender and educational level) since the latter (demographic factors) has high influence on the former (perception).

As organization comprises of people from different backgrounds and conflicts are bound to occur, it is necessary for managers and supervisors to acquire skills that will enable them manage conflicts when they occur since according to Watson and Hoffman (1996) supported by Dana (2001), managers most of the time spend about 42% of their time dealing with conflict related matters. Reynolds and Kalish (2002) share a similar view with the writer since to them; managers nowadays spend at least 25% of their time resolving workplace conflicts. Looking at the comments regarding the percentage of manager's time devoted to resolving workplace conflicts, it presupposes that organizations need to pay much attention to how they can benefit from conflict situation when they occur by ensuring that it tends out to be functional one. In ensuring that the outcome of conflict is functional, it is necessary for managers to also ensure that they adopt the right approach in terms of its management. In the view of Gatlin et al (2012), an early intervention by investigating disputes and complaints when they are raised, identifying root causes of problems in addition to symptoms, and sharing this information to create change can facilitate a smooth resolution of the conflict. In talking about the various approaches to handling conflicts, Johnson and Johnson (2000) and Bercovitch and Kadayifci-Orellana (2009) recommends mediation as the best approach to be adopted by managers in resolving conflicts. Despite their recommendation, they were quick to add that if the mediator is inexperienced, the end result of the conflict will not be beneficial.

Based on our literature specifically on demographic factors and its influence on conflict, one can set the following hypotheses to check if there is any association between conflict occurrence and demographic factors:

Ho: Conflict occurrence is independent on differences in age at the workplace

H₁: Conflict occurrence is associated with differences in age at the workplace at 5% level of significance.

Ho: Conflict occurrence is independent on differences in gender at the workplace

H₁: Conflict occurrence is associated with differences in gender at the workplace at 5% level of significance.

Ho: Conflict occurrence is independent on differences in educational level at the workplace

H₁: Conflict occurrence is associated with differences in educational level at the workplace at 5% level of significance.

Ho: Conflict occurrence is independent on differences in employees' number of years at the workplace

H₁: Conflict occurrence is associated with differences in employees' number of years at the workplace at 5% level of significance.

3. DATA AND METHODOLOGY

The study seeks to assess the effect of demographic factors on conflict situations in Ghana government hospitals. In achieving this objective, the study adopted a quantitative approach and the target population was all the government hospitals in Ghana. Since dealing with all the government hospitals was difficult because of resource constraint, the researchers adopted a non probability sampling which convenience sampling was used to sample the government hospitals to be used for the study. In doing this, the ten regional government hospitals namely Komfo Anokye Teaching Hospital (Kumasi - Ashanti), Effia Nkwanta Regional Hospital (Takoradi - Western), Regional Hospital (Koforidua - Eastern), Central Regional Hospital (Cape Coast - Central), Tamale Regional Hospital (Tamale - Northern), Regional Hospital (Sunyani - Brong Ahafo), Regional Hospital (Bolgatanga - Upper East), Regional Hospital (Wa- Upper West), Regional Hospital (Ho - Volta) and Ridge Regional Hospital (Ridge - Greater Accra) were conveniently selected from the rest of government hospitals in Ghana. The choice of this non probability sampling was based on the researchers' easy access to information from these hospitals.

In getting respondents for the study, the researchers used quota sampling where 10 health workers were selected from each of the regional hospitals except Komfo Anokye Teaching Hospital, Kumasi where 13 workers were selected because of proximity and availability of workers to participate in the study. In all 123 workers excluding heads and deputy heads of human resource section of the various hospitals were sampled for the study and they comprise of 20 doctors, 20 nurses and midwives, 21 security, 20 pharmacists, 20 lab technicians and 22 administration workers. For the researchers to get this sample, both purposive and convenience sampling was adopted. The researchers adopted purposive sampling to include heads and deputy heads of human resources whilst convenience sampling was adopted to get doctors, nurses and midwives, security, pharmacists, lab technicians and administration workers in the study. The choice of purposive sampling was to ensure that heads and deputy heads of human resource of the various hospitals were included in the study since they deal with issues pertaining to conflict situations in their workplaces. Again, in almost all organizational setup, conflict and its management is part of the job description of human resource professionals and as such including them in the study helped the researchers to obtain vital information for the study. There were 10 heads or deputy heads, 1 from each of the regional government hospitals that was selected for the study.

Looking at convenience sampling, its choice to get the rest of the workers into the study was based on those who were willing and ready to participate in the study.

In getting data for the study, the researchers used questionnaires and interview. The questionnaires were directed to the sampled workers (doctors, nurses and midwives, lab technicians, pharmacists, security and administration) whilst interview was for heads or deputy heads of the various government hospitals. In a situation where the head of human resource was not available, the deputy head was interviewed to solicit the needed information.

With regard to the use of questionnaires, the researchers adopted the likert scale type (strongly disagree to strongly agree) to assess the effect of demographic factors on conflict situations in those government hospitals. Based on the information obtained from the questionnaire, the researchers looked at the effect of these two variables (demographic factors and conflict) by calculating Spearman Correlation Coefficient of the variables.

Chi square test statistic (χ^2) was also used to test if the two variables are independent.

In pre-testing the questionnaire in order to ensure that it is accurate in capturing the intended information, the researchers selected Manyhia hospital in the Ashanti Region of Ghana to pilot the questionnaire in terms of its effectiveness in helping to gather the necessary information. In doing this, a small sample of 20 workers from the hospital was conveniently sampled and questionnaires were distributed to them. From the responses obtained, it helped the researchers to reconstruct some of the questions which the respondents were finding it difficult to answer. This exercise enabled the researchers to get a well refined questionnaire which was finally used for the study.

The interview that was employed to solicit information from heads or deputy heads (human resource) of the various government hospitals centered mainly on the techniques adopted to deal with conflicts when they arise. The results of these statistical analyses together with the responses from these heads or deputy heads of human resource of these government hospitals helped the researchers to achieve objective of the study.

4. EMPIRICAL FINDINGS

The main objective underlying the study is to assess the effect of demographic factors on conflict situations in Ghana government hospitals. In achieving objective of the study, the researchers employed a number of tools such analyzing the questionnaires provided by the respondents as well as the interviews conducted with the heads or deputy heads of human resource of the various government hospitals. In knowing the background characteristics of the respondents, data retrieved from the questionnaire of 123 respondents provided the following information:

Table 1: Demographic Characteristics of Respondents

Variables	Category	Frequency (N)	Percentage (%)
Gender	Male	79	64.2
	Female	44	35.8
Age	Below 25	19	15.4
	25-34	40	32.5
	35-44	45	36.6
	45-54	17	13.8
	55+	2	1.6
Educational Qualification	High School	7	5.7
	HND	27	22.0
	1st degree	36	29.3
	Master’s degree	38	30.9
	PhD	6	4.9

Years on the job	Other	9	7.3
	Less than 6	40	32.5
	6-10	47	38.2
	11-15	17	13.8
	16-20	12	9.8
	20+	7	5.7

N=123

The above information helped the researchers to have a general overview of the demographic factors which were to be used to assess how they influence conflict occurrences at these government hospitals. The data as can be captured in the above table shows high percentage of males (64.2%), more people with Masters Degree (30.9%), a large number of people who had worked in these government hospitals between 6 to 10 years (38.2%) and greater number of people falling within the age range of 35-44 (36.6%).

In assessing how these demographic factors influence conflict situations in government hospitals, cross tabulation involving the variables of demographic factors and conflict was done to assess if there is any association between them. This also involves calculating chi square to test the association between the two variables as well as determining if the results were significant at $P < 0.05$. Based on the response of the respondents with regard to yes or no whether they had been involved in conflict and its pattern with the demographic factors, the following results were produced.

Table 2: Cross tabulation of Demographics and Involvement in Conflicts

Variables		Encountered conflict		χ^2	P<0.05
		Yes	No		
Number of years worked	Less than 6	60.5%	39.5%	10.311	0.036
	6-10	83.3%	16.7%		
	11-15	83.3%	16.7%		
	16-20	84.6%	15.4%		
	20+	100.0%	0%		
Gender	Male	58.5%	41.5%	4.519	0.021
	Female	72.7%	27.3%		

Age	20-29	72.2%	27.8%	8.257	0.025
	30-39	65.7%	34.3%		
	40-49	62.4%	37.6%		
	50+	52.9%	47.1%		
Educational Qualification	High Sch.	100.0%	0%	9.295	0.018
	HND	91.5%	8.5%		
	1st degree	86.1%	13.9%		
	Master's degree	34.2%	65.8%		
	PhD	33.3%	66.7%		
	Other	55.6%	44.4%		

N=123; p<0.05

From Table 2, number of years worked at government hospitals showed some significant positive association with conflict involvement, while educational qualification indicated a negative association. At $p < 0.036$, the longer the employees work at these government hospitals, the more likely they are in encountering conflicts. About 60.5% of the employees with less than 6 years at these hospitals were involved in one conflict or the other while about 83.3% each of those of 6-10 and 11-15 years encountered conflicts. This has risen to 84.6% and 100% as the number of years employees serve at these hospitals increase at 16-20 and over 20 years respectively. Females were found to be significantly more likely to encounter or engage in conflicts than their male counterparts (Male = 58.5%; Female = 72.7%; $\chi^2 = 4.519$; $p < 0.021$). Educational qualification on the other hand had shown some inverse association with engagement in conflicts. The higher the employees are educated, the least likely they are to engage in conflicts. From Table 2, all the high school certificate holders had engaged in some conflict. The trend decreases as educational qualification increases with about 33.3% of PhD holders involved in conflict whereas 91.5%, 86.1% and 34.2% of workers involved in conflicts been HND, 1st degree and Masters' degree holders respectively ($\chi^2 = 9.295$, $p < 0.018$). Looking at age and its influence on conflict occurrence at these hospitals, the results show an inverse relationship in that as people grow up they tend to avoid conflict by being tolerant with others (Age 50+: 52.9%) whilst people at the youth stage (Age 20-29; 30-39: 72.2% and 65.7%) tend to involve themselves more in conflicts.

