



PressAcademia

Research Journal of Business and Management

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: 2016 Volume: 3 Issue: 2



ABOUT THE JOURNAL

Research Journal of Business and Management (RJBM) is a scientific, academic, peer-reviewed, quarterly and open-access online journal. The journal publishes four issues a year. The issuing months are March, June, September and December. The publication languages of the Journal are English and Turkish. RJBM aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in the area of economics, finance, accounting and auditing. The editor in chief of RJBM invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest areas of the Journal.

Editor-in-Chief

PROF. DR. SUAT TEKER

RJBM is currently indexed by

EconLit, EBSCO-Host, Ulrich's Directiroy, ProQuest, Open J-Gate, International Scientific Indexing (ISI), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), International Society for Research Activity(ISRA), InfoBaseIndex, Scientific Indexing Services (SIS), TUBITAK-DergiPark, International Institute of Organized Research (I2OR)

CALL FOR PAPERS

The next issue of RJBM will be published in September, 2016.

RJBM welcomes manuscripts via e-mail.

E-mail: rjbm@pressacademia.org

Web: www.pressacademia.org/journals/rjbm



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



EDITORIAL BOARD

Orhan Akova, Istanbul University
Adel Bino, University of Jordan
Sebnem Burnaz, Istanbul Technical University
Isik Cicek, Mediteranean University
Cigden Aricigil Cilan, Istanbul University
Cuney Dirican, Arel University
Raindra Dissanayake, University of Kelaniya
Gabriel Dwomoh, Kumasi Polytechnic
Ozer Ertuna, Bosphorus University
Emel Esen, Yildiz Technical University
Nadziri Ab Ghani, Universiti Teknologi Mara
Syed Reza Jalili, Sharif University of Technology
Pinar Bayhan Karapinar, Hacettepe University
Selcuk Kendirli, Gazi University
Youngshl Lu, Sun Yat-Sen University
Michalle McLain, Hampton University
Ghassan Omet, University of Jordan
Rafisah Mat Radzi, Univiersiti Sains Malaysia
Lihong Song, Shantou University
Tifanie Turner, Hampton University
Adilya Yamaltdinova, Kyrgyzstan-Turkey Manas University
Ugur Yozgat, Marmara University

REFEREES FOR THIS ISSUE

Mujeed Abro, Sindh Madarsatul Islam University
Marcus Ambe, University of South Africa
Ramazan Aksoy, Bulent Ecevit University
Gluham Ali Arain, Effat University of Jeddah
Unal Ay, Cag University
Mustafa Fedai Cavus, Korkut Ata University
Haluk Ciftci, Cukurova Univbersity
Chris J. Jordan, Tshwane University of Technology
Bulent Ozsacmaci, Cankaya University
Faruk Kalay, Yuzuncu Yil University
Oya Korkmaz, Mersin University
Haluk Kucuk, Marmara University
Nuray Mercan, Dumlupinar University
Wajih Hussain Rivzi, Institute of Business Administration
Tlou Samuel Setati, University of Venda
Bora Yildiz, Istanbul University



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Work-family conflict in South Asia: the case of Pakistan <i>Sumaiya Syed, Salman Bashir Memon, Nasreen Anis Goraya, M.J.D Schalk , C.Freese.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219820	120-133
2. Management by objectives: reflections on Turkish public administration <i>Amaçlara göre yönetim: Türk kamu yönetimine yansımalar!</i> <i>Harun Yıldız, Sedat Cobanoğlu.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219821	134-146
3. Unravelling procurement skills and capacity constraints in an open distance learning (ODL) environment <i>Winnie Dlamini, Maelekanyo Christopher Mulaudzi.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219822	147-156
4. Evaluating trust and perceived risk dimensions in online clothing shopping <i>Online giyim alışverişlerinde güven ve algılanan risk boyutlarının değerlendirilmesi</i> <i>Sanem Alkibay, Banu Kulter Demirgunes.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219838	157-172
5. A study on job satisfaction and organizational commitment of X and Y generations <i>X ve Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine bir araştırma</i> <i>Murat Koc, Linda Ozturk, Adem Yildirim.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219839	173-183
6. Lean procedures in medical supply chain processes <i>Tıbbi tedarik zinciri süreçlerinde yalın uygulamalar</i> <i>Mustafa Isik, Fikriye Isik.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219840	184-193
7. Does emotional labour affect occupational commitment? a study on academicians <i>Duygusal emek mesleki bağlılığı etkiler mi? akademisyenler üzerinde bir inceleme</i> <i>Ceren Giderler, Hilal Baran, Canan Kırmızı.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219841	194-206



WORK-FAMILY CONFLICT IN SOUTH ASIA: THE CASE OF PAKISTAN

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219820

Sumaiya Syed¹, Salman Bashir Memon², Nasreen Anis Goraya³, M.J.D Schalk⁴, C.Freese⁵

¹Shah Abdul Latif University Khairpur. ssm_syed@yahoo.com

²Shah Abdul Latif University Khairpur. salman.memon@salu.edu.pk

³Shah Abdul Latif University Khairpur. nasreen_goraya@hotmail.com

⁴Tilburg University. mjdschalk@uvt.nl

⁵Tilburg University. c.freese@uvt.nl

ABSTRACT

This study gives a picture of work-family conflict in South Asia, specifically the views of Pakistani Bank employees on antecedents and outcomes of work-family conflicts. We use the framework of the psychological contract to understand work-to family conflict for both employees and managers, to see how work-to family conflict might be resolved. Twenty bank employees, including three executives were selected from three privatized banks and two private Banks in Pakistan. Semi-structured interviews were conducted to get rich and deep insights on work-family conflicts in Pakistan. The findings suggested that the high working demands in the form of long working hours and workload did not directly lead to work-to-family conflict; conflicts arose when demands emerged from work as well as family domains. Since the perception of management of the work-life balance practices differs from the view of the employees, they have to create a joint new employment relationship (psychological contract) to be able to fulfill the requirements of both parties. This study suggest that HR managers should acknowledge the importance of work-family balance and psychological contracts by understanding their obligations from the eye of employees. This is especially important in the current situation of increasing working demands and changing family demands.

Keywords: Work-Family conflict, Pakistan, Psychological contract, Obligations, Demands, Bank

JEL Classification: L21, M12, J53, J24

1.INTRODUCTION

1.1. Work-family conflict in South Asia

Work-family conflict has emerged as a major theme during the past decades in western industrialized nations. Work-family conflict is “a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect” (Greenhaus and Beutell 1985). For booming economies like India, Pakistan and Sri Lanka, this theme is of growing importance (). As most research so far has been performed in western countries, it remains unclear whether the findings can be translated to South Asian countries, given the cultural differences and different perspectives on family life. South Asian countries are going through tremendous demographic, technological and environmental changes. In India, for example, both the number of women in the workforce and of dual earner families is growing rapidly (Agarwala et al. 2014).

In Pakistan, demographic and economic changes are having a major impact on the entire society (Hussain et al. 2009). The rise of industrialisation, removal of agrarian system and continuous changes in economic and demographic trends have remarkably changed the family division of labour with more influx of women particularly mothers in to the labour market (Saher et al.2013).Here, too, there is a trend of increasing female participation in the labor force over the past few years (Khan et al. 2011). Also, institutions are being privatized such as banking industry of Pakistan. The current changes in South Asian countries constitute a socio-cultural transition that directly affects working and family life. The predominant traditional extended family system is breaking down, in favor of nuclear family systems.

Societal norms and national culture play a key role in shaping the work–family domain. Norms and values related to the cultural significance and enactment of work and family may influence the nature and strength of the relationship between individuals' experiences in these two domains (Ashforth et al. 2000). Individualism versus collectivism is the most widely studied cultural dimension (Triandis 1995). These studies emphasize the nature of linkages or relationships among people; that is, whether people are linked closely with others as part of one or more groups (collectivists), or whether the connections are loose with individuals feeling relatively independent (individualists). Individualism and collectivism are important variables to consider in the work-family domain in major studies (Yang et al. 2000) (Spector et al. 2004, Spector et al. 2007, Hill et al. 2004, Lu et al. 2010).

Most of these cultural studies were carried out in South-East Asia, however, and the findings might be different in other parts of Asia, given the considerable cultural differences across this continent (Spector et al. 2007). Moreover, given the rapid socio-cultural changes in South Asia, employees in these collectivist cultures may in fact be experiencing stronger work-family conflicts. Their working and living conditions are changing while socio-cultural values and perceived obligations remain the same. In this study we will therefore examine the following research questions:

- How do work-family demands relate to work-family conflict in a changing collectivist society (Pakistan)?
- What is the influence of different family systems (nuclear versus extended) on the degree or form of work-family conflict?

1.2.The Outcomes of Work-Family Conflict

This study was carried out in the banking industry in Pakistan, which underwent major organizational changes after the banks were privatized in 1997. The level of competition increased tremendously and banks became decentralized. This has placed employees in the banking sector under increased work pressure (especially through work overload and long working hours). Such work demands are the antecedents of work-family conflict, as more time spent working means less time for domestic life (Frone et al. 1997, Greenhaus and Beutell 1985, Boyar et al. 2008, Bruck et al. 2002, Byron 2005).

Work-family conflict is a form of inter-role conflict. This inter-role conflict is caused by rapid changes at work, resulting in demands for higher performance and greater commitment from employees. This may lead to the organizational expectation that employees will work longer hours and prioritize work over personal life (Perrons 2003, White et al. 2003).

Although the privatization in Pakistan's banking sector occurred in the 1990s, work-family conflict has emerged more recently following recent changes in the social and family systems, which affect the family demands. As (Guttek et al. 1991) stated, work-family conflict may originate in either the work or family domain. Work-family conflict can also be the result of simultaneous pressures from the work and family domain, with work demands intruding into the family domain (work-to-family conflict) and family demands interfering with the work domain (family-to-work conflict). Work-family conflict may have consequences for the organization. Literature suggests that work-family conflict is related to lower job satisfaction (Bruck et al. 2002, Hill et al. 2004, Beham and Drobnic 2010). Regardless of the direction, a consistent negative relationship exists among all forms of work-family conflict and job satisfaction.

(Frone et al. 1992) suggested that work-to-family conflict may be associated with turnover intentions. This implies that, if work demands interfere with family life (work-to-family conflict), the most immediate effect will be a person's desire to find another job. This can lead to the decision to leave the organization. Turnover intentions are more frequently observed during initial stages of employment, as turnover intentions tend to increase in the months following organizational entry (Saks and Ashforth 2000).

In Western countries, where most work–family research has been performed to date, there is support for the idea that work demands lead to work-family conflict which in turn leads to dissatisfaction and turnover intentions. Cultural differences may moderate these relationships: as argued above, for collectivist societies these linkages may not be as strong. Collectivists are likely to view themselves in terms of social connections

with colleagues and the employer, and would therefore be more willing to sacrifice self-interest for the interest of the larger collective society. Collectivists are likely to remain loyal to the employer, even if the employer's demands and practices generate work-family conflict. Thus, they are less likely to have negative feelings about the job as a cause of their work-family conflict. For collectivists, the connection between work-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions is expected to be weaker (Spector et al. 2007).

The discussion above is related to our third research question:

- How is work-family conflict in the banking industry in Pakistan related to job satisfaction and turnover intentions?

1.3. Work-Family Conflict and Psychological Contract

Managing work–family demands has become an increasingly challenging task for employees and organizations in virtually every country (Powell et al. 2009). Over the past two decades, several researchers have studied different HR practices aimed at creating work-life balance (Konrad and Mangel 2000, Perry-Smith et al. 2000, Allen and Russell 1999, Hegtvedt et al. 2002, Allen 2001, Schutte and Eaton 2004). However, whether these practices are actually perceived as being important or whether they are similarly valued by employees is a largely absent issue in the literature on work and family.

A concept that has gained interest as a construct relevant for understanding and managing contemporary employment relationships is the psychological contract (Rousseau 1995), which refers to employees' perceptions of mutual obligations in the employment relationship. These perceived obligations emerge when employees believe that their organization has promised them certain inducements, in return for their contributions (Turnley and Feldman 2000). Literature suggests that work-life balance practices are an example of an organizational promise which organizations can provide to their employees (Houston 2005).

Work-life balance practices can indeed be perceived as an organizational obligation by the employee (Freese 2007). It is not only important to create an optimal portfolio of HR practices, but also to manage the employees' perception regarding what their organization has promised them in return for their loyalty and commitment (De Vos and Meganck 2009). The psychological contract exists "in the eyes of the beholder" (Rousseau 2001). This implies that it is important for HR managers to understand employees' subjective interpretations of their employment deal. To reduce work-family conflict, it is not sufficient to introduce a number of work-life balance practices. It is more important to consider whether employees perceive such practices as part of the mutual obligations contained in the employment relationship.

Work-family conflict could be managed through understanding mutual employer and employee obligations with regard to work-life balance/work-family conflict. For example, employees with family responsibilities may view flexible working hours – which results in a perception of work-life balance – as a part of their psychological contract (Rousseau 1995). Understanding the contents of psychological contracts is vital if we are to form satisfactory employment relationships (Herriot et al. 1997).

The psychological contract relationship based on work-life balance might be a core issue for managing work-family conflicts. Work outcomes can be viewed through the framework of the psychological contract, as this framework provides an approach not only to understanding, but also to managing the employment relationship (Conway & Briner 2002, Freese & Schalk 1996). There is evidence in the literature that the influence of culture on psychological contracts is very apparent (Aggarwal & Bhargava 2009). Employer and employee perceptions of work-life balance practices may vary from one culture to the other. For example, western policies for flexible working hours may not exist in culturally different areas (Spector et al. 2007). Employees from South Asia might not perceive flexible working hours as an organizational obligation in their psychological contract. A national comparative study by (Syed et al. 2015) suggest Pakistanis are more likely to perceive PCB as a result of work–family conflict than Dutch workers.

It is therefore crucial to understand the perceptions of organizational obligations/promises on work-life balance practices in order to assess whether an intervention to solve work-family conflict will work in a particular country. This leads to our last research questions:

- Which work-family balance obligations do employees and organizational representatives perceive in the banking industry in Pakistan?
- Can psychological contract management contribute to managing work-family conflict in the banking industry in Pakistan?

2. METHOD

2.1. Research Setting: Pakistan's Banking Industry

The current study took place in privatized and private commercial banks of Pakistan. The banking sector is an integral part of the financial services industry. Pakistan's banking sector is one of the fastest growing service sectors (Hanif & Kamal 2009). The structure of this sector has changed substantially in the last decades, particularly following the privatization of the state-owned banks. The central bank, the State Bank of Pakistan (SBP), is fully authorized to regulate and supervise banks.

In the 1990s, the banking sector privatization project was initiated to help Pakistan achieve improved performance over a longer period of time through a competitive private banking system and an effective banking court system (Khalid 2006). Today the banks are extremely decentralized and there is a high level of competition. Aside from all the positive effects it also produced some negative effects, with employees/bankers in Pakistan suffering from stress as a consequence of work overload, role ambiguity, role conflict, responsibility for people, participation, lack of feedback, and the need to keep up with rapid and continual technological changes (Bashir & Ramay 2010).

Interviews were conducted in two rather different Pakistani cities (Karachi and Sukkur), in order to obtain an understanding of work-family conflict from demographically and social-culturally distinct regions. Karachi is one of the world's largest cities, with an estimated population of 13 to 15 million inhabitants. It is the financial capital of Pakistan, as the center of trade and the banking industry. Sukkur, on the other hand, is a hub of many small-scale industries and agriculture with a population of about 650,000 inhabitants. This city is connected to many other smaller cities, towns and villages that are agrarian-based. People working in organizations in Sukkur, including the banking sector, often live in various other towns and villages.

2.2. Sample

This study sought to select a diverse set of respondents with respect to their position, marital status, gender, family system as well as their geographic area. Twenty bank employees including three executives, working in different departments like operations, human resource management and audit, participated in the study. Participants were selected from three privatized banks (MCB, ABL, UBL) and two private banks (Soneri and Alfalah). Of the participants, 4 were female and 16 were male. Although the ratio men-women may seem skewed, it reflects the skewed proportions of men and women working in the banks in Pakistan. In South Asian countries (Pakistan and India), female occupational choices are limited to academia and the health sector due to social and cultural constraints. Therefore, whereas in the banking sector men represent 1.64% of the country population, the percentage for females is only 0.64%, and the majority of women prefer to work for a public sector bank (PBS labor force statistics 2008-9). Of the 20 participants, 14 were in age group 25-35 years, 3 aged 36-40 and the remaining 3 were aged 41-60. Work experience ranged from 2 years to 35 years in the banking industry. Fourteen were employed in an operational department (they were responsible for daily operations, transactions, customer dealings), 5 were employed at an audit department, and one employee worked at the HR department. Participants were employed in different positions, with 3 in executive roles (Karachi head office) and 17 in various job positions related to remittance, cash, audit, grievance, foreign exchange, and supervision of daily operations

2.3. Interviews

Semi-structured interviews were conducted to obtain rich and deep insight into work-family conflicts in Pakistan. This interviewing technique is used to gain broad and in-depth knowledge and helps to develop context-specific understanding of the meaning of concepts (Fontana & Frey 2000). Open-ended questions were asked on three main themes.

3. ANALYSIS AND RESULTS

This aim of this explorative study was to descriptively explore the themes under investigation, rather than hypothesis testing. In four steps we analyzed the qualitative semi-structured interviews. First, the 20 audio-taped interviews were transcribed and these transcripts, together with the field notes and reflective comments, formed the raw data for further analysis. A content analysis was conducted using the computer program Atlas-TI, an electronic analysis program that can be used for the coding process to achieve the systematic analysis of qualitative data and prevent information processing bias (Miles & Huberman 1994). We applied two different phases of coding to categorize the data: open coding and coding by means of a list of themes. The data were categorized around the different constructs in the study. We formulated 66 different codes, for example: working hours, work overload, individualism, collectivism, job satisfaction, turnover intentions, psychological contract employee, psychological contract organizational representative, etc. All codes were assigned to two different groups to explore differences in the results of nuclear and extended families. Next, 17 different Atlas-TI category codes (family codes) were generated to capture the core themes of this study. For example, job satisfaction and turnover intentions were assigned to the family "employee attitude"; psychological contract employee and psychological contract organizational representative were assigned to the family "psychological contract". The 66 codes assigned to 17 families form a visual network of relationships. Matrix visual displays were used to aid interpretation and develop theoretical models; such displays are easily created and modified using ATLAS-TI. Below we present the results of the interviews for each of the core themes of the study: work demands, family demands, work-family conflicts, work outcomes, and the psychological contract.

3.1. Work Demands

The findings suggest that work demands take the form of long working hours and work overload. Employees' working hours are not mentioned in their formal contract. Although official banking hours are from 9am to 5pm according to the state Bank of Pakistan (the central Bank), in practice these hours are not observed in the banking sector, as indicated by the majority of the respondents. One respondent stated:

"Working hours are not mentioned in the formal contract, but in order to achieve our work tasks, we have to stay after 5pm because our tasks are very tough. We usually stay till 7 or 8pm, we bankers say: "time for coming is 9, but there is no time for leaving".

[Female, 29 years old, 3 years tenure]

Eighty percent of the respondents reported that they worked long hours. Actually, 9 to 5pm is the time for customers and bank operations, but employees have to do a lot of work after closing hours:

"Five pm is time for customers and we have to stay 3 to 4 hours longer after customer time".

[Male, 30 years old, 7 years tenure]

The long working hours were not related to a specific bank and seem to be a problem for the whole banking industry. The main reason behind long working hours is work overload. Bank employees feel overloaded in terms of their number of job assignments and responsibilities. Almost all (90%) of the participants from Sukkur mentioned work overload:

"I feel overloaded, but this is a major issue in the banking industry, there is a shortage of staff".

[Male, 30 years old, 3 years tenure]

"My employer demands that we do more work, we have very tight schedules and assignments, I am heavily overloaded. I am handling two different departments, because of a shortage of staff".

[Female, 29 years old, 3 years tenure]

3.2. Family Demands

Bank employees feel that they cannot live up to their family's demands, because they spend so many hours at the bank. Furthermore, family demands are different for employees living in nuclear family systems, and they in particular experience difficulties in coping with family demands.

"When a person works from 9am to 8pm, then what can you expect from that person with regard to completion of family demands. When we go home, we feel very tired. Sometimes my family is frustrated because of my working hours and they beg me to leave this job".

[Male, 35 years old, nuclear family system, married]

Family demands are different for those who live in an extended family system. A number of married participants, who live in extended families, made similar remarks as the one below:

"We see our family only in morning times. We have family responsibilities, but we live in an extended family system and my father takes care of all family responsibilities".

[Male, 32 years, married, extended family]

3.3. Work-Family Conflict

The interviewee statements suggest that family demands depend on the nature of the family structure. All participants agreed that the current work-family demands change their perception of work-family conflict. Findings also suggest that work-to-family conflict is more prevalent, and that employees' work and family domains are interrelated. The examples below reflect the general opinion of 90% of the participants:

"I have family responsibilities; my family suffers very much due to my working hours. I see my children only in morning times, for me work and life both are integrated, my family does not disturb my work but my work disturbs my family a lot".

[Male, 39 years old, married, nuclear family]

"My job has an effect on my family, and my family on my job, it is a two-way process. I also take some work to home and am not able to complete my family responsibilities; my work and life are interrelated".

[Male, 40 years old, married, nuclear family]

"I have only time in late evening to see my family, but we live in a joint family system and my elder brothers take care of my family responsibilities".

[Male, 30 years, married, extended family]

It seems that work-to-family conflict is more frequently observed for those who live in a nuclear family. Moreover, it can also be concluded that work-family domains are interrelated. The intertwining of work and family domains suggests a bi-directional nature of work-family conflict in Pakistan. Moreover, the findings suggest that in Pakistan as a collectivist country, work is not seen as a means of enhancing oneself but as a means of supporting the family. Ninety percent of the participants tend to view time spent at work as a way of contributing to the family. For example:

"My job is for my family. Whatever I am getting here is going to be spent on my family, whatever time I am spending here is also for my family".

[Male, 58 years old, 23 years tenure]

It thus appears that people work to live and work for family prosperity. This might reduce conflict, as conflict only arises if there are conflicting demands from both domains (work and family). Therefore it makes sense to consider the bi-directional nature of work-family conflict. Moreover, it was found that work impacts more on family than the other way around. One respondent stated for example:

"My job negatively affects my family, but my family does not affect the job because I am single and my parents are very supportive".

[Female, 32 unmarried]

Work-to-family conflict is more prevalent in our sample, as work demands (long working hours and work overload) are imposed by the employer in order to meet the challenges of the environment. Respondents are therefore unable to spend much time with their family. However, family-to-work conflict also has an effect on work.

Overall, the findings suggest that employees indeed perceive work-family conflict. The work-to-family conflict is much more prominent than family-to-work because of the absence of compensation for work demands.

It also appears that work demands (work overload and working hours) are different for employees in Karachi than in the smaller city of Sukkur. Employees in Karachi are less overloaded and leave work earlier than those working in Sukkur. Representative for the majority of the interviewees, one manager notes:

"In interior areas people work for long hours and give less time to their family".

[Manager interior areas]

At the same time, managers in interior areas link the employee's late working hours with his/her commitment to the bank. As stated by a divisional head of the bank:

"Actually bank official hours are 9am to 5pm, but when we visit the branches and see that someone works to until late hours then it means he is loyal/committed".

[Manager/divisional head interior areas]

Another interviewee also noted that employees in interior areas are more overloaded, because of a shortage of staff and for several other reasons like: fewer opportunities (small market), fewer options for leaving, relocation problems (to geographically move to other places), which leaves them with very little control over their jobs. As one respondent noted:

"I also have some experience in big cities, but here in smaller cities we have more burden of work than in big cities like Karachi. The reason is that people are needy, they don't have an option to leave the organization, and we have a very small labor market here. For them the maximum time limit is 9 to 6pm".

[Female, 7 years tenure, interior area]

However, similar findings emerge from the views of participants based in Karachi, as the majority of the interviewees from Karachi stated:

"Employees do not leave at 5pm because 5pm is customer time. After this time employees perform closing activities, it takes about an hour, and normally we leave at 6:30pm".

[Male, Karachi]

Regarding work-to-family conflict, employees from the city (Karachi) mentioned the same kind of problems, for example:

"In the banking sector it is difficult to maintain work-family balance.....;if someone manages then he or she is very lucky person".

[Male, 38, years old, married, Karachi]

Findings therefore suggest that work demands are not similar for all employees, and comparatively less for those who work in the large city (Karachi). In contrast to interior employees, employees from Karachi know that their working time is usually until 6:30. However, the other main reason behind work-family conflict for the big city employees is the rapid breakup of the joint/extended family system and the growth of the nuclear family system (compared to the smaller city).

3.4. Work Outcomes

Regarding the second theme, the influence of work-family conflict on work outcomes (job satisfaction and turnover intentions), we found that work-family conflict negatively influences job satisfaction and increases the turnover intentions of employees. The majority of the participants [12 out of 20] were not satisfied with their jobs. As one participant noted:

"I am not satisfied with my job; I don't like the banking job. I want to join another sector like education".

[Female 29 years, 8 months tenure, nuclear family]

Another participant argued that:

"This job is not suitable for me; I am always suggesting to my friends that if you want to cut your social life then you should join the banking industry".

[Male, 32 years old, 4 years tenure, nuclear family]

It was noted that reasons for satisfaction were a high-ranking job position along with an extended family structure. As employees with a higher job position stated:

"I am very satisfied with banking job, that's why I am here, a bank job give us a new challenges. This variety of work is an attraction my job".

[Male, 32 years old, 7 years tenure, branch manager, extended family]

"I am fully satisfied with the banking job".

[Male, 32 years old, 4 years tenure, married, audit officer, extended family]

Most of the participants [13 out of 20] identify turnover intentions, because of work-to-family conflicts, for example:

"I am disturbed in family life because of the bank job, I am looking for new job, not in the banking industry".

[Male, 30 years old, 5 years tenure, married, nuclear family]

"I am looking to leave the banking job. Obviously I am thinking about leaving the banking organization and want to join another sector like education".

[Female, 28 years old, 4 years tenure, extended family]

The other seven participants were planning to stay in the banking industry, mainly because of their age (older employees), and long tenure (more than 20 years banking experience). As noted by a participant:

"I am not satisfied with the banking job, but I don't have any option to leave the organization".

[50 years old, 30 years tenure]

3.5. Work-Family Conflict and the Psychological Contract

This paragraph addresses the question, "Can psychological contract management contribute to managing work-family conflict in the banking industry in Pakistan?" To answer this question, we first explored the content of the psychological contract (with respect to work-life balance) in order to understand the perception of bank employees about work-family balance practices. Our findings suggest that employees perceive a reduction in working hours and workload, followed by rewards of both monetary and non-monetary nature (recognition), a high salary, promotion, an open communication between management and staff, as serving to balance their work-family life and reducing work-family conflict and negative outcomes. Virtually all participants argued in line with the following statements:

"I expect my employer to reduce working hours and my workload, but my employer did not fulfill my expectations regarding this issue".

[Male, 4 years tenure]

"There should be some policies regarding work-life balance, reducing working hours and workload reduction, open communication and feedback on performance, because we are giving more and we are getting less".

[Male, 5 years tenure]

With regard to other expectations, 80% of the participants expected promotions, salaries and recognition. They stated for example:

"We have expectations about promotions, rewards, high salary, and recognition".

[Female, 3 years tenure]

On the other hand, managers' perceptions about practices of work-life balance are quite different. As noted by one chief executive of an operational department:

"We have a performance-based rewards system; we generally discuss the goal at the start of the fiscal year and then assign goals to the colleagues. It might be that some employees are not reaching a satisfactory level, and then maybe they are not getting the reward. Maybe they are not taking risks. When you take higher risks, you get higher rewards/compensation".

[Senior vice president operations department, 25 years tenure]

In summary, the findings show a discrepancy in the perception of obligations about work-life balance. Employers focus more on the objective employment relationship, attaching more value to only financial rewards (performance-based rewards). By contrast, as employer obligations to reduce the work-family conflict, employees set greater store by a reduction in working hours and workload, in monetary and non-monetary rewards (such as recognition), a higher salary and/or promotions, and an open communication between management and employees.

4. DISCUSSION

4.1. Work-Family Conflicts and Outcomes

This study contributes to filling a gap in the work-family literature by exploring work-family conflict in a South Asian context (the banking sector of Pakistan). It furthermore examined how a psychological contract perspective might contribute to managing this issue. The discussion of the findings is organized around the similarities and differences of the current study compared to western literature.

The findings of this study indicate that Pakistani bank employees work for longer hours, as their working hours are not mentioned in the formal contract and are extended beyond the working hours considered as official banking hours. The reason given for the long working hours is "work overload". Bank employees are overloaded in terms of their job assignments and responsibility for performing more than one task. Literature suggests that working hours are positively related to work-family conflicts (Bruck et al. 2002). Furthermore, our participants tend to view time spent at work as one way of contributing to the family. This is consistent with the literature on differences between individualistic and collectivist countries with respect to their goals regarding work and family demands. In collectivist societies, people focus on family welfare (Triandis 1995).

In addition to current work demands, employees were not comfortable with their current family demands because of the working hours spent in the bank. Family demands on employees moreover depend on the structure of the families. These results suggest that the advent of the nuclear family system is generating greater demands from the family domain.

The above findings are consistent with the literature in that work-family conflict is the result of simultaneous pressures from the work and family domain, whereby work demands can interfere with the family domain/work-to-family conflict, and family demands can interfere with the work domain (FIW conflict/family-to-work conflict; Gutek et al. 1991). Similarly, role overload from the work domain can cause family-to-work conflict and vice versa (Michel et al. 2011).

In addition, we found that work demands vary between employees who work in interior/small cities and a large city. Work demands (long working hours and work overload) are higher for those who work in the small city, and less for those who work in the large city (Karachi).

The variation in work demands from one area to other is for the following reasons: employees in interior/smaller cities lack alternative job opportunities due to the very small labor market, and cannot easily move (geographically). Management style; managers in small cities seem to be more traditional, as they link an employee's long working hours with his/her commitment to the organization. Nevertheless, both groups perceive work-to-family conflict, although participants in the large city work fewer hours compared to the other group. Since the nuclear family system is advancing more rapidly in urban areas like Karachi, this will change the family demands.

We found in our sample that work-to-family conflict was more influential than vice versa. It seems that employees have very little control over their work role. Moreover, organizational policies regarding working hours and workload create a demand for long working hours and work overload, imposed by the employer as a way to meet the challenges of the external environment. This is consistent with the results of earlier studies (Bolger et al. 1989). Contrary to the work domain, in the family domain people have more control over family demands. Employees can compensate in the family role through physical and moral support by other family members (parents and spouse). Our study confirms the view of (Hill et al. 2004), who state that a spouse or intimate partner may fulfill an expansionist role that helps reduce family-to-work-conflict. Being a spouse or partner may be a valued role that provides women with a net gain in psychological energy that helps to overcome the added responsibilities that the role entails.

The findings are moreover consistent with previous literature in that work-to-family conflict is related to lower job satisfaction (Bedeian et al. 1988, Bruck et al. 2002, Beham & Drobic 2010), and stronger turnover intentions (Greenhaus et al. 2001). In fact, the most frequently cited reasons for turnover intentions were related to work-to-family conflict.