From this one can deduce that the education attained by people at the workplace plays an important role in helping to reduce conflicts. This can be attributed to the fact that as people rise through the academic ladder, they tend to appreciate differences in individuals and also respect the views of other people although those views may not be in line with theirs. The inverse relationship between age and conflict occurrences at government hospitals can also be linked to the fact that as people grow up, they tend to bring their experiences to bear with the situations which they currently face and as such

ensures that they do not engage in activities that will be to the disadvantage of other parties that will generate into conflict. This means that many young people especially those at the youthful stage who have no such experiences are likely to engage in conflict with others.

Talking about gender and its association with conflict occurrences at the workplace, one can take a clue from the literature provided by Wilson (2011) that women engage in more conflict than men because of the fact that women have higher copper levels and lower zinc levels than men, see the truth about life around them better than men, are considered as delicate creatures and lastly have their anger more often hidden as compared to men. This means that one need to take these biological factors into consideration when dealing with women since they trigger women to engage in conflicts. The last demographic factor which is number of years and its positive association with conflicts can also be linked to the fact that the longer people stay at a particular place the more likely they will do something that will not be in agreement with others. In contrast, people who have not stayed or worked with these government hospitals for a longer period of time are likely to be careful when dealing with their colleagues, peers and subordinates especially during their probation period and as such avoids engaging in activities that will generate into conflicts with others.

Turning attention to the analysis of chi square test statistic of the demographic variables and its association with conflict occurrence at these government hospitals, we need to reject H_0 and accept the alternative hypothesis that there is association between the number of years employees worked in these government hospitals and their involvement in conflicts since the calculated test statistic ($X^2 = 10.311$) was more than the critical value of 9.488 at 4 degrees of freedom for alpha 0.05. The chi square test statistic for gender and its association with conflict occurrence showed $X^2 = 4.519$ and this makes us to reject H_0 and accept H_1 that conflict occurrence at these government hospitals has association with gender balance of workers since the calculated test statistic was more than the critical value of 3.841 at 1 degree of freedom for alpha 0.05. For the chi square test statistic of age and educational level and its influence on conflict occurrence, at 3 and 5 degrees of freedom respectively, the calculated test statistic of $X^2 = 8.257$ for age was more than the critical value of 7.815 while $X^2 = 9.295$ for educational level was less than the critical value of 11.070 for alpha 0.05. This makes the researchers to reject H_0 for age and its independency on conflict occurrence at Ghana government hospitals and therefore accept the alternative hypothesis that there is association between the two variables. Lastly, we accept H_0 and reject the alternative hypothesis by affirming that the two variables which is educational level and conflict occurrence at these government hospitals are independent

Since conflict originates and also exists in various forms, the researchers used Spearman Correlation Matrix to assess how demographic factors (age, educational level, gender and number of years on the job) influence the origination of conflicts in Ghana government hospitals. In doing this, the following results were produced.

Table 3: Spearman’s Correlation Matrix of Information on Conflict Situations and Demographic Data

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	NYK	1	.893 ^a	.695 ^a	-.075	.322 ^a	-.041	-.019	-.104	-.013	.033 ^b	.032 ^b	-.150
2	NJ		1	.670 ^a	-.010	.320 ^a	-.031	-.032	-.176	-.013	.055 ^a	-.070	-.158
3	Age			1	.095	.251 ^a	-.066	-.070	.112	-.027	-.123	.148 ^a	.268 ^a
4	Gender				1	.119	.159	-.086	.206 ^b	-.018	.108	.102	.039
5	ED.Q					1	-.089	-.020	-.067	-.052	.183 ^b	-.102	.141 ^a
6	NFRC						1	.146	.197 ^b	.332 ^a	.237 ^a	.206 ^b	.120
7	PNCO							1	-.039	.435 ^a	.013	.126	.112
8	FMDS								1	.387 ^a	.270 ^a	.400 ^a	.036
9	PA									1	.339 ^a	.436 ^a	.045
10	FFR										1	.401 ^a	.096
11	STN											1	.243 ^a
12	PRCE												1

N=123; 1=strongly disagree; 2=disagree; 3=Neutral; 4=agree; 5=strongly agree; p<0.05; a= p<0.01 (sig. at 2-tailed); b=p<0.05 (sig. at 2-tailed)

NYK	Number of years	FMDS	Feel marginalized and do not trust the system
YJ	Years on the job	PA	People are apathetic (don't care about others)
ED.Q	Educational qualification	FFR	Fight to ensure the right thing is done
NFRC	Have no faith in managers to resolve the conflict	STN	See things to be normal even if not what is expected
PNCO	People don't notice when conflicts occur	PRCE	People recognises conflict early and resolve them prior to escalation

The results indicate that the longer employees work with these government hospitals, the more likely they are in fighting with others for the right thing to be done even if management and other authorities of these hospitals see nothing wrong with it (r=0.033; p<0.05). Older employees are more likely to see things as normal even if it does not conform to their expectations (r=0.148, p<0.01). Again, these workers who are old are able to recognize conflicts early and resolve them before they escalate (r=0.268; p<0.01). Looking at female employees, the results show that they feel they have been marginalized since most of the top positions are dominated by men (r=0.206; p<0.05). Further analysis

also shows that employees educational level positively associates with their early recognition of conflicts and try to resolve them rather than allowing the conflict to reach an advanced stage with $r=0.141$ at $p<0.01$. Lastly with $r=0.183$; $p<0.05$, people with higher qualifications from their experience and education understand situations and prefer dialogue in coming into a compromise rather than engaging in conflict with others.

Apart from looking at the demographic factors and its influence on conflict, there was the need to also look at the conflict management techniques adopted by these government hospitals. The interviews conducted with the 10 heads or deputy heads of human resource of the government hospitals indicated that all the hospitals (100%) follow a well documented procedure for resolving conflicts at the workplace. To these respondents, the procedure for resolving conflict was adopted by both management and employees of these hospitals through a collective bargaining agreement by the two parties. Looking at this, the researchers see it as a system adopted by the hospitals to boost employees' confidence for them to report disagreements with their colleagues, subordinates and superiors so that they are resolved to the satisfaction of both parties. Again, having this system in place creates the avenue for both parties to explain why they are in disagreement so that compromise could be reached without prolonging the conflict.

5. CONCLUSION

The study assesses demographic factors and its influence on conflict in Ghana government hospitals. Data collected through questionnaires and interviews as well as the statistical analysis shows that demographic factors (age, educational level, gender and number of years on the job) have influence on conflict and its occurrence in Ghana government hospitals. This means that as most conflicts are perceived to be dysfunctional, there is a need for managers of these hospitals to take these factors into consideration when coming out with policies since differences in interpretation of these policies may come as a result of differences in these demographic factors. Again, employee differences in reasoning and thinking are potential triggers of conflict and the former comes as a result of differences in age, sex, educational levels and years of experience on the job among group of employees doing the same work or in a particular organization. Last, the kind of leadership style managers of these government hospitals adopt in managing their people should take cognizance of these factors since older people, people with higher level of education and had also served in these hospitals for a longer period of time feel peeved when they are not considered when a decision is taken.

6. SUGGESTIONS TO POLICY MAKERS

Managers manage people with different age, educational level, gender and experience on the job and their behavior tends to be different as a result of differences in these demographic factors. It is therefore suggested that managers acting in the capacity as policy formulators need to assign weight to these demographic factors before these policies are formulated if they are to be embraced by these people. The differences in existence of these demographic factors among people at the workplace means that even if policies are well acceptable to employees, inter conflict among individuals at the workplace is not avoidable. On this note, it is suggested that policy makers also need to

pay much attention to ensuring that a well documented policy on addressing conflict is made known to all their employees and their involvement in the preparation of such policy is crucial if it is to be acceptable to them.