We did not observe a connection between job satisfaction and marital status. This finding is consistent with the findings of (Noraini 2003). Another finding in this study is a clear link between job position and job satisfaction, with the employees who were most satisfied holding high job positions. This finding may well explain why (Spector et al. 2007) found a weaker relationship between work-family conflict and work outcomes (job satisfaction and turnover intentions) for collectivist societies: their study was limited to managers (high-ranking employees).

We found that turnover intentions were most common among younger employees having 1 to 4 years job tenure. This is consistent with previous findings that turnover intentions are higher during initial stages of employment (Saks and Ashforth 2000). Younger employees have shorter organizational tenure, experience more work-related stress and report greater work-to-family conflict, which increases their turnover intentions (Grandey & Cropanzano 1999). In this way, turnover intentions can increase the costs for the Bank in both tangible and intangible ways. Tangible costs are, for example, recruitment costs and costs incurred in initial training; other intangible costs are, for example, incurred by the negative image transfer by the turnover of current employees to other potential employees. Turnover intentions diminish with increasing age and job tenure, because of the fewer opportunities in other sectors on the labor market for older employees with longer tenure.

With respect to work-family conflict and work outcomes, the current study does not support the notion that employees in collectivist countries remain loyal to the employer even if the employer's demands and practices produce work-family conflict, and thus will not have negative feelings about the job as source of their work-family conflict (Spector et al. 2007). This might be due to the fact that previous studies largely ignored the region of South Asia.

4.2. Work-Family Conflict and Psychological Contract

We conclude that employees perceive a reduction in working hours and workload, followed by rewards (both monetary and non-monetary in the form of recognition), high salary, promotion, and open communication

between employees and management as serving to balance their work-family life and reducing work-family conflict and negative outcomes. This perception regarding work-family balance is different from the western context, which includes consideration of personal circumstances, opportunities to schedule holidays, working at home, adjustment of working hours to fit the personal life (Freese 2007), and flexible working hours (Rousseau 1995). This difference might be attributable to cultural factors. These findings are consistent with the findings by (Spector et al. 2007) cross-cultural study on work-family conflict, in which they concluded that western arrangements (including flexible working hours and childcare) are not universally applicable to culturally different regions. Consistent with the study by (Guest 1998), long working hours and workload generate work-family conflict if employees need to work for longer hours than expected. They may for that reason experience a work-life imbalance and feel that their psychological contract is violated.

In our opinion, the fulfillment of employee expectations in terms of a reduction in working hours is the most preferable way to reduce the conflict in Pakistan, as employees in a collectivist society require more time in the family domain to perform multiple social roles like parent, child, spouse, neighbor, hostess in social events, and so on. For each role society requires perfection (Aycaan 2008). For example, it is morally preferable that women prepare food for family members/guests at home and look after their children at home, even in cases where the woman is a high-status career woman.

Our findings furthermore reveal a discrepancy in the perception of work-life balance practices. Work-life balance policies were perceived and applied by the employer/banks in the form of rest and recreation leaves and grants to employees to take care of their personal affairs. The State Bank of Pakistan's annual report (development, 2007-2008) mentioned that management should implement initiatives like day care centers for employees' children, employee vitality sports activities, healthcare and gymnasium facilities. This does not accord with what employees see as ways of reducing work-family conflict.

Based on our findings we conclude that employers perceive their obligations differently than employees. Employers look more at the objective employment relationship by implementing a different set of practices based on financial rewards (performance-based rewards). Management in the banking sector of Pakistan is still based on a traditional understanding of the employment relationship, whereas employees, and specifically younger employees, have perceptions based more on a new type of employment relationship.

Since management's perception of the work-life balance practices differs from that of the employees, they must jointly create new employment relationships that fulfill both parties' needs. To satisfy both parties' expectations regarding this relationship, there needs to be a shared understanding of what the changes in priorities imply, and how the changes implemented in the modern-day workplace. If managers do not acknowledge the expectations of modern employees, they are unlikely to succeed in providing a satisfying employment relationship (Baker 2009).

5. SCHOLARLY AND PRACTICAL IMPLICATIONS

This study has value at both scholarly and practical levels. At the scholarly level, the current study fills a gap in literature in several ways. First, most work-family conflict research has been conducted in a western cultural setting. This study was conducted in a non-western cultural setting, and therefore contributes to cross-cultural knowledge. Second, the study applies the psychological contract perspective on the work-family research area. The psychological contract provides a broader framework to assess the impact of different work-life balance practices. Third, the current study is the first study to explore the contents of work family psychological contract in Pakistan.

At the practical level, the study suggests that work-family conflict is a major HRM issue to be considered by banks in Pakistan in the context of social changes such as the nucleation of families. The conflict impacts the employee's job satisfaction and increases turnover intentions in the early stages of their career, and at the same time causes substantial tangible and intangible costs to the organization. Therefore, to reduce work-family conflict we suggest that management take more account of what their employee's value, and of how they evaluate each practice geared towards work-life balance. In other words, they should focus more deliberately on a new type of employment relationship, which may help reduce the work-family conflict through an open communication between management and employees.

The psychological contract provides a useful framework to help establish an open process of communication and negotiation about the employment deal (Herriot & Pemberton 1996). This process could contribute considerably to reducing the incongruence between employee and management perceptions about work-life balance practices. At present, management designs and implements work-life balance policies based on their own understanding of employer's obligations. However, these are inconsistent with what employees perceive as possible ways to reduce work-family conflict. Management should seek to develop appropriate policies to manage the work-family-conflict, if they are to retain younger employees and keep them satisfied at the initial stages of their employment.

6. LIMITATIONS & FUTURE RESEARCH

One of the major limitations of the current research pertains to the possibility of generalizing the interview findings to other settings. However, the aim of the interviews was not to obtain generalizable data but to gain a thorough understanding of the work-family conflict and of work-life balance (content of the psychological contract) in the banking sector of Pakistan. In the future, large-scale empirical studies could be conducted to generalize the results. Moreover, the current study is based on an interpretation of themes; future research may validate the findings using large-scale survey questionnaires.

REFERENCES

- AGARWALA, T., ARIZKUREN-ELETA, A., DEL CASTILLO, E., MUÑIZ-FERRER, M., & GARTZIA, L. 2014. Influence of managerial support on work-life conflict and organizational commitment: an international comparison for India, Peru and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1460-1483.
- AGGARWAL, U. & BHARGAVA, S. 2009. Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training* 33, 4-28.
- ALLEN, T. D. 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- ALLEN, T. D. & RUSSELL, J. E. A. 1999. Parental Leave of Absence: Some Not So Family-Friendly Implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 166-191.
- ASHFORTH, B. E., KREINER, G. E. & FUGATE, M. 2000. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- AYCAN, Z. 2008. Cross-cultural perspectives to work-family conflict. In: KORABIK, K., LERO, D. S. & WHITEHEAD, D. L. (eds.) *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* London: Cambridge University Press.
- BAKER, T. B. 2009. Towards a new employment relationship model: Aligning the changing needs of individual and organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 197-223.
- BASHIR, U. & RAMAY, M. I. 2010. Impact Of Stress On Employees Job Performance: A Study On Banking Sector Of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies* 1, 2, 122-126.
- BEDEIAN, A. G., BURKE, B. G. & MOFFETT, R. G. 1988. Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14, 475.
- BEHAM, B. & DROBNIC, S. 2010. Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 669-689.
- BOLGER, N., DELONGIS, A., KESSLER, R. C. & SCHILLING, E. A. 1989. Effects of Daily Stress on Negative Mood. *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 808-818.
- BOYAR, S. L., MAERTZ, C. R., MOSLEY, D. C. & CARR, J. C. 2008. The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 215-235.
- BRUCK, C. S., ALLEN, T. D. & SPECTOR, P. E. 2002. The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- BYRON, K. 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- CONWAY, N. & BRINER, R. B. 2002. Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279-301.

- DE VOS, A. & MEGANCK, A. 2009. What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38, 45-60.
- DEVELOPMENT, H. R. 2007-2008 Human resource developments Karachi State Bank of Pakistan
- FONTANA, A. & FREY, J. H. 2000. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (eds.) *Handbook of qualitative research* 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- FREESE, C. 2007. *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A longitudinal Study*. Dissertation Tilburg university
- FREESE, C. & SCHALK, R. 1996. Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 501-509.
- FRONE, M. R., RUSSELL, M. & COOPER, M. L. 1992. Prevalence of work family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- FRONE, M. R., YARDLEY, J. K. & MARKEL, K. S. 1997. Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- GRANDEY, A. A. & CROPANZANO, R. 1999. The Conservation Of Resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*.
- GREENHAUS, J. H. & BEUTELL, N. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- GREENHAUS, J. H., PARASURAMAN, S. & COLLINS, K. M. 2001. Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *J Occup Health Psychol*, 6, 91-100.
- GUEST, D. 1998. Is the psychological contract worth taking seriously. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.
- GUTEK, B. A., SEARLE, S. & KLEPA, L. 1991. Rational versus gender role explanations for work-family conflict *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- HANIF, F. & KAMAL, A. 2009 Pay and Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks. *9th National Research Conference SZABIST*, Islamabad.
- HEGTVEDT, K. A., CLAY-WARNER, J. & FERRIGNO, E. D. 2002. Reactions to injustice: Factors affecting workers' resentment toward family-friendly policies. *Social psychology quarterly*, 386-400.
- HERRIOT, P., MANNING, W. & KIDD, J. M. 1997. The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8, 151-162.
- HERRIOT, P. & PEMBERTON, C. 1996. Contracting careers. *Human Relations*, 49, 757-790.
- HILL, E. J., YANG, C. M., HAWKINS, A. J. & FERRIS, M. 2004. A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal of Marriage and the Family*, 66, 1300-1316.
- HOUSTON, D. M. 2005. *Work-Life Balance in the 21st Century* London, Palgrave
- HUSSAIN, S., MALIK, S. & HAYAT, M. K. 2009. Demographic Transition and Economic Growth in Pakistan. *European Journal of Scientific Research*, 31, 491-499.
- KHALID, U. 2006. The Effects of Privatization and Liberalization on Banking Sector Performance *SBP Research Bulletin*, 2, 404-425.
- KHAN, D., KHAN, A., SHOUKAT, Y. & NAZ, S. 2011. Determinants of Women's Employment in Khyber Pakhtunkhwa: An Econometric Analysis *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3, 845-854
- KONRAD, A. M. & MANGEL, R. 2000. The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.
- LU, L., COOPER, C. L., KAO, S.-F., CHANG, T.-T., ALLEN, T. D., LAPIERRE, L. M., O'DRISCOLL, M. P., POELMANS, S. Y., SANCHEZ, J. I. & SPECTOR, P. E. 2010 Cross-Cultural Differences on Work-To-Family Conflict and Role Satisfaction: A Taiwanese-British Comparison *Human Resource Management Journal*, 49, 67-85.
- MICHEL, J. S., KOTRBA, L. M., MITCHELSON, J. K., CLARK, M. A. & BALTES, B. B. 2011. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689-725.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis* London Thousand Oaks, CA: Sage
- NORAINI, M. 2003. Work-and family-related variables, work-family conflict and women's well-being: Some observations. *Community, Work & Family*, 6, 297-319.
- PERRONS, D. 2003. The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media. *Gender Work and Organization*, 10, 65-93.
- PERRY-SMITH, BLUM, J. E. & C, T. 2000. Work-life human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.

POWELL, G. N., FRANCESCO, A. M. & LING, Y. 2009. Toward culture-sensitive theories of the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior* 30, 597–616.

ROUSSEAU, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations Understanding Written and Unwritten Agreements* Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc

ROUSSEAU, D. M. 2001. Flexibility versus Fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.

SAKS, A. M. & ASHFORTH, B. E. 2000. The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.

SAHER, N., MATLOOB, T., TAHREEN, F., ALI, S. S., & AL SULIM, G. H. 2013. Work-family conflict in Pakistan: juggling of activities on personal values and commitments. *Middle East Journal of Management*, 1(1), 28-48.

SCHUTTE, K. J. & EATON, S. C. 2004. Perceived usability of work/family policies. *Sloan Work and Family*. Retrieved July 15, 2008 from http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=248&area=All

SPECTOR, P., COOPER, C., POELMANS, S., ALLEN, T., O'DRISCOLL, M. & SANCHEZ, J., ET AL 2004. cross-national comparative study of work/family stressors, working hours, and wellbeing:China and Latin America vs. the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57, 119-142.

SPECTOR, P. E., ALLEN, T. D., POELMANS, S. A. Y., LAPIERRE, L. M., COOPER, C. L., O'DRISCOLL, M., SANCHEZ, J. I., ABARCA, N., ALEXANDROVA, M., BEHAM, B., BROUGH, P., FERREIRO, P., FRAILE, G., LU, C.-Q., LU, L., MORENO-VELAZQUEZ, I., PAGON, M., PITARIU, H., SALAMATOV, V., SHIMA, S., SIMONI, A. S., SIU, O. L. & WIDERSZAL-BAZYL, M. 2007. Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60, 805-835.

SYED, S., ARAIN, G. A., SCHALK, R., & FREESE, C. 2015. Balancing Work and Family Obligations in Pakistan and the Netherlands: A Comparative Study. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(5), 39-52.

TRIANDIS, H. C. 1995. *Individualism and collectivism* Boulder Westview press

TURNLEY, W. H. & 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.

WHITE, M., HILL, S., MCGOVERN, P., MILLS, C. & SMEATON, D. 2003. 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 175-195.

YANG, N., CHEN, C. C., CHOI, J. & ZOU, Y. M. 2000. Sources of work-family conflict: A sino-US comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43, 113-123.

Pakistan Bureau of Statistics,2008-2009

http://www.pbs.gov.pk/sites/default/files/Labour%20Force/publications/lfs2008_09/t38.pdf



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



MANAGEMENT BY OBJECTIVES: REFLECTIONS ON TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219821

Harun Yıldız¹ Sedat Cobanoğlu²

¹Kafkas University. dryildizharun@gmail.com

²Ondokuz Mayıs University. sedat-cobanoğlu@hotmail.com

ABSTRACT

Although management by objectives as a management technique effectively takes place in the management literature, the reflections on public administration of this technique has been quite limited. The aim of this research is to determine how reflections on Turkish public administration of management by objectives techniques. In addition to this aim, other purpose is to understand why theoretical and practical implications of management by objectives technique in Turkey are very limited. Another purpose is to provide an exploratory window to other management techniques in terms of the loss of effectiveness of the management technique in general. We used a literature review in the study. In the literature, we reached only a theoretical study except for the literature regarding management by objectives techniques in the Turkish public management. In this respect, it can be said that the management techniques no subject to enough studies specifically in terms of public administration. However, basic components of the technique such as strategic management, performance management and planning can be seen in the public administration. Accordingly, it can be said that all of the management techniques used in the organization move to more specialization. The specialization can be a consequence originated from postmodern management approaches in the management. Theoretical and practical implications of the study were presented.

Keywords: Management by objectives, business administration, public administration.

JEL Codes: M10, M19, H83.

AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM: TÜRK KAMU YÖNETİMİNE YANSIMALARI

ÖZET

Yönetim alanyazını içerisinde amaçlara göre yönetim tekniği etkin bir şekilde yer almasına rağmen, bu tekniğin kamu yönetimine yansımaları ise oldukça sınırlı olmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, amaçlara göre yönetim tekniğinin Türk kamu yönetimi alanına yönelik yansımalarının neler olduğunu belirlemektir. Bununla birlikte araştırmanın diğer amaçları ise Türkiye’de amaçlara göre yönetim tekniğinin teorik ve uygulamada oldukça sınırlı olmasının nedenlerini anlamak ve genel olarak bir yönetim tekniğinin zamanla etkinliğini kaybetmesi açısından diğer yönetim tekniklerine açıklayıcı bir pencere sunmaktır. Araştırmada alanyazın taraması kullanılmıştır. İlgili alanyazında, Türk kamu yönetimi disiplinde amaçlara göre yönetim tekniği ile ilgili alanyazın haricinde sadece bir teorik çalışmaya ulaşılmıştır. Bu açıdan ilgili tekniğin özellikle de kamu yönetimi açısından yeterince araştırmaya konu olmadığı söylenebilir. Ancak bu tekniğin; stratejik yönetim, performans yönetimi ve planlama gibi temel bileşenlerini kamu yönetimi alanyazınında görmek mümkündür. Dolayısıyla, tüm örgütlerde kullanılan yönetim tekniklerinin zamanla daha çok uzmanlaşmaya gittiği söylenebilir. Söz konusu bu uzmanlaşmanın ise yönetim alanındaki postmodern yönetim anlayışından kaynaklanan bir sonuç olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları ayrıca teorik olarak ve uygulayıcılar açısından tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Amaçlara göre yönetim, İşletme yönetimi, Kamu yönetimi.

JEL Kodları: M10, M19, H83.

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkisiyle birlikte birçok değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Rekabet koşulları, teknolojik değişimler ve çevresel değişimler, sadece yeni ürün ve hizmetler yaratmanın ötesinde aynı zamanda işletmelerde yönetimin doğasını da değiştirmeyi dayatmaktadır (Kalay ve Ozturk, 2016: 98). Bu süreçte hem kamu örgütleri hem de işletme örgütleri kendilerini yenilemeye çalışmaktadır. Böylelikle örgütlerin maksimum fayda sağlayabilmesi için hem örgüt içi koşullara hem de örgüt dışı koşullara uyum sağlaması beklenmektedir. Maksimum fayda sağlayabilmek için örgütler, birçok yönetim tekniği kullanabilmektedir. Sanayi devriminden sonra kullanılan yönetim tekniklerinin öncelikle işletme örgütlerinde, daha sonra ise kamu örgütlerinde kullanıldığı söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerde verimlilik, etkinlik ve etkililik beklentileri özellikle işletmecilik anlayışına hitap ederken, bu beklentilerde kamu yararının gözetilmesi ise bu tekniklerin kamu örgütlerine yönelik bir izdüşümü olarak değerlendirilebilir. Hem kamu yönetimi hem de işletme disiplini çerçevesinde araştırmaya tabi olan bu örgütler, yaşanan gelişmeler ve değişimler nedeniyle örgütsel bağlamda iç ve dış faktörler açısından maksimum çıktıyı sağlayabilmek ve çevresine uyum sağlayabilmek amacıyla teorik olarak kapalı sistemlerden açık sistemlere yönelmektedir. Bu durum, örgütlerin çevre ile olan ilişkilerinin değişimine bağlı olarak açıklanabilir. Böylelikle örgütler, sürekli değişen şartlara ve koşullara uygun olarak örgütün yönetim unsurlarını (insan, para, malzeme, araçlar ve yönetim aygıtları) ölçülü bir şekilde kullanarak ve yönlendirerek kıt kaynaklarla maksimum fayda elde etmeyi amaçlamaktadır. Bunun da ötesinde örgüt kendi içinde toplumsal ve örgütsel tatmini sağlamayı hedeflemektedir.

Bu değişim süreçlerine paralel olarak değişen koşullarla birlikte, örgütün ve bireyin performansının ölçülebilmesi için 1950'li yıllarda ortaya atılan yönetim tekniklerinden birisi de amaçlara göre yönetim tekniğidir (management by objectives). Bu yönetim tekniği farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen, genel olarak bir örgüt içindeki bireyin performansının ölçülmesini ve örgütün amaçlarının net olarak belirlenmesini öngörmektedir. Örgütün amaçları dışına çıktığında ise örgüt içinde bulunan bireyler örgütten uzaklaştırılabilmektedir. Bu teknik, örgüt içinde performans ölçüm sisteminin bulunması, örgütün alacağı kararlara ast ve üstlerin beraber katılması gibi örgütle bireyi bütünleştiren bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Bu yüzden amaçlara göre yönetim oldukça önemli bir yönetim tekniğidir. Nitekim günümüz işletme ve kamu örgütlerinde bu tekniğin işlediğini teorik olarak görmek mümkündür. Böylelikle yönetim alanyazını içerisinde amaçlara göre yönetim tekniği etkin bir şekilde yer almasına rağmen, bu tekniğin kamu yönetimine yansımaları ise oldukça sınırlı olmuştur. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Türk kamu yönetimi disiplini amaçlara göre yönetim tekniği ile ilgili alanyazın haricinde sadece bir teorik çalışmaya ulaşılmıştır. Bu açıdan işletme yönetimi alanında kullanılan yönetim tekniklerinin kamu yönetimine yansımaları açısından disiplinlerarası çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, amaçlara göre yönetim (AGY) tekniğinin Türk kamu yönetimi alanına yönelik yansımalarının neler olduğunu belirlemektir. Bununla birlikte araştırmanın diğer amaçları ise Türkiye'de amaçlara göre yönetim tekniğinin teorik ve uygulamada oldukça sınırlı olmasının nedenlerini anlamak ve genel olarak bir yönetim tekniğinin zamanla etkinliğini kaybetmesi açısından diğer yönetim tekniklerine açıklayıcı bir pencere sunmaktır. Dünyadan ve Türkiye'den örnekler verilerek yapılan çalışmada, alanyazın taraması kullanılmıştır.

Bu noktada yapılan çalışmada kuramsal çerçevenin oluşturulması açısından AGY tekniğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Öncelikle AGY'nin ortaya çıkışı ve tanımına yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Ardından AGY'nin evreleri, özellikleri, süreç aşamaları, faydalı yönleri ve sakıncalı yönleri irdelenmektedir. Devamında dünya üzerinde AGY uygulamalarından örnekler verilmektedir. Daha sonra Türkiye'de AGY'nin kamu yönetimi disiplinine yönelik çıktılarının ve yansımalarının neler olduğu tartışılmaktadır. Çalışma tartışma ve sonuç bölümüyle ve çeşitli önerilerle son bulmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Amaçlara Göre Yönetimin Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Tarihsel olarak amaçlara göre yönetimin (AGY) "yönetim süreci" kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim sürecinin bir amacı(lar)ının olması, bu amaçların belirlenmesi ve zaman içinde istenen/hedeflenen amaçlara ulaşıldığının kontrolünün yapılması bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Dolayısıyla AGY'nin köken

itibarıyla oldukça eskilere dayandığını söylemek mümkündür (Koçel, 1989: 48). Modern örgüt kuramlarından AGY ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ileri sürülmüştür. Son yıllarda ise pek çok alanda kullanılmaya başlanan bu yaklaşım üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları; *sonuçlara göre yönetim, amaçların yönetimi, hedeflerle idare ve iş planlanması ve değerlendirilmedir*. Bu tanımlar ekseninde bazı bilim insanları AGY'yi bir örgüt geliştirme tekniği olarak ele alırken, bazıları ise katılımcı ya da kendi kendini güdüleme yöntemi olarak ele almaktadır (Parlak, 2013: 94).

AGY yaklaşımı, yöneticilerin bireysel olarak hedefler ve amaçlar koymasınıdır. Bu sistemin temelinde, her yöneticinin temel olarak beklentileri çerçevesinde belirlenmiş ideal amaçları bulunmaktadır. Temel hedefler arasında detaylı iş tanımlamaları mevcuttur. Bu açıdan örgütsel amaçlar, bireysel performansa ve örgütün tüm aşamalarına yönelik tanımlanmıştır (Sofuluwe, 2003). Bireysel öğrenme literatürüne göre ise eğer açık ve net hedefler konulursa bireyler daha hızlı öğrenirler ve performansları artar (Lynn ve Kalay, 2016: 178).

Odiorno (1965) AGY'yi, örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin kendi personelinin sorumluluk alanları ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için öngörülen sonuçlara ulaştıracak temel amaçları birlikte belirlemelerini, belirlenen bu amaçların örgütü meydana getiren birimlerin faaliyetlerinde bir rehber olmasını ve personelin değerlendirilmesinde bu amaçların birer kriter olarak kullanılmasını öngören bir süreç olarak tanımlamaktadır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2012: 174). AGY örgüt ve personel arasında iş birliğini sağlayan, bireylerin yetki ve sorumluluklarına fırsat veren, onların görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren ve bireyin amaçlarıyla bulunduğu örgütün amaçlarını aynı düzlemde buluşturan bir anlayıştır (Aydın, 2013: 111).

1950'li yıllarda Drucker'la başlayan 1960'lı yıllarda ise Odiorno ile geliştirilmeye çalışılan bu sistematik yaklaşım, yönetimde planlama ve problem çözmeye yönelik önerilerde bulunmuştur. Temel olarak üretim çıktılarının artırılması, planlamanın geliştirilmesi, kazancın maksimize edilmesi, daha objektif olarak yönetimin değerlendirilmesi ve katılımcı bir yönetim şeklinin oluşturabilmesi için örgütsel ahlaki değerlerin geliştirilmesi gibi bir takım temel ölçütleri içinde barındırmaktadır. Bu yaklaşımın temel iddialarından birisi de bireysel ve örgütsel performansın ve başarının yüksek derecede amaçlara yönelik motivasyona bağlı olduğudur (Collins, 1971: 3).

Bu alanda Henry Levinson örgütlerde performans yönetiminin ve uygulamasının AGY ile yakın bağlantısı olduğuna dikkat çekmiştir. Ancak örgüt için yapılan faaliyetlerde kimin ve neyin amaçlarına odaklanıldığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ideal bir süreç olan AGY'nin şu bileşenleri içermesi gerekmektedir (Levinson, 2003):

- a. Performans ölçme ve değerlendirme,
- b. Örgütsel amaçlara yönelik bireysel performans ilişkisi,
- c. Tamamlanan ve yapılacak olan işlerin netleştirilmesi,
- d. Alt birimlerde çalışanların yeteneklerinin artırılmasının teşvik edilmesi,
- e. Alt birimlerle üst birimler arasında iletişimin geliştirilmesi,
- f. Maaş ve terfi işlemlerinin değerlendirilmesi için temel bir hizmet birimi oluşturulması,
- g. Alt birimlerde çalışanların motivasyonunu artırıcı tedbirlerin alınması,
- h. Örgütsel kontrol ve örgütsel bütünleşme için tek bir araç olarak kullanılmasıdır.

AGY'nin, örgüt yöneticilerine "şunları yap" demediği ve işin yapılmasındaki gereklilikleri astlara anlatma olanağı sağladığı için güdüleyici bir yönü bulunmaktadır. Bu açıdan bu sürecin insan ilişkileri yaklaşımının ve davranış bilimlerinin bir çıktısı olduğu söylenebilir. Bu yönüyle AGY süreci, iyice belirlenmiş varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar belirli kavramlara yönelir ve sonuçta etkili bir yönetim tekniği oluşur (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 119). Tablo 1 incelendiğinde, varsayımların insan ilişkilerini ne derece yansıttığı ortadadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 119). Bu açıdan Tablo 1'de görüldüğü gibi bir örgüt içinde varsayımlar açık bir şekilde anlaşıldığında, örgütün işleyişinde belirlenen amaçlara yönelik kavramlar, bir takım tekniklerin örgüt içinde kurumsallaşmasını sağlayabilecektir. Örneğin, bir kişinin işyerinde başarılı hissetmesi, o kişinin mesleki anlamda tatmin olmasını sağlayabilir. Bu durumda uygulanan ödül-ceza sisteminde örgüt içinde başarılı olmayı arzu eden birey, çalışmasının karşılığını ödül olarak alacaktır.

Öte yandan Drucker'ın bu yönetim tekniğinin uygulanması düşüncesini ileri sürmesi, yönetim sürecindeki üç temel çıktıya dayanmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 120). Bunlar;

- Daha etkili planlamayı sağlar. Bu planlama sistem yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Yani, örgütün her kademesinde amaçların ve planların birleştirilmesini öngörür. Her bir yönetici, bir üst yöneticinin amaçlarının saptanmasına katkıda bulunarak, planlama sürecine yardımcı olur.
- Yönetici ve çalışanlar, iş amaçlarının neler olduğunu tartışarak bir karara bağlayacaklarından, örgüt içindeki iletişim gelişir.
- AGY'nin uygulanması, yönetime davranışsal ve katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi açısından teşvik edicidir.

Tablo 1: AGY'de Varsayımlar, Kavramlar ve Teknikler

Varsayımlar	Kavramlar	Teknikler
Bireyler kendilerinden ne beklediğini bilirlerse daha başarılı olurlar ve Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bir ilişki kurabilirler.	Bırakalım, kişiler kendilerinden ne istediğimizi öğrensinler	Tüm örgütsel düzeylerde belirli ve ölçülebilir amaçların saptanması
Bireyler, amaçların belirlenmesi sürecine katılmak isterler.	Onların amaç belirleme sürecine katılmalarına olanak tanıyalım	Çalışanların iş başarımı standartlarını belirleme sürecine katılması
Bireyler nasıl yaptıklarını öğrenmek isterler.	Onlara işlerini nasıl yaptıklarını söyleyelim	Periyodik tezkiye (aklama) siteminin kurulması
Bireyler, tanınmak, yükselme olanaklarına sahip olmak ve işlerinde başarı kazanma duygusunu hissetmek isterler	Başarıya dayalı ödüllendirme sistemi kuralım	Sonuçlara göre ödül verilmesi

Kaynak: Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 120.

2.2. Amaçlara Göre Yönetimin Evreleri

AGY'nin zaman içinde gelişiminin üç temel aşamadan ibaret olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar (Koçel, 1989: 49; Parlak, 2013: 95);

- Performans Değerlendirme Evresi,
- Birleştirme (Entegrasyon) Evresi,
- Uzun Dönemli Planlama Evresidir.

2.2.1. Performans Değerlendirme Evresi

1950'lerin başı ve 1960'ların sonunda AGY, temel olarak performans değerlendirme amaçlı ele alınmış ve uygulanmıştır. Bu dönemde kişilik özelliklerini esas alan değerlendirmenin öznel bir değerlendirme olduğu ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve böylece sonuç odaklı bir değerlendirme sistemine geçiş yapılmıştır (Koçel, 1989: 49). Nitekim öznel bir değerlendirme sürecinde kişisel özelliklerin ön plana çıkması, personelin şahsi karakteri, mizacı, iş yapma usulü, ikili ilişkileri değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu noktada söz konusu yönetim tekniğinin uygulanması ile personel arasında sorunların çıkabileceğine ve bu sorunların zaman içinde artabileceğine yönelik bulgular tespit edilmiştir (Parlak, 2013: 95).

2.2.2. Birleştirme (Entegrasyon) Evresi

AGY, örgüt amaçlarıyla örgüt içinde çalışan bireyin amaçlarını aynı noktada bütünleşmektedir. Kısa vadeli amaçlara sahip olan bu süreçte, tepe yöneticiler tarafından AGY programları uygulanmak istenmektedir (Koçel, 1989: 49). Bu aşamada ortak hedeflerin esas alınması ve bütünleşen amaçların bir sinerji yaratacağı ifade edilmektedir. "*Mürettebat farklı yönere kürek çekiyorsa da kaptanın limanı görmesi yetmez*" sözünden hareketle herkesin aynı noktaya bakabilmesi ve aynı amaca hizmet edebilmesi örgütün başarısını önemli oranda etkilemektedir (Parlak, 2013: 95).

2.2.3. Uzun Dönemli Planlama Evresi

Bu aşamada artık uzun dönemli planların yapılmasının daha verimli olacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. AGY, stratejik planlamanın bir parçası haline gelmiştir. Böylelikle uzun dönemli planlamalar yapılmaktadır (Koçel,

1989: 50). Günümüzde birçok örgütün AGY'yi uyguladığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda bu örgütler stratejik yönetimi de uygulamaktadır. Uzun dönemde örgütler, planlama sürecine yönelik motivasyon ve denetim gibi yöntemlerle örgütsel amaca yönelmektedir (Kruager, 1994).

2.3. Amaçlara Göre Yönetimin Başlıca Özellikleri

Parlak (2013: 96) AGY ile ilgili yaptığı çalışmasında bu yönetimi tekniğinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Felsefe özelliği: *AGY, bir felsefeyi temsil etmektedir.*
- Planlama aracı olması: *AGY, planlama ve kontrol aracıdır.*
- Katılımcı bir teknik olması: *AGY, yönetime katılma imkânı vermektedir.*
- Performans değerlendirme aracı olması: *AGY, bir performans değerlendirme aracıdır.*
- Motivasyon sistemi olması: *AGY, örgütteki yöneticiler başta olmak üzere, karar ve uygulama mekanizmalarında yer alan kişilere motivasyon sağlar.*
- Personel geliştirme yöntemi olması: *AGY, personel geliştirmeye imkân veren bir süreçtir.*

AGY'nin temel özellikleri esas alınarak bir örgütte uygulanıldığı takdirde, bu yöntemin örgütün gelişmesinde etkili olabilecek bir yönetim yaklaşımı olduğu söylenebilir.

2.4. Amaçlara Göre Yönetimin Aşamaları

AGY sürecini dört temel aşamada incelemek mümkündür. Bu aşamalar, bir örgütün amacına ulaşmasında bir silsile oluşturmaktadır (Tortop vd., 2012: 175-177):

- Amaçların belirlenmesi,
- Faaliyetlerin planlanması,
- Uygulama ve kontrol,
- Periyodik değerlendirme,

2.4.1. Amaçların Belirlenmesi

AGY'nin ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Bu safhada belirlenecek olan amaçların açık, net, anlaşılabilir ve sınırlarının belli olması oldukça önemlidir (Koçel, 1989: 50). Bu sürecin en önemli aşamalarından birisi olan ilk aşamada örgüt içinde personelden beklenen hedeflerin ortaya konmasıdır (Newton, 1980: 39). Ancak Humble, bu aşamada belirlenmesi gereken amaçların, hem örgütü hem de örgüt içinde çalışanların hedeflerinin/amaçlarının belirlenmesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada personelin amaçlarının belirlenmesi süreci ise hiyerarşik bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru bir düzlemde yapılması hedeflenmektedir (Tortop vd, 2012: 176). Parlak (2013:100) ise bir örgütün amaçlarının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlara aşağıdaki gibi değinmiştir:

- Amaçlar somut ve ölçülebilir nitelikte sonuçlarla ifade edilmelidir.
- Amaçlar gerçek nitelikte olmalıdır. Yani, ne çok basit ne de ulaşılamayacak kadar zor olmamalıdır.
- Amaçlar yazılı olarak ifade edilmelidir.
- Basit ve kısa ifadelerle açıklanmalıdır.
- Her amaç için gerçekleştirme süresi belirlenmelidir.
- Amaçlar belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- Her alt amacın bir üst amacın aracı olarak şekilde bir sistem kurulmalıdır.

Böylece örgüt içinde hem personelin hem de örgütün temel amaçları aynı düzlemde olacaktır. Bu süreçte belirlenen amaçların uygulanabilmesi için uzun ve kısa vadeli planların yapılması, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında önem arz etmektedir. Bu noktada, her örgütün stratejik plan(larını) yapması, örgütsel amacın geleceğine yönelik başarısına belirleyecektir.

2.4.2. Faaliyetlerin Planlanması

AGY'nin ikinci aşaması, faaliyetlerin planlanması aşamasıdır. Stratejik planda belirlenen ve örgütün alt bölümlerine kadar olan amaçlara "nasıl" ulaşılabileceğinin belirlenmesi, bu aşamada gerçekleştirilir (Parlak, 2013: 101).

Amaçların belirlenmesinden sonra bu faaliyetlerin nasıl, kim tarafından, nerede ve ne zaman yapılacağı önemli bir süreçtir. Planın hedefe ulaşmasında rol oynayan planlayıcıların, faaliyetlerin nasıl planlandıklarını ve hedefe yönelik hareket tarzlarını bilmeleri önemlidir (Tortop vd., 2012: 176).

2.4.3. Uygulama ve Kontrol

Bu aşamada, daha önceden belirlenen amaçlara yönelik faaliyetlerin planları icra edilmektedir. Planlanan faaliyetleri uygulamaya koyacak kişi, bu aşamada ortaya çıkabilecek sapmaları ve bu sapmaların sebeplerini araştırarak kişidir. Bu süreçte olumlu ve olumsuz nitelikte ortaya çıkacak faktörler değerlendirme sürecinde dikkate alınacaktır. Dolayısıyla uygulanan faaliyetler kontrol altında tutulmaktadır (Parlak, 2013: 103; Tortop vd., 2012: 177).

2.4.4. Periyodik Değerlendirme

Bu aşamada planlanan amaçlara yönelik değerlendirmeler yapılarak, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmektedir. Faaliyetlerin amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı hakkındaki değerlendirmeler, üst ve ast birimlerde çalışanların bir araya gelmesiyle yapılmaktadır. Böylelikle üstler de astların birimlerini değerlendirmektedirler. Yapılan faaliyetlerin sonuçlarına göre, eğitim, ödüllendirme, cezalandırma gibi uygulamalarla genel değerlendirme yapılmaktadır (Parlak, 2013: 102; Tortop vd., 2012: 177).

2.5. Genel Olarak AGY'nin Faydalı Yönleri

Her ne şekilde olursa olsun, AGY yaklaşımının örgüt içinde genel olarak bazı faydaları bulunmaktadır. AGY, yöneticilerin dikkatlerini sonuçlara yönlendirir, örgüt çalışanlarını özellikle belirli amaçları başarmak için teşvik eder ve örgütün gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarına karşı üyelerinin düşüncelerinden faydalanır (Thomson, 1998: 3). Bu noktada İsakova (2010)'ya göre AGY'nin amaçları sadece örgüt tarafından değil, örgütün her bireyinin katılımı ile belirlenmektedir. Amaçların belirlenmesi esnasında bağların stratejik bir şekilde desteklenmesi için yukarıdan aşağıya ve örgütsel bağların geliştirilmesi için de aşağıdan yukarı bir yol izlenmektedir. Böylelikle örgüt içindeki ast-üst ilişkileri güçlenmektedir.

Personel değerlendirme amacı olarak kullanılan AGY, personeli nesnel ölçütlere göre değerlendirmektedir. Bu nedenle öznel değerlendirmenin yaratabileceği sorunları ortadan kaldırmaktadır. Bu noktada ast-üst ilişkileri demokratikleşmekte ve esnek bir kurumsal örgüt ortaya çıkmaktadır. AGY sürecinde karşılıklı fikir alışverişinin olması katılımcı yönetime olanak vermektedir. Böylece her personelin nitelikleri tespit edilerek gerektiğinde eğitim, gerektiğinde ise ödül-ceza uygulamaları kullanılarak tedbirler alınabilmektedir (Parlak, 2013: 98). Böylelikle yönetenle yönetilen arasında bir ortak müzakere oluşturulmaktadır. Bunun sonucu olarak da katılımcı bir yönetim anlayışı ön plana çıkarılmaktadır. Bu anlayışın kamu örgütlerinde uygulanmaya çalışılan yönetim yaklaşımına benzediğini söylemek mümkündür. Yani, yönetim ve AGY, belli noktalarda örtüşebilmektedir.

2.6. Genel Olarak AGY'nin Sakıncalı Yönleri

AGY yaklaşımının faydalı yönleri olduğu kadar olumsuz olabilecek yönleri de mevcuttur. Bunları sıralayacak olursak (Koçel, 1989: 58; Parlak, 2013: 99):

- AGY'nin başarısı tepe yönetimin katkı yapmasına bağlıdır. Tepe yönetim katkı yapmadığında AGY başarılı olmayabilir.
- Amaçların belirlenmesinde açıklık ve netlik oldukça önemlidir. Aksi takdirde, örgütsel amaçların istenen hedeflere yönelik ters düşmesi, birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir.
- AGY süreç içinde örgütsel değişimlere gitmelidir. Ast-üst ilişkileri, birimler arası ilişkiler, bürokratik yapı, bütçe sistemi ve idari teşkilatlarda büyük değişimlere gitmelidir. Aksi halde, bu yönetim tekniğinin uygulanması sorunlu olabilir.
- Kamu kurumlarında otoriter yapının varlığı, AGY yaklaşımının uygulanmasını sorunlu kılabilir.
- Üst düzey yöneticilerin astların karar alma sürecine katılımına alışık olmamaları, her şeyi emir vererek yaptırılmaları bu süreçte yönetimin mantığına ters düşebilmektedir.
- Aşırı miktarda raporlaşma ve yazışma *amaçlardan* vazgeçilerek sadece *yapılacak iş* haline dönüşebilir.

2.7. Peter Drucker'ın AGY Hakkında Görüşleri

Peter Drucker (Drucker ve Maciariello, 2008: 288-298) *management* isimli kitabının AGY kısmında "amaçlar" hakkında bazı sorular sormuştur. Bunlar; amaçlar ne olmalıdır, amaçlar kim tarafından ve ne şekilde belirlenmelidir sorularıdır. Öte yandan bu yönetim tekniğinde değerlendirmeler yapılırken kendi kendini kontrol bileşeninin önemi, temel olarak bilinmesi gereken bir prensiptir. AGY'nin öne çıkan bu bileşeniyle sorunların çözümü kolay olabilir. Bu açıdan bakıldığında örgüt yönetiminde ortaya çıkan sorunların çözümünde AGY'nin bir yönetim felsefesi olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Drucker, yönetimde ortaya çıkan bu sorunların temelindeki dört temel soruna değinmektedir. Bunlardan birincisi, *yöneticilerin işleri kişiselleştirmesidir*. Drucker'a göre öncelikle işin kişiselleştirilmesinden (özelleştirilmesinden) ziyade iş becerisinin örgüt içinde en yüksek seviyede olması gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla örgütün her bir üyesinin örgüt içinde demoralize olmaması açısından bu nokta önemli gözükmektedir. Ancak yöneticilerin alışkanlıkları yüzünden, kendi değerleri ve vizyonları genellikle alışlagelmiş bir hal almaktadır. Bunların sonucunda yöneticiler şahsi işlerine yönelebilmektedir. Ancak iş niteliklerinin standartlarının arttırılması gerekmektedir. Bu açıdan çözüm olarak profesyonel insan kaynakları yönetiminin uygulanması, güncel bilgilerin takibi ve bilimsel piyasa araştırmasının doğru bir şekilde yapılması gibi faktörlerin örgütün performansını etkileyeceği değerlendirilmektedir. Drucker'a göre ikinci temel sorun ise *hiyerarşinin örgüt yapısında etkin olmasıdır*. Bu açıdan hiyerarşik süreç patron ve çalışan ilişkisine benzemektedir. Bu soruna çözüm olarak yönetim yapısının patron olma zihniyetinden ziyade onların mesleğin/görevin nasıl yapıldığını izlemeleri gerektiğini açıklamaktadır. Bir diğer değişle yönetici gözüyle bakılmalıdır. Üçüncü temel sorun ise, *örgüt yönetimi içinde yanlış yapılan yönetim/yönlendirme faaliyetleri nedeniyle örgüte yönelik cezai yaptırımlardır*. Tazminatların kaldırılması oldukça zor olup, işletmeye maliyeti yüksek olur. Dördüncü sorun ise, *örgüt içindeki farklı seviyelerde performans sonuçlarının izole edilmesi ve iş yerinde farklı görüşlerin bulunmasıdır*. Bu durum örgütün performansını olumsuz yönde etkileyen bir olumsuz bileşen olabilir. Bu durumda yanlış davranışlar sürekli takip edilmeli ve gözlem altına alınmalıdır. Hatalı ve sorunlu çıktılar sonucunda, performans kriterlerine göre değerlendirmeler yapılarak personel işten uzaklaştırılmalıdır.

2.8. Dünyada ve Türkiye'deki Amaçlarına Göre Yönetim Uygulamaları

Bu bölümde dünyada ve Türkiye'de yer alan amaçlarına göre yönetim uygulamalarına yer verilmiştir.

2.8.1. Dünya Üzerinde Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları

Türkiye dışındaki diğer dünya ülkelerindeki AGY uygulamaları incelendiğinde, bu uygulamalardan birisi 1975 yılında Roland Goddu ve arkadaşları (1975) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, profesyonel bir eğiticinin yetiştirilmesi amacıyla AGY pratiklerinin anlaşılması üzerine odaklanmıştır. Diğer bir anlatımla, New Hampshire Devlet Eğitim Bakanlığı tarafından AGY benimsenerek bu teknik uygulanmıştır. Ancak her ne kadar AGY'nin mükemmel bir yönetim tekniği olmadığı belirtilse de yapılan çalışmada bu tekniğin faydalarının da olabildiği değerlendirilmiştir. Örneğin, bu tekniğin daha etkili planlama, yönetim ve değerlendirme sunduğu ifade edilmiştir (Goddu, 1975).

Bir diğer örnek, Douglas Matthew Cummins tarafından 1980 yılında hazırlanan bir doktora tez çalışmasıdır. Bu çalışmada, kamu tiyatrolarına yönelik AGY uygulamaları ele alınmıştır. Temel olarak çalışmada, kültürel faaliyet olarak tiyatro alanında yüksek enflasyon maliyetleri, üretim maliyetleri, personel hizmeti ve lisans hizmeti gibi faktörlerin 1970'li yıllarda arttığı ve kültürel faaliyetlerin devamı için sorunun çözülmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda bireysel ve kurumsal fon (finansal açıdan) sıkıntısı yaşayan tiyatrolar için uygun yönetim tekniklerinin kullanılmadığı vurgulanmıştır. Cummins, AGY'in kamu tiyatrolarına uygulanmasının soruna yönelik bir çözüm oluşturduğuna dikkat çekmiştir (Cummins, 1980). Yapılan çalışmanın sonuçlarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Cummins, 1980):

Lubbock Tiyatrosu'nda tespit edilen sorunlar

- Merkezi bir planlama ve koordinasyon sistemi yoktur.
- Personel sisteminin iyileştirilmesi gereklidir.
- Örgüt deneyimli personel sıkıntısı çekmektedir.

Çözüm Önerileri

- a. Yöneticiler, AGY'yi tamamen örgüt içinde kabul edilebilir seviyeye gelinceye kadar en az üç yıldan fazla uygulamalıdır.
- b. Yöneticiler, bir üretim el kitabı (production manuel) benimsemelidirler. Bu el kitabında örgütsel üretim için çalışma planları olmalıdır. Yöneticiler, tiyatronun her alanında kullanılabilecek seviyede bu el kitabını geliştirmelidir.
- c. İki yıl sonra Tiyatro Yönetim Merkezi, AGY prensiplerini kullanarak, genel müdür sistemine geçiş yapmalıdır (Managing Director system).
- d. AGY'nin uygulanması esnasında gereksiz harcamaların ertelenmesi gerekmektedir. Yöneticiler, maliyetlerin azaltılması, talebin artırılması ve üretim harcamalarına yönelik olarak faaliyetlerin artırılması için zamanlarını bu işlere adanmalıdır.

Bir başka çalışma ise Nicolas Berland ve Benjamin Drevetton (2006) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, AGY'nin performans ölçme yönünü ele almıştır. Polis teşkilatının Fransız kamu yönetimine dâhil olduğunu belirten yazarlar, AGY'nin kamu sektöründe uygulanmasının zor olduğunu da dile getirmişlerdir. Dört yıl boyunca yönetim kontrol sisteminin uygulanması ve geliştirilmesi üzerinde odaklanan çalışmada, ABD'de Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS)'ne (Planning, Programming, and Budgeting System) karşılık gelen RCB (Rationalisation Des Choix Budgétaires) 1960'lı yıllarda Fransa'da uygulanmıştır. Çok az başarı elde edildiğinden dolayı, 1980'li yıllarda bu çalışmalar durdurulmuştur. Daha sonra ise AGY tekniği uygulanmıştır. Ancak yüksek başarılar elde edilememiştir. 2001 yılından sonra ise tekrar bir deneme yapılmaya başlanmıştır. Bu denemenin amacı bütçe reformu ve devletin yeniden yapılandırılması amacıyla kamusal hesap verebilirliğin ulusal reform açısından değerlendirilmesidir. Polis teşkilatı, bu reform çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan çalışmanın çıktıları bu kanunun yeni bir yöntem olduğu, AGY'nin sistematikleştirilmesi gerektiği ve maliyet hesaplama tekniklerinin kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu yöntem performans ölçümünde kullanılırken üç temel ölçüt kapsamında incelenmiştir (Berland ve Drevetton, 2006):

- a. Sosyo-ekonomik yeterlilik,
- b. Hizmette kalite düzeyi,
- c. Kaynakların etkili olabirliği.

Örneğin polis teşkilatının ceza yazması gereken bir kota bulunmaktadır. Eğer bu kota günlük ortalama 50 ceza ise, AGY uygulamasına göre genel olarak AGY'de bu bir hedef noktası olmaktadır. O zaman polisin teşkilat içindeki performansı belirlenmiş bir sınıra göre ölçülmektedir.

Frank Gray ve Margaret L. Burns (1979) tarafından yapılan çalışma ise 10 yıllık zaman diliminde, AGY teknikleri PPBS'nin eğitimle ilgili yöneticileri (educational administrators) tarafından tartışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda en başarılı performans sistemi uygulaması olarak işten atılma durumları ön plana çıkmıştır. Böyle durumlarda belirlenmiş amaçlar ve gelişim planları ciddi anlamda önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonucunda iyi bir AGY planlamasının önemine dikkat çekilerek, şu ifadelere yer verilmiştir (Gray ve Burns, 1979):

- a. İnsanların AGY sürecinde yetenekli olmaları gerekmektedir. Bu durum performans amaçlarını içeren eğitim politikasını güçlü kılmaktadır.
- b. Bu sistem, yönetim sürecine katılan tüm katılımcıların görevlerini tanımlamalıdır.
- c. Her bir kişinin amacı, örgütsel amaçla bağlantılı olmalıdır.
- d. AGY'nin desteklenmesi ve yürütülmesi amacıyla yeterli kaynak ve bütçe ayrılmalıdır.
- e. Uygulamalar, örgütsel amaçların başarılabilmesi için bir araç olarak kullanılırken, bireyler için ise bir gelişim süreci olmalıdır.
- f. Sistem içinde amaçların başarılabilmesi için ödül-ceza sistemi bulunmalıdır.
- g. Sistemi, sözleşmeler mümkün olduğu kadar az kısıtlamalıdır.
- h. Yeterli zaman ayrılmalı ve kırtasiyecilik minimum seviyede tutulmalıdır.
- i. Kriz durumlarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı sistem esnek olmalıdır.

2.8.2. Türk Kamu Yönetimi Sistemine Amaçlara Göre Yönetim Tekniğinin Yansımaları

Küresel ölçekte sanayi devrimi sonrasında öncelikle işletme disiplini uygulamaya konan yönetim tekniklerinin yansımaları, zamanla kamu yönetimi örgütlerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Bu noktadan hareketle günümüz Türkiye'sinde de benzer yansımaların olduğunu söylemek mümkün olabilir. Türkiye ölçeğinde alanyazın taraması yapıldığında işletme disiplini çerçevesinde birtakım çalışmalar yapılmıştır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tez merkezi incelendiğinde bu alanda yedi yüksek lisans tezine ulaşılmıştır (Biçen, 1990; Koyuncu, 1993; Cingi, 1994; Barutçuoğlu, 1995; Görmüş, 1995; Göztür, 2000; Özden, 2001). Bu yüksek lisans tezlerinin sadece özet bölümlerine erişilebilmektedir. Üstelik kitap ve makale gibi çalışmalar ise uygulamadan ziyade, bu yönetim tekniği ile ilgi temel bilgiler verilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde uygulamaya yönelik açık kaynaklara ulaşılamamaktadır.

Sadece kamu yönetimi alanında 1972 yılında yapılan bir teorik çalışmaya ulaşılmıştır. "Hedeflere Göre Yönetim Tekniğinin Kamu Kesimine Uygulanması" başlıklı bu çalışmada, Türkiye bu konu ile ilgili çalışmaların eksikliği dile getirmiştir. Bu çalışmada AGY'nin yönetim sorunlarına bir bütün olarak bakması gerektiği vurgulanmıştır. Yönetim işlevlerinden "kontrol" işlevinin AGY ile özel sektör ağırlıklı olarak özdeş kullanıldığı ifade edilmiştir. Kontrol işlevinin, kamu kurumlarından "parlamento, posta idaresi, pasaport dairesi gibi" kamu örgütlerinde kullanılabileceği belirtilmiştir. Örneğin; pasaport dairesinde pasaport işlemlerine ne kadar zaman ayrılması gerektiği, bir bakanlık bildirisinde ifade edilebilir. Bu durumda pasaport işlemleri için başvuruların en yoğun ve en seyrek zamanlarının hangi dönemler olduğu saptanabilir. Bu açıdan kontrol altında tutulan bir dairede çalışan personel sayısının ihtiyacı ya da hizmet standartları, bu işlev sayesinde saptanabilir (Cem, 1972). Bu çalışmada, AGY'nin bir kontrol sistemi olarak kullanılabileceğine vurgu yapılmıştır. Yönetim süreçlerinden olan "kontrol" işlevinin yönetim tarihi kadar eski olması, bu işlevin günümüzde de kullanımını gerekli kılmaktadır.

Bu noktada Türk kamu yönetimi disiplini de bu yönetim tekniği üzerine ciddi çalışmaların olmadığını belirtmek gerekmektedir. Bunun yerine AGY'nin bileşenlerinin kamu yönetimine yansıdığı ileri sürülebilir. Dolayısıyla bu yönetim tekniğinin 1950'li ve 1960'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar farklı şekillerde etkili olmasının temelinin, ABD'de kamu yönetimi çalışmalarına paralel olarak örgüt yönetimi çalışmalarının hız kazanmasına dayandırmak mümkündür. Böylelikle kamu yönetiminde işletmecilik (managerial) anlayışının ortaya çıkması, kamu yönetimi alanında işletme yönetim tekniklerinin kullanımını da hızlandırmıştır. 1970'li ve 1980'li yıllarda kamu işletmeciliğinin de etkisiyle AGY'nin performans yönetimi, stratejik yönetim ve planlama gibi bileşenleri, Türk kamu yönetimi üzerinde etkili olmuştur.

Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren yeni bir ülkenin kalkınması için sanayi kalkınma planlarının yanında, reform süreçlerinin de başladığını söylemek mümkündür. Yani, Türk kamu yönetimi, 1950 ve 1960'lı yıllardan bu yana ciddi anlamda bir reform sürecine girmiştir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) kuruluş dönemi öncesindeki yabancı yazar ve akademisyenlerin hazırladıkları raporların önerileri ve tavsiyelerini aktarması aracılığıyla kamu yönetiminde reform süreci ivme kazanmıştır. TODAİE'nin reform süreçlerine öncülük etmesi, kamu yönetimi alanyazında birçok değişimi beraberinde getirmiştir. TODAİE'de yapılan çalışmalar ve hazırlanan raporlarla, idari reformlar ağırlık kazanmıştır. Bu dönemde hazırlanan raporlardan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) gibi raporlarda bir örgüt olarak kamu yönetiminin hantal bir şekilde işlediğine vurgu yapılmıştır. Örneğin; MEHTAP (1966: 403-405) raporuna göre, kamu yönetiminde ortaya çıkan eksikliklerin ve yetersizliklerin sebeplerinin mali imkânların yetersizliği, personel aksaklıkları, gözetim ve denetim eksikliği, kamu örgütlerinin yapısındaki düzensizlikler ve bozukluklar, kırtasiyecilik (bürokrasi) ve iyi düzenlenmeyen merkezîyetçilik gibi başat sorunların olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, AGY'nin ön gördüğü örgüt içinde denetim, planlama gibi fonksiyonlar TODAİE raporlarında görülebilir.

Küreselleşmenin hız kazandığı yeni teknolojik çağda kamu kurumlarının da bu sürece uyum sağlaması gerekmektedir. Bu süreci yürüten iç ve dış aktörlerin rolü oldukça önemlidir. Türkiye'nin AB'ye uyum süreci, Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund) ve Dünya Bankası'na (World Bank) olan üyeliği gibi bağlantılar, Türkiye'nin reform sürecini dışa bağımlı hale getirmektedir. Dolayısıyla dünyadaki küresel gelişmelere paralel olarak, Türkiye de reform sürecinde dâhil olmaktadır. Yönetim bilimi açısından geleneksel kamu yönetim anlayışının 1980'li yıllarda terk edilmeye başlanması, birçok yeni akımın yönetim bilimi içinde uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Nitekim kamu yönetiminin hantal yapısından sıyrılması, devletin

küçültülmesi, devletin bir işletme niteliğinde görülmesini sağlayan özelleştirme, deregülasyon ve yerelleşme politikalarını benimseyen yeni kamu işletmeciliği akımı uygulanmaya başlanmıştır. Bu akımla birlikte müzakereci olma, katılımçılık, hukuk devletinin varlığı, etkin ve etkili devlet, eşitlikçi ve kapsayıcı olma, cevap verebilir olma, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkeleri kapsayan yönetim gibi akımlar, kamu yönetiminde birçok değişimi de beraberinde getirmiştir.

İşte bu noktada devletin işletme gibi görülmesi, performans yönetimi, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, kamu yönetiminde motivasyon teorileri gibi akımlar Türk kamu yönetiminde de yer bulmaya başlamıştır. Bu akımların temelini 1950'li yıllarda Peter Drucker tarafından yapılan AGY'e dayandırmak mümkündür. AGY'nin kapsadığı bu yaklaşımların Türk kamu örgütlerinde izlerine rastlamak mümkündür. Örneğin 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu incelendiğinde, bu kanunun 01.01.2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girdiği gözlenmektedir. Bu kanun, kamu yönetiminde "kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolün sağlanmasını" amaçlamaktadır (5018 Sayılı Kanun, 2003). Bu kapsamda kanunla birlikte kamu performans yönetiminin araçlarından stratejik plan, performans esaslı bütçeleme, faaliyet raporları, hesap verebilirlik, saydamlık gibi kavramlar, Türk kamu yönetiminde zorunlu hale gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, kamu örgütlerinde kamu performans yönetimine çok ciddi bir şekilde önem verilmeye başlanmıştır. Bu kanunla birlikte etkili, kaliteli ve aynı zamanda hukuka bağlı, açık, şeffaf katılımçı, hesap verme ilkelerine uygun bir hizmet öngörülmüştür (Karasoy, 2014: 267). Her ne kadar Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde bu kanunun yapılması gündeme gelmiş ve yürürlüğe girmişse de bu kanun henüz tam olarak yürürlüğe girme konusunda içselleştirilememiştir.

Öte yandan yönetim anlayışı, hem yerelin hem de merkez karar alma süreçlerine katılımını ifade etmektedir. Bu anlayışın örneklerini, Yerel Gündem 21 çerçevesinde uygulanan faaliyetlerde görmek mümkündür. Örneğin Ankara, İstanbul ve İzmir gibi bazı illerde ortaya çıkan kentsel sorunların çözümüne yönelik katılımçı yönetim uygulamaları, Bergama'da siyanürle altın aranmasına yönelik bölge halkının ve çevrecilerin verdiği tepkiler bu anlayışın örnekleri arasındadır (Haktankaçmaz, 2004: 59). Nitekim AGY'nin söylemiyle yönetimde karar alma sürecinde, karar vericiler ve halk arasında zaman zaman zorunlu da olsa müzakere olabilmektedir. Sobacı ise yönetimin Türkiye'de yerel ölçekte sınırlı düzeyde de olsa uygulandığı alanlara dikkat çekmektedir. Yerel Gündem 21'in yanı sıra, bazı kentlerdeki kent meclisleri ve proje demokrasisi gibi alanlarda da yönetim uygulamalarının olabileceğine dikkat çekmektedir (Sobacı, 2007: 234).

Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının da kamu yönetimi örgütlerine son yirmi yıllık süreçte uygulandığını söylemek mümkündür. Uygulama alanı açısından Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Sosyal Sigortalar Kurumu, bazı üniversiteler, belediyeler ve hastaneler gibi kamu kurumlarında TKY uygulamalarına başlandığı görülmektedir (Balci, 2005: 206). AGY'nin performans yönetimi amacı içinde olan etkili ve etkin bir yönetim yapısının oluşturulması, Türk kamu yönetimi örgütlerine TKY olarak yansımıştır.

Son olarak Türk kamu yönetimi alanında AGY çalışmalarının neden azaldığını ifade etmek gerekir. Bu durum kamu yönetimi içinde performans yönetimi, stratejik yönetim gibi yönetim tekniklerinin ön plana çıkmasıyla, AGY'nin bu yönetim tekniklerinin çemberinde erimesinin bir sonucu olarak açıklanabilir.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim biliminin bakış açısıyla, bir kamu ya da işletme örgütünün amaçların belirlenmesi ve bu süreçte ilgili adımların atılması, örgütün başarıya ulaşabilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. *Amaçlara göre yönetim* de bir yönetim biçimi olarak 1950'li yıllarda ortaya çıkmakla birlikte, günümüzde uzantıları ve çıktıları örgütlerin yönetim süreçlerinde sıklıkla görülebilmektedir. Teorik olarak örgütlerin mantığında sürekli kar güdüsünün olması, amaçların tam olarak belirlenmesindeki temel sorunlar ve üstlerin yetkilerini kullanmak için kendi şahsi kişiliklerini örgütlerine yansıtması gibi sorunlar, amaçlarına göre yönetimin uygulanmasında zorluklar çıkarabilmektedir.

Küresel ölçekte amaçlarına göre yönetim uygulamalarına yönelik çabaların ve bunların varlığına yönelik kanıtların olduğunu söylemek mümkündür. Ancak dünya örneklerinde de ifade edildiği gibi amaçlarına göre

yönetim örgütler için oldukça verimli bir tablo sunmasına rağmen, uygulanmasında ciddi sorunlarla karşılaşmıştır. Genel olarak amaçlarına göre yönetim uygulamaları kamu örgütlerinden ziyade, işletme yönetimlerinde kullanılmaktadır. Bu yönetim tekniğinin, işletme yönetiminde personelin ya da örgütün değerlendirilmesinde kullanılan bir performans değerlendirme tekniği ya da iş değerlendirme biçimi olduğu söylenebilir.

Diğer yandan amaçlarına göre yönetim uygulamaları Türk kamu yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde ise bu yönetim tekniği ile ilgili çalışmaların neredeyse yok denecek kadar az olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalar genel olarak kuramsal bir çerçeve çizmeye yöneliktir. Son 10 yıllık dönemde bu teknik ile ilgili uygulama bağlamında tatmin edici bir çalışmanın yazına yansımaması, oldukça sorun teşkil eden bir meseledir. Türkiye’de bu tekniğin kamu yönetimine yansımaları açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, kamu örgütlerine amaçlarına göre yönetimin izlerinin yansıdığını söylemek mümkündür. Ancak bu yönetim tekniğinin 1950’li yıllara dayanması sebebiyle, devam eden yıllarda yeni yönetim tekniklerinin varlığı ile eridiği ve/veya yok olmaya yüz tuttuğu gözlenmektedir. Hâlbuki amaçlarına göre yönetimin izlerini günümüzde modern yönetim teknikleri içinde bulmak mümkündür. Ancak amaçlarına göre yönetim, başlı başına değerlendirilmesi gereken ve uygulanması gereken bir yönetim tekniğidir. Tabi ki bu yönetim tekniğinin diğer yönetim tekniklerine yansımalarını görmek sevindiricidir. Ancak amaçlara sıkı sıkıya bağlanması gereken ve sonuçların da bu amaçlar nispetinde olması beklenen iş uygulamalarının amaçlarına göre yönetim anlayışları ile yönetilmesi, örgütlerin etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmasını daha da kolaylaştıran kilometre taşları olacaktır.