REFERENCES

- American College of Physicians (2009). *Nurse Practitioners in Primary Care*, Independence Mall West, Philadelphia; pp 1-5
- Anderson, Coby and D'Antonio, Linda (2005) "A Participatory Approach to Understanding Conflict in Health Care," *Georgia State University Law Review*: Vol. 21. Pp 12-19
- Annual Report: First Half (2012). Ghana Health Service, Accra; pp 25 – 41
- Bercovitch, J & Kadayifci-Orellana, S. A (2009), 'Religion and Mediation: The Role of Faith Based Actors in International Conflict Resolution', *International Negotiation*, No. 14; pp 4 -15
- Collier, P (2006). *Economic causes of civil conflict and their implications for policy*, Department of Economics, Oxford University; pp 10-21
- Dana, D., (2001), *Conflict Resolution*, New York: McGraw-Hill. pp 56-81
- Gatlin et al (2012). *Understanding conflict at the workplace*, University of Florida, IFAS Extension; pp 15-18
- Hart, B. (2000). *Conflict in the workplace*. Behavioral Consultants, P.C. Available on the World Wide Web at http://behavioralconsultants.com1Newsletters/conflicting_theworispjce.htm
- Heit, P., Meeks L., & Page, R. (2005) *Comprehensive School Health Education*. New York: McGraw-Hill; pp 78-90
- Henkin B. A, Cistone J. Pr. Dee R. J. (2000). *Conflict management strategies of principals in site-based*
- Henry, O. (2009). *Organizational Conflict and Its Effects on Organizational Performance*. *Research Journal of Business Management*, 2 (1): pp16-24.
- Hocker, J L and Wilmot, W W (1995). *Interpersonal Conflict*. 4th Edition., McGraw-Hill Companies Inc., USA; pp 101-151
- Johnson, D.W and Johnson (2000). *Joining together: group theory and group skills*, 7th Edition, Boston, Allyn and Bacon; pp 68-95
- Lambert, J and Myers, S (1999). *Activities for conflict resolution*. Amherst, MA: HR Development Press; pp 74-89
- Obasan A K (2011). *Impact of conflict management on corporate productivity: An Evaluative Study*, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1(5)
- Rahim, M. A. (2001). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 13, pp 206–235.
- Reece L.B and Brandt R(1996) *Effective Human Relations in Organisation*, 6th edition, Houghton Mifflin Company, Boston-Toronto; pp 123-159
- Reynolds, S and Kalish E. (2002). *Managing collaborative conflict resolution*.
- Reynolds/Kalish website. Available on the World Wide Web at <http://www.reynoldskalish.com/mccr.html>.
- Studdert et al (2010). *Conflict in the care of patients: sources, types and predictors*, *Intensive Care Med*
- Tjosvold, D, (1991). *The conflict-positive organization*, Boston: Addison- Wesley; pp 48-74
- Tseveendorj, O. (2008). *Conflict Resolution: A Basis for Effective Conflict Management of Banks in Baguio City*. Thesis Submitted to St Louis University, Baguio City, Philippines pp 26-52

Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation*, Reading, MA: Addison-Wesley; pp 57-88

Watson, C. & Hoffman, L. R., (1996), *Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictor of Feelings, behavior and Outcomes*, *The Leadership Quarterly*, 7(1) Western College Publishing 9th Ed., Australia

Wilson, L (2011). *Why Are Many Women Angry?* The Centre for Development. www.drlwilson.com/articles



FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: A REVIEW FROM THE NIGERIAN PERSPECTIVE

Agwu M. Edwin

Covenant University. edwinagwu@yahoo.co.uk, edwin.agwu@covenantuniversity.edu.ng

Keywords

FDI, Globalization, MNEs, Policies, Sub-Saharan Africa.

JEL Classification

F16, F21, F23

ABSTRACT

As the world economy continues to become more globalized, foreign direct investment (FDI) continues to gain prominence as a form of international economic transactions and as an instrument of international economic integration. In recent years, developing countries like Nigeria with large home markets and some entrepreneurial skills have produced large numbers of rapidly growing and profitable multinational enterprises (MNEs). These MNEs are like their counterparts in other countries, looking for markets where they have comparative advantage to invest in. It is therefore important to create the conditions that would attract FDI from such MNEs. In this context, this study outlined the reasons why some Nigerian enterprises decide on outward FDI, their levels of success, and what other countries particularly in sub-Saharan Africa must do to attract FDI from Nigeria. It also examines the flow of FDI to Africa since the 1970s and examined the determinants of FDI with a view to understanding whether the existing policy and operational framework are sufficient for attracting investments. It further discusses the factors that influence FDI, the role of FDI, FDI trends in Africa, sectorial allocation of FDI in Africa, why Africa has lagged behind in receiving FDI, and the various modes of entry. The study ends with clear recommendations for MNEs and policy makers

1. INTRODUCTION

Over the last decade and a half, the world has witnessed the phenomenal rise of the Nigerian multinational enterprises (MNEs) in various sectors. MNE in this context is viewed as one that has operating subsidiaries, branches, or affiliates located in foreign countries. It also includes firms in service activities such as consulting, accounting, construction, legal, advertising, entertainment, banking, telecommunications, and lodging (Eiteman et al., 2010). MNEs have global outreach and many of them are owned by a mixture of domestic and foreign shareholders. Many indigenous Nigerian companies have developed beyond expectations and having captured large shares of the Nigerian home markets, decided to tap into global markets with increased competitive. They have expanded into other parts of sub-Saharan Africa including and stretches into Europe, North America, Asia and the Middle East. Instead of waiting to receive foreign direct investment (FDI) from the western nations as is usually the norm, Nigerian companies are on the move, spreading their tentacles into other African countries and the world over, a hitherto reserved place for the European and American companies. Most of the FDIs by Nigerian companies have been in the financial services sector, for example First

Bank of Nigeria Ltd has opened offices in South Africa, the Democratic Republic of Congo as well as in London, Paris, Beijing and Abu Dhabi (First Bank of Nigeria Plc 2011). GTBank has offices in Cote d'Ivoire, Gambia, Ghana, Liberia, Sierra Leone, and the United Kingdom, while United Bank of Africa (UBA) has offices in 19 other countries namely Ghana, Benin, Cote d'Ivoire, Burkina Faso, Cameroun, Gabon, Guinea, Kenya, Liberia, Mozambique, Senegal, Tanzania, Uganda, Zambia, Chad, Congo DR, Congo Brazzaville, the United Kingdom and the United States. Other companies with foreign offices include Zenith Bank Plc, Access Bank Plc, Diamond Bank Plc, and Industrial and General Insurance (IGI) with offices in Rwanda and Uganda (Asiedu, 2006). In the oil and gas sector Oando Plc, an integrated energy group has operations across West Africa in Ghana, Togo, Liberia, and licenses for oil exploration from Turkey and Zambia. The company is building sub-Saharan Africa's largest gas pipeline network and with its foray into power business, the company is poised to contribute several captive power plants to the Nigerian and sub-regional markets (Oando Annual Report & Accounts 2012). There is also the Sahara Group with offices in Nigeria, Cote d'Ivoire, United Arab Emirates, Switzerland, Singapore, Brazil and the Isle of Man. In the telecommunications sector, Globacom Limited operates in the Republic of Benin and Ghana, and has also acquired licenses to operate in Cote d'Ivoire. It has a reputation as one of the fastest growing mobile service providers in the world and aims to be recognized as the biggest and best mobile network in Africa (Anyanwu, 2012).

2. REVIEW OF RELATED LITERATURE

Foreign direct investment (FDI) is a key element in this rapidly evolving international economic integration, also referred to as globalization. According to the Organization for Economic Co-operation and Development (2008) FDI provides a means for creating direct, stable and long-lasting links between economies. Under the right policy environment, it can serve as an important vehicle for local enterprise development, and it may also help improve the competitive position of both the recipient ("host") and the investing ("home") economy. In particular, FDI encourages the transfer of technology and know-how between economies, as is the case with China, India, Phillipines, etc. It also provides an opportunity for the host economy to promote its products more widely in international markets. FDI, in addition to its positive effect on the development of international trade, is an important source of capital for a range of host and home economies. The significant growth in the level of FDI in recent decades, and its international pervasiveness, reflect both an increase in the size and number of individual FDI transactions, as well as the growing diversification of enterprises across economies and industrial sectors. Large multinational enterprises (MNE) are traditionally the dominant players in such cross-border FDI transactions. This development has coincided with an increased propensity for MNEs to participate in foreign trade. In recent years, it is believed that small and medium-size enterprises have also become increasingly involved in FDI (OECD 2008).

2.1 Overview of Foreign Direct Investment

Foreign Direct Investment (FDI) according to World Economic Report (2007, p.245) is defined as an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control by a resident entity in one economy (foreign direct investor or parent enterprise) in an enterprise resident in an economy other than that of the foreign direct investor (FDI enterprise or affiliate enterprise or foreign affiliate). FDI implies that the

investor exerts a significant degree of influence on the management of the enterprise resident in the other economy or economies. Such investment involves both the initial transaction between the two entities and all subsequent transactions between them and among foreign affiliates; both incorporated and unincorporated (Grant 2010). FDI may be undertaken by individuals as well as business entities. Flows of FDI comprise capital provided (either directly or through other related enterprises) by a foreign direct investor to an enterprise, or capital received from an investing enterprise by a foreign direct investor. FDI has three components: equity capital, reinvested earnings and intra-company loans (UNCTAD 2012, p.245).

In a different premise, Morisset, (2000) argues that FDI is a type of investment that involves the injection of foreign funds into an enterprise that operates in a different country of origin from the investor. Investors are granted management and voting rights if the level of ownership is greater than or equal to 10% of ordinary shares. Shares ownership amounting to less than the stated amount is termed portfolio investment and is not considered as FDI. This does not include foreign investments in stock markets. Instead FDI refers more specifically to the investment of foreign assets into domestic goods and services. Sachs and Sievers (1998) contend that FDIs are generally favoured over equity investment, which tend to flow out of an economy at the first sign of trouble, which leaves countries more susceptible to shocks in their money markets. FDIs can be classified as inward FDI or outward FDI depending on the direction of the flow of money. Inward FDI occurs when foreign capital is invested in local resources while outward FDI is also referred to as "direct investment abroad" (UNCTAD 2007).

Foreign investments create opportunity for improving the firm's cash flow and enhance shareholders wealth. Hence, it is the responsibility of the firm's management to develop strategies, which involve the penetration of foreign markets, which will yield the highest rate of return or return on investment (ROI). FDI occurs when a firm invests directly in facilities to produce and or market a product in a foreign country. FDI can be done in two main categories; the first is Greenfield investment in the form of the establishment of a new operation in a foreign country (Loungani and Assaf 2001, p 5). Secondly, FDI can occur by acquiring or merging with an existing firm in a foreign country. FDI can act as a powerful catalyst for economic change, although the option is expensive because a firm must bear the costs of establishing production facilities in a foreign country or acquiring a foreign enterprise (Hill, 2009). FDI is also risky because of the problems associated with doing business in a different culture where the "rules of the game" may be different from that of the investor's country. If the venture fails, the money invested will be lost and there is always the risk of expropriation. Hence investment decisions by the firms are expected to improve productivity and respond to changes in the competitive environment. Foreign investment also offers technology transfer, management of know-how and access to foreign markets.

2.2. Factors influencing FDI

Why do companies go abroad?

The "eclectic paradigm" attributed to Dunning (1977, 1993) provides a theoretical

framework that groups micro and macro level determinants in order to analyze why and where multinational companies (MNCs) invest abroad. It states that firms invest abroad to look for three types of advantages: Ownership (O), Location (L), and Internalization (I) advantages; hence it is called the OLI framework. The ownership-specific advantages (of property rights/patents, expertise and other intangible assets) allow a firm to compete with others in the markets it serves regardless of the disadvantages of being foreign because it is able to have access to, and exploit and export natural resources and resource-based products that are available to it. These advantages may arise from the firm's ability to coordinate complementary activities such as manufacturing and distribution, and the ability to exploit differences between countries. The location advantages are those that make the chosen foreign country a more attractive site (such as labor advantages, natural resources, trade barriers that restrict imports, gains in trade costs and strategic advantages through intangible assets) for FDI than the others, hence the reason for the FDI is to supply the domestic market of the recipient country through an affiliate (horizontal FDI). The location advantages may arise from differences in country natural endowments, government regulations, transport costs, macroeconomic stability, and cultural factors. Internalization advantages arise from exploiting imperfections in external markets, including reduction of uncertainty and transaction costs in order to generate knowledge more efficiently as well as the reduction of state-generated imperfections such as tariffs, foreign exchange controls, and subsidies (Campos and Kinoshita 2003). In this case, the delocalization of all or a portion of the production process (e.g. production of components/parts and/or different locations) leads to low costs benefits (vertical FDI).

Following on these, Dunning (1993) identified four categories of motives for FDI:

- Resource seeking (to access raw materials, labor force, and physical infrastructure resources). Companies extracting oil (in Nigeria), gold (in Ghana) and diamond (in Botswana) belong to this category.
- Market seeking (horizontal strategy to access the host-country's domestic markets) which aims to access new markets that are attractive as a result of their size and/or growth.
- Efficiency seeking (vertical strategy which aims to take advantage of lower labor costs, especially in developing countries), the skills of the labour force, and the quality and efficiency of infrastructure, and
- Strategic-asset seeking (to access research and development, innovation, and advanced technology) (Campos and Kinoshita 2003).

Anyanwu, (2012) stressed that too often, potential investors shy away from Africa because of the negative perception of the continent. This conceals the complex diversity of economic performance and the existence of investment opportunities in individual countries within the continent. Indeed, some African countries have been able to attract FDI based on their macroeconomic policy frameworks and the stable governments in place, while others have not (Ajayi, 2006, p 2). A number of reasons have been identified for firms investing across national boundaries. Though it is difficult in many countries to isolate the different motives, as one motive may overlap into another, the major motives

often identified that have particular relevance to Africa are the first three listed above. Policy and non-policy factors have also been identified as drivers of FDI (Asiedu, 2006). Policy factors include openness, product-market regulation, labor market arrangements, corporate tax rates, direct FDI restrictions, trade barriers, and infrastructure. Non-policy factors include market size of the host country (often measured by the GDP), distance/transport costs, factor proportions (or factor endowments) and political and economic stability (Basu and Srivivisan 2002).

2.3 The Push and Pull Factors of FDI

Fernandez-Arias and Montiel (1996) and Gottschalk (2001) present a two-factor classification of the factors that influence FDI flows: as “push” (those that are external to the recipients of FDI — relating to cyclical and structural conditions, irreversibility and herding) or “pull” factors, those internal to them such as economic, socio-political and structural conditions, including uncertainty). A similar classification emerged from the works of Ikiara, (2003) who see these factors as:

- those on the “supply-side” (e.g., skilled labor, research and development, and infrastructure)
- those on the “demand-side” (host country economic and social variables or pull factors, including interest rates, tax and tariff levels, market size and potential, wage rates, income distribution, human capital, cost differentials, exchange rates, fiscal policies, trade policies, physical and cultural distance, among others (Morisset, 2000); and
- “institutional factors” (e.g., culture, intellectual property rights, transaction costs, political risk, corruption, and bureaucracy).

2.4 The Roles of FDI

In recent times, developing countries see the role of foreign direct investment as crucial to their development. FDI is regarded as an engine of growth as it provides much needed capital for investment, increases competition in the host country industries, and aids local firms to become more productive by adopting more efficient technology or by investing in human and/or physical capital (Anyanwu, 2012). Foreign direct investment contributes to growth in a substantial manner because it is more stable than other forms of capital flows.

2.5 The Benefits of FDI

The benefits of FDI include serving as a source of capital, generating employment, facilitating access to foreign markets, and generating both technological and efficiency spillovers to local firms. It is expected that by providing access to foreign markets, transferring technology and generally building capacity in the host country firms, FDI will inevitably improve the integration of the host country into the global economy and foster growth (Hill, 2009 pp 45-56). As a result of the potential role of foreign direct investment in accelerating growth and economic transformation, many developing countries in general, and Africa in particular; seek such investments to accelerate their development efforts. Promoting and attracting FDI has therefore become a major component of development strategies for developing countries. In the case of Africa, the role of FDI as a

source of capital has become increasingly important not only because of the belief that it can help to bridge the savings–investment gap but also because it can assist in the attainment of Millennium Development Goal targets (UNCTAD 2010). Given the region’s low income and domestic savings level, its resource requirements and its limited ability to raise funds domestically, the bulk of its finance for the future will have to come from abroad, mostly in the form of FDI.

Thus a number of African countries have put various measures in place – apart from improving their investment environment – which they hope will attract foreign direct investment to their economies. Some of these, according to Anyanwu, (2012) are incentives (sometimes called “sweeteners”) to ensure that resources are directed to areas and sectors where they are badly needed to deal with the issues of employment generation and poverty elimination. Indeed, in some cases, there is the risk of “racing to the bottom” as countries compete for FDI. It is not crystal clear whether FDI is being attracted into industries and sectors that have the greatest multiplier effect in terms of promoting sustained growth and indirectly alleviating poverty. It is not often also realized that in order to fully benefit from spillover effects of FDI, there is a minimum threshold of absorptive capacity that a country must have. Right policies therefore do matter in order to benefit from this aspect of globalization (Ajayi, 2006). For some analysts, the capacity of Africa to attract FDI is determined principally by its natural resources and the size of its local markets. Using Nigeria and Angola as examples, the two countries have been able to attract FDI because of their oil endowments, the unconducive nature of their political systems notwithstanding. In general, however, these two factors are inadequate to explain FDI flows. FDI flows reflect not only the policy and political environment in host countries, but other factors as will be shown later (Anyanwu, 2012).