Bu kapsamda yapılan bu araştırmada, amaçlarına göre yönetim tekniğinin temel unsurları, öncülleri ve sonuçlarında sunduğu imkânlar açısından değerlendirilmesi ve kamu örgütlerinde uygulanması önerilmektedir. Örgütler temel bir strateji ile vizyon, misyon ve amaçlarını belirlediğinden, bu amaçların yerine getirilmesi ile bir sonuca ulaşılabildiğini ve başarılı olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Bu anlamda, başlangıçta koyulan amaçlar ve bu amaçların ne ölçüde başarılı olduğuna dayanan bir yönetim felsefesi ile örgütlerin amaçlarından sapmaması ve böylece rekabet yeteneğinin sürdürülebilir bir hale gelmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışma, uzun bir dönemden sonra kamu yönetimi alanyazınında AGY ile ilgili çalışma yapılmasına bir katkı sağlayacaktır. 1980’li yılların başında özelleştirme politikalarının Türkiye’de uygulanmaya başlaması, bu yönetim tekniğine farklı bir boyut kazandırmıştır. Kamu yönetiminde yeni sağ anlayışının uygulanmaya başlanması, demokrasi, özelleştirme ve yerelleşme gibi kavramları öne çıkarmıştır. Böylelikle kamu örgütlerindeki yönetim teknikleri de değişmeye başlamıştır. İşte bu noktada bu yönetim tekniklerinden AGY, kamu yönetimi alanyazınına pülverize bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. AGY çıktılarının (performans yönetimi, planlama gibi) kamu yönetimi disipliniinde uygulanması, postmodern yönetim anlayışının bir sonucu olarak açıklanabilir. Diğer yandan sanayi döneminden bu yana sermaye sahiplerinin dünya üzerinde işletme örgütlerinde kullandığı yönetim tekniklerini kamu bürokrasilerine pazarlaması ise küreselleşme sürecinin sonucu olduğu söylenebilir.

Son olarak çalışmanın başında iddia edilen ve kamu yönetimi alanında sadece bir adet teorik çalışmanın bulunması, çalışmanın oldukça kısıtlı bir durumda yapıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca AGY’nin Türkiye’de henüz kamu yönetiminde uygulamaya yönelik bir çalışması mevcut değildir. Bununla birlikte YÖK’teki tezlere ulaşılamaması da diğer bir kısıtlılık olmuştur. Yapılan bu çalışmayla birlikte, alana yönelik bir pencere daha açılmış olmuştur. Bu açıdan bu çalışma, bir öncü rolü taşımakta olup bir sonraki disiplinlerarası çalışmalara ışık tutmaktadır. Bu çalışmayla birlikte disiplinlerarası yöntem ve tekniklerle birçok çalışmanın yapılabileceği aşikâr olacaktır.

KAYNAKÇA

- 5018 sayılı Kanun, (2003). Kamu mali yönetim ve kontrol kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>. Erişim Tarihi: 06.12.2015.
- Aydın, A. H. (2013). *Yönetim bilimi: Fonksiyonlar, teoriler, yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: Olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), 196-211.
- Barutçuoğlu, Y. (1995). *İşletmelerde Başarı Değerleme Yöntemi Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Banka Sektöründe Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Berland, N., & Dreveton, B. (2006). Management control system in public administration: beyond rational myths. *Accounting Reform in the Public Sector: Mimicry, fad or Necessity, Réseau Cigar*, 21-37.
- Biçen, H. (1990). Amaçlara göre yönetim ve bankacılıkta uygulanması. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Can, H. Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi: Ankara.
- Cem, C. (1972). Hedeflere göre yönetim tekniğinin kamu kesimine uygulanması, *Amme İdare Dergisi*, 5(4), 30-46.
- Cingı, N. (1994). *Planlama örgütünde amaçlara göre yönetim uygulamasının işletmenin başarısı açısından incelenmesi ve Eczacıbaşı Holding'de bir uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Collins, R. W. (1971). Management by objectives: Advantages, problems, implications for community colleges. *ERIC*, 1-20, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057792.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2016.
- Cummins, D. M. (1980). *Management by objectives in community theatre an internship report*, Dissertation in Theatre Arts, Texas Tech University.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*, Rev. Ed. Harper Collins E-books., <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>, Erişim Tarihi: 11.12.2015.
- Goddu, R. (1975). Evaluation in a Management by Objectives System. An Introductory Workbook to Management by Objectives for Department of Education Personnel. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED110461.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2016.
- İsakova, D.V. (2010). *Sistema upravleniya po tselyam*, https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf, Erişim Tarihi: 04.06.2016.
- Kalay, F., & Ozturk, T. (2016). Dönüşümsel liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi: Türkiye'de ampirik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 97-106.
- Görmüş, A. Ş. (1995). *Amaçlara göre yönetimin yönetime katılma bakımından incelenmesi ve Türkiye'deki durumun değerlendirilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Göztür, E. (2000). *Performans yönetim sistemi ve amaçlara göre yönetim*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gray, F., & Burns, M. L. (1979). Does "Management by objectives" work in education?. *Educational Leadership*, 36(6), 414-417.
- Haktankaçmaz, M. İ. (2004). Türk kamu yönetiminde yönetişimin uygulanabilirliği, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 45-62.
- Karasoy, A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Koçel, T. (1989). Amaçlara göre yönetim, *Yönetim*, 1(3), 47-59.
- Koyuncu, M. (1993). *İşletmelerde başarı değerlendirme ve amaçlara göre başarı değerlendirme yönteminin bir hizmet işletmesinde uygulama örneği*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Krueger, D. (1994). *Strategic management and management by objectives*. Small Business Advancement National Center.
- Levinson, H. (2003). Management by whose objectives?. *Harvard Business Review*, 81(1), 107-116. <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>. Erişim Tarihi: 15.12.2015.
- Lynn, G. S., & Kalay, F. (2016). The effect of vision and role clarity on team performance. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17, 175-196.
- MEHTAP (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu*, İkinci Basım, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Newton, R. R. (1980). Management by objectives: Practical applications to school supervision, *American Secondary Education*, 10(2), 39-46.

Özden, D. (2001). *İşletmelerde amaçlara göre yönetim modelinin teknikleri ve amaçlara ulaşmada başarı koşulları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim kavramı ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 195-207.

Sofuluwe, A. O. (2003). Management by objectives: A tool for ensuring teachers’ effectiveness, <http://www.unilorin.edu.ng/journals/education/ije/june2003/Management%20by%20Objective%20A%20Tool%20for%20Ensuring%20Teachers%20Effectiveness.pdf>, Erişim Tarihi: 10.05.2016.

Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*. <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>, Erişim: 16.03.2016.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi*, 9. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



UNRAVELLING PROCUREMENT SKILLS AND CAPACITY CONSTRAINTS IN AN OPEN DISTANCE LEARNING (ODL) ENVIRONMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219822

Winnie Dlamini¹, Maelekanyo Christopher Mulaudzi²¹University of South Africa (Unisa). dlamiw@unisa.ac.za²University of South Africa (Unisa). mulaumc@unisa.ac.za

ABSTRACT

Competitive economies depend on skilled procurement professionals to develop and sustain integrated strategies. Such professionals are in short supply in South Africa and globally. It is for this reason that the skills improvement of procurement employees in an ODL context becomes essential. Despite the strategic importance of ODL institutions in capacity development, procurement skills growth initiatives in such institutions seem to be lagging behind. This article seeks to unravel the skills and capacity constraints in the procurement division of an ODL institution. A qualitative approach was used following a single case design. The findings revealed a paucity of skilled capacity in the procurement division at an ODL institution in South Africa. It is recommended that effective skills and capacity development initiatives, such as education and training, be implemented in order for the institution to curb procurement inefficiencies and realise a sustainable competitive advantage.

Keywords: Skills, capacity, Open Distance Learning (ODL), procurement, sustainable competitive advantage

JEL Classification: I23, J23, J24

1. INTRODUCTION

Procurement optimises the contribution that external markets and suppliers make towards organisations' achievement of strategic goals (Smith, 2015). It is concerned with delivering value for money and ensuring that organisations access the goods, services and works they need in order to fulfil their strategic objectives (Universities UK, 2011). Procurement skills and capacity constraints pose the biggest challenge, not only in the Open Distance Learning (ODL) context, but also in the global sphere. These constraints inhibit the progression of procurement to supply management in most organisations, because competitive economies depend on skilled procurement professionals to develop, maintain and sustain integrated procurement strategies (Haque, Knight & Jayasuriya, 2015:609). The Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS, 2015) reported that the United Kingdom's economic recovery is being undermined by a lack of training and skills in supply chain management. Furthermore, Heyns and Locke (2013) indicated that most organisations struggle to recruit suitable candidates in the areas of procurement and supply chain. This is because, in most cases, existing procurement officials are unqualified or possess irrelevant qualifications, and lack appropriate experience.

As a result, the absence of competent procurement staff leads to capacity constraints and the inadequacy of the procurement function. The CIPS (2015) revealed that a core of insufficiently trained supply chain managers is failing to prevent malpractice or follow best practice. Such inadequacies are also undesirable in the higher education sector, including ODL institutions, which play a key role in economic and social development through the massive knowledge production and skills development required in the workplace (Ekundayo & Ekundayo, 2009; Ismail & Abdullah, 2011). Smith (2015) identified people and the skills, knowledge, capability and experience they possess as the biggest single determinant of success for procurement in the higher education sector. Accordingly, the set of skills, leadership and cross-functional competencies essential for supply chain professionals and organisational success in the 21st century continues to broaden and evolve (Ruamsook &

Craighead, 2014). La Porta and Lison (2009) indicated that progressive organisations work very diligently to develop their procurement staff, in order to meet the current and future needs of their companies.

Skills and capacity constraints are often referred to as a major concern in both developed and developing countries, but are more severe in developing countries (Jensen & Refsgaard, 2008). According to Ruamsook and Craighead (2014), there is already a shortage of highly skilled workers who possess broader business skills in the supply chain sector. Jones (2015) suggested that investment in procurement processes has not been matched by parallel investment in people. Accordingly, the current shortages will only get worse if the focus shifts from talent management and the acknowledgement that procurement is an essential competence for all senior managers. With proper talent in place, procurement is in a position to create long-term value for the organisation (La Porta & Lison, 2009). The problem of capacity constraints in procurement is greater in the public sector, and even more so in public procurement (Haque et al., 2015:610). Organisations experience procurement capacity constraints stemming from staff shortages, and are unable to fill vacant posts due to the scarcity of skilled, experienced and qualified personnel. However, today's global market requires improved efficiency and effectiveness to realise sustainable competitiveness. This, however, can be achieved through a skilled and qualified workforce, which currently appears to be in short supply. Therefore, the dream of gaining a sustainable competitive advantage seems to be hyperbolic for organisations.

In South Africa, skills constraints are viewed as the main limitation to the country's potential for economic development (Heyns & Luke, 2013:107). The problem exists despite the fact that universities are regarded as a core sector for building and producing skilled capacity. Moreover, ODL institutions promote sustainable social and economic development for global competitiveness in the 21st century through enhancing the skills and knowledge of learners and practitioners. ODL remains the only practical and inexpensive means of providing university education in South Africa. However, the skills gap is widening, especially in the areas of procurement and supply chain management, signifying that there is incongruence between skills supply and demand. Therefore, the purpose of this article is to unravel procurement skills and capacity constraints in an ODL institution in South Africa.

2. LITERATURE REVIEW

2.1.Global Perspective

Capacity constraints appear to be a global problem, as both developed and developing countries struggle to recruit the right people for available positions. Capacity is the ability of a worker, machine, work centre, plant or organisation to produce output in a given time period (Bozarth & Handfield, 2013:161). However, finding both competent and qualified people is a challenging task within the supply chain management sector, and this poses a serious threat to economic growth and organisational competitiveness (Smart Procurement, 2013). Identifying and attracting appropriate and capable skilled personnel is limited to a particular organisation, industry or geographical location (Rice, 2015). The study conducted by the logistics trade group MHI revealed that the supply chain discipline has to fill approximately 1.4 million new vacancies during the period 2014 to 2018, which amounts to almost 270 000 jobs per annum. These numbers indicate the severity of the shortage of skills within the procurement and supply chain domain.

The talent shortage survey conducted by the ManPowerGroup in 2015 revealed a shocking seven-year high skills shortage of approximately 38% world-wide since the 2007 recession, when it was estimated at 41%. The challenge of skills constraints is deepening, according to the KPMG survey conducted in 2015. In this regard, capacity and skills shortages are anticipated to increase within the next two years. Fast- developing countries such as India face fierce competition for constrained procurement professionals (KPMG, 2015). In BRICS countries, approximately two out of every five organisations (37%) struggle to recruit the right calibre of workers, and this is hampering economic growth in these countries (Heyns & Luke, 2013). Even though procurement and supply chain is pivotal in building a competitive advantage for an organisation, most managers fail to build the capacity required to achieve this goal

The problem of skills and capacity is severe in countries such as Japan (leading with 83%), followed by Peru, Hong Kong and Brazil, with 68%, 65% and 61% respectively (ManpowerGroup, 2015). The same survey showed

that South Africa (31%), Singapore (39%), Romania (61%) and Greece (59%) experienced a sharp rise in talent shortages compared to Ireland (11%) and UK, Spain, Netherlands and Czech Republic, all with a 14% level of difficulty in recruiting the right personnel. The top five reasons cited for the challenges of filling vacancies in most organisations were (1) lack of available applicants (35%), (2) lack of technical competencies or hard skills (34%), (3) lack of experience (22%), (4) lack of workplace competencies or soft skills (17%) and salary-related (13%). Consequently, capacity constraints prevail in most organisations.

Supply chain has a track record in this regard, and still experiences difficulty in attracting high calibre candidates (Dillon, 2015). According to SupplyChainBrain (2012), procurement skills constraints emerge as a result of customer changes around the globe, favouring procurement from China, Asia, India and Africa. Another cause of skills and capacity constraints seems to be financial changes and the technological revolution, which require leadership that can devise new strategies for sustaining global supply chains. These changes correspond with the survey conducted by Hays and CIPS in 2015, which showed that 73% of the respondents found it difficult to fill vacancies in procurement and supply chain within the past 12 months. The public sector reported a higher percentage of difficulty (approximately 52%) in attracting competent people than the private sector, which was 48%. This can be attributed to the lower salaries offered by the former in comparison to the private sector.

According to ManpowerGroup (2015), the global jobs that are hardest to fill for the fourth consecutive year were (i) skilled traders, (ii) sales representatives, (iii) engineers, technicians, (iv) drivers, management/executives, (v) accounting and finance staff, (vi) office support staff, (vii) IT staff and (ix) production/operations. The lack of these skills has a high impact on the ability of organisations to meet their customers' needs. The Salary Guide and Procurement Insight Report of 2015 compiled by Hays and CIPS showed that the demand for procurement managers rose to 55%, while the demand for both senior buyers and buyers stood at 25%. It was also found that the top 5 roles in high demand were buyers, category managers, procurement managers, purchasing assistants, and other tactical jobs.

Despite high unemployment levels, there is a mismatch between supply and demand because procurement and supply chain jobs are growing rapidly, but filling the positions remains a challenge for employers (Heyns & Luke, 2013; Scott, 2014). As a result, developed countries like the USA, UK and Australia have resolved to adjust their immigration policies to cater for capacity constraints (Heyns & Luke, 2013). However, the relaxation of immigration policies has a negative impact on developing countries such as South Africa, where the procurement of goods and services accounts for up to 70% of the GDP (Jensen & Refsgaard, 2008:1010). Thus, efforts to improve capacity and skills development in the public sector are pivotal for improved performance and cost-savings globally and in South Africa.

2.2.Skills Situation in South Africa

The shortage of skills in South Africa is one of the key features inhibiting the long-term economic growth potential of the country (Heyns & Luke, 2013; Tshilongamulenzhe, Coetzee & Masenge, 2013). Skills and capacity constraints are the result of socio-political and economic factors stemming from the apartheid regime, which fragmented the education and training system along racial and ethnic lines (Tshilongamulenzhe, 2012:30). According to Heyns and Luke (2013), most of the South African workforce is uneducated, which contributes to skills constraints. The SAPICS survey conducted in 2011 revealed that the skills gap is widening, especially on a strategic level. This is because many organisations are increasingly becoming aware of the importance of having a competent leader who can streamline processes for an efficient supply chain (Scott, 2014).

The lack of skills in developing countries such as South Africa leads to inefficiency and ineffectiveness (Jensen & Refsgaard, 2008). The problem becomes even more serious when it comes to supply chain skills, as it is ranked fourth highest by the CSIR's 10th annual state of logistics survey for South Africa. The survey also revealed that skills shortages are experienced at all levels, thereby affecting all the key economic drivers of the country. The recruitment requirement at operational level is generally a high school qualification, while the tactical level expects some form of tertiary education, and the strategic level normally requires a minimum of a bachelor's degree (Heyns & Luke, 2013). Accordingly, Heyns and Luke (2012) found that it is relatively easy to fill jobs at

operational level (35%) and tactical level (65%), while many employers (66%) reported that they struggled to recruit at the strategic level.

According to Heyns and Luke (2012), both hard and soft skills are lacking in the South African supply chain domain. Furthermore, they identified business process improvement, customer focus, ability to plan and prioritise, decision-making, change management, leadership and business ethics as the major skills lacking in the South African context. More alarming is the fact that the Supplychainforesight (2012) report ranked procurement and supply chain skills constraints among the top five. This challenge contributes immensely to the high rate of fraud, corruption and maladministration experienced, especially in the public sector, and leads to the low competitiveness of the country's economic growth (Anderson, 2013).

Unemployment in South Africa is approximately 25%, but the shortage of skilled and qualified labour persists. The number of unfilled vacancies in South Africa is estimated to be 829 800 for highly skilled employees across the spectrum (Adcorp Employment Index, 2014). The problem of filling vacancies has been worsened by the Immigrations Act of 2002 and its amendments, which were promulgated in April 2011. This legislation prohibits the use of immigration agents and provides for quota work permits. This signifies an imbalance between the supply of and demand for skills in the country, especially because South Africa cannot freely tap into the global labour market for available skills.

Contrary to the fundamental role of the university, which is to supply human capital to boost economic development in the country; universities lack capacity and necessary skills, especially in the procurement and supply chain discipline (Ismail & Abdullah, 2011:389). This lack is felt despite the wide range of supply chain qualifications, from short learning programmes, vocational training, and certificate programmes to formal qualifications such as diplomas and degrees. The state remains the single largest investor in public education, with a considerable growth of approximately 14% per annum. Furthermore, the South African government has made dedicated efforts to improve the skills shortage by promulgating the Skills Development Act 97 of 1998. Through this Act, Sector Education and Training Authorities (SETA's) were established, which promote skills development. However, many organisations in South Africa still face the challenges of the co-ordination and management of skills development training projects, as well as deplorable training and mentorship (Tshilongamulenzhe *et al.*, 2013).

2.3.ODL Case Description

The ODL institution which is the focus of this study is one of the world's largest and oldest open distance learning institutions, with almost 400 000 students – mostly South Africans, but also from across Africa and the world (McGregor, 2015). Since the inception of this institution, it has been the only institution in South Africa that was and still is accessible to all people, regardless of their race, colour or creed. This institution has, over the years, proved to be capable of supplying the economy with a well-trained and value-adding human resource. It offers about 3300 qualifications and courses. However, its procurement division is staffed by only 15 permanent and temporary employees, servicing approximately 4 500 permanent staff members, 1 000 fixed-term contractors and 8 000 part-time and temporary staff. This procurement division manages approximately R1, 6 billion worth of expenditure per annum (Baijnath, 2014).

The university is guided by the principles of lifelong learning, student centeredness, innovation and creativity. In addition, much effort is channelled towards knowledge and information production, in order to advance development, nurture a critical citizenry and ensure global sustainability. Sollish and Semanik (2007:2) agreed with the notion that organisations that conduct their procurement according to best practices align their procurement strategies with their overall goals, thereby creating and sustaining a competitive advantage for the whole organisation (Ireland & Webb, 2007). In line with this, the governing council of this ODL institution has approved a plan which aims to drive the university '*towards a high performance university*' in terms of service and value chains (United Nations Global Compact (UNGC), 2012:15). This university supports the values entrenched in the Constitution of the Republic of South Africa, namely human dignity, equality, fairness and social justice. Furthermore, the principles of integrity, academic freedom and excellence are highly regarded by this institution.

3. DATA AND METHODOLOGY

3.1. Method and Strategy

This study followed a qualitative methodology, because it is suitable for addressing topics that have not been previously researched, and thus require an in-depth inquiry (Creswell, 2009:18; Hair, Celsi, Money, Samouel & Page, 2011:145; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012:161). To date, there is no evidence that such a study has been previously conducted with the same audience in the South African ODL context. The chosen research strategy for this article is a case study. The strength of the case study method is that it explores a phenomenon within its real-life context, thereby revealing concealed information (Hofstee, 2006:124; Saunders *et al.*, 2012:179), in this case possible barriers and/or facilitators of the implementation of procurement best practices.

3.2. Participants and Sample

The population comprised 15 permanent staff members from the procurement division in the target ODL institution. The purposive sampling technique was adopted, since this study aimed to give preference to the views of management in the procurement directorate, because they possess expert knowledge and skills related to procurement policies and practices, while general staff possess only operational knowledge. Consequently, a sample of 4 participants was interviewed.

3.3. Data Collection and Analysis

Data was collected through face-to-face interviews using open-ended questions, in order to give the participants an opportunity to describe their experiences in detail. The interviews were conducted from December 2014 to January 2015. According to Saunders *et al.* (2012:372), interviews are essential for obtaining relevant and reliable data. The interviews lasted from 45 to 60 minutes each, and were audio-recorded and transcribed with the permission of the participants. Due to the sensitive nature of the information pertaining to this study, it was necessary to maintain a sensitivity towards participants' discomfort when sharing their views and experiences. For this reason, the anonymity of the participants was ensured at all the various stages of the research process. Professional counselling and debriefing were offered to participants if needed, immediately after the interviews or at a time convenient to them.

An analysis of the collected data was done by using Atlas ti software. Quinlan (2011:182) recommended this as a suitable tool for a study that calls for an in-depth inquiry of confined entities, such as case studies. The analysis included verbatim quotations to specify the source from which information was extracted, and to give a voice to all the participants. For example, the following text **1:67 ["I don't think I should answer..."]** denotes that the source of evidence is from primary document 2, quotation number 67. The researcher manually entered the textual data, defined codes and sought post-computer assistance from specialists in Atlas.ti. The researcher also analysed the data that was not processed by the computer software, thereby becoming a key instrument in uncovering multiple sources of data. To ensure the credibility and trustworthiness of the data, an independent co-coder was consulted.

4. FINDINGS AND DISCUSSION

The findings in this study revealed that this ODL institution is faced with issues such as the shortage of skills, inappropriate staff qualifications, and capacity constraints. This is happening despite the fact that Smith (2015) identified people and their skills, knowledge, capability and experience as the biggest single determinants of success for procurement in the higher education sector. The findings of this study are in line with those of Heyns and Locke (2013), who also found that in most cases, existing procurement officials are unqualified or possess irrelevant qualifications, and lack appropriate experience.

4.1. Skills and Capacity Constraints

Participants reported that they are faced with the challenges of capacity constraints and shortage of skilled procurement staff members. Deloitte (2015) stated that over a third of organisations identified procurement

skills shortage as a major concern in their business. In response to skills and capacity constraints, participants indicated the following:

Skills at this university are a major problem. There is a skills shortage in the first place (1:30).

I think the biggest one is currently capacity, capacity and skill goes hand in hand. We don't have the people and the people that we have are not sufficiently trained or skilled to be able to do what is required. (2:137)

Even if they (management) know the predicament that we are faced with at procurement, shortage of staff you know. (4:141)

In light of the strategic role that procurement has played in recent times, it is important to recruit candidates with suitable skills and qualifications, so that they can contribute meaningfully towards the objectives of the organisations.

4.2. Finding Suitable Candidates

Finding suitable candidates was raised as a challenge by the participants, as this results in universities competing for suitable candidates. This coincides with the study conducted by Heyns and Locke (2013), who found that most organisations struggle to recruit suitable candidates in procurement and supply chain, due to the scarcity of qualified personnel. In response to the challenge of finding suitable candidates, participants indicated the following:

They have been looking for a buyer since 2013. (3:113)

We are trying to address that but one thing you realise is that even if you advertise a position you say you want a P8 that must have a diploma or a degree in purchasing or supply chain. I guarantee you, you have to reissue that, you have to re-advertise it. It is not only within University 1 but in general because most of the time when you're targeting these procurement practitioners you are targeting within the higher education sector, so which means you go to UP (university of Pretoria), you go to UJ (University of Johannesburg) they are sitting with the same problem. (1:23)

Another issue that participants raised as a concern was that recruiting suitable candidates becomes difficult for universities because public sector salaries are lower than those in the private sector.

We interviewed a buyer and we had somebody to appoint, but the person turned the offer down because the salary was low... even today, we haven't appointed a buyer. Since 2013 (3:113).

The scarcity of suitable candidates within the procurement and supply chain field may be attributed to the fact that the profession is not seen as an attractive career path by individuals, since procurement has traditionally been referred to as a non-strategic function within organisations (Australian Procurement and Construction Council (APCC), 2015). Therefore, the unprecedented demand for highly capable procurement professionals may continue to grow in both the public and private sectors for as long as procurement's value is not recognised.

4.3. Inappropriate Qualifications

The institution tends to try to compensate for skills shortages in procurement by hiring people with qualifications that are not relevant to procurement. Some participants disclosed that they have an academic background that is irrelevant to procurement. The issue of employing candidates with inappropriate qualifications is not unique to South Africa; however, as such incidents have also been reported in other countries (NyasaTimes, 2015). Lau (2010:409) found that there is a lack of education and training for procurement personnel, even though skilled personnel are essential to drive the profitability of the organisation. Accounting was mentioned as one of the major subjects in participants' academic profile, since it was assumed to be closely related to procurement. However, procurement is much more than accounting. Therefore, most organisations fail to transform procurement into supply management. In relation to qualifications, participants indicated the following:

You come from the accounting field? Ja, accounting background. (1:3)

Sometimes the problem it's them (management). Sometime you are a Portfolio Manager, maybe you are a pure academic and they give you the Directorate like procurement. It must be somebody who is in that field. You cannot take, for an example; you can't take somebody who is in the field of economics and sciences and get that person to lead ICT. (3:108).

...so we're just sitting with ... people who don't have the relevant qualifications in procurement. (1:21).

The interviews also revealed that traditionally, the university did not require a qualification or experience for a person to be employed in the procurement division. This was not surprising, since procurement was not regarded as a strategic function, and it was assumed that anybody can do the easy "administrative, clerical process" of procurement.

...of course you need to have something to do with procurement or supply chain related courses. (4:46).

This is a serious challenge, as procurement has evolved and no longer includes non-value-adding activities and paperwork processing (Guinipero, Handfield & Eltantawy, 2006: 824).

4.4. Training and Development

The institution is introducing standards in the employment of staff members for different levels, according to the seniority of the position. The post levels are then aligned to the required qualification. The implication is that it should introduce capacity building initiatives in order to meet the required procurement standards and create experts (APCC, 2015). In addition, staff members are encouraged to attend training programmes, such as the CIPS training programmes. With regard to staff training and development, participants indicated the following:

HR they have got their standards. Like last year we wanted to advertise a position for a travel official and they told that there was MANCOM resolution that was about the post grade 9, all the grade 9's they must have at least a diploma. Same here you need to have a diploma in Purchasing, Supply Chain management, Logistics any relevant as a buyer. Those trainings are just to add-on to qualifications you have already. (3:28).

Some participants stated that the line managers instructed staff members to enrol for short learning programmes in procurement. The line manager's perception was that further education and training may empower staff members to become competent, efficient and effective. However, staff members have not taken advantage of the opportunity because of capacity constraints.

The money is there, but unfortunately because we are so limited at the moment we often find that we don't have enough time to go on the necessary training. The external training service provider (name removed for anonymity) has been identified as the service providers of choice for procurement, but it's a little bit difficult at the moment, you know when you take time off to go on training, then you get back, you know your work has piled up again, (2:109).

It was impressive to note that the participants commended the impact of training and development on increasing the required knowledge and insight. Participants reported that they attended seminars and conferences on procurement, in order to learn about the recent trends in the discipline. The participants articulated that management encourages staff to continuously attend training courses on related programmes.

We have the HRD (Human Resource Development), Service provider (name removed for anonymity) training and development so every year everybody is encouraged to attend whatever training that is relevant to what you are doing. So there is education and training. (3:27).

So we attend those events and they are all to do with purchasing. There you learn about the new suppliers in the market, new products in the market and new trends in the markets. (3:100).

The participants revealed that training service providers from outside the university were contracted to offer short courses to the procurement staff, because, such courses are not currently offered within the institution.

4.5.Retention Strategy

The participants alluded to the fact that as part of the procurement staff development and retention strategy, management funds the education and training initiatives. It does not end there, however, as the institution also pays for employees' spouses and children when they register for both short courses and formal qualifications. However, it was surprising to learn that individuals still do not take advantage of these opportunities due to capacity constraints.

The money is there, but unfortunately because we are so limited at the moment we often find that we don't have enough time to go on the necessary training. The has been identified as the service providers of choice for procurement, but it's a little bit difficult at the moment, you know when you take time off to go on training, then you get back, you know your work has piled up again, it's one of the things that the auditors have picked up and we are encouraged to go on training to improve ourselves and to comply with our personal development plan (PDP), but it's sometimes not possible. But, the options are there. We have been given those options. (2:26).

... but the university actually pays if you take those qualification, the university pays. (1:105).

Despite all the encouragement and incentives provided by the institution, it remains a mystery as to why some of the participants still indicated that the procurement division does not have professionally qualified employees in some sections, such as strategic sourcing.

We don't have anyone currently trained in strategic sourcing. (2:103).

We don't have the people and the people that we have are not sufficiently trained or skilled to be able to do what is required. (2:156).

The institution is making a huge effort to empower and encourage staff members, including those in the procurement division, to improve their knowledge and skills base through training and development. The university has a substantial training budget, which affords employees the opportunity to attend training, both internally and externally. In addition, the institution provides opportunities and incentives such as subsidising studies, rewarding the completion of qualifications, and providing in-house training for its employees, in order to improve performance outputs. The foregoing findings show that the institution is still experiencing serious skills and capacity challenges in the procurement division. Therefore, there is an urgent need to develop capacity and improve the skills levels of employees within the procurement division. The scarcity of qualified procurement staff members has the potential to perpetuate procurement inefficiencies and hinder the implementation of procurement best practices. To this end, skilled employees have the ability to develop and sustain integrated strategies for the implementation of procurement best practices.