2.6 Influences of multinational companies on a host country

Benefits for a local country;

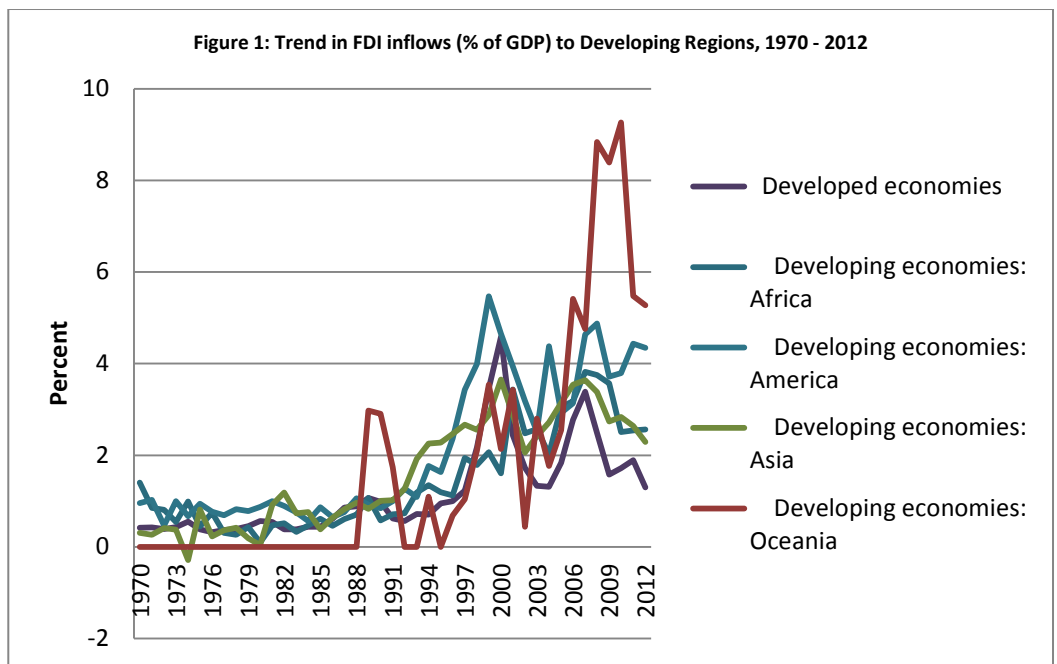
- Creating new jobs opportunities
- Improving living standards for people
- Creating competition for domestic businesses and causing them to improve efficiency
- Bringing new technology
- Bringing new management ideas and styles
- Improving the balance of international payments if exporting.

Problems for a local country;

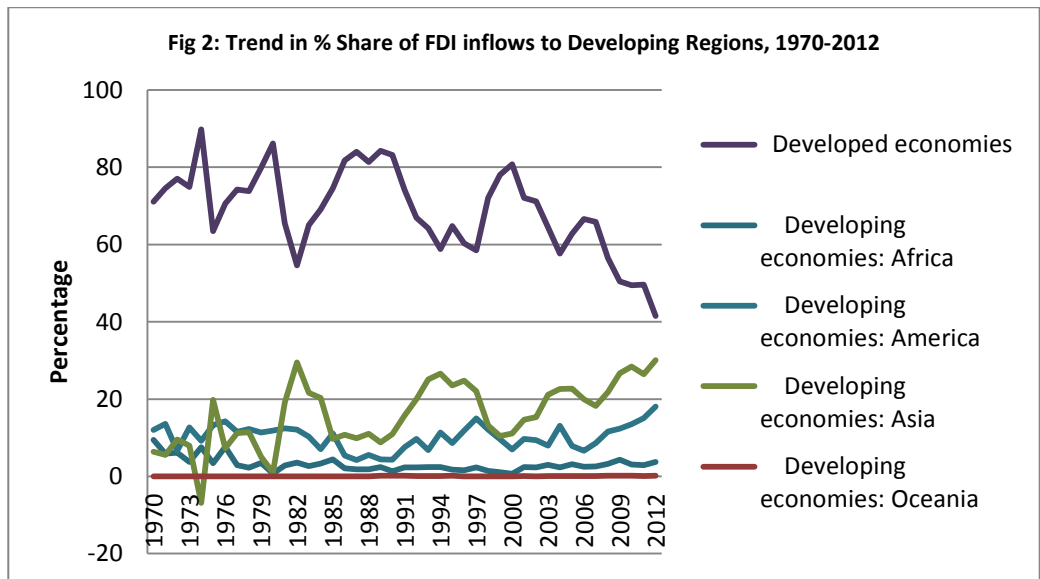
- Resulting in some local firms to close plants or cut down employees
- Affecting the balance of payments if the multinational company imports huge amount of components from other countries
- Causing difficulties in government control because of the strong power of the business.
- Causing environmental problems to the local country

3. FDI and the Globalization Process

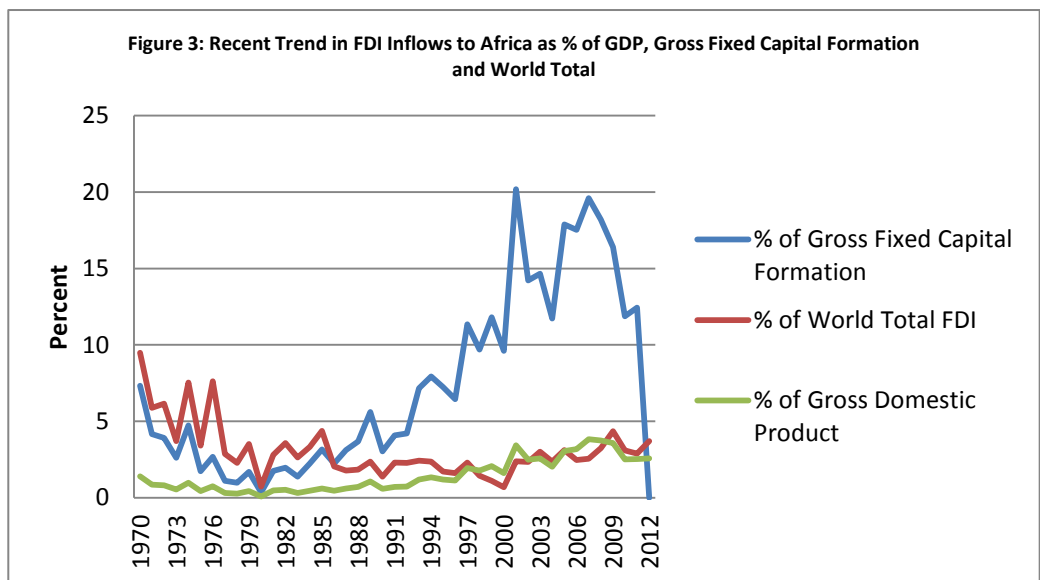
FDI, as an element of the rapid globalization process has made rapid increases in the last few decades. Global inward FDI flows rose from US\$54.1 billion in 1980, reaching US\$207.7 billion in 1990 to a peak of US\$1,401.5 billion in 2000. A fall ensued from 2001 such that by 2003 it had dipped to US\$565.7 billion before peaking again at US\$2100 billion in 2007 (UNCTAD 2012). Estimates for 2009 put the fall to US\$1114.2 billion consequent upon the financial and economic crisis (Figure 1 - UNCTAD, 2010a). After almost ten years of growth, FDI inflows to Africa fell from a peak of US\$72 billion in 2008 to \$59 billion in 2009 — a 19 percent decline compared to 2008 — due to the financial and economic crisis (UNCTAD, 2010b). As noted above and as Figure 1 shows, Africa has never been a major recipient of FDI flows and lags behind other regions of the world. By 1990, Africa’s share was a meagre 1.37 percent compared to Asia’s 10.92 percent and by 2012 while Africa’s share was just 3.70 percent, Asia received a whopping 30.11 percent (see Figure 2). And as shown in Figure 3, FDI inflows to Africa represent a low percentage of the global total, just as they also represent a low percentage of its GDP and gross capital formation (UNCTAD, 2013).



Source: UNCTADSTAT 2013



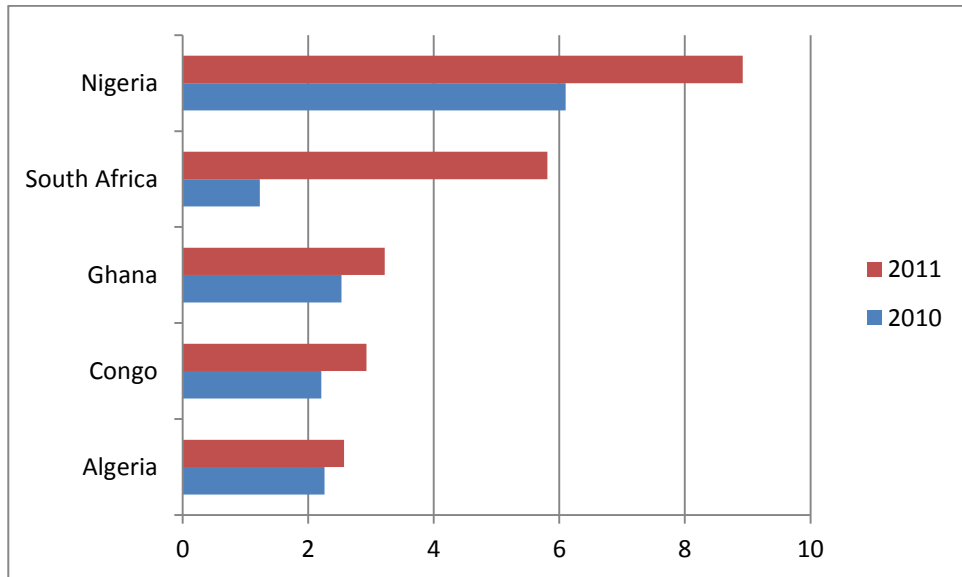
Source: UNCTADSTAT 2013



Source: UNCTADSTAT 2013

The FDI that goes into Africa is concentrated in a few countries, with the five biggest recipients in year 2011 - Nigeria, South Africa, Ghana, Congo and Algeria- pocketing a significant proportion.

Figure 4: Africa-Top Five Recipients of FDI Inflows, 2010 and 2011 (Billions of US dollars)



Source: UNCTAD, World Investment Report 2012

According to the World Investment Report (2012), FDI inflows to Africa as a whole declined for the third successive year, to \$42.7 billion. However, the decline in FDI inflows to the continent in 2011 was caused largely by the fall in North Africa; in particular, inflows to Egypt and Libya, which had been major recipients of FDI, came to a halt owing to their protracted political instability. In contrast, inflows to sub-Saharan Africa recovered from \$29 billion in 2010 to \$37 billion in 2011, a level comparable with the peak in 2008 (UNCTAD 2013). A rebound of FDI to South Africa accentuated the recovery. The continuing rise in commodity prices and a relatively positive economic outlook for sub-Saharan Africa are among the factors contributing to the turnaround. In addition to traditional patterns of FDI to the extractive industries, the emergence of a middle class is fostering the growth of FDI in services such as banking, retail and telecommunications, as witnessed by an increase in the share of FDI to services in 2011 (OECD (2013)). The overall fall in FDI to Africa was due principally to a reduction in flows from developed countries, leaving developing countries to increase their share in inward FDI to the continent (from 45 per cent in 2010 to 53 per cent in 2011 in greenfield investment projects) (OECD (2013)).

The effects of globalization on businesses

- Globalization has a great deal of influence on many businesses throughout the world.
- The impact may be stronger on some businesses, especially large businesses, but weaker on others.
- There are a number of effects of globalization on businesses.

- Some provide opportunities while others may provide threats to businesses

Table 1: The Effects of Globalization on Businesses	
Increasing competition	More and more foreign businesses have entered local markets so the competition has been intensified
Meeting consumer needs in more effective ways	Consumers have choices for products and services. They can buy the best products for the best prices.
Being able to enjoy economies of scale	Businesses can enjoy as large scale of production in the whole world. Their production costs can thus be reduced
Affecting the choice of location	Businesses can choose the most favorable place for production or business operation. The production of Motorola company in China can reduce the production costs of labor and eliminate the tariff restrictions of exports
Increasing mergers or joint-development opportunities in the world market	Businesses have more partners worldwide. They can join together to produce goods and services or to penetrate foreign markets

Source: OECD (2008)

3.1. FDI Trends in Africa

The last two decades has witnessed significant increases in the flow of foreign direct investment to the developing countries of the world. However, statistics shows that the inflow has been uneven. In spite of policy initiatives in a number of African countries and the significant improvements in the factors governing FDI – including but not limited to economic reform, democratization, privatization, enduring peace and stability – FDI

inflows to Africa still lag behind those of other regions of the world (UNCTADSTAT 2013). The expected surge of FDI inflow into the continent has not occurred. Many explanations have been provided for Africa's small share in the global FDI flows. The myriad of explanations varies from bias against Africa because of its risks, inappropriate environment, political instability, and so on, to the adoption of inappropriate policies or indeed that Africa is simply different, so that the factors that attract FDI to other countries simply do not work for Africa (Asiedu, 2006).

3.2. Sectorial Allocation of FDI in Africa

The structure of FDI worldwide has in general shifted towards services. In the early 1970s the sector accounted for only one-quarter of the world FDI stock; in 1990 this share was less than one-half and by 2002, it has risen to about 60% (UNCTAD, 2010: 15). Africa continues to attract FDI into sectors where competitive advantages outweigh the continent's negative factors. These include minerals, timber, coffee, and oil. Contrary to common perception, the concentration of FDI in Africa is no longer restricted to mineral resources. Even in the oil exporting countries, services and manufacturing are becoming key sectors for FDI. Recently, FDI has been diversifying into other sectors – in particular manufacturing and services. In 1992, 30% of FDI stock in Nigeria was in the primary sector, 50% in manufacturing and 20% in services. Similarly in 1995, 48% of FDI inflows into Egypt were in services, 47% in manufacturing and only 4% in the primary sector. Over time, Mauritius has also been able to attract FDI into the manufacturing sector, mainly in textiles and electronics. Morocco's FDI receipts have risen fivefold in the past decade, most of it in manufacturing and services. In terms of the sources of FDI, Germany's FDI has increasingly been going into the manufacturing sector, while more than 60% of the British FDI stock is in manufacturing and services (Ajayi, 2006, p.14). Also, the FDI from the United States of America has been in manufacturing, mainly in food and primary and fabricated metals (UNCTAD, 1999a). The share of US FDI stock in Africa that is in the primary sector dropped from 79% in 1986 to 53% in 1996 (Ikiara, 2003). A survey of multinational corporations in 2000 indicated that the sectors with the greatest potential to attract FDI in Africa are tourism, natural resources industries and industries for which the domestic market is important. As has happened in many African countries in recent times, telecommunication is in this category. This has assumed great importance with the privatization of telephone companies in many countries and the emergence of the global system of communication (GSM) in many African countries (Ajayi, 2006).

4. REVIEW OF SELECTED CASES

This section provides a brief overview of the three organizations chosen for this study. These are from the financial services sector; the oil and gas sector; and the manufacturing sector.

4.1. First Bank Plc

First Bank Plc is one of the top five banks in Nigeria established over five decades ago. It is a premier bank in West Africa and one of the leading financial services solutions providers in Nigeria. With its headquarters in Lagos, Nigeria, it has international presence in the United Kingdom; France; South Africa; China; United Arab Emirate and Democratic

Republic of Congo. The Group's vision is to be Sub-Saharan Africa's leading financial services group. In November 2013, First Bank Plc, announced the acquisition of a European-based commercial bank's West African Assets which included their subsidiaries in Ghana, Sierra Leone, Guinea and Gambia thereby acquiring existing banking relations in four new markets. Furthermore, First Bank Plc comprises several subsidiaries spanning asset management, investment banking, capital markets, insurance, microfinance, private equity, mortgage and pension fund custodian services – making it one of the most diversified financial conglomerates on the African continent (Adaramola 2013).

4.2. Oando Plc

Oando Oil Plc is one of the largest integrated energy solutions group in Sub-Saharan Africa with a primary and secondary listing on the Nigerian Stock Exchange and Johannesburg Stock Exchange Limited respectively. Their operations are currently focused on West Africa in Ghana and Togo, and include upstream, midstream and downstream activities from exploration and production through distribution to marketing and supply (Oando Annual Report & Accounts 2012).

4.3. Dangote Plc

Dangote Plc is a fully integrated manufacturing company and has projects and operations in Nigeria and 14 other African countries (Dangote Plc 2013). Dangote has three manufacturing plants in Nigeria with a fourth line currently in the pipeline. It is one of the biggest quoted companies in West Africa and the only Nigerian company on the Forbes Global 2000 Companies. In addition the company has six terminals in Nigeria, as well as other manufacturing plants in South Africa, Senegal, Zambia, Tanzania, Ethiopia, Republic of Congo and Gabon. All the plants except that of South Africa, where the company invested 64%, are Greenfield Projects. In addition, the Group has set up clinker grinding and packing plants in Douala, Cameroon; Delmas, South Africa and Menegasha, Ethiopia. The company has also established bulk cement and packaging terminals in two locations, Accra and Takoradi in Ghana; Liberia, Monrovia; Freetown, Sierra Leone; and Abidjan, Cote D'Ivoire.