5. CONCLUSION

Procurement is the core of value creation and organisational effectiveness. Consequently, successful organisations are those which put more effort into developing the skills and capacity of their employees, in order to meet current and future needs. Therefore, education and training are strategic tools that may facilitate the implementation of procurement best practices. Since universities are the hub of knowledge production, they are in a better position to produce, employ and constantly supply skilled employees. This study sought to unravel the skills and capacity constraints in the procurement division of an ODL institution. The findings revealed that this ODL institution has not been spared from the prevailing global challenge of skills and capacity constraints. Issues such as capacity constraints, inappropriate qualifications, skills shortages and low salaries came out strongly during interviews with participants. It is also suggested that training should be compulsory for all employees in the procurement division, in order to ensure that they keep abreast with current procurement best practices, which might enhance efficiency and effectiveness. Since no evidence of research was found regarding procurement skills and capacity constraints in the higher education sector in South Africa, further research in this area is recommended.

REFERENCES

- Adcorp Employment Index. (2014). *Adcorp Employment Index, April*. South Africa: Adcorp Holdings Limited.
- Anderson, A. (2013). Severe lack of supply chain skills "hindering the trade for SA. BusinessDayLive. Available from: <http://www.bdlive.co.za/companies/2013/05/22/severe-lack-of-supply-chain-skills-hindering-trade-for-sa> . [Accessed on 09 September 2015].
- Australian Procurement and Construction Council (APCC). (2015). APCC Annual Report: 2014-2015. Available from: www. Apcc. Gov.au. [Accessed on 14 January 2016].
- Bajjnath, N. (2014). 'Purchase and Supply Leadership: Lessons from the University of South Africa'. *IPSESA conference, Limpopo, 14 -16 April 2014*. IPSESA.
- Bozarth, C.C. & Handfield, R.B. (2013). *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. 3rd ed. England: Pearson Education Limited.
- Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS). (2015). Supply chain skills shortage could leave businesses exposed. Available at: www.cips.org. [Accessed on 21 January 2016].
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: quantitative, qualitative, and mixed methods approaches*. California: Sage.
- CSIR. (2014). *10th Annual state of logistics survey for South Africa - bold steps forward*. Available from: http://www.csir.co.za/sol/docs/10th_SoL_Bold_Steps_Forward_web.pdf [Accessed on 14 October 2015].
- Deloitte. (2015). Economic benefits of better procurement practices. Consult Australia. Available from: <http://www.consultaaustralia.com.au/docs/default-source/infrastructure/better-procurement/dae---consult-australia-final-report-050215--96-pages.pdf> . [Accessed on 12 May 2016].
- Dillon, E. (2015). Are we facing supply chain talent shortage? ModusLink global solutions. Available from: <https://www.moduslink.com/are-we-facing-a-supply-chain-talent-shortage/> . [Accessed on 22 December 2014].
- Ekundayo, M.S. and Ekundayo, M.J. (2009). *Capacity constraints in developing countries: A need for more e-learning space? The case of Nigeria*. Paper presented at the proceeding ascilite Auckland.
- Giunipero, L., Handfield, R.B. & Eltantawy, R. (2006). Supply management evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7):822-844.
- Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Money, A.H., Samouel, P. & Page, M.J. (2011). *Essentials of business research methods*. New York: ME Sharpe.
- Haque, T. A., Knight, D. & Jayasuriya, D. (2015). Capacity constraints and public financial management in small Pacific Island countries. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 2(3):609-622.
- Heyns, G. & Luke, R. (2012). Skills requirements in the supply chain industry in South Africa. *Journal of transport and supply chain management*, 6(1):107-125.
- Heyns, G. & Luke, R. (2013). An update of the supply chain skills gap survey in South Africa. *35th SAPICS annual conference and exhibition, Sun City, 2-4 June 2013*. SAPICS.
- Hofstee, E. (2006). *Constructing a good dissertation*. Sandton: EPE.
- Ireland R. D. & Webb J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50: 49–59.
- Ismail, A. & Abdullah, A. G. K. (2011). Human capital development practices in Malaysian public universities. *Current Research Journal of Social Sciences*. 3(5): 389-398.
- Jensen, K. R. E. & Refsgaard, M L. (2008). Procurement capacity development: from theory to practice. *Proceedings of the 3rd International Public Procurement Conference, 28- 30 August 2008*.
- Jones, P. (2015). *Optimizing procurement: investing in talent and technology*. UK: KPMG International Cooperative.
- KPMG. (2015). Optimising procurement: investing in talent and technology. Available from: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/07/optimizing-procurement.html>. [Accessed on 14 October 2015].
- La Porta, J, & Lison, E. (2009). *Assessing and accelerating the capabilities of your procurement staff*. New York: IBM Global Services.
- Lau, A. K. W. 2010. Training needs of purchasing and supply management personnel in Hong Kong. *Journal of European Industrial Training*, 34 (5): 400 – 415.
- ManpowerGroup. (2015). 2015 Talent Shortage Survey. Available at: <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-shortage-2015/talent+shortage+results> . [Accessed on 26 February 2016].

- McGregor, K. (2015). *Global policy form to forge future of online learning*. South Africa: University World New-Africa.
- Nyasatimes. (2015). Mal-administration at Malawi central medical stores trust. Available from: <http://www.nyasatimes.com/2015/02/18/mal-administration-at-malawi-central-medical-stores-trust/>. [Accessed on 17 April 2015.]
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning.
- Rice, D. (2015). Talent shortage is a weak link in the supply chain. Available from: <http://www.industryweek.com/supply-chain/talent-shortage-weak-link-supply-chain>. [Accessed on 23 January 2016].
- Ruamsook, K. & Craighead, C. (2014). *Forecasting a supply chain talent "perfect storm"*. Centre for Supply Chain Research, Pennsylvania State University.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. 6th edition. England: Pearson Education Limited.
- Scott, A. (2014). Procurement jobs set to grow rapidly, but skills shortage remains a problem for employers. Available from: <http://www.cips.org/supply-management/news/2014/july/procurement-jobs-set-to-grow-rapidly-but-skills-shortage-remains-a-problem-for-employers/>. [Accessed on 5 January 2016].
- SmartProcurement. (2013). SA's supply chain skills constraint mirrors a global concern. Available from: http://www.smartprocurement.co.za/archives/sas_supply_chain_skills_constraint_mirrors_global_concerns.php#sthash.cLoBJdM.dpbs. [Accessed on 15 September 2015].
- Smith, P. (2015). *Future challenges for procurement in the higher education sector*. United Kingdom: Efficiency Exchange.
- Sollish, F. & Semanik, J. (2007). *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- SupplyChainBrain. (2012). Coping with the procurement talent shortage. Available at: <http://www.supplychainbrain.com/content/general-scm/hr-labor-management/single-article-page/article/coping-with-the-procurement-talent-shortage-1/>. [Accessed on 27 February 2016].
- Supplychainforesight. (2012). South Africa Inc.: Growth, competitiveness and the Africa question. Available from: <http://www.barloworld-logistics.com/wp-content/uploads/2013/11/Supplychain-Foresight-2012.pdf>. [Accessed on 13 September 2015].
- Tshilongamuenzhe, C., Coetzee, M. & Masenge, A. (2013). Development of the learning programme management and evaluation scale for the South African skills development context. *South African Journal of Industrial Psychology*. 39(1):131-144.
- Tshilongamulenzhe, M.C (2012). Enunciating the skills development challenge facing South Africa. *GSTF International Journal of Law and Social Sciences*, 1(1):30-35.
- United Nations Global Compact. (2012). *The University of South Africa communication on progress*. Available at: http://www.unisa.ac.za/ungc/docs/UNGC_Report_2012.pdf [Accessed on 16 July 2013].
- Universities UK. (2011). *Efficiency and effectiveness in higher education: a report by the Universities UK Efficiency and Modernisation Task Group*. London: Universities UK.



EVALUATING TRUST AND PERCEIVED RISK DIMENSIONS IN ONLINE CLOTHING SHOPPING

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219838

Sanem Alkibay¹, Banu Kulter Demirgunes²

¹ Gazi Üniversitesi, salkibay@gazi.edu.tr

² Ahi Evran Üniversitesi, banu.kulter@ahievran.edu.tr

ABSTRACT

Technological developments have increased competition in online marketing. Therefore, some factors which have important roles in accepting online shopping gained importance for virtual firms. This study investigates relative importance of trust and perceived risk factors' effects on consumer's acceptance and rejection in online shopping. These factors are evaluated in the context of consumer's online clothing shopping. Second order confirmatory factor analysis has been used to determine the impacts of the factors mentioned in the study. The sample group of this study consists of 400 consumers experiencing online clothing shopping and living in Kırşehir. The empirical results of this study reveal that consumer's perception of institutional based trust -entailing the aspects of structural assurance and situational normality- is the most important factor in formation of online trust. The other influencing factor is the personality based trust with its credibility, integrity and benevolence dimensions. Another remarkable finding of the study is that product risk is revealed as the most important dimension of the risk perceived by the consumers in online clothing shopping.

Keywords: Online shopping, online trust, online perceived risk.

JEL Classification: D81, L81, L86.

ONLİNE GİYİM ALIŞVERİŞLERİNDE GÜVEN VE ALGILANAN RİSK BOYUTLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Teknolojide yaşanan gelişmeler, online alışverişteki rekabeti artırmıştır. Doğal olarak online alışverişin kabulünde rol oynayan faktörler de sanal işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmada, tüketicinin elektronik alışverişi kabul etmesi ve söz konusu alışverişi reddetmesi üzerinde etkili olabileceği düşünülen güven ve algılanan risk faktörleri ele alınmaktadır. Söz konusu faktörler, tüketicinin sanal ortamda giyim alışverişi kapsamında değerlendirilmektedir. Güven ve algılanan risk boyutlarının, online giyim alışverişlerinde etki düzeylerini belirlemek için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Kırşehir ilinde bulunan ve online giyim alışverişi yapan 400 tüketici olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre güven oluşumunda en fazla öne çıkan özellik, tüketicinin kurumsal temelli güven algısı olmaktadır. Buna göre tüketicinin durumun normal olduğu ve yapısal koşulların düzgün işlediği yönündeki algısı, güven oluşumunda en önemli unsurlar olmaktadır. İnanılabilirlik, dürüstlük ve yardımseverlik unsurlarından oluşan kişilik temelli güven ise, sanal ortamda güvenin oluşumunda ikinci sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, tüketicinin internetten giyim alışverişlerinde genel olarak algıladığı riskin en önemli boyutunu, ürün riski oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Online alışveriş, online güven, online algılanan risk

JEL Sınıflandırması: D81, L81, L86.

1.GİRİŞ

Elektronik ticaret, ürün ve hizmetlerin elektronik ağ aracılığıyla satın alınmasını ifade etmektedir. Online alışveriş, elektronik ticaretin en önemli faaliyetlerindedir. Online alışveriş çok geniş kapsamlı olmakla birlikte, online perakendecileri ve ürünleri bulmayı, ürün bilgisi için araştırmayı, ödeme seçeneklerini belirlemeyi, diğer tüketiciler ile iletişim halinde olmayı ve ürün ve hizmetleri satın almayı kapsamaktadır. Alım satım işlemi için internetin kullanımı, alıcı ve satıcı arasındaki ilişkiyi de değiştirmektedir (Hsu ve Bayarsaikhan, 2012: 167). Günümüzde bu değişimi gören ve değişime hızla ayak uydurabilen işletmeler rekabet güçlerini arttırabilmektedir.

İnternetin gelişimi, işletmeler için yeni ve rekabetçi bir alan yaratmakta, tüketiciler için ise yeni bir alışveriş ortamı sağlamaktadır. İnternet ortamında pazarlamanın yaygınlaşması, tüketici davranışlarının yeniden incelenmesini gerektirmektedir. Çünkü sanal alışveriş olarak ifade edilen kavram, geleneksel alışveriş farklı bir boyuta taşımaktadır. Tüketicinin sanal ortamda satın alımları, geleneksel satın alma davranışından farklı olarak çalışılmaya başlanmıştır (Gefen vd., 2003). Bu anlamda tüketicilerin internet ortamından alışveriş yapma ve yapmama durumlarını belirleyen birçok faktör de değişmeye başlamıştır. Geleneksel alışverişlerden farklı olarak değerlendirilmesi gereken en önemli faktörlerden bazıları güven ve risk kavramları olmaktadır (Youn, 2005; Noort vd., 2007; Mohammed, 2014).

Güven, elektronik ticaretin kritik bir yönünü oluşturmaktadır. Satıcının zararlı ve fırsatçı davranışlarda bulunmayacağına yönelik bir garantisinin olmaması, güvenin elektronik ticaretteki önemini arttırmaktadır (Gefen, 2000: 726). Adil olmayan fiyatlandırma, kesin olmayan bilgi iletimi, gizliliğin ihlali, kredi kartı bilgilerinin izinsiz kullanımı, söz konusu davranışlara örnek gösterilebilmektedir. Bir kısım araştırmacılar online müşterilerin, güven duymadıkları ve risk algıladıkları ortamdaki uzak durduklarını belirtmekte (Reichheld ve Scheffer, 2000), özellikle, elektronik ticarete memnuniyet ile sadakat arasında ilişki olduğu üzerinde durmaktadırlar (Güreş vd., 2015)

Online alışverişte tüketicilerin daha düşük güven ve daha fazla risk algısı, geleneksel alışverişe göre daha fazla üzerinde durulması gereken konular olmaktadır. Bu yönde riskleri azaltmak ise fayda algısını yükseltmekle mümkün olabilmektedir (Zhou vd., 2007: 50). Noort vd. (2007)'ne göre geleneksel alışverişlerde pozitif ürün özelliklerini vurgulamak önemli iken, sanal mağazalarda bu eğilim negatif özelliklerinin yokluğunu vurgulamak, riski azaltmak yönünde daha etkili olabilmektedir.

Cho vd. (2006)'ne göre online alışveriş, birçok yönüyle geleneksel alışverişten farklılık göstermektedir. Sanal alıcılar ödedikleri paranın değeri, karşılığını alabilme gibi unsurlara daha fazla değer yüklemektedirler. Mwencha vd. (2014)'ne göre tüketiciler, belirli satın alma durumunda risk ve güven faktörlerini farklı olarak değerlendirebilmektedirler. Tüketici, risk boyutlarına farklı ağırlıklar verebilmektedir (Ba ve Pavlou, 2002; Mwencha vd., 2014). Dolayısıyla risk ve güven gibi kavramların, online alışverişlerde ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir.

Söz konusu kavramlara yönelik algıların, ürün kategorilerine göre değişiklik gösterebilmesi de (Zhou vd., 2007: 50) kavramların spesifik sektörlerde incelenmesini gerektirmektedir.

Güven ve algılanan riskin, online alışveriş davranışı üzerindeki etkileri çok sayıdaki araştırmaya konu olmuş, (Mitchell, 1999; Chang vd., 2005; Pi vd., 2010) ancak söz konusu değişkenleri açıklayan boyutların, -online alışverişlerde- dahil oldukları yapı içerisindeki rollerine yeterince değinilmemiştir (Balasubramanian vd., 2003; Porter ve Donthu, 2008; Pi ve Sangruang, 2011). Bu çalışmada, güven ve algılanan risk olmak üzere iki temel değişken ve bu değişkenleri açıkladıkları varsayılan boyutları gösteren iki model ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı, tüketicilerin sanal ortamda giyim alışverişlerinde algıladıkları güven ve riskin daha çok hangi boyutlarla açıklanabileceğini ortaya koymaktır. Böylelikle güven ve risk boyutlarının online alışverişteki yeri görülebilecek ve göreceli önemleri değerlendirilebilecektir. Buna göre araştırmada öncelikle online alışverişlerde güven ve güveni açıklayabileceği varsayılan boyutların yer aldığı bir model (Model 1) test edilmekte; ikinci olarak online alışverişlerde algılanan risk ve riski açıklayabileceği varsayılan boyutların yer aldığı model (Model 2) test edilmektedir. İki yapının ayrı olarak test edilmesi ile güven ve risk boyutlarının, dâhil oldukları yapı içerisindeki

etkileri ve göreceli önemleri daha net görülebilecek, genel olarak online giyim alışverişlerinde güven oluşturmak ve algılanan riski azaltmak için hangi boyutları ne derece değerlendirmek gerektiği ortaya çıkacaktır.

Bu amaç çerçevesinde, çalışmada öncelikle online alışverişte güven ve algılanan risk kavramları ile ilgili literatür taramasına yer verilmiş, ardından söz konusu değişkenleri açıkladıkları varsayılan boyutları gösteren iki model üzerinde durulmuştur. Uygulama alanı olarak giyim sektörü seçilerek, 400 tüketici üzerinde anket çalışması yapılmış, güven ve algılanan risk boyutlarının online giyim alışverişlerindeki etki düzeyleri, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Online Alışverişlerde Güven

Online alışverişte müşteriye geri kazanmanın yolu nedir sorusuna cevap arayan bir çok araştırmacı, konuya güven unsuru temelinde yaklaşmaktadır (Gefen, 2000; McKnight vd., 1998) Sanal çevrede kişisel ve finansal bilgiler yanlış amaçlar için kullanılabilirdiğinden güvenlik, sanal işletmelerin en önemli mücadelelerinden olmaktadır (Mohammed, 2014: 477).

Online alışverişlerde güven unsuru, bireyin riskli bir durumda, karşı tarafın beklentileriyle uyumlu bir şekilde davranmayı kabul edeceği yönündeki istekliği ifade etmektedir (Meziane ve Kasiran, 2008: 465). Kişisel veri güvenilirliğinin düşük seviyede olması, ürünlerin teslim edilmemesi, saklı kalmış maliyetler, ürünlerin teslimatının olmaması (Cazier vd., 2006) tüketicilerin sipariş verdiklerinde kişisel ve finansal bilgilerini açığa çıkarmak zorunda olmaları, ödeme zamanı ile ürünlerin alımı arasında genellikle bir bekleme süresinin olması, tüketicilerin hizmetin altında yatan teknolojiyi anlayamamaları, bir satış temsilcisi ile fiziksel olarak görüşme imkanının olmaması gibi durumlar, elektronik ortamda güveni önemli hale getirmektedir (Meziane ve Kasiran, 2008).

Bir kısım araştırmacılar (Jarvenpaa vd., 2000; Gefen vd., 2003; Pavlou, 2003), güveni çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirmektedirler. Doney ve Connon (1997)'a göre güvenin, yardımseverlik ve inanılabilirlik olmak üzere iki çeşidi oldukça önemlidir. İnanılabilirlik temelli güven unsuru, bir tarafın işlemi etkili ve güvenilir bir biçimde yerine getireceğini öngörmekte, sözleşmeyi onaylamakta ve sözleşmenin açık ve gizli gerekliliklerini yerine getirmektedir. Güvenin bu şekli genellikle şahsi olmamakta, ürüne ve ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Yardımseverlik temelli güven ise tekrarlayan alıcı ve satıcı ilişkileri üzerine kuruludur (Ba ve Pavlou, 2002: 246).

Bir kısım araştırmacılar (Mayer vd., 1995; McKnight vd., 1998; Reichheld ve Scheffer, 2000; Gefen vd., 2003) güven unsurunu, kişilik ya da ilişki temelli güven, bilişsel temelli güven, bilgi temelli güven ve kurumsal temelli güven olarak değerlendirmektedirler. Kişilik temelli güven, diğerlerine inanıp inanmama yönündeki eğilimi ifade etmektedir (Mayer vd., 1995). Bilişsel temelli güven, güvenin farklı bir tahmincisi olmakta, tecrübe edinilmiş kişisel ilişkilerden ziyade güvenin ilk izlenimde nasıl oluşturulabileceğini temel almakta, fayda ve maliyetin rasyonel değerlendirmelerini kapsamaktadır. Bilgi temelli güven ise devam eden ilişkilerden ortaya çıkan ekonomik analizlerden oluşmaktadır (Meyerson vd., 1996).

Kurumsal temelli güveninin, durumsal normallik ve yapısal koşullar olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Duruma bağlı normallik, durumun ne kadar normal görüldüğüne bakarak işlemin başarılı olup olmayacağına yönelik bir değerlendirmeyi kapsamaktadır (McKnight, vd., 1998; Gefen vd., 2003: 65; Mansour vd., 2014). Örneğin web sitesinin şüpheli bir görünümü varsa, müşteriden beklenmeyen bir prosedürde bulunması isteniyor ya da değişik bir bilgi talep ediliyorsa, müşteri güvenmemek gerektiğinin bilincine varacaktır. Bilinirliğin aksine durumsal normallik, gerçek satıcı hakkında bilgiyle uğraşmaktan ziyade benzer siteler ile karşılaştırıldığında satıcı ile olan ilişkinin normal olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Yapısal koşullar ise yasal başvuru, garantiler, belirli bir alandaki düzenlemeler gibi güvenlik algılarının başarısının değerlendirilmesini ifade etmektedir (McKnight vd., 1998). Söz konusu boyut, sosyal yapıya olan güveni ifade etmektedir (Choudhury ve Karahanna, 2008: 183). Genel olarak bir kurumun sistemine duyulan güven, bir bilgi sisteminin algılanan güvenilirliğini ifade etmekte, bir işlemi gerçekleştirmek için davranışsal olarak bilgi sistemine bağlı kalmak yönündeki istekliliği göstermektedir (Wang vd., 2013: 59).

Esasen güveni oluşturan boyutlar üzerinde tam olarak bir uzlaşma olmamasına rağmen (Doney ve Cannon, 1997), bir kısım araştırmacılar güveni, rasyonel ve sosyal olmak üzere iki boyutta ele almaktadırlar (Mayer vd., 1995; Jarvenpaa vd., 2000) Güvenin rasyonel boyutu, tüketicinin kendisini koruyucu bir tavırdaki bulunmasını azaltmakta ve risk alma davranışını kolaylaştırmaktadır. Porter ve Donthu (2008) güveni yardımseverlik, dürüstlük/doğruluk ve yargının davranışsal bir göstergesi olarak tanımlamaktadırlar. Söz konusu kavramlar, bir başkasına olan güveni yansıtmaktadır. Yardımseverlik, kar sağlayıcı motivasyonların ötesinde, diğer tarafa fayda sağlama yönündeki istekliliktir. Ahlaki sorumluluğu yansıtan sadık bir tavırdaki ve tekrar işbirliği içine bulunma yönünde bir davranış motive etmektedir. Dürüstlük, diğer tarafın davranış ilkelerine bağlı olduğu ve uyacağı yönündeki istekliliktir. Yargı ise diğer tarafın, her iki tarafın da çıkarlarını koruyacak şekilde karar alacağı yönündeki inanıştır. Söz konusu unsurlar, güvenin çıktıları olarak kavramlaştırıldığı; güvenin, sosyal ve rasyonel boyutlarını bütünleştirmek ve birlikte ele almak gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Porter ve Donthu, 2008).

Bu çalışmada, Mansour vd. (2014) ile Porter ve Donthu (2008) çalışmalarına benzer olarak rasyonel ve sosyal boyutları kapsayacak şekilde güvenin, kişilik temelli ve kurum temelli boyutlarına ilişkin tüketici algıları konu alınmaktadır. Söz konusu çalışmanın amaçlarından bir tanesi de önceden güven unsuru olarak tanımlanmış boyutların, sanal güven oluşturma aşamasında, etkilerini/etki düzeylerini görebilmektir. Bunun yanında sanal kullanıcıların, web sitesine olan güvenilirliklerinin, ne kadarının kurumsal değerlendirmeleri, ne kadarının ilişki temelli değerlendirmeleri kapsadığı da ortaya çıkmaktadır.

2.2. Online Alışverişlerde Algılanan Risk

Algılanan risk, beklenen bir sonucun elde edilememesi yönünde subjektif bir inanış olarak tanımlanmakta (Pavlou, 2003; Zhou vd., 2007); bir ürün ya da servisin alınması sonucunda ortaya çıkabilecek belirsizlik algısını ifade etmektedir (Hsu ve Bayarsaikhan, 2012). Esasen belirsizlik, algılanan riski açıklamada kullanılan en önemli kavramlardan birisi olmaktadır. Ürün teknolojik olarak karmaşık olduğunda ve iyi bilinmediğinde tüketici, psikolojik ve fiziksel olarak zarar görebileceğini düşünecek ve bu durumda risk algısı artacaktır (Çabuk ve Tanrıku, 2014: 102). Elektronik ticaretin dağılımı ve kişisel olmayan yapısı, daha fazla bilgi asimetrisine ve geleneksel alışveriş çevresine göre daha fazla riske neden olmaktadır. Park vd. (2004)'ne göre sanal alışveriş bağlamında risk, davranışsal ve çevresel olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir. Davranışsal risk, büyük ölçüde sanal perakendecilerden ortaya çıkmaktadır. Sanal perakendeciler mesafenin olmaması, elektronik ticaretin kişisel olmayan yapısı, hükümetin tüm işlemleri yeterince kontrol edememesi gibi faktörlerden kaynaklanan fırsatçı bir davranışta bulunabilmektedirler. Söz konusu risk, ürün riski, psikolojik risk ve satıcının performans riskinden oluşmaktadır. Çevresel risk ise internetin yapısından kaynaklanan, online perakendecinin ve tüketicinin kontrolünün dışında tahmin edilemeyen nedenlerden kaynaklanmaktadır (Zhou vd., 2007).

Forsythe ve Shi (2003) online alışverişteki algılanan riski, internet alışverişlerinde subjektif olarak kaybetme beklentisi olarak tanımlamaktadırlar. Pavlou (2003), algılanan riski arzu edilen sonucun oluşmaması yönünde subjektif korku olarak tanımlarken; Kim vd. (2008) online işlemler sonucunda gerçekleşebilecek potansiyel ve kesin olmayan negatif sonuçlar yönünde tüketicinin inanışı olarak tanımlamaktadırlar. Bir çok araştırmacıya göre (Kim vd., 2008; Forsythe ve Shi, 2003) algılanan risk, online alışveriş üzerindeki temel engel olmakla birlikte, bireyin internetten ürün ve hizmet alma olasılığını ciddi bir şekilde azaltmaktadır (Bhatnagar vd., 2000).

Bir kısım çalışmalar algılanan riski, çok boyutlu bir yapı olarak önermektedirler. Stone ve Gronhaug (1993) algılanan riski finansal, performans, psikolojik, fiziksel ve sosyal olmak üzere altı grupta değerlendirirlerken; Bhatnagar vd. (2000) algılanan riski ürün riski ve finansal risk olmak üzere iki türde incelemektedirler. Vijayasarathy (2003), gizlilik riski ve güvenlik riski olmak üzere iki boyuttan bahsetmektedir. Bu çalışmada ürün riski, finansal risk, sosyal risk ve gizlilik riski olmak üzere algılanan riskin dört boyutu üzerinde durulmaktadır. Gizlilik riski başta olmak üzere söz konusu boyutlar, elektronik pazarlamaya yönelik risk algısında en çok değinilen boyutlar olmaktadır (Pi ve Sangruang, 2011; Hsu ve Bayarsaikhan, 2012; Vo ve Nguyen, 2015).

Gizlilik, bireylerin kişisel bilgilerini ekonomik ve sosyal faydalar için değiştirebileceği yönünde sosyal bir taahhüttür (Youn, 2005: 92). Tüketicinin şahsi bilgisi ve alışveriş olanakları, sanal ortamda kayda geçmekte ve bilginin yanlış kullanımına yönelik potansiyel bir fırsat yaratabilmektedir. Bu durum, gizlilik riskine neden

olabilmektedir (Hsu ve Bayarsaikhan, 2012). Bireylerin bir web sitesine bilgilerini sağlama yönündeki istekliliği, bilgilerini gönüllü olarak ifşa etmeleri ile elde edecekleri gelecekteki faydalardan etkilenmektedir (Youn, 2005). Lee (2000)'ye göre sanal gizliliği tehdit eden bazı risk faktörleri vardır. Örneğin kullanıcılar, istenmeyen e-mail mesajları aldıklarında gizliliklerinin ifşa edildiğini hissetmekte, bilgi ifşaatını riskli görmektedirler. Çünkü bazı işletmeler, kişisel bilgileri izinsiz olarak yanlış kullanabilmekte ve sonuç olarak tüketiciler finansal tehlikeyi tecrübe edinmektedirler (Youn, 2005). Gizlilik riski daha çok internet üzerinden finansal işlemlerin yoğun olarak gerçekleştirildiği durumlarda önemli olmaktadır. Buna göre internetin özellikle bankacılık alanında kullanımı, büyük ölçüde gizlilik riski içermektedir (Agwu, 2015).

Ürün riski, tüketicinin ürünün söz verilen faydalarını ya da performansını yerine getirmeyeceği yönündeki endişesini ifade etmektedir. Tüketiciler, belirli bir ürünü yargılamak için kendi bilgilerini ve tecrübelerini kullanmaktadır. Özellikle bir ürün ilk defa satın alınıyorsa, bilgi eksikliği ve uzman önerisinin olmamasından dolayı risk algısında bir yükselme olmaktadır (Pi ve Sangruang, 2011; Vo ve Nguyen, 2015). Finansal risk, belirli bir ürün satın alındıktan sonra alıcının parasını kaybetme endişesi içinde bulunma olasılığını yansıtmaktadır. Bu türlü bir riskte alıcı alışveriş için harcadığı paranın, finansal kaynak içinde ne kadar yer kapladığı yönünde bir değerlendirme yapmaktadır. Söz konusu risk, gerçek maliyetin, planlanan online alışveriş maliyetini aşabileceği yönündeki risktir (Pi ve Sangruang, 2011). Tüketicilerin internette satın alımları ertelemelerinin büyük nedeni, finansal risk algısından kaynaklanmaktadır (Cho vd., 2006).

Sosyal risk, yanlış ürün ya da servis seçimi sonucunda bireyin arkadaşları tarafından hayal kırıklığı yaşamasıdır. Bu türlü bir risk, tüketicinin ürün ya da servisin diğerleri için önemli olan standartları karşılayamadığına inandığında ortaya çıkmakta ve sosyal huzursuzluk ile sonuçlanmaktadır (Pi ve Sangruang, 2011). Bu çalışmada ürün riski, finansal risk, sosyal risk ve gizlilik riski ele alınmakta ve söz konusu faktörler, tüketicilerin sanal ortamda giyim alışverişleri kapsamında değerlendirilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ve son olarak analiz yöntemi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada online alışverişlerde güven ve algılanan risk kavramlarını açıkladığı varsayılan değişkenlerin ölçümü gerçekleştirilmiştir. Buna göre her bir değişken, literatürde yer verilen ölçüm ifadeleri ile temsil edilmektedir.

Araştırmada kişilik temelli güven ve kurumsal temelli güven olmak üzere sanal ortamda güven unsurunu oluşturduğu varsayılan iki temel boyut yer almaktadır. Kişilik temelli güven inanılabilirlik, dürüstlük ve iyilikseverlik olmak üzere üç değişkeni kapsamaktadır. Kurumsal temelli güvenin ise durumsal normallik ve yapısal koşullar olmak üzere iki çeşidi dikkate alınmaktadır. İnanılabilirlik, dürüstlük ve yardımseverlik değişkenlerinin ölçülmesinde (Ba ve Pavlou, 2002; Porter ve Donthu (2008) Mansour vd., 2014; Hsieh ve Liao (2011), Lim ve Ting, (2014) çalışmalarından yararlanılarak ölçekler geliştirilmiştir. Kurumsal temelli güvenin ölçülmesinde ise (Gefen vd., 2003; Hung vd., (2012), Mansour vd., 2014) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Ürün riski, finansal risk, sosyal risk ve gizlilik riski, sanal alışverişlerde risk algısını açıklayan boyutlar olarak ele alınmaktadır (Pi ve Sangruang, 2011; Hsu ve Bayarsaikhan, 2012; Vo ve Nguyen, 2015). Ürün riskinin ölçülmesinde Sarkar (2011) ile Mwencha vd. (2014)'nin; finansal riskin ölçülmesinde Yeniçeri vd. (2012) ile Mwencha vd. (2014)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Sosyal risk ve gizlilik riskinin ölçülmesinde ise, benzer şekilde, Yeniçeri vd. (2012) ile Mwencha vd. (2014)'nin çalışmalarında kullanılan ölçekler dikkate alınmıştır. Ölçümde kullanılan ifadeler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Ölçümde Kullanılan İfadeler

Değişkenler	İfadeler	Tanımlamalar	
İnanılrlık	İ1	Kişisel bilgilerin gizliliğinin sağlanması	
	İ2	Satın alma işlemlerine ilişkin bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması	
Dürüstlük	D1	Verilen sözün tutulması	Kişilik Temelli Güven
	D2	İnternet ortamında taahhüt edilen ürün özellikleri ile teslim edilen ürün özelliklerinin aynı olması	
Yardımsverlik	Y1	Bir sorun karşısında müşteri ile iletişim kurulması	
	Y2	Aksi bir durumda ürün iadesi vb. alternatiflerin sağlanması	
Durumsal Normallik	DN1	Ürün ve hizmetlerin doğru ve güncel sunulması	Kurumsal Temelli Güven
	DN2	Satın alma şartlarının ve koşullarının açıkça belirtilmesi	
	DN3	Web sitesinin sıklıkla arızalanmaması	
Yapısal Koşullar	YK1	Web sitesinin teknik altyapısının güvenilir olması	
	YK2	Alışveriş yapmadan önce web sitesinin kaliteli olduğu yönündeki inanış	
	YK3	Web sitesinin güvenilir kabul edilen bir imajının olması	
Ürün Riski	ÜR1	Giyim alışverişlerinde beden ölçülerinin sorun olması	
	ÜR2	Ürünü deneme imkânının olmaması	
	ÜR3	Ürünü inceleme imkânının olmaması	
	ÜR4	Ürüne dokunma ve gerçekte ürünü görme imkânının olmaması	
Finansal Risk	FR1	Ürünün nakliye ücretini ödemek zorunda olunması	Algılanan Risk
	FR2	Kredi kartı bilgilerinin verilmesinden duyulan endişe	
	FR3	Geleneksel metotlardan daha pahalı olabileceği düşüncesi	
Sosyal Risk	SR1	Çevredekilerin gösteriş yapıldığını düşünmeleri	
	SR2	İnternette seçilen ürünün beğenilmemesi endişesi	
	SR3	Yalnızlaşma yönünden endişe duyma	
Gizlilik Riski	GR1	Kişisel bilgilerin sorulması	
	GR2	Özel bilgilerin habersiz kullanılma ihtimali	
	GR3	Kişisel bilgilerin uygunsuz kullanımı	
	GR4	Müşteri bilgilerinin gizli tutulması	

İ: İnanılrlık; D: Dürüstlük; Y: Yardımsverlik; DN: Durumsal Normallik; YK: Yapısal Koşullar; ÜR: Ürün Riski; FR: Finansal Risk; SR: Sosyal Risk; GR: Gizlilik Riski.

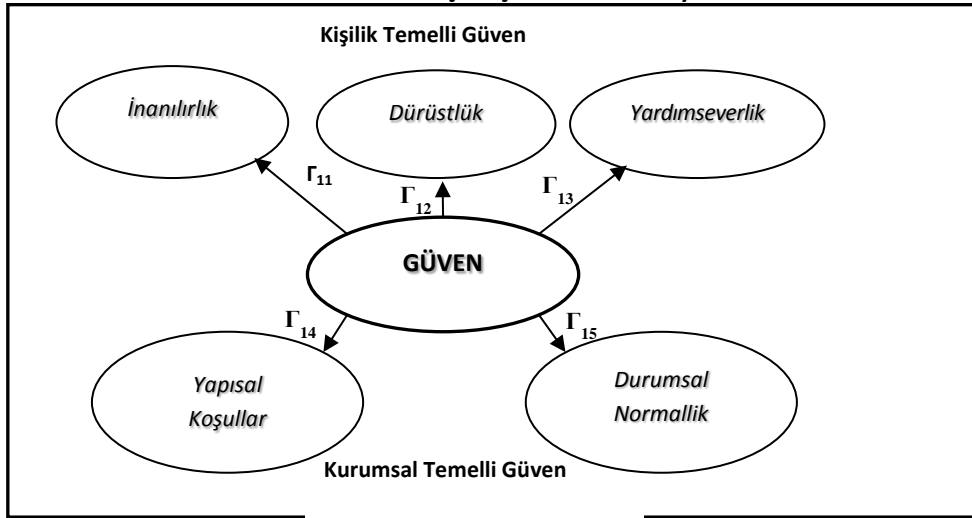
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada sanal ortamda giyim alışverişi yapan tüketicileri, hangi risk ve güven faktörlerinin etkilediği ortaya konulmaktadır. Güven ve algılan risk olmak üzere iki temel değişken ve bu değişkenleri açıkladıkları varsayılan boyutları gösteren iki model sunulmaktadır. Böylelikle güven ve riskin boyutlarının, sanal ortamda giyim alışverişlerindeki yeri değerlendirilmektedir. Online alışverişlerde güven ve risk yapılarını tespit etme amacı doğrultusunda iki model geliştirilmiştir.

Araştırmanın ilk modelinde, sanal ortamda güven, ikinci düzeyde yer alan ve doğrudan ölçülemeyen bir dışsal değişken olarak modelde bulunmaktadır. Kişilik temelli güven ve kurumsal temelli güven değişkenleri, birinci düzeyde yer alan ve doğrudan ölçülemeyen gizli içsel değişkenleri temsil etmektedir. Modelde sanal ortamda güven boyutu ile söz konusu güveni oluşturan doğrudan ölçülemeyen gizli değişkenler (boyut/faktör) arasında

nedensel ilişkiler gösterilmektedir. Güvenin boyutlarının, dâhil oldukları yapı içerisindeki etkilerini görmek amacıyla geliştirilen 1. model ve söz konusu modele ait hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

Model 1:Online Alışverişte Güven ve Boyutları



Model 1 kapsamında test edilecek hipotezler;

H_{1i}: Önerilen kavramsal model gözlenen veriye uygundur.

H₁: Online alışverişlerde güven, inanılrlık düzeyini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Online alışverişlerde güven, dürüstlük düzeyini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

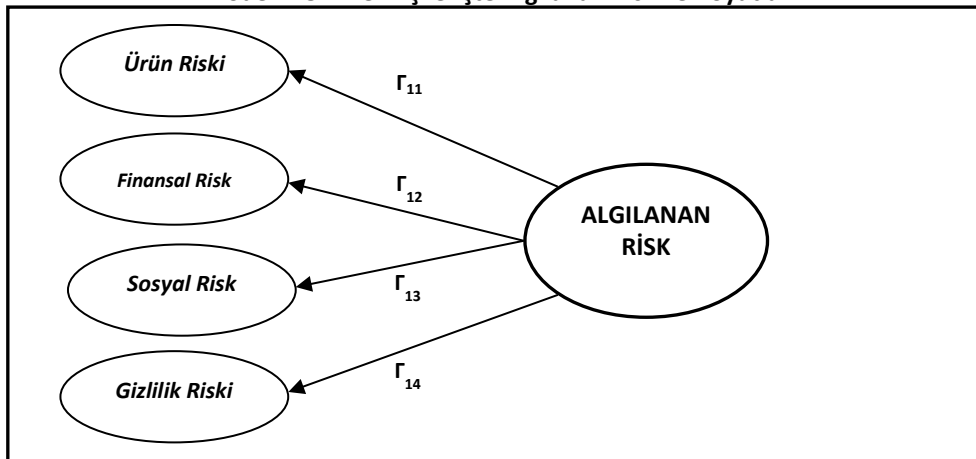
H₃: Online alışverişlerde güven, yardımseverlik düzeyini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Online alışverişlerde güven, yapısal koşulları istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₅: Online alışverişlerde güven, durumsal normalliği istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Araştırmanın ikinci modelinde, sanal ortamda riski ölçmede kullanılan dört içsel değişken (ürün riski finansal risk, sosyal risk ve gizlilik riski), birinci düzeyde yer alan doğrudan ölçülemeyen gizli içsel değişkenler olmaktadır. Algılanan risk boyutlarının, dâhil oldukları yapı içerisindeki etkilerini görmek amacıyla geliştirilen 2. model ve söz konusu modele ait hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

Model 2:Online Alışverişte Algılanan Risk ve Boyutları



Model 2 kapsamında test edilecek hipotezler;

H₁: Önerilen kavramsal model gözlenen veriye uygundur.

H₁: Online alışverişlerde algılanan risk, ürün riskini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Online alışverişlerde algılanan risk, finansal riski istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: Online alışverişlerde algılanan risk, sosyal riski istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Online alışverişlerde algılanan risk, gizlilik riskini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

3.3. Örneklem Süreci

Araştırma Kırşehir İlinde yaşayan, anketin uygulandığı saatler arasında şehir merkezinde bulunan ve araştırmaya katılmaya istekli tüketiciler ile sınırlandırılmıştır. Buna göre araştırmanın örneklemini, Kırşehir İlinde yaşayan, son 6 ay içerisinde online giyim mağazalarından alışveriş yapmış tüketiciler arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen bireylerden oluşmaktadır. Tüketicilerin tamamına ulaşmanın gerektireceği maddi yük ve personel ihtiyacı nedeniyle analizler, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 400 kişilik bir örneklem büyüklüğü ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılanlar en az bir defa sanal bir mağazadan alışveriş yapmış, dolayısıyla sanal alışveriş tecrübesine sahip bireylerdir. Bu türlü bir şartın aranmasının nedeni, internette alışveriş tecrübesi olanlar ile olmayanlar arasında sanal alışveriş, özellikle güven ve risk faktörlerini değerlendirme biçimlerinde farklılık olabileceği düşüncesidir (McKnight vd., 1998; Gefen vd., 2003). Araştırma, belirtilen koşulu sağlayan -sanal alışveriş tecrübesine sahip- bireyler ile gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Buna göre 01.11.2015-27.11.2015 tarihleri arasında, anketin uygulandığı saatlerde (09:00-18:00) şehir merkezinde bulunan, araştırmaya katılmaya istekli tüketicilere yüz yüze anket uygulanmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde sanal ortamda algılanan risk; üçüncü bölüm de ise sanal güvenin ölçülmesinde kullanılan değişkenler yer almaktadır. İlgili değişkenler (1-Hiç katılmıyorum 2-Kısmen katılmıyorum 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4- Kısmen katılıyorum 5-Tamamen katılıyorum şeklinde) 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

3.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmada ilk olarak her bir modele ait keşfedici faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. Sonrasında ise her bir ölçüm modelinin yapısal geçerlilikleri test edilmektedir. Her bir ölçüm modelinin, gözlenen veriye uygunluğu (veri setiyle uyumlu olup olmadıkları) test edilmekte ve model uyum iyiliği indeksleri sunulmaktadır. Son olarak İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile her bir modele ait hipotezler test edilmektedir.

4. ANALİZ SONUÇLARI ve BULGULAR

Araştırmaya toplam 400 tüketici katılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2'de sunulmaktadır. Buna göre cevaplayıcıların %52'si kadınlardan, %48'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %56'sı evlidir. Araştırmaya katılanların yaklaşık %46'sı 25-35 yaş, %35'i ise 18-25 yaş aralığında olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu, gençler ve orta yaş grubu oluşturmaktadır. Cevaplayıcıların yaklaşık %10'u ilköğretim, %24'ü lise mezunudur. Cevaplayıcıların %42'si lisans, %24'ü ise lisansüstü öğrenim görmüştür.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (yaklaşık %47), aylık ortalama gelir düzeylerini 2001 ile 3000TL olarak belirtirlerken; yaklaşık %14'ü 1000TL altında, sadece %5'i 4000TL üzerinde belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu (yaklaşık %94), bir yıldan fazla süredir online alışveriş yaptıklarını belirtirlerken, sadece %6'sı bir yıldan az süredir online alışveriş tecrübesine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulgularına bağlı olarak, cevaplayıcıların yarısından fazlasının, 3 yıldan fazla bir süredir online alışveriş tecrübesine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Frekans (n=400)			Frekans (n=400)		
	Frekans	%		Frekans	%
Cinsiyet			Medeni Durumu		
Kadın	208	52,00	Evli	224	56,00
Erkek	192	48,00	Bekâr	176	44,00
Yaş			Eğitim Seviyesi		
18-25	140	35,00	İlköğretim	41	10,25
26-35	183	45,75	Lise	97	24,25
36-45	43	10,75	Lisans	207	51,75
46-55	28	7,00	Lisansüstü	55	13,75
55 ve üzeri	6	1,50			
Gelir Düzeyi (Ortalama Hane Halkı, TL.)			Online Alışveriş Tecrübesi		
0-1.000	55	13,75	1 yıldan az	25	6,25
1.001-2.000	97	24,25	1-3 yıl	73	18,25
2.001-3.000	186	46,50	4-6 yıl	105	26,25
3.001-4.000	42	10,50	6 yıldan fazla	197	49,25
4.000 ve üzeri	20	5,00			

Sanal ortamdaki güveni ve algılan riski ölçmede kullanılan boyutlar, keşfedici faktör analizi kullanılarak tespit edilmiştir. Boyutları oluşturan değişkenlerin içsel güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Model 1'e ait keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 3'de sunulmaktadır.

Faktör analizi sonucunda, sanal ortamda güveni oluşturan toplam 3 boyut tespit edilmiştir. Söz konusu boyutlar, kişilik temelli güven ile kurumsal temelli güven altında yer alan durumsal normallik ve yapısal koşullar olarak adlandırılmıştır. Araştırma modelinde kişilik temelli güven altında yer verilen inanılabilirlik, dürüstlük ve yardımseverlik boyutlarının tek bir faktör altında yer aldıkları görülmektedir. Söz konusu faktör, kişilik temelli güven olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 3 boyut, toplam varyansın %60'ını oluşturmaktadır.

Sanal ortamda güveni ölçmede kullanılan ölçeğin güvenilirliği (içsel tutarlılık düzeyi), Cronbach's alfa katsayısı ile test edilmiştir. Her bir boyuta ilişkin Cronbach's alfa katsayıları; kişilik temelli güven için 0,87; durumsal normallik için 0,82 ve yapısal koşullar için 0,80 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, içsel tutarlılık düzeyi için önerilen değer (70) üzerinde değerlerdir (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Faktör analizinde kullanılan verinin, faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett's Test of Sphericity testi yapılmıştır. Hesaplanan KMO test sonuçları, önerilen değer %60'ın üstünde bir değerdir (Hair vd., 1998: 88). Bartlett's Test of Sphericity anlamlılık düzeyleri ($p=0,000$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (Model 1)

Değişkenler	Faktörler			Güvenilirlik Düzeyi
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	
<u>Kişilik Temelli Güven</u>				
İ1	0,633			0,870
İ2	0,786			
D1	0,823			
D2	0,670			
Y1	0,772			
Y2	0,701			
<u>Kurumsal Temelli Güven</u>				
<u>Durumsal Normallik</u>				
DN1		0,732		0,820
DN2		0,787		
DN3		0,692		
<u>Yapısal Koşullar</u>				
YK1			0,746	0,800
YK2			0,854	
YK3			0,768	
Açıklanan Varyans (%)	22,64	21,32	16,57	
Toplam Varyans (%)	60,53			
KMO Değeri	0,91			
Bartlett Testi Ki-kare	$p = 0,000$			
Faktör Ağırlıkları (>0,50)				

Araştırmanın ikinci modeline ait faktör analizi sonuçları Tablo 4’de sunulmaktadır. İkinci modelinin keşfedici faktör analizi ile testi sonucunda algılanan riski oluşturan 4 boyut (ürün riski, finansal risk, sosyal risk ve gizlilik riski) tespit edilmiştir. Tüm değişkenlerin faktör yükleri, önerilen değer %50’nin üzerinde hesaplanmıştır (Hair vd., 1998). Ortaya çıkan boyutlar, toplam varyansın %65’ini açıklamaktadır. Her bir boyuta ilişkin Cronbach’s alfa katsayıları 0,72 ile 0,88 arasında değişmektedir. Buna göre kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. KMO değeri (0,908) ile Bartlett testi ($p = 0.000$) sonuçları dikkate alındığında, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4: Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (Model 2)

Değişkenler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Güvenilirlik Düzeyi
<u>Ürün Riski</u>					
Ü1	0,825				0,880
Ü2	0,850				
Ü3	0,787				
Ü4	0,782				
<u>Finansal Risk</u>					

FR1		0,720			0,760
FR2		0,602			
FR3		0,670			
Sosyal Risk					
SR1			0,621		0,720
SR2			0,602		
SR3			0,670		
Gizlilik Riski					
GR1				0,765	0,850
GR2				0,803	
GR3				0,788	
GR4				0,645	
Açıklanan Varyans (%)	21,60	14,70	6,40	23,19	
Toplam Varyans (%)	65,89				
KMO Değeri	0,908				
Bartlett Testi Ki-kare	$p = 0,000$				
Faktör Ağırlıkları (>0,50)					

Keşfedici faktör analizinden sonra ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak, ölçüm modellerinin gözlenen veriye uygunluğu test edilmiştir. Güven ve algılanan risk ölçeğine ait ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri ile uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyleri Tablo 5 ve Tablo 6'da sunulmaktadır.

Araştırmanın 1. modeline ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki-Kare (χ^2) değerinin önerilen değer 1-5 aralığında yer aldığı görülmektedir. Benzer şekilde CFI ve AGFI değerleri de önerilen düzeylerdedir. RMSEA, GFI, TLI ve IFI değerleri önerilen değerlerin üzerinde hesaplanmıştır. Buna göre veri seti için önerilen modelin uygun olduğunu söylemek mümkündür (Schumacker ve Lomax, 2004: 82). Bezer şekilde araştırmanın 2. modeline ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; düzeltilmiş Ki-Kare, GFI, AGFI, TLI, IFI ve RMSEA değerlerinin, önerilen değerlerinden yüksek olması, veri seti için önerilen modelin uygun olduğunu göstermektedir. Buna göre, kavramsal modellerin gözlenen veriye uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 5: İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçüleri (Model 1)

	Kabul Edilebilir Düzeyler*	Güven
Düzeltilmiş Ki-kare (χ^2)/Serbestlik Derecesi (df)	<5,00	1,89
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,91
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$	0,90
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,95$	0,95
Artan Uyum İndeksi (IFI)	$\geq 0,95$	0,97
Tucker Levis İndeks (TLI)	$\geq 0,95$	0,96
Tahminin Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (RMSEA)	<0,05	0,045

* Kaynak: Schumacker ve Lomax (2004: 82).

Tablo 6: İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçüleri (Model 2)

	Kabul Edilebilir Düzeyler*	Algılanan Risk
Düzeltilmiş Ki-kare (χ^2)/Serbestlik Derecesi (df)	<5,00	2,53
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,95
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$	0,93
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,95$	0,96
Artan Uyum İndeksi (IFI)	$\geq 0,95$	0,98
Tucker Levis İndeks (TLI)	$\geq 0,95$	0,99
Tahminin Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (RMSEA)	<0,05	0,04

* Kaynak: Schumacker ve Lomax (2004: 82).

Modellere ait uyum iyiliği ölçüleri değerlendirildikten sonra ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın 1. ve 2. modeline ait tahmin edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları ve katsayılarının sıfırdan farklı olup olmadığını test eden t- istatistik değerleri Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 7: İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Model 1)

	Boyutlar	SRK (Γ)	t değeri	Hipotez testi
Güven	→ Kişilik Temelli Güven	0,21**	2,18	Kabul
Güven	→ Durumsal Normallik	0,54***	4,86	Kabul
Güven	→ Yapısal Koşullar	0,84***	6,42	Kabul

SRK: İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri *, ** ve ***, sırasıyla $p < 0,10$; $p < 0,05$; $p < 0,01$.

Online alışverişlerde güven düzeyinin, kendisini ölçmede kullanılan üç boyut üzerindeki etki düzeyleri (standardize edilmiş regresyon katsayıları) sıfırdan farklı ve istatistiki olarak anlamlıdır. Analiz sonucuna dayalı olarak araştırma hipotezleri % 1 ve % 5 istatistiki anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Boyutların, sanal giyim alışverişlerinde ortaya çıkan güven düzeyi üzerindeki etki seviyeleri birbirinden farklılık göstermektedir. Buna göre sanal giyim alışverişlerinde güvenin en yüksek etki düzeyi ($\Gamma=0.84$; $t=6.42$) kurumsal temelli olup, işletmenin yapısal koşulları ile ilgilidir. En düşük etki düzeyi ise ($\Gamma=0.21$; $t=2.18$) kişilik temelli güven boyutu üzerinde olmaktadır. McKnight vd. (1998) ile Gefen vd. (2003) çalışmalarına benzer nitelikte, yapısal koşulların düzgün işlediği yönündeki algı, sanal ortamda güvenin önemli bir belirleyicisi durumundadır. Buna göre yapısal koşullar içinde değerlendirilen web sitesinin kalite ve güvenilirliğine ilişkin genel bir inanış, teknik alt yapının sorunsuz olduğu yönündeki izlenim, güven oluşumunda oldukça önemli olmaktadır.

Tablo 8: İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Model 2)

	Boyutlar	SRK (Γ)	t değeri	Hipotez testi
Algılanan Risk	→ Ürün Riski	0,72***	5,52	Kabul
Algılanan Risk	→ Finansal Risk	0,51***	3,08	Kabul
Algılanan Risk	→ Sosyal Risk	0,16	1,42	Red
Algılanan Risk	→ Gizlilik Riski	0,34*	1,72	Kabul

SRK: İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri *, ** ve ***, sırasıyla $p < 0,10$; $p < 0,05$; $p < 0,01$.

Analiz sonucuna dayalı olarak araştırmanın 2. modeline ait dört hipotezden üçü, % 1 ve % 10 istatistiki anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre sanal ortamda algılanan risk düzeyi; ürün riski, finansal risk ve gizlilik riski boyutlarını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Ancak algılanan risk düzeyinin,

sosyal risk boyutu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Sanal ortamda giyim alışverişlerinde algılanan riskin en yüksek etki düzeyi, sırasıyla ürün riski ($\Gamma= 0.72$; $t=5.52$), finansal risk ($\Gamma= 0.51$; $t=3.08$) ve gizlilik riski ($\Gamma= 0.34$; $t=1.72$) olmaktadır. Buna göre özellikle giyim ürünlerini deneme imkânının olmaması, tüketicinin bedenine uygun olmama ihtimalinin olması ve ürünün internette görüldüğü gibi olmaması yönündeki endişe, tüketicinin en fazla risk algıladığı hususlardır. Dolayısıyla özellikle sanal giyim mağazaları için ürüne yönelik kaygıları azaltmak birinci derecede önemli olmaktadır.

5. SONUÇ

Araştırmanın sonucu kuruma duyulan güvenin, genel olarak sanal giyim alışverişlerinde güven unsurunun önemli bir bölümünü oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre sanal giyim mağazalarında güveni belirleyen en önemli unsur, “kurumsal temelli güven” olmaktadır. Tüketici, ilk olarak güven ile ilgili genel imaja önem vermektedir. Kurumsal temelli güven, daha çok tüketicinin satın almadan önce işletmeye karşı genel tutumunu ve satın alımlar esnasında bir sorunla karşılaşmaması gibi durumları içermektedir. Kurumsal temelli güven, “yapısal koşullar” ve “durumsal normallik” olmak üzere iki boyut olarak şekillenmektedir. Söz konusu güvenin boyutlarından yapısal koşullar, web sitesinin kalite ve güvenilirliğine ilişkin genel bir inancı ve teknik alt yapının sorunsuz olduğu yönündeki izlenimi içermekte ve güven üzerinde birinci derecede etkili olmaktadır. Wang vd. (2013)’nin belirttiği üzere sisteme duyulan güvenin, sanal ortamdaki güven üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bunun yanında ürün ve hizmetler ile ilgili bilgilerin doğru ve güncel olarak sunulması, satın alma şartlarının açıkça belirtilmesi, tüketicinin alışverişi normal ve bir sorun yokmuş gibi algılamasını kolaylaştırmaktadır. Tüketicinin durumu normal olarak değerlendirmesini sağlayan koşulların varlığı, elektronik ortamda güveni oluşturan ikinci önemli unsur olmaktadır. Buna göre web sitesini açıklayıcı bir şekilde dizayn etmek, satın alma aşamasında bir sorunla karşılaşılacağı yönünde bir izlenim vermek, dolayısıyla alışverişi kolaylaştırmak, alım esnasında sistemdeki kopmaları (kesilmeleri) engellemek, ürün ile ilgili açıklamalara yeterince yer vermek ve ürünün özelliklerini vurgulamak, tüketici için sanal giyim alışverişlerinde oldukça önemlidir. Sanal giyim mağazalarının güven oluşturma yönündeki ilk adımı, kurumsal temelli güven oluşturmaktan ve özellikle yapısal koşulları iyileştirmekten geçmektedir. Dolayısıyla sanal giyim mağazalarının oluşturacağı pazarlama programları, tüketiciye genel olarak güven algısı veren, sorunsuz ve açıklayıcı bir web sitesi oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

Araştırmanın ilk modeli, tüketicinin sanal giyim mağazalarına yönelik güvenini belirlediği öngörülen unsurları göstermektedir. Modelin testi sonucunda ortaya çıkan bir diğer bulgu, tüketiciye daha çok kişisel yönde güven imajı veren unsurların, güvenin oluşumunda etkili olduğudur. Ancak söz konusu boyutun güven üzerindeki etkisi göreceli olarak, durumun normalliği ve yapısal koşulların olumlu yönde algılanması kadar yüksek değildir. Araştırmada “kişilik temelli güven” unsuru altında şekillenen hususlar, verilen sözü tutma anlamında dürüst olma, müşteri ile ilgilenme, problemin çözümüne yardımcı olma gibi yardımsever olma, inandırıcı olma ve ikna edebilme gibi özelliklerdir. “İnanılabilirlik”, “dürüstlük” ve “yardımseverlik” unsurları verilen sözün tutulması, bir sorun karşısında müşteri ile iletişim kurulması gibi daha çok satın alımlardan sonra gereksinim hissettiren güven duygularından oluşmaktadır. Dolayısıyla sanal giyim işletmeleri, öncelikle alışverişin sorunsuz olacağı yönünde bir imaj sunmalı, sonrasında ise müşteri ürünü sorunsuz olarak teslim alana kadar, müşteri ile iletişimi kesmeyeceği yönünde ikna edici olmalıdır. Çünkü tüketiciler ilk etapta elektronik ortamda satın alma işlemini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmek istemektedirler.

Araştırmanın ikinci modeli, tüketicinin sanal giyim mağazalarına yönelik algıladıkları riskin, ürün riski, finansal risk, sosyal risk ve gizlilik riskinden oluştuğunu öngörmektedir. Çalışmanın sonucunda sanal ortamda giyim alışverişlerinde algılanan en önemli risk faktörünün, ürün ile ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre özellikle giyim ürünlerini deneme imkânının olmaması ve dolayısıyla beklenildiği gibi olmaması ve internette görüldüğü gibi olmaması yönünde duyulan endişe, tüketicinin en fazla endişe duyduğu hususlardır. Ürün iadelerinde kolaylık sağlamak, değişim imkânı sunmak, ürün ile ilgili bir problemle karşılaşıldığında giderileceği konusunda yeterince ikna edici olmak, izlenecek stratejilerden bir kaçıdır. Bununla birlikte ürün riskinden sonra, finansal risk ve gizlilik riski, sanal giyimde algılanan riski açıklayan diğer iki unsur olmaktadır. Ürünün geleneksel alışverişlerden daha pahalı olabileceği yönündeki endişe ve buna kargo ücretinin eklenmesi, tüketici tarafından finansal risk olarak algılanmaktadır. Özellikle giyim alışverişlerinde mağazalar, belirli bir ücretin üzerinde kargo

ücretini karşılamaktadırlar. Bu durumun tüketicide kargo ücretinden muaf olmak için daha fazla ürün alma yönünde bir baskı oluşturabileceği göz ardı edilmemelidir. Kargo ücreti ile birlikte ürün, geleneksel alışverişe göre daha maliyetli olarak algılanabilmektedir. Nitekim Koca vd. (2013)'nin çalışmalarında bayanların %48'inin farklı mağazalardaki giyim fiyatlarını karşılaştırdıkları ortaya konulmuştur. İşletmeler, finansal risk teşkil edebilecek bu unsurları azaltarak, ek maliyetler konusunda geleneksel işletmeler ile daha iyi bir rekabet konumu yakalayabileceklerdir.

Tüketicinin müşteri bilgilerinin gizli tutulması, bilgilerin uygunsuz kullanımı yönündeki endişeleri, sanal giyim alışverişlerinde algılanan risk üzerinde en az etkili unsurlar olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada cevaplayıcıların büyük bir bölümü, en az birkaç defa sanal alışveriş tecrübesi edinmiş bireylerden oluşmaktadır. Nitekim Zhou vd. (2007)'nin çalışmalarında finansal risk ve gizlilik riski unsurlarının, sanal alışveriş tecrübesi olmayan bireylerde daha fazla önem teşkil ettiği vurgulanmaktadır.

Tüketicilerin sosyal risk algıları, sanal giyim alışverişlerinde algılanan riski açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Buna göre tüketicilerin toplum tarafından eleştirilmekten korkma, yalnızlaşma yönünde endişe duyma vb. unsurları, elektronik ortamda giyim alışverişlerinde risk faktörü olarak görmedikleri söylenebilir. Toplumda internet üzerinden alışverişin yaygınlaşması, söz konusu riski azaltan bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada her iki model testi sonucunda, benzer olarak nitelendirilebilecek sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Sanal giyim alışverişlerinde en önemli risk faktörü, ürün ile ilgili olurken; tüketicinin güven arayışı içerisinde bulunduğu durumlardan birisi de durumun normallliği içinde değerlendirilen ürün ile ilgili bilgilerin doğru, açıklayıcı ve güncel olarak sunulması, satın alma şartlarının açıkça belirtilmesi olmaktadır. Buna göre tüketicinin risk olarak algıladığı bir hususta, güven arayışı içinde olduğu söylenebilir. Nitekim Nienaber ve Schewe (2014), algılanan riskin, güven unsuru geliştirerek azaltılabileceğini vurgulamaktadırlar.

Bu araştırmada online alışveriş, giyim mağazaları ile sınırlandırılmaktadır. Güvenilirlik ve risk algıları, ürün kategorilerine göre değişiklik gösterebileceğinden (Zhou vd., 2007), gelecekteki çalışmalarda benzer değerlendirmeler, farklı sektörlerde de yapılabilir ve karşılaştırmalar sunulabilir. Ayrıca risk ve güven unsurlarına yönelik değerlendirmelerin, demografik özelliklere göre değişebileceği düşünüldüğünde, farklı demografik özelliklere sahip pazarlarda güveni artırma ve riski azaltma anlamında farklı stratejiler geliştirilebilir. Buna göre gelecekteki çalışmalarda risk ve güven unsurları, demografik özellikler dikkate alınarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmaya katılan bireyler, en az bir defa internetten üzerinden alışveriş yapmış bireylerdir. Ancak, daha önceden internet üzerinden alışveriş gerçekleştirmeyen bireylerin risk ve güven unsurlarını algılama ve değerlendirme biçimleri farklılık gösterebilecektir (McKnight vd., 1998; Gefen vd., 2003). Gelecekteki çalışmalarda her iki grubun güven ve risk faktörlerini değerlendirme biçimleri incelenebilir. Böylelikle işletmeler, her iki pazarı da kıyaslama imkânı yakalayabilirler ve farklı stratejiler geliştirebilirler.