5. MAJOR DETERMINANTS OF FDI

There is no unanimously accepted single factor that determines the flow of investment. Various literatures are replete with information on the full range of factors that are likely to induce the flow of foreign direct investment anywhere. It is often claimed that those factors that are favourable to domestic investments are also likely to drive foreign direct investment. These are the various factors that propel the flow of FDI into a given geographical location, for instance, a country or a region. In making decisions to invest abroad, firms are influenced by a wide group of economic, political, geographic, social and cultural issues (Asiedu 2002; Campos and Kinoshita 2003; Anyanwu, 2012). It is important to note that while the list of factors is fairly long, not all determinants are equally important to every investor in every location at all times. It is also true that some determinants may be more important to a given investor at a given time than to another investor. While it is difficult to determine the exact quantity and quality of FDI determinants that should be present in a location for it to attract a given level of inflows, it

is nevertheless clear that a critical minimum of these determinants must be present before FDI inflows begin to occur (Anyanwu, 2012). One would rationally expect that investors would choose a location in accordance with the profitability of that location. The profitability of investment would be expected to be affected by specific factors, however, including country characteristics as well as the types of investment motives. As Campos and Kinoshita (2003) have pointed out, market-seeking investors, for example, will be attracted to a country that has a large but fast growing market, while resource-seeking investors will search for a country with abundant natural resources.

The factors influencing the flow of FDI thus range from the size of markets to the quality of labour, infrastructure and institutions, to the availability of resources (Ajayi 2006 p. 17). These and others are discussed below:

- A number of studies emphasize the importance of the size of the market and growth in attracting FDI. Market size and growth have proved to be the most prominent determinants of FDI, particularly for those FDI flows that are market seeking. In countries with large markets, the stock of FDI is expected to be large since market size is a measure of market demand in the country. This is particularly true when the host country allows the exploitation of economies of scale for import-substituting investment (Anyanwu, 2012).
- The costs as well as the skills of labour are identified as the major attractions for FDI. The cost of labour is important in location considerations, especially when investment is export oriented (Sachs and Sievers 1998). Lower labour cost reduces the cost of production, all other factors remaining unchanged. Sometimes, the availability of cheap labour justifies the relocation of a part of the production process in foreign countries. Recent studies, however, have shown that with FDI moving towards technologically intensive activities, low cost unskilled labour is not in vogue. Rather, there is demand for qualified human capital (Campos and Kinoshita 2003). Thus, the investing firm is also concerned about the quality of the labour force. It is generally believed that highly educated personnel are able to learn and adopt new technology faster, and the cost of retraining is also less. As a result of the need for high quality labour, investors are most likely to target countries where the government maintains a liberal policy on the employment of expatriate staff. This is to enable investors to bring in foreigners to their operation in order to bridge the gap in the skill of local personnel wherever it exists.
- That the availability of good infrastructure as crucial for attracting FDI is well documented in the literature, regardless of the type of FDI. It is often stated that good infrastructure increases the productivity of investment and therefore stimulates FDI flows (Asiedu, 2002). A study by Wheeler and Mody (1992) found infrastructure to be very important and dominant for developing countries. In talking about infrastructure, it should be noted that this is not limited to roads alone, but includes telecommunications. Availability and efficiency of telephones,

for example, is necessary to facilitate communication between the host and home countries. In addition to physical infrastructure, financial infrastructure is important for FDI inflow. A well-developed financial market is known from available evidence to enable a country to tap the full benefits of FDI. Campos and Kinoshita (2003), using cross-section data, find that poorly developed financial infrastructure can adversely affect an economy's ability to take advantage of the potential benefits of FDI.

- Country risk is very important to FDI. Several studies have found FDI in developing countries to be affected negatively by economic and political uncertainty. There is abundant evidence to show the negative relationship between FDI and political and economic stability. A study on foreign owned firms in Africa by Sachs and Sievers (1998) conclude that the greatest concern is political and macroeconomic stability, while Campos and Kinoshita (2003) find that countries that are less risky attract more FDI. Perception of risk in Africa is still very high and continues to hinder foreign direct investment.
- Openness of an economy is also known to foster the inflows of FDI. The more open an economy is, the more likely it is that it would follow appropriate trade and exchange rate regimes and the more it would attract FDI.
- The institutional environment is an important factor because it directly affects business operations. In this category is a wide array of factors that can promote or deter investment. The first of these is the existence of corruption and bribery. Corruption deters the inflow of FDI because it is an additional cost and because wherever it exists, it creates uncertainty, which inhibits the flow of FDI (Anyanwu, 2012). The second is the level of bureaucracy involved in establishing a business in a country. Complex and time-consuming procedures deter investment. The third institutional factor is the existence of incentives in the form of fiscal and financial attractions. This last factor is only useful to the extent that other favourable factors are already in place. Fourth, there is also the institution of the judiciary, which is key to protecting property rights and law enforcement regulations. A frequent measure of this is the rule of law, which is a composite of three indicators (Campos and Kinoshita, 2003): sound political institutions and a strong court system; fairness of the judicial system; and the substance of the law itself. It is expected that countries with better legal infrastructure will be able to attract more FDI. Related here is the enforceability of contracts: The lack of enforceability in many African countries raises risk of capital loss and hinders FDI.
- The availability of natural resources is a critical factor in attracting FDI. This is particularly so in Africa where a large share of FDI has been in countries with abundant natural resources. In some cases, the abundance of natural resources has been combined with a large domestic market. African countries that have been able to attract most FDI have been those with natural and mineral resources as well as large domestic markets. Traditionally about 60% of Africa's

FDI is allocated to oil and natural resources (UNCTAD, 1999a/b). The Africa region possesses not only large reserves of oil, gold, diamonds and copper, but also more than half of the world's cobalt and manganese, one-third of bauxite, and more than 80% of chromium and platinum. A number of countries, including Angola, Nigeria, Côte d'Ivoire, Botswana and Namibia, have been host to FDI because of this advantage.

- Foreign investors may be attracted to countries with an existing concentration of other foreign investors. In this case, the investment decision by others is seen as a good signal of favorable conditions. The term "agglomeration economies" is often applied to this situation (Campos and Kinoshita, 2003). The clustering of investors leads to positive externalities. Three types of such externalities have been identified in the literature. The first is that technological spillovers can be shared among foreign investors. Second, they can draw on a shared pool of skilled labor and specialized input suppliers. Third, users and suppliers of inputs cluster near each other because of the greater demand for a good and the supply of inputs, which is provided by the large market.
- Return on investment is another major determinant of FDI flows. In general, FDI will go to countries that pay a higher return on capital. For developing countries, testing the rate of return on capital is difficult because most developing countries do not have a well-functioning capital market (Asiedu, 2002).
- Macroeconomic and other policies also play a role. Macroeconomic policy errors resulting in exchange rate misalignment and the lack of convertible currencies constrain FDI flows. In cases where policies are not sustainable, FDI flows are hindered. A look at Africa reveals compelling evidence that FDI may have been attracted by one or more of the following four categories of considerations (Ajayi, 2006)
- Investment that is intensive in natural resources: Given the abundance of natural resources in Africa, a large share – almost 40% – has been in the primary sector. For a number of countries, including Angola, Botswana, Namibia and Nigeria, the oil and mineral sectors have been targeted.
- Investment driven by "specific" locational advantages: During the apartheid era, a number of investors wishing to capture the large market in South Africa located in Lesotho and Swaziland. These countries therefore at that time benefited from inflows of FDI (Eiteman, et al., 2010).
- Investment driven by host country policies that actively target foreign investment: A few countries have tailored their policies to target foreign direct investment by ensuring political and economic stability. Such policies provided specific tax incentives and created export-processing zones. These countries include

Mauritius and Seychelles.

- Investment in response to recent economic and structural reforms: A few countries that were shunned by investors in the past are now the darlings of investors in response to the far-reaching economic and structural reforms. Uganda and Mozambique, whose economic reforms have been fairly successful, have attracted FDI inflows.

Eiteman, et al., (2010) argue that while market size is relatively unimportant in explaining FDI flows to Africa, economic growth is an important determinant. They find that a depreciation of the real effective exchange rate, an increase in a country's openness to trade and the expansionary effects of fiscal balance have positive impacts on FDI. It is also shown that an improvement in removing restrictions and providing good conditions for private initiative have important bearings on FDI inflows, while the number of political upheavals has a negative bearing. Terms of trade shocks and the level of schooling are found to have little impact on FDI into Africa. Incidents of war and African regional integration arrangements are found to have limited impacts on FDI flows.

Two recent studies also concentrate on Africa. The first, by Elbadawi and Mwega (1997), which is limited to South Africa, analyses how government policy (mainly deficit and taxes) affects FDI. The second is by Asiedu (2002) who by using cross-section data on 71 developing countries, attempts to answer the following set of questions: What factors drive FDI to developing countries? Are these factors equally relevant for FDI to SSA? Why has SSA attracted so little FDI? Why has SSA been relatively unsuccessful in attracting FDI despite policy reform? Is Africa different? The analysis is focused on only three main variables – the return on investment, availability of infrastructure and openness to trade – and does not take into account natural resource availability, which is an important determinant of FDI to Africa. Asiedu concludes that:

- Countries in SSA have on average received less FDI than countries in other regions by virtue of their geographical location.
- Both higher return on investment and better infrastructure have positive impact on FDI to non-SSA countries, but no impact on FDI to SSA.
- Openness to trade promotes FDI to SSA and non-SSA countries. The marginal benefit from increased openness is less for SSA, suggesting that trade liberalization will generate more FDI to non-SSA countries than SSA countries.