KAYNAKÇA

Agwu, M. E., 2015, "Analysis of Obstacles to Uptake of Internet Banking Services in Nigeria", *Research Journal of Business and Management*, vol. 2, no. 1, pp. 99-114.

Ba, S. & P.A. Pavlou, 2002, "Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior", *MIS Quarterly*, vol. 26, no. 3, pp. 243-268.

Balasubramanian, S., Konana, P. & N.M. Menon, 2003, "Customer Satisfaction in Virtual Environments: A Study of Online Investing", *Management Science*, vol. 49, no. 7, pp. 871-889.

Bhatnagar, A., Mirsa, S. & R.H. Rao, 2000, "On Risk, Convenience and Internet Shopping Behavior", *Communications of the ACM*, vol. 43, no. 11, pp. 98-105.

Çabuk, S. & C. Tanrıku, 2014, "The Role of Perceived Risk, Uncertainty, Avoidance and Innovativeness in Willingness-to-Buy Genetically Modified Foods", *Cag University Journal of Social Sciences*, vol. 11, no. 1, pp. 100-122.

- Cazier, J. A., Shao, B.B.M. & R.D. Louis, 2006, "E-Business Differentiation Through Value-Based Trust", *Information and Management*, vol. 42, pp. 718-727.
- Chang, M.K., Cheung W. & V.S. Lai, 2005, "Literature Derived Reference Models for the Adoption of Online Shopping", *Information & Management*. Vol. 42, pp. 543-559.
- Cho, C.H., Kang, J. & H.J. Cheon, 2006, "Online Shopping Hesitation", *CyberPsychology & Behavior*, vol. 9, no. 3, pp. 261-274.
- Choudhury, V. & E. Karahanna, 2008, "The Relative Advantage of Electronic Channels: A Multidimensional View", *MIS Quarterly*, vol. 32, no. 1, pp. 179-200.
- Doney, P.M. & P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 35-51.
- Fornell, C. & D.F. Larcker, 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39-50.
- Forsythe, S.M. & B. Shi, 2003, "Consumer Patronage and Risk Perceptions in Internet Shopping", *Business Research*, vol. 56, no. 11, pp. 867-875.
- Gefen, D., 2000, "E-Commerce: The Role of Familiarity and Trust", *International Journal of Management Science*, vol. 28, no. 6, pp. 725-737.
- Gefen, D., Karahanna, E. & D.W. Straub, 2003, "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 1, pp. 51-90.
- Güreş, N., Arslan, S. & H. Yılmaz, 2015, "E-Service Quality, Passenger Satisfaction and Passenger Loyalty Relationship in Airline Industry", *Journal of Management, Marketing and Logistics*, vol. 2, no. 1, pp. 44-56.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & W. Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, International 5th Ed. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Hsieh, J. & P. Liao, 2011, "Antecedents and Moderators of Online Shopping Behavior in Undergraduate Students", *Social Behavior and Personality*, vol. 39, no. 9, pp. 1271-1280.
- Hsu, S. & B.E. Bayarsaikhan, 2012, "Factors Influencing on Online Shopping Attitude and Intention of Mongolian Consumers", *The Journal of International Management Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 167-176.
- Hung, S. W., Cheng, M. J. & P. C. Chen, 2012, "Reexamining the Factors for Trust in Cultivating Online Customer Repurchase Intentions: The Moderating Effect of Perceived Waiting", *International Journal of Human-Computer Interaction*, vol. 7, no. 28, pp. 666-667.
- Jarvenpaa, S.L., Tractinsky, N. & M. Vitale, 2000, "Consumer Trust in an Internet Store", *Information Technology and Management*, vol. 1, pp. 45-71.
- Kim, D. J, Ferrin, D. L. & R.H. Rao, 2008, "A Trust Based Consumer Decision-Making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk and Their Antecedents", *Decision Support Systems*, vol. 44, no. 2, pp. 544-564.
- Koca, E., Vural, T. & F. Koç, 2013, "An Evaluation of Consumer Tendencies towards Hedonistic Shopping for Clothes", *European Journal of Research on Education*, Special Issue, pp. 54-64.
- Lee, L.T., 2000, "Privacy, Security and Intellectual Property", in A.B. Albarran and D.H. Goff (Eds.), *Understanding the Web: Social, Political and Economic Dimensions of the Internet*, Ames: Iowa State University Press.
- Lim, W.M. & D.H. Ting, 2014, "Consumer Acceptance and Continuance on Online Group Buying", *Journal of Computer Information Systems*, Spring, pp. 87-96.
- Mansour, K.B., Kooli, K. & R. Utama, 2014, "Online Trust Antecedents and Their Consequences on Purchase Intention: An Integrative Approach", *Journal of Customer Behavior*, vol. 13, no. 1, pp. 25-42.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & F.D. Schoorman, 1995, "An Integration Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 709-734.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & N.L. Chervany, 1998, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 472-490.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & R.M. Kramer, 1996, "Swift Trust and Temporary Groups in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research", R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds.) Sage Publications, Thousand Oaks, CA. pp. 166-195.
- Meziane, F. & M.K. Kasiran, 2008, "Evaluating Trust in Electronic Commerce: A Study Based on the Information Provided on Merchants' Websites", *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 59, no. 4, pp. 464-472.
- Mitchell, V.M., 1999, "Consumer Perceived Risk: Conceptualization and Models", *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 1/2, pp. 163-195.

- Mohammed, A.B., 2014, "Determinants of young consumers' online shopping intention", *International Journal of Academic Research*, vol. 6, no. 1, pp. 475-482.
- Mwencha, P.M., Muathe, S.M. & J.K. Thuo, 2014, "Effect of Perceived Attributes, Perceived Risk and Perceived Value on Usage of Online Retailing Services", *Journal of Management Research*, vol. 6, no. 2, pp. 140-161.
- Nienaber, A.M. & G. Schewe, 2014, "Enhancing Trust or Reducing Risk, What Matters More When Launching a New Product", *International Journal of Innovation Management*, vol. 18, no. 1, pp. 1-24.
- Noort, G.V., Kerkhof, P. & B.M. Fennis, 2007, "Online Versus Conventional Shopping: Consumers' Risk Perception and Regulatory Focus", *CyberPsychology & Behavior*, vol. 10, no. 5, pp. 731-733.
- Pavlou, P.A., 2003, "Consumer Acceptance Electronic Commerce-Integrity Trust and risk with technology acceptance model", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 7, no. 3, pp. 69-103.
- Pi, S. & J. Sangruang, 2011, The perceived risks of online shopping Taiwan. *Social Behavior and Personality*, vol. 39, no. 2, pp. 275-285.
- Pi, S., Liao, H., Liu, S. & C. Hsieh, 2010, "The Effects of User Perception of Value on Use of Blog Services", *Social Behavior of Personality*, vol. 38, no. 8, pp. 1029-1040.
- Porter, C.E. & N. Donthu, 2008, "Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities", *Management Science*, vol. 54, no. 1, pp. 113-128.
- Reichheld, F.F. & P. Schefter, 2000, "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 4, pp. 105-113.
- Sarkar, A., 2011, "Impact of Utilitarian and Hedonic Shopping Values on Individual's Perceived Benefits in Online Shopping", *International Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 58-65.
- Schumacker, R.E. & R.G. Lomax, 2004, *Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, New Jersey: Erlbaum Associates.
- Stone, R. N. & K. Gronhaug, 1993, "Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline", *European Journal of Marketing*, vol. 27, no. 3, pp. 39-50.
- Vijayasathy, L.R., 2003, "Predicting Consumer Intentions to Use Online Shopping: The Case for an Augmented Technology Acceptance Model", *Information & Management*, vol. 41, no. 6, pp. 747-762.
- Vo, T.T. & C.T. Nguyen, 2015, "Factors Influencing Customer Perceived Quality and Purchase Intention Toward Private Labels in the Vietnam Market: The Moderating Effects of Store Image", *International Journal of Marketing Studies*, vol. 7, no. 4, pp. 51-63.
- Wang, H., Meng, Y. & W. Wang, 2013, "The Role of Perceived Interactivity in Virtual Communities: Building Trust and Increasing Stickiness", *Connection Science*, vol. 2, no. 1, pp. 55-73.
- Yeniçeri, T., Yaraş, E. & E. Akin, 2012, "Tüketicilerin Riskten Kaçınma Düzeylerine Göre Sanal Alışveriş Algısı ve Sanal Plansız Tüketim Eğilimlerinin Belirlenmesi", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, vol. 5, no. 9, pp. 145-169.
- Youn, S., 2005, "Teenagers' Perceptions of Online Privacy and Coping Behaviors: A Risk-Benefit Appraisal Approach", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, vol. 4, no. 1, pp. 86-110.
- Zhou, L., Dai, L. & D. Zhang, 2007, "Online Shopping Acceptance Model - A Critical Survey of Consumer Factors in Online Shopping", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 8, no. 1, pp. 41-62.



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



A STUDY ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF X AND Y GENERATIONS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219839

Murat Koc¹, Linda Ozturk², Adem Yildirim³

¹Çağ Üniversitesi. muratkoc@cag.edu.tr

²Çağ Üniversitesi. lindaoturk1@hotmail.com

³Çağ Üniversitesi. yildirim_adem@mynet.com

ABSTRACT

Organizational commitment have been examined in the context of differences of the X and Y generations in this study. For this purpose, the dimensions of organizational commitment; "emotional attachment", "continuing commitment" and "normative commitment" and "job satisfaction" have been described separately. Then, in accordance with data, demographic variables are listed by the means of the relationship between the variables and dimensions. The study has some suggestions that may contribute to the literature about the generations.

Keywords:X and Y generation, organizational commitment, job satisfaction.

JEL Classification:J40, M10, M12

X VE Y KUŞAĞININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini X ve Y kuşaklarının farklılığı bağlamında incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" ile "iş tatmini" arasındaki ilişkiler ayrı ayrı açıklanmıştır. Ardından elde edilen veriler doğrultusunda, demografik değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışmada kuşaklarla ilgili literatüre katkıda bulunabilecek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Y ve X kuşağı, örgütsel bağlılık, iş tatmini.

JEL Sınıflandırması:J40, M10, M12

1. GİRİŞ

Endüstrilerin temel başarı faktörü olarak görülen insan kaynağı, üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Özellikle çalışanı iş yerinde memnun kılma ve motive etme kavramları ile eş değer olan tatmin olgusu organizasyonun verimliliğini artırmaktadır. Özellikle, örgütsel performansı pozitif yönde etkileyebilmekte, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltabilmektedir. Ayrıca çalışanın tatminini örgütsel bağlılık faktörü ile desteklemek organizasyon açısından pozitif çıktılar elde edilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin örgütlerine yüksek bağlılık gösteren çalışanların; problem çözebilen insanlar haline geldiği ve gerek görevlerini yerine getirmeleri gerekse örgütsel hedeflere ulaşma konularında ekstra çaba gösterdikleri vurgulanmaktadır (Arı, 2015:16). Çalışanların bağlılık ve tatmin noktasında yüksek düzeye ulaşabilmesi, çeşitli değişkenler aracılığı ile araştırma konusu olmuştur. Ancak giderek artan kuşak değişkeni kavramının önemi, X ve Y kuşaklarının aynı organizasyonda çalışmaya başlaması ile oluşmuştur. Bu iki kuşağın farklı özellikler

yansıtması, iş yaşamı açısından da değişkenlik göstermektedir. Temel değerleri, işe ve örgüte yönelik tutumları birbirinden farklı olan X ve Y kuşağının beklentileri, arzu ve istekleri de farklılık göstermektedir. Şirketlerin, kuşakların beklenti, arzu ve isteklerine uygun stratejiler geliştirmesi ve bu doğrultuda kuşak değişkenini dikkate alarak çalışanların tatminini ve bağlılıklarını artırmaya yönelik uygulamaları önemli hale gelmiştir.

Çalışma, örgütsel bağlılık, iş tatmini, X ve Y kuşağı arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu hususta; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kuşak kavramlarının kavramsal çerçevesi çizilmiş, X ve Y kuşağını oluşturan ortak özellikler sıralanmıştır. Konu ile ilgili önceki çalışmalara yer verilmiş ve hipotezler bu doğrultuda oluşturulmuştur. Ardından çalışmada, korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen bulguların analizine, sonucuna ve değerlendirme kısmına yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İş Tatmini

Üzerinde uzlaşılmış bir tanımı bulunmayan iş tatmini, Herzberg (1987)' e göre; çeşitli değer sistemleri içinde olan çalışanın, işe karşı tutumunu ifade etmektedir. Vroom ise; iş tatminini, çalışanın işindeki rolüne ilişkin duygusal tepkisi olarak tanımlamaktadır. Çalışanın, işine karşı olumlu tepkisi iş tatmini olarak nitelendirilirken, olumsuz tepkisi ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmiştir (Vroom' dan aktaran Bayrak Kök, 2006:293). İş tatmini; işten duyulan hoşnutsuzluk / hoşnutsuzluk ya da memnuniyet olarak ve çalışanın, yapmış olduğu işten dolayı kendini iyi hissetme derecesi ve/veya yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak da farklı şekillerde tanımlanmıştır (Dağdeviren Gözen, 2007:2; Mert, 2010:122; Akşit Aşık, 2010:34; Robbins ve Judge, 2013:77; Sönmez, 2014:5; Koç vd., 2015:494). Hoppock; iş tatminini çalışanın psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak işten duyulan memnuniyet olarak tanımlamıştır (Hoppock' tan aktaran Aziri, 2011:77). Greenberg ve Baron' a göre; çalışanın yaptığı işe karşı genel tutumu (Greenberg ve Baron' dan aktaran Akşit Aşık, 2010:34), Locke' a göre, kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan keyifli veya pozitif duygusal durum olarak açıklanmıştır (Locke' dan aktaran Judge ve Klinger, 2008:394).

İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının yanında duygularının da bir belirtisidir (Akıncı, 2002:3; Koç vd., 2015:494). Çalışanların işle ilgili beklentileri ile işten elde ettiklerini karşılaştırmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamı olarak da ifade edilebilir. Bu çerçevede, çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkmakta; aksi halde tatminsizlikten söz edilmektedir (Çarıkcı, 2000:155). İş tatmini; çalışanların, bireysel tutum ve davranış modellerini anlamada ve güven, bağlılık, verimlilik gibi çıktılardan elde edilmesinde önemli özellikler taşımaktadır (Judge ve Klinger, 2008:394; Sönmez, 2014:6). İş tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak genel olarak iş tatminini etkileyen iki ana faktörden bahsedilmektedir. Birincil faktörün; bireyin kişisel durumu; yaş, cinsiyet, eğitim, statü, sosyo-kültürel çevre, kişilik, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgili olduğu, ikincil faktörün ise, işe yönelik şartlar olduğu belirtilmektedir. İşe yönelik şartlar; kurumun işleyişi ve politikaları, fiziksel koşullar, ücret, terfi olanakları, denetim ve iş arkadaşları gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler, çalışanın haz alma derecesine bağlı olarak tatmin ya da tatminsizlik hissetmesine etki etmektedir (Bayrak Kök, 2006:293; Aksu, 2012:63).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir. Çalışanın, ait olduğu örgüte karşı göstermiş olduğu sadakat ile örgüt başarısına duyduğu ilgiyi ve çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Arı, 2015:15). Örgütsel bağlılık, "Belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi" (...) "çalışanların örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul etmeleri, içselleştirmeleri; bu amaç ve değerler doğrultusunda örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmalarıdır" (Karcıoğlu ve Türker, 2010:127). Diğer tanımlamalara göre de örgütsel bağlılık; kişinin kendini tamamıyla işine vermesi, kişinin örgütüne önem verme eğiliminde olması ve kişinin örgütüne bağlılık duyması, çalışanların o örgütün faydasına olan amaçlara ve değerlere duygusal bir şekilde bağlanması

veya bir örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duyması, gayret göstermesi, amaç ve değerlerine inanç duyması şeklinde tanımlanmaktadır (Sözmez, 2014:53).

Bağlılık, çalışanın psikolojik koşullarının önemli bir parçasıdır (Albdour ve Altarawneh, 2014:194). Bireyler örgütle ve örgütün amaçları ile kendilerini özdeşleştirmekte ve bu amaçları gerçekleştirmek adına örgüte bağlılık davranışı göstermektedirler (Arı, 2015:15). Bu noktada bağlılık; bireyler örgütleriyle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağ, örgüt ile birey arasında aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili fedakârlıklar yapmakta (Sözmez, 2014:54) ve örgüte güçlü bir inanç ile örgüt üyeliklerini koruma çabası içinde olmaktadır (Albdour ve Altarawneh, 2014:194). Esasında örgütsel bağlılık, kısaca, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür (Öztürk, 2013:9).

Bağlılık kavramının özünde aidiyet duygusunun yer aldığı ve örgütsel bağlılığın, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirdiği (Arı, 2015:16) ve örgüt yararına oluşan örgütsel vatandaşlık faaliyetlerini doğurduğu (Albdour ve Altarawneh, 2014:194) vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güç olarak nitelendirilmektedir (Öztürk, 2013:12). Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Arı, 2015:16). Ayrıca örgüt üyesinin kendisini örgütle birlikte tanımlaması, örgütsel değişimi kabul etme derecesi, örgütsel verim artışı, üretkenlik ve işgücü devri, performans, memnuniyet gibi anlamlı iş sonuçları üzerinde etkili ve önemlidir (Albdour ve Altarawneh, 2014:194; Arı, 2015:15).

Ayrıca Örgütsel bağlılığın, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline geldiği vurgulanmaktadır. Birincil nedeninin, iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri açısından önemi; ikincil olarak, iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapıları olan etkisi açısından önemi; üçüncül olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne uygun özellikler açısından önemi, dördüncü olarak da yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleri açısından önemi ve son olarak bireylerin sahip olduğu bireysel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkili olduğu ve bu etkenler üzerindeki etkisi ve ilişkisi şeklinde ele alınmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010:127).

Örgütsel bağlılığın etkili biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütsel bağlılık sınıflandırması konusunda gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri, Meyer ve Allen tarafından ortaya konulan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. Bu modele göre çalışanlar örgütlerine Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olmak üzere üç farklı tipte bağlılık hissetmektedirler.

Duygusal Bağlılık: Bireyin, örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirmesi sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Birey, örgüte karşı duygusal anlamda bağlanmakta ve aidiyet duygusu taşımaktadır. Birey, özgür iradesiyle hedefleri gerçekleştirmek için ücret, çalışma koşulları gibi somut konularda ve örgüt değerlerini benimsemek gibi soyut konularda örgüt lehine fedakârlıkta bulunmaktadır. Olumlu iş deneyimleri sonucunda da duygusal bağlılığın gelişimi oluşmaktadır. Duygusal bağlılığın gelişimi de, verimlilik üzerinde pozitif etki yaratmakta ve çalışanın iş tatminini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Kaur ve Sandhu 2010).

Devam Bağlılığı: Bireyin örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkan bağlılıktır. Örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetlerin farkında olunması neticesinde çalışan; örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği veya iş bulma alternatiflerinin azlığı düşüncesiyle örgüte bağlılığını sürdürmektedir. Bu düşünce ile oluşan bağlılık tipi devam bağlılığı olarak adlandırılmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010:128).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, bireyin örgütün iş görenlerinden sadık olmalarını beklediğine dair inancıdır. Birey, örgütte kaldığı sürece ahlaki yükümlülük hissetmektedir. Örgütün amaç, politika ve faaliyetlerini gerçekleştirmeyi bir görev olarak adledmektedir. Kendini örgüte adanma ve sadakat gösterme kavramları ile yakın ilişkili olan bu bağlılık tipi ahlaki duygulara dayanmaktadır (Kaur ve Sandhu 2010:142 Öztürk, 2013:21; Arı, 2015:20).

Bu bağıllık sınıflandırmasının üç tipinde de çalışan örgütte bulunmaya devam etmeyi istemektedir. Ancak duygusal bağıllıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağıllığında gereksinime ve normatif bağıllıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Sönmez, 2014:61; Arı, 2015:19-20).

2.3.Kuşak Kavramı

Aynı dönemlerde yaşayan, belirli olgulara ve olaylara yönelik ortak bir bilinç, fikir ve deneyimlere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanan kuşak; benzer değer sistemlerini yansıtma bakımından sınıflandırılmaktadır (Cox ve Holloway, 2010:63; Peitzmeier, 2011:8; Gürbüz, 2015:41). Aynı kuşağın üyeleri; duyguların, tutumların, tercihlerin ve kişisel özelliklerin oluşturduğu toplu bir kültürel alanı paylaşmaktadırlar. Benzer normlara sahip olan kuşak grupları benzer iş değerleri ve iş tutumu hususunda da aynı özellikleri gösterebilmektedirler (Torun ve Çetin, 2015:139). Bu sınıflandırma; “farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının inşasını sağlayabilmek için” zorunlu hale gelmektedir (Adıgüzel vd., 2014:170).

Tablo 1: Kuşak Sınıflandırması

Kuşaklar	Sessiz Kuşak (Gelenekseller)	Bebek Patlaması (Baby Boomers Kuşağı)	X Kuşağı (Baby Burst)	Y Kuşağı (Echo Boom ya da Next Generation)
Doğum Yılları Aralığı	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000

Kaynak: Herley, 2009; Ayhün Erden, 2013; Çetin Aydın ve Başol, 2014; Koç vd., 2015; Arslan ve Staub, 2015.

Aynı yıllarda doğan gruplar olarak da nitelenen kuşak ayrımı, Tablo 1’ de yer aldığı üzeredir. Konumuz kapsamında yalnızca X ve Y kuşakları açısından ele alınmış ve yıllar itibarıyla X Kuşağının doğum aralığı 1965-1979; Y Kuşağının doğum aralığı ise, 1980-2000 olarak ele alınmıştır.

X Kuşağının Benzer Normları: İş yerine bağlı, iş ortamında esneklik ve otonomiye tercih etme, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı, aynı işte uzun yıllar çalışabilme, kendi sorunlarını çözme yetisi, aile ve iş dengesi arayışı, kanaatkâr, gerçekçi, kaygılı, şüpheli, amaç ve görev odaklı olmanın yanında X kuşağı, iş hayatına dair çok az beklentiye sahiptir (Herley, 2009:8; Gürbüz, 2015:42; Öz, 2015:10; Torun ve Çetin, 2015:139; Koç ve Öztürk, 2015:565).

Y Kuşağının Benzer Normları: Sürekli “neden” sorusunu soran Y kuşağının ortak normları; işine eğlence katmayı sevme, internet ve teknoloji bağımlılığı, kişisel iletişime önem verme, aktif, takım halinde çalışmaktan hoşlanma, aynı anda birçok şeyi yapabilme, iş değiştirme alışkanlıkları fazla, işten çok çabuk sıkılabilen, otoriteyi reddetme, esnek çalışma saatleri tercihi, ilgi odağı olma, yüksek beklenti ve belirgin hedefler, kendine güven, başarı, yüksek adaptasyon, bilgiye erişme hızı, işte çabuk yükselme, kariyer gelişimlerini kendi kendilerine planlama eğilimi, sorumluluk almaya isteklidirler. Y’ ler için aile ve arkadaşlar işten daha önceliklidir. Yöneticilerin her bir çalışana bireysel önem vermeleri gerektiğini düşünürler (Herley, 2009:8; Keleş, 2011:131; Adıgüzel vd., 2014:173; Alparslan ve Sezgin, 2014:841; Gürbüz, 2015:42; Öz, 2015:12; Koç vd., 2015:493; Torun ve Çetin, 2015:139; Koç ve Öztürk, 2015:565). Ayrıca Karaaslan (2014:134)’ ın gerçekleştirdiği çalışma bulgularına göre, X ve Y kuşağının iş motivasyonundaki ortak özelliği iletişimdir. Ancak, bu iletişim kriterleri; X kuşağında bir tercih iken, Y kuşağında bir koşuldur.

2.4.Önceki Araştırmalar

Brezilya’da faaliyet gösteren 394 firmadan 102.540 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada; X ve Y kuşağı arasındaki örgütsel bağıllığın temel belirleyicisinin liderlik faktörü olduğu tespit etmiştir. Özellikle koruyucu ve babacan karaktere sahip liderlerle çalışan Y kuşağı çalışanlarının organizasyonel bağıllığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Da Silva vd., 2012). Kian ve Yusoff (2012)’ un çalışmasında ise, Malezya’daki elektrik ve elektronik endüstrisinde çalışan 124 kişi ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda; Y kuşağının X kuşağına göre içsel ve dışsal faktörler çerçevesinde daha az motive oldukları ve örgütsel bağıllıklarının X kuşağına göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Rajput vd. (2012)’ nin bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 150 çalışanın iş-özel hayat ve organizasyonel bağıllık açısından değerlendirdikleri araştırmada; Örgütsel bağıllığın X kuşağının

Y kuşağına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak Y kuşağının iş ve özel hayat arasındaki dengenin sağlandığı ölçüde örgütsel bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. Khanolkar' ın (2013), Hindistan/Bombay şehrindeki 245 Y kuşağı çalışanın olduğu firmada yaptığı analizde, Y kuşağının kendi karakteristik yapısına uygun firmalarda örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sönmez (2014), iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışmasında yaş değişkenine yönelik olarak; çalışanların yaşlarının artmasıyla birlikte, içsel ve dışsal iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını tespit etmiştir. Duygusal bağlılık boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin, 25-31 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden ve 18-24 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ise bir önceki yaş grubunun bağlılık düzeyinden daha fazladır. Aynı şekilde, yaş arttıkça yapılan işten duyulan genel iş tatminini de artmaktadır. Gürbüz (2015) ise; " Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?" çalışmasında Ankara'da yedi farklı iş kolunda istihdam edilen 731 çalışandan oluşan bir veri seti ile analiz gerçekleştirmiştir. Bulgulara göre, çalışanların örgütlerine yönelik "duygusal bağlılık" düzeyleri ile iş ahlakı boyutlarından birisi olan "boşa zaman geçirmeme" değişkenleri, kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Kuşakların duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi düşük olmakla birlikte anlamlı olduğu görüldüğü ve buna göre, X kuşağının, Y kuşağına göre duygusal bağlılığı daha yüksek grup olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşamındaki en geç kuşak olan Y kuşağının, bağlılık düzeyleri en düşük grup olarak ortaya çıkmıştır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmada, X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla; X ve Y Kuşağı ile "iş tatmini" ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı", "normatif bağlılık" arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Anket tekniğinden faydalanılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde, çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde en çok kullanılan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" nden faydalanılmıştır. Ölçeğin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği; içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut olan içsel tatmin; başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin ile ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile içsel tatmin puanı/düzeyi elde edilmektedir. İkinci boyut olan dışsal tatmin ise; işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal tatmin puanı/düzeyi elde edilmektedir. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile de genel tatmin puanı/düzeyine ulaşılmaktadır (Koroğlu, 2012).

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığı ölçmek için, Allen ve Meyer' in 16 sorudan oluşan "3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, demografik verileri içeren 8 soru yer almıştır. Veriler, Kahramanmaraş İlinde, farklı iş kollarında istihdam edilen X ve Y kuşağı üyesi olan 467 çalışandan toplanmıştır. Ancak bunların 12 tanesi hatalı, eksik ve yaş grubuna uymaması nedeniyle elenmiştir. Araştırma kapsamına yalnızca 455 kişinin verileri dahil edilmiştir. Verilere, SPSS programı aracılığı ile Anova ve Korelasyon (Pearson) analizleri uygulanmıştır. Gerçekleştirilen çalışma, % 95 güven aralığına sahiptir.

Genel olarak literatür tarandığında, araştırma sonuçlarının kuşakların değer ve tutumları arasında farklılıklar olduğu görüşüne dayanmakta ve ampirik bulgularıyla desteklenmektedir. Çalışma amaç ve hipotezleri, literatür doğrultusundaki verilerden faydalanılarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kuşak değişkeni (yaş) arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile gelir arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Yapılan araştırmanın doğruluğunu ve tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik testi uygulanmıştır. İstatistik açıdan güvenilirliği ölçmek için, çok maddeli bir ölçekte iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en çok kullanılan Cronbach Alpha ölçüsü kullanılmıştır. Cronbach Alfa testi hem boyutlar açısından hem de ölçeğin tümüne uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 2: Güvenirlik Analiz Sonuçları

	Değerlendirilen Soru Sayısı	Alpha Değeri
İş Tatmini		
İçsel Tatmin Düzeyi	13	,912
Dışsal Tatmin Düzeyi	7	,845
Genel Tatmin Düzeyi	20	,937
Örgütsel Bağlılık		
Duygusal Bağlılık	8	,899
Devam Bağlılığı	4	,865
Normatif Bağlılık	4	,844
Toplam Örgütsel Bağlılık	16	,925

Tablo 2' de görüldüğü üzere, İş Tatmini açısından; Dışsal Tatmin Düzeyi (,845) oldukça güvenilir, İçsel Tatmin Düzeyi (,912) ile Genel Tatmin Düzeyi (,937) ise yüksek derecede güvenilir değere sahiptir. Örgütsel Bağlılık açısından ise; Duygusal Bağlılık (,899), Devam Bağlılığı (,865), Normatif Bağlılık (,844) ve Toplam Örgütsel Bağlılığın (,925) Alpha değeri yüksek derecede güvenilirirdir.

Tablo 3: Demografik Veriler

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	414	91,0
	Kadın	41	9,0
Medeni Durum	Evli	366	80,4
	Bekâr	89	19,6
Çocuk sayısı	çocuk yok	144	31,6
	1 çocuk	58	12,7
	2 çocuk	118	25,9
	3 ve daha fazla çocuk	135	29,7
Eğitim	İlköğretim	283	62,2
	Lise	129	28,4
	Üniversite	43	9,5
Çalışma süresi	1 yıldan az	164	36,0
	1-4 yıl arası	183	40,2
	5 yıl ve üstü	108	23,7
Yaş aralığı	18-35 (Y Kuşağı)	276	60,7

	36-52 (X Kuşağı)	179	39,3
Gelir	1000₺ ve altı	308	67,7
	1001-2000₺	126	27,7
	2001₺ ve üstü	21	4,6
Ünvan	Alt kademe çalışan (işgören)	434	95,4
	Üst kademe çalışan (yönetici)	21	4,6
Toplam		455	100,0

Demografik verilere ilişkin elde edilen bulgular ise, Tablo 3' de yer aldığı üzere; %91 erkek, % 9 kadın çalışanlardan, %80,4' ü evli ve %19,6' sı bekârlardan oluşmaktadır. 144 kişinin çocuğu bulunmazken, 1 çocuğa sahip olanlar 58 kişi, 2 çocuğa sahip 118 kişi, 3 ve daha fazla çocuğa sahip olanlar 135 kişidir. Çoğunluğu ilköğretim mezunudur (%62,2). Aynı iş yerinde, 1 yıldan az süredir çalışanlar 164, 1-4 yıl arası 183, 5 yıl ve üstü yıldır çalışanlar 108 kişidir. 276' sı Y kuşağı ve 179' u X kuşağıdır. Çalışanların büyük bölümü (308 kişi) 1000₺ ve altında maaş almaktadır. 434 kişi alt kademede çalışırken, üst kademede çalışanların sayısı 21' dir.

Tablo 4: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Genel İş Tatmini	Toplam Örgütsel Bağlılık
Genel İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,600
	Anlamlılık Düzeyi		,000
Toplam Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon Katsayısı	,600	1
	Anlamlılık Düzeyi	,000	

Gerçekleştirilen korelasyon analizinde; Tablo 4' de görüldüğü gibi, Genel İş Tatmini ve Toplam Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı +1'e yakındır (,600) ve elde edilen anlamlılık düzeyi ,000' dir. Ayrıca alt boyutlar açısından da değerlendirilen analiz sonucunda; genel tatmin düzeyinin alt boyutları olan, içsel tatmin (p ,000) ve dışsal tatmin (p ,000) boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, duygusal bağlılık (p ,000), devam bağlılığı (p ,000) ve normatif bağlılık (p ,000) arasında da istatistik açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Böylece "H₁: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, elde edilen bulgularda; iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile tüm alt boyutların sınıandığı istatistik verilerde kuşak (yaş), cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu bulgular ışığında; "H₂: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kuşak değişkeni (yaş) arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", "H₃: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", "H₄: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır" ve "H₅: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır" hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Ünvan Arasındaki İlişki

Ünvan	p
Genel İş Tatmini	,006
İçsel Tatmin	,017
Dışsal Tatmin	,003

Toplam Örgütsel Bağlılık	,002
Duygusal Bağlılık	,006
Devam Bağlılığı	,003
Normatif Bağlılık	,024

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Genel iş tatmini p ,006; içsel tatmin p ,017; dışsal tatmin p ,003; toplam örgütsel bağlılık p ,002; duygusal bağlılık p ,006; devam bağlılığı p ,003 ve normatif bağlılığın p değeri ,024 olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, “H₆: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Çalışma Süresi	p
Genel İş Tatmini	,217
İçsel Tatmin	,215
Dışsal Tatmin	,298
Toplam Örgütsel Bağlılık	,017
Duygusal Bağlılık	,029
Devam Bağlılığı	,104
Normatif Bağlılık	,022

Yapılan analiz sonucunda, çalışma süresi ile gerek genel iş tatmini gerekse alt boyutları olan, içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplam örgütsel bağlılığın ise, p değeri ,017 iken, duygusal bağlılık p değeri ,029; normatif bağlılık p değeri ,022 anlamlılık düzeyindedir. Ancak çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı arasında istatistik açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu durumda; “H₇: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezi şu şekilde yapılandırılabilir:

H_{7a}: İş tatmini ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{7b}: Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Gelir Arasındaki İlişki

Gelir	p
Genel İş Tatmini	,004
İçsel Tatmin	,005
Dışsal Tatmin	,006
Toplam Örgütsel Bağlılık	,045
Duygusal Bağlılık	,051
Devam Bağlılığı	,142
Normatif Bağlılık	,113

Gelir ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, “H₈: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile gelir arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezi kabul edilmiştir. Veriler; gelirin, çalışanların içsel ve dışsal tatminlerini olumlu yönde etkilediği

ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı yönündedir. Genel tatmin düzeyi ($p, .004$) ile bunun alt faktörleri olan içsel tatmin ($p, .005$) ve dışsal tatmin ($p, .006$) boyutları arasında da anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Toplam örgütsel bağlılık ($p, .045$) ile gelir arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken, alt boyutları açısından bu anlamlılık desteklenmemiştir.

4. SONUÇ

Gerçekleştirilen analiz sonucunda hipotez testleri ile sınanan ve elde edilen veriler şu şekildedir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar açısından değerlendirilen tatmin ve bağlılığın X ve Y kuşağı açısından farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile tüm alt boyutların sınındığı istatistiki verilerde kuşak, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Yapılan analiz sonucunda, çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, ancak, örgütsel bağlılık arasında anlamlı sonuçlar olduğu bulgulanmıştır. Gelir ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

5. DEĞERLENDİRME

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ve çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Bu noktada bağlılık, bireyler örgütleriyle özdeşleştiklerinde, örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Sözmez, 2014:54). Farklı faktörlerin örgütsel bağlılığa olumlu ya da olumsuz etkisi ve ilişkisi yönünde yapılan araştırmaya göre; örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle duygusal bağlılık, sonra sürekli bağlılık ve son olarak da normatif bağlılığının olması gerektiği yönünde bulgulanmıştır (Arı, 2015:19-20). Çalışanın kendini tamamıyla işine vermesi durumu olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın oluşması ayrıca işten duyulan memnuniyet olarak değerlendirilen iş tatmini ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişki gerek literatürdeki bulgularla gerekse bu araştırma bulguları ile yüksek korelasyona sahip olduğu yönünde desteklenmiştir.

Benzer normlara sahip olan kuşak grupları benzer iş değerleri ve iş tutumu hususunda da aynı özellikleri gösterebilmektedirler (Torun ve Çetin, 2015:139). Bu noktada çalışma X ve Y kuşağı perspektifinden tatmin ve bağlılık unsurları ve aralarındaki ilişkinin yönü itibarıyla irdelenmiştir. Literatürde bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar ile bu çalışmada elde edilen sonuçlar birbirini desteklememiştir. Araştırmamızda, X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık ve iş tatmininin farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kuşaklar konusunda yapılan eleştirel yaklaşımı akla getirmektedir. Kuşakların tutum ve değerlerinde meydana gelen bir takım farklılıkların yaşam evrelerinden (çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık vb.) kaynaklandığı yönündedir. Kuşak ayırımının daha temel değişkenler ile ayrıştırılması gerektiğidir. Örneğin; yaş (bireyin olgunlaşmasından veya hayat evrelerindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılaşmalar), tarihsel dönem (belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklar) ve kohort (benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklar) değişkenleri noktasında daha belirgin ele alınması gerektiğidir (Gürbüz, 2015). Ayrıca kuşak oluşumunun yaş ve sosyolojik olgu arasındaki ayırımın daha net göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü kuşak kavramı daha çok biyolojik tanım gereğince ele alınmaktadır. Bu da, her bir yüz yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla kuşaklar yerleştirme şeklinde vuku bulmaktadır. Kuşak ayırımı hem salt doğum yılını baz alması hem de uzun bir dönemi (20-25 yıl) kapsamaya yönünden eleştiri almaktadır. Zira yeni teknoloji, değişen kariyer, çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplumsal değerler gibi değişkenlerin de kuşak ayırımında etkili olduğunun göz önünde bulundurulması gerektiği önerilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014:2). Bu nedenle çalışmada ele alınan örneklemin kuşaklar bağlamında, daha belirgin özellikleri yansıtmadığı çözümlenememiştir. Bu konu gelecek çalışmalar açısından da kuşaklar bağlamında net çizgilerin belirlenebilmesi bakımından öneri oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmanın örnekleme sayısının sınırlı olması ve anket çalışmasının, yalnızca Kahramanmaraş ilinde yapılmış olması, araştırma sonuçlarının Türkiye genelinde yorumlanmasını mümkün kılmamaktadır.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O.; Batur, H. Z.; Ekşili, N. 2014, "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar" Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19): 165-182.
- Akıncı, Z. 2002, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4: 1-25.
- Aksu, N. 2012, "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Polis Bilimleri Dergisi, 14 (1): 59-80.
- Akşit Aşık, N. 2010, "Çalışanların İş Doymunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, Haziran 467: 31-51.
- Albdour, A. A.; Altarawneh, I. I. 2014, "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan", International Journal Of Business, 19 (2): 193-212.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P., 1993, "Organization Commitment: Evidence Of Career Stage Effects?", Journal Of Business Research, 26 (1): 49-61.
- Alparslan, A. M.; Sezgin, O. 2014, "Y Kuşağı Çalışanları İşyerinde Neden Gönüllü Davranışlar Sergiler?", Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım, Kayseri, s. 841-847.
- Arı, A. 2015, "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya, s. 93.
- Arslan, A.; Staub, S. 2015, "Kuşak Teorisi Ve İlgili Kavramlar Üzerine Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (11), s. 1-24.
- Ayhün Erden, S. 2013, "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), Haziran, s. 93-112.
- Aziri, B. 2011, "Job Satisfaction: A Literature Review", Management Research and Practice, 3 (4): 77-86.
- Bayrak Kök, S. 2006, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1): 291-310.
- Cox, J.; Holloway, M. 2010, "Multi-Generational Team Building In Today's Work Environment", International Handbook of Academic Research And Teaching, Intellectbase International Consortium, Academic Conference, Nashville, TN, May 27-29, Intellectual Perspectives & Multi-Disciplinary Foundations, 10: 61-68.
- Çarıkçı, İ. H. 2000, "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5 (2): 155-168.
- Çetin Aydın, G.; Başol, O. 2014, "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?", Electronic Journal of Vocational Colleges-December, s. 1-15 (http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2014/pdf/01.pdf).
- Da Silva, C. R.; Dutra, J. S.; Veloso, E. F. R.; Fischer, A. L.; Trevisan, L. N. 2015, "Generational Perceptions And Their Influences On Organizational Commitment", Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 13(1): 5-30.
- Dağdeviren Gözen, E. 2007, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürbüz, S. 2015, "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", İş ve İnsan Dergisi, Nisan, 2 (1): 39-57.
- Herley, W. 2009, "Motivating the Generations: Economic and Educational Influences", Journal of Inquiry & Action in Education, 3(1): 1-14.
- Herzberg, F. 1987, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, Yeni Baskı Numarası: 87507, Eylül-Ekim, 1987, s. 5-16.
- Judge, T. A.; Klinger, R. 2008, "The Science Of Subjective Well-Being, Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work", (Ed.: Michael Eid & Randy J. Larsen), - The Guilford Press: New York: 393-413.
- Karaaslan, S. 2014, "Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Ankara.
- Karicioğlu, F.; Türker, E. 2010, "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (2): 121-140.
- Kaur, K. ; Sandhu, H. S. 2010, "Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry", International Journal of Business and Management, December, 5 (12): 141-152.
- Keleş H. N. 2011, "Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma", Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2): 129-139
- Khanolkar, R. S. 2013, "Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668: 13-18.

- Kian, T. S.; Yusoff, W. F. 2012, "Generation X And Y And Their Work Motivation", Proceedings International Conference of Technology Management Business and Entrepreneurship, Malaysia 18-19 Dec: 396-408.
- Koç, M.; Öztürk, L. 2015, "Örgütsel Adalet Algısında X ve Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma: Kahramanmaraş Örneği", II.Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu Bildiri Kitabı, Mersin, 22-24 Ekim, s. 563-568.
- Koç, M.; Öztürk, L.; Yıldırım, A.; Sağtaş, S. 2015, "Y Kuşağının İş Tatmininde Motivasyonun Modellemesi (Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama)", 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Aksaray, 7-9 Mayıs: 492-498.
- Köroğlu, Ö. 2012, "İçsel Ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2), s. 275 – 289.
- Mert, İ. S. 2010, "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", Savunma Tıp Dergisi, 9 (2): 117-143.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. 1991, "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1 (1): 61-89.
- Öz, Ü. 2015, "Xyz Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Öztürk, M. 2013, "Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Peitzmeier, T. 2011, "Comparison Study: Generational Perceptions of Competencies of Parks and Recreation Professionals", A Thesis Presented To The Department of Health, Physical Education, Recreation, and Dance In Candidacy For The Degree of Master of Science (Final Thesis), Northwest Missouri State University Maryville, Missouri, July: 47.
- Rajput, N.; Marwah, P.; Balli, R.; Gupta, M. 2012, "Maintaining Gen X-Gen Y: A Study Of Work-Life Balance", An International Multidisciplinary Research Journal, July, 2(7): 1-16.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. 2013, "Örgütsel Davranış", (Çev. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basımdan çeviri-Nisan, Ankara: 666.
- Sönmez H. 2014, "Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Bilim Dalı İzmir.
- Torun, Y.; Çetin, C. 2015, "Örgütsel Sizinmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sizinmin Hedefinde Ne Var?", İş ve İnsan Dergisi, Ekim, 2 (2): 137-146.



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



LEAN PROCEDURES IN MEDICAL SUPPLY CHAIN PROCESSES

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219840

Mustafa Isik¹, Fikriye Isik²

¹Medicalpark Health Group. mustafa.isik@mlpcare.com

²Dr.Lutfi Kirdar Training and Research Hospital. fikriye.isik@sbkeah.gov.tr

ABSTRACT

Decreasing incremental medical costs and expenses, increasing quality, maximizing patient and employee satisfaction are all among principal objects of healthcare facilities. It is necessary revising and simplifying all processes in order to achieve those objectives. Lean thinking, among others, is the best way to this end along with lean principles. Lean thinking and lean principles are not only eliminating all activities, which do not add value to processes, but they also aim reducing time spared for value-added processes. A management philosophy which addresses all processes with the motto “there will be always a problem to resolve and a cost to eliminate” is the basic factor, which ensures development. Health managers and each stake holder with an actual role in healthcare service should identify wastage and inefficiencies in relevant area, if those managers and stakeholders have all processes down to a fine art. Achievement originates from possession of techniques, time and knowledge by concerning parties to resolve problems, along with the view of continuous improvement. This study aims to identify factors leading to wastage in Supply Chain Processes, which are among the most critical processes of hospitals, and applications, which will add value to those processes by increasing quality of those processes. In this end, it is to demonstrate applicability of the Lean Supply Process Model by addressing all activities with and without added-value at all stages, ranging from product request and requirement planning to delivery of products to main store, transfer from main store to sub-stores and inventory count and invoicing.

Keywords : Lean Hospital, wastage management, efficient use of resources, lean procedures in supply chain processes.

JEL Classification : F50, H51

TIBBİ TEDARİK ZİNCİRİ SÜREÇLERİNDE YALIN UYGULAMALAR

ÖZET

Sağlıkta artan maliyetleri ve israfı azaltmak, kaliteyi artırmak, hasta ve çalışan memnuniyetini en üst seviyeye yükseltmek sağlık hizmeti sunan kurumların erişmek istediği temel amaçlardır. Bu amaçlara doğru yollarla ulaşmak için tüm süreçlerin gözden geçirilerek yalın bir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu durumu sağlamanın en önemli yollarından biri de yalın düşünce ve ilkeleridir. Yalın düşünce ve ilkeleri, süreçlerde katma değer yaratmayan aktiviteleri yok ederken, katma değer yaratan işlemler için harcanan sürenin ise azaltılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Her zaman çözülmesi gereken bir sorun ve giderilmesi gereken bir israf vardır vizyonu ile süreçlere eğilen bir yönetim felsefesi, gelişmeyi sağlayan temel unsur olmaktadır. Hizmetlerinde mükemmelle ulaşmayı hedefleyen sağlık yöneticilerinin ve sağlık hizmeti sunumunda görev alan her bir paydaşın görev aldığı alanla ilgili israfı ve verimsizlikleri görmesi önem arz etmektedir. İlgililerin bu sorunları çözecek tekniklere, zamana ve bilgiye sahip olması ile birlikte sürekli iyileştirme düşüncesi başarının yakalanmasını sağlayacaktır. Bu makalenin amacı; hastanelerin en kritik süreçlerinden olan Tedarik Zinciri Süreçlerinde israf kaynaklarının tespitinin yapılarak, bu süreçlerde kaliteyi artırmak suretiyle bu süreçlerde değer yaratacak olan uygulamaların neler olabileceğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda; ürünlerin talebinin ve ihtiyaç planlamasının oluşumundan ürünlerin ana depoya teslim edilmesi, ana depodan tali depolara transfer edilmesinden hastaya çıkılması, stok sayımlarından ürünlerin faturalandırılmasına kadar geçen tüm aşamalarda katma değer yaratan ve yaratmayan aktiviteleri sorgulayarak Tedarik Süreçlerinde yalın modelin uygulanabilirliğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yalın Hastane, israf yönetimi, kaynakların verimli kullanılması, tedarik zinciri süreçlerinde yalın uygulamalar

JEL Sınıflandırması: F50, H51

1. GİRİŞ

Yalın yaklaşım, hastanelerin organizasyonunu ve yönetim şeklini değiştirebilen, hastanelerin hatalarını, bekleme sürelerini azaltarak hasta bakım kalitesini arttırmalarına imkân sağlayan, çalışanları ve yönetimi destekleyerek hizmet akışındaki engelleri ortadan kaldıran ve hasta odaklı sağlık hizmeti sunmaya imkân sağlayan, malzeme ve stok yönetiminde israfı önleyerek şirkete katma değer sağlayan bir yaklaşımdır. (Yıldız, S., Yalman F., 2015).

Sağlığa olan talep, yaşam süresinin uzaması ve teknolojik gelişmelerden dolayı artmakta ve bu durum beraberinde de sağlık giderlerinin de kontrolsüz şekilde artmasına neden olmaktadır. Sağlık harcamalarındaki enflasyon, ekonominin genel durumundaki artıştan daha fazla olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda hastanelerde birçok masrafın ve israfın gereksizce arttığı da görülmektedir. Bu artışlar birçok hastane ve sağlık sisteminde yalın prensiplerin uygulanmaya başlama gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Yalın uygulama prensiplerinin sağlığa uyarlanmasıyla dikkat çekici sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Yalın prensiplerin ana amacı her şeyi hastanın bakışından görmek, düşünmek ve yapmaktır. Hastayı sağlık sisteminin süreçlerini oluşturan değişik kademelerinden süratle geçirmek ve mümkün olan her yerde standartlaşmayı gerçekleştirmektir. Geçmişten gelen gelenekler ve tıbbi yaklaşımlardan ortaya çıkan birçok engelle rağmen birçok hastane, gerek kalite ve gerekse sağlık harcamalarında önemli gelişmeler sağlamaktadır. (<http://www.lean.org.tr/category/yalin-saglik/yalin-saglik-makaleleri/turkce-makaleler/>)

Yalınlık; kaynak kısıtlarının baş gösterdiği, maliyetlerin düşürülmesinin çok önemli olduğu pek çok alanda uygulanabilirliği olan yeni bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır. Yalın yöntemlerin ana amacı, bir sistem içindeki tüm israfı ortadan kaldırmaktır. Klasik yönetim anlayışlarından radikal değişikliklerle farklılıklar gösteren yalın organizasyon öğeleri, israfı azaltmak isteyen organizasyonlara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. (Şimşir İ. 2013).

Sağlık sistemlerinde ekonomik açıdan etkili ve verimli olamama durumu sürekli olarak devam etmektedir. Bunun en büyük sebebi, sağlık sistemi aktörlerinin hemen hemen hiçbirinin ekonomik olmalarını teşvik edecek güdüleyicilerinin olmamasıdır. Sağlık sistemleri bir yandan daha bireysel sağlık bakım hizmet süreçleri sunup, diğer yandan performansı, verimliliği ve hasta tatminini artırma baskısını yaşamakta ve bu baskı giderek artmaktadır Bunun sebepleri arasında bütçeyi aşan maliyetler, hasta güvenliğini riske eden hatalar, hastaların boşa harcanan vakti ve genel bürokratik verimsizlikler sayılabilir. Yalın bakış açısıyla problem sağlık hizmetlerinde özellikle hastanelerde var olan israfın nasıl ortadan kaldırılacağıdır. Sağlık sektörü, bakımın kalite ve etkinliğini iyileştirmek ve giderleri azaltmak için yöntem ve teknikleri öğrenerek müthiş bir fırsata sahip olabilir; aynı zamanda insan kaynaklarını da bu çabaya ortak edebilir. Problemi “çok az verimlilik” yerine “çok fazla israf” şeklinde çerçevelemenin kavramsal ve işlemsel yararları vardır. “Verimlilik” çağırısı hasta memnuniyeti ve sosyal adalet taahhüdünü iletmede yetersizdir. İsfraf kavramının finansal verimlilik uğruna memnuniyet ve sosyal adaleti ikinci plana itmesi, bu hareketin kusurlu bir yönüdür. (Şimşir İ. 2013).

Ayrıca belirtilmesi gereken bir husus da israfın kemikleşmesi sorunudur. Bazı faaliyetlerin neden yapıldığı uzun süre sorgulanmadığında bu sorunla karşılaşmak muhtemeldir. Yapılması gereken şey, gerçekleştirilen tüm faaliyetler hakkında “neden” sorusunu tekrar tekrar sormaktır. Neden sorusunu tekrar etmek sorunun kök nedenlerine inmeyi sağlayacaktır ve altta yatan nedene daha kolay ulaşılabilecektir. Ancak bu metotla bu sorunun üstesinden gelmek mümkündür. Örneğin stok kontrolü gibi destek fonksiyonlar genellikle israf olarak düşünülmez. Ancak stok kontrolü müşterilerin ürünlerini materyallere dönüştürmez. Örneğin bir stenti hastanın damarına yerleştirmeye. Envanter kontrolünün kendisi; hastada görünür, hastaya değer katan bir faaliyet değildir ve dolayısıyla bu anlayışa göre israftır. İsfrafı tanımlarken müşterinin bakış açısını almak anahtar noktadır. Yararlı çabalardan değer katanları ve değer katmayan israfları ayırmak önemlidir. (Şimşir İ. 2013).

2. LİTERATÜR TARAMASI

Sağlıkta artan maliyetleri ve israfı azaltmak, kaliteyi artırmak, hasta ve çalışan memnuniyetini artırmak Yalın Düşünce ve ilkeleriyle sağlanmaktadır. Çünkü yalın dönüşüm, katma değer yaratmayan aktiviteleri yok ederken, katma değer yaratan işlemler için harcanan sürenin ise azaltılmasını sağlar. Hastanelerde yalın yönetim; Hastane yatan hasta katlarında, poliklinik hizmet alanlarında, ameliyathanelerde, görüntüleme ünitelerinde ve laboratuvarlarda temel düzen ve istikrarı sağlamayı amaçlar. Aynı şekilde, teşhis ve tedaviyi kapsayan doğru

linik rotalarını tespit ederek başlangıçtan neticeye kadar paylaşılan değer akışları oluşturmak temel hedeflerdendir. Yalın üretimle sağlık hizmeti sunumunda, insan kaynaklarının etkin ve efektif kullanımı ile kaliteli sunumu ön plandadır. İş sürecinde sıfır hata sağlanarak kaynakların israf edilmesinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Hastaneler, diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında gerek yerleşim düzeni gerekse cihaz ve donanımlarda kullanılan teknoloji açısından daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Teknoloji yönetimi bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Hastanelerde yüksek risk taşıyan servisler başlıca acil servis, ameliyathane, yoğun bakım ve radyolojidir. Bu servislerde doktor ile hasta belirli bir prosedür için de kısa süreli beraber olmakta cihazlarda ileri teknoloji kullanılması nedeniyle cihaz arızaları ve kullanım hataları ile sık karşılaşabilmektedir. Tıbbi personel açısından tecrübe ve zamanlama büyük önem taşımakta, çoğu kez çabuk karar verilmesini gerektirmektedir. Bundan dolayı sağlık işletmelerinde esneklik ve müşteri odaklı çalışma büyük önem taşımaktadır. (Şimşir İ. 2013).

Yalın üretim sistemi sadece bir iş organizasyonu değildir. Sağlık hizmetinin sunulduğu hastane gibi mekânların inşaatı da yalın üretim sistemine göre gerçekleştirilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki, hasta akış süreci olarak tabir ettiğimiz sistemde hastanın daha az hareket etmesi, hizmetin kendisine getirilmesi, hizmet odaklı olunması yalın üretimle mümkün olmaktadır. Burada zaman ve enerji anlamında ciddi bir kazanımdan söz edebilmek mümkündür. Birçok yalın hastane uygulamasında hastane binalarının önceden tasarlanmış ve inşa edilmiş olmasından dolayı birçok kısıtla karşılaşmaktadır. Hastanede çalışanların kendilerine başvuran hastalara en iyi hizmeti sunmaları ve sağlıklarını en iyi duruma getirmeleri gerekmektedir. Fabrikalarda inşaat tamamlandıktan sonra ortaya çıkan ihtiyaca göre makinaların yerlerinin değiştirmek mümkün olabilmektedir. Ancak hastaneler inşaat sırasında yalnız makro seviyede değil orta seviyedeki operasyonları da sabitlemektedir. Bu ortamda hastane faaliyete geçtikten sonra mekanları ve hizmet alanlarını değiştirmekte büyük sıkıntılar ve maliyetler olmaktadır. Ameliyat odalarının yerleri ve adetleri, hastaların yattıkları odalar ve buldukları alanlar, hastaların teşhis ve tedavi sırasında diğer katlar ve binalar arasında nakilleri ve bekleme alanları önceden belirlenmektedir. (Willats P., <http://www.lean.org.tr/neden-yalin-hastaneler-kurmaliyiz/>. Yalın Enstitü, Türkiye).

Bütün bu sebeplerden, yalın hastane prensiplerinin hastane binası tasarımı ve inşaatı sırasında uygulanmasını gerektirmektedir. Klasik hastane inşaatlarında hastanede çalışacak tıbbi personele ve hastaneden istifade edecek hastalara çok geç danışılmaktadır. Hastane inşaatındaki teknik spesifikasyonlar tıbbi uzmanlık ve cerrahi uygulamalar uzmanlık bölümlerine göre yapılmaktadır. Halbuki ana hasta akışlarına (poliklinikler, günlük vakalar, hasta teşhis, yatan hasta cerrahisi, uzun süreli tedaviler ve zihinsel hastalıkların tedavisi gibi) göre yerleştirme tasarımlarının yapılması gerekmektedir. Hastane tasarımlarını yapanlar değişik kaynaklardan aldıkları bilgileri sentezlemeye ve farklı görüşleri birleştirmeye çalışmamaktadırlar. Hastane binası ve tesisinin tasarım ve inşasında yalın yaklaşım birçok yönden farklılık arz etmektedir. Hastane binasına yapılacak başvurunun (başvuracak hasta sayısı, yapılacak sağlık müdahaleleri, hedeflenen kalış süreleri, ameliyathanelerin kullanım hedefleri ve görüntüleme ekipmanının kullanım verimliliği) anlaşılmasından sonra başvuracak hastalara müştereken hizmet sunan değişik birimlerin personelini bir araya getirerek "hasta ana akış yolları" belirlenir. Hasta akış yolları belirlendikten sonra da hizmet birimleri tasarlanır ve yerleştirilir. Arkasından bina ve tesis tasarımı detaylandırılır. Hastalara her gün hizmet sunan doktor, hemşire ve teknisyenler bir araya getirilerek hastalara hizmetin sunuşu ile ilgili simülasyonlar yapılır ve acil başvurudan hasta yatışına kadar gerçek modeller tasarlanır. Binaların ve mekanların daha uygun ve verimli kullanımıyla hastane yönetim giderleri önemli ölçüde azalır. Hastaların ve personelin katılımları çok daha iyi tedavi sonuçlarını ve ilgilenen herkesin yüksek memnuniyetini sağlayacaktır. (Willats P., <http://www.lean.org.tr/neden-yalin-hastaneler-kurmaliyiz/>. Yalın Enstitü, Türkiye).

Yalınlık, optimum hasta bakımı sağlanmasında maliyetleri kontrol ederken aynı zamanda kalite ve verimliliği de artırmaktadır. Yalınlığın altında yatan amaç, hasta için değer oluşturmaktır. Yapılan çalışmalara bakıldığında; sağlık hizmetlerinde yalın düşünce çoğunlukla bir süreç iyileştirme yaklaşımı olarak kullanılmaktadır ve üç ana alan üzerine odaklanmıştır: hasta açısından değeri tanımlamak, değer akışlarını haritalamak ve sürekli akışı oluşturmak için israfı ortadan kaldırmaktır. Değer akışı haritalama sağlık hizmetlerinde en sık uygulanan yalın bir araçtır. Her zamanki uygulama adımları, yalın eğitimin verilmesi, pilot projelerin yapılması ve disiplinler arası

ekipler kurarak iyileştirmelerin yapılmasıdır. Yalın girişimlerin sonuçları iki alana odaklanmaktadır. Birincisi sağlık kuruluşlarının performansını, ikinci ise sağlık çalışanlarının çalışma ortamının geliştirilmesini ön plana çıkarmıştır. Sağlık kuruluşlarının performansının iyileştirilmesi, hasta bakımı sayısında artış sağlamıştır ve hastaların bekleme sürelerini azaltmıştır. Sağlık çalışanlarının çalışma ortamının geliştirilmesi ise; sağlık bakım süreçlerinin iyileştirilmesi ve sağlık çalışanlarının rolünün daha aktif olmasını sağlamaktadır. Ayrıca daha öngörülebilir ve sakin çalışma ortamı sunmaktadır. (Yıldız, S., Yalman F., 2015).

Günümüzde, işletmelerin hızla değişen koşullara uyum esnekliği kazanarak belirsizliklerden kaynaklanan krizleri yönetebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için yalın ilkelerin uygulanması temel şarttır. Yeni koşullara uyum sağlamak isteyen işletmeler, üretim ve hizmet yapılarını bu doğrultuda yeniden yapılandırmak amacıyla yalın dönüşüm çalışmaları yapmışlardır. Son zamanlarda yalın sağlık, küresel bir hareket olmaya başlamıştır. Bunun nedenleri, bütçeyi aşan maliyetler, hasta güvenliğini riske eden hatalar, hastaların boşa harcanan vakti ve genel bürokratik verimsizliklerdir. Yalın bakış açısıyla, problem, israfın nasıl ortadan kaldırılacağıdır. Hizmet üreten işletmelerden olan sağlık işletmeleri de giderek gelişmektedir. Toplum giderek yaşlanmakta ve bundan dolayı sağlık hizmetlerine olan talep giderek artmaktadır. Ancak sağlık sistemlerindeki finansal koşullar gerektiği kadar iyi şekilde ve hızla iyileştirilememektedir. Ancak son zamanlarda hasta memnuniyet düzeyinin ve beklentilerinin artmasından dolayı, sağlık hizmetlerinin mümkün olduğunca, uygun fiyatlı, erişilebilir, güvenli, düzenli, verimli ve maliyet etkin olması için daha fazla çaba harcanması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinin finansmanını ve hasta bakımını geliştirmek için, yeni ve daha verimli yollar aranmaya ihtiyaç vardır. Birçok sağlık kuruluşu, performans iyileştirme yaklaşımı olarak Toyota Üretim Sistemini kabul etmiştir ve genellikle Yalın Sağlık Yönetim Sistemi olarak adlandırmıştır. Yalın yaklaşım bir kuruluşun mevcut süreçleri çerçevesinde iyileştirmeler sağlamaktadır. Yalın üretim, büyük ölçekli yatırımları ve yeniden kurumsallaşmayı gerektirmeksizin; sağlık kuruluşlarına, yüksek yatırımlar yapmadan iyileştirmeleri başarmak için alternatif bir yöntem sunar. Yalınlık, sağlık kuruluşlarında başarılı olduğu kanıtlanmış olan yenilikçi bir yönetim yaklaşımıdır. (Yıldız, S., Yalman F., 2015).

3. VERİ VE YÖNTEM

Hastane ve tıbbi tedarik zinciri süreçlerinde yalın yönetim ve verimlilik uygulamaları ile ilgili literatür taraması yapılarak tanımlayıcı tipte bir araştırma yapılmıştır. Herhangi bir anket ya da görüşme yöntemi kullanılmamış olup, gözlem ve derleme yoluyla çalışma tamamlanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Sağlık Hizmetleri Sunumunda