Her results imply that Africa is different and that factors attracting FDI to other regions may not be equally applicable in Africa. This implies that the success stories in other places cannot in some cases be replicated in Africa. Three policy implications arise from the results of the empirical work.

- African countries need to liberalize their trade regime in order to enhance FDI flows. The full benefit of trade liberalization is only achievable if investors perceive the reform is not only credible but irreversible.

- Policies that have worked in other countries cannot be blindly replicated in Africa, since these policies may have different impacts on Africa.
- Africa is overly perceived as risky. Consequently, countries in the region receive less FDI by virtue of their geographical location. To dispel the myth, there is need to disseminate information about the continent.

In another study, Asiedu (2003) used panel data on 22 African countries for the period 1984–2000 to examine empirically the impact of several variables including natural resource endowment, macroeconomic instability, FDI regulatory framework, corruption, effectiveness of the legal system and political instability on FDI flows. The paper debunks the notion that FDI in Africa is solely driven by natural resource availability and concludes that natural resource endowment, large markets, good infrastructure and an efficient legal framework promote FDI, while macroeconomic instability, corruption, political instability and investment restrictions deter investment flows. These results imply that African governments can play major roles in promoting FDI to the region through appropriate policy framework. In the short and medium term, government can increase their FDI by streamlining their investment regulation framework, implementing policies that promote macroeconomic stability and improving infrastructure. In the long run, more FDI can be achieved by curbing corruption, developing a more efficient legal framework and reducing political instability (Asiedu, 2003).

Morisset (2000) focuses exclusively on Africa and controls for natural resource availability. He identified which African countries have been able to attract FDI by improving their business climate. Evidences from these countries shows that proactive policies and reoriented governments can generate FDI interest. He makes the point that by implementing policy reforms, African countries can also be successful in attracting FDI that is not based on natural resources or aimed at the local market, but rather on regional and global markets. Over the period 1990–1997, using panel data for 29 countries, he finds that GDP growth rate and trade openness have been positively and significantly correlated with the investment climate in Africa. On the other hand, the illiteracy rate, the number of telephone lines per capita and the share of the urban population (a measure of agglomeration) are major determinants in the business climate for FDI in the region. Political and financial risk as measured by the International Country Risk Guide (ICRG) and the International Investors ratings did not appear significant in his regression.

6. CONCLUSIONS AND RECOMENDATIONS

This study has shown that the Nigerian multinational corporation is taking its pride of place in different markets around the world and in SSA in particular. Nigeria's expansion in the region has seen it assume a more dominant economic role. The recent rebasing of the economy which saw Nigeria emerge as the biggest market in Africa lends credence to this. As Nigerian MNEs continue to expand and invest in other markets, several factors will positively influence their FDI decisions:

- Political and economic stability - the governments of SSA countries must take up the responsibility of implementing policies that ensure political and economic

stability. An improvement in this area will certainly attract more investors from Nigeria.

- African countries can successfully attract FDI that is not based on natural resources or market size by improving their business climate, using GDP growth rate and trade openness.
- In the area of Information and Technology it is recommended that governments invest in infrastructure and hardware to attract more Nigerian investors. Strategies must be employed to fully utilize the transfer of technologies, together with the transfer of production, processing and management technology. The best way to achieve these is through selected and quality FDI. The sale of licenses to new players will form the base for investment in the ICT sector.
- The governments should create the enabling institutional environment – this includes giving incentives like tax holidays, reducing the bureaucracy associated with starting a new business, a functioning judiciary and addressing the issues of bribery and corruption.
- Appropriate legislation must be put in place for proper adjudication.
- The government monetary policy should focus on containing or reducing inflation and interest rates.
- The fiscal policy framework should be strengthened. There is the realization that the privatization of state owned enterprises should be carried out so as to be able to attract MNEs and hence enhance capacity and credibility to the regional investment and business services strategy of the government. This would no doubt attract foreign investors to participate in the process of privatization.

REFERENCES

- Adaramola Kehinde (2013) "First Bank Acquires ICB's West Africa Operations," *Ventures Africa* (2)
- Ajayi, S. I. (2006) "The Determinants of Foreign Direct Investment in Africa: A Survey of the Evidence", in *Foreign Direct Investment in Sub-Saharan Africa: Origins, Targets, Impact and Potential*, Edited by Ajayi, S.I. African Economic Research Consortium: Nairobi.
- Anyanwu, J. C. (2012) "Why Does Foreign Direct Investment Go Where It Goes? New Evidence from African Countries," *Annals of Economics and Finance* 13 (2):433-70.
- Asiedu, E. (2002) "On the Determinants of Foreign Direct Investment to Developing Countries: Is Africa Different?," *World Development* 30 (1): 107-19.
- Asiedu, E. (2004) "Capital Controls and Foreign Direct Investment," *World Development* 32, (3): 479-490.
- Asiedu, E. (2004) "Policy Reform and Foreign Direct Investment to Africa: Absolute progress but relative decline," *Development Policy Review*, 22(1): 4-48.
- Asiedu, E. (2006) "Foreign Direct Investment in Africa: The Role of Natural Resources, Market Size, Government Policy, Institutions and Political Instability," *World Economy* 29 (1): 63-77.
- Basu, A. and Srivinishan, K. (2002) "Foreign Direct Investment in Africa – Some Case Studies," IMF Working Paper (WP/02/61). International Monetary Fund: Washington, DC.
- Campos, N. F. and Kinoshita Y. (2003) "Why Does FDI Go Where it Goes?: New Evidence from the Transition Economies," *IMF Working Paper*, WP/03/228, November.

Dangote Cement Plc, *Audited Results for the year ended 31/12/13*.

Dunning, J. H. (1977) Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach in *The International Allocation of Economic Activity*. Edited by B. Ohlin and P.O. Hesselborn. London: Macmillan, 395-418.

Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*: Addison-Wesley.

Eiteman D. K., Stonehill, A. I. and Moffett, M. H. (2010) *Multinational Business Finance*, 12th edn. Boston: Pearson Prentice Hall.

Elbadawi, I. and Megwa, F. M. (1997) "Regional Integration and FDI in sub-Saharan Africa", AERC Working Paper. Nairobi: African Economic Consortium.

Fernandez-Arias, E. (1996) "The new wave of capital inflows: Push or Pull?," *Journal of Development Economics* 48, 389-418.

Fernandez-Arias, E. and Montiel, P.J. (1996) "The Surge in Capital Inflows to Developing Countries: An Analytical Overview," *The World Bank Economic Review* 10(1), 51-77.

First Bank of Nigeria Plc 2011 Annual Reports.

FBN Holdings Plc, Annual Report and Accounts 2012.

Grant, R. M. (2010) *Contemporary strategy analysis*, 7th ed. Italy: John Wiley & Sons Ltd.

Gottschalk, R. (2001) *Lenders and Investors' International Portfolio Allocation Decisions: What Do We Know?*, Institute of Development Studies: Sussex.

Hill, C. (2009) *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 7th ed. in *International Business Strategy*, prepared by Schell et al, McGraw-Hill Custom Publishing.

Ikiara, M. M. (2003) "Foreign direct investment, technology transfer and poverty alleviation: Africa's hopes and dilemma". ATPS Special Paper Series No 16. African Technology Policy Studies, Nairobi, Kenya.

Loungani, P. and Assaf, R. (2001) "How beneficial is foreign direct investment for developing countries?" *Finance and Development*, 38 (2): 1-7.

Mijiyawa Abdoul'Ganiou (2012) "What drives foreign direct investment in Africa? An empirical investigation with panel," Paper presented at the 7th African Economic Conference, Kigali, Rwanda.

Morisset, J. (2000). "Foreign Direct Investment in Africa: Policies Also Matter," *Transnational Corporations* 9(2): 107-125.

Oando Annual Report & Accounts 2012

OECD (2008) *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 4th ed. OECD Publishing.

OECD (2013) *OECD Fact-book*, OECD Publishing.

Sachs, J. and Sievers, S. (1998) "FDI in Africa" in *Africa Competitive Report, 1998*. Geneva: World Economic Forum.

UNCTAD (1999a) *Foreign direct investment in Africa: performance and potential*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2004) *World Investment Reports: The shift towards services*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2010) *World Investment Report: Investing in a Low-Carbon Economy*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2010) *World Investment Report: Regional Trends: Africa —Investing in a Low-Carbon Economy*, New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2007) *World Investment Reports: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2012) *World Investment Reports*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2013) *World Investment Reports*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development

United Bank for Africa, Annual Report 2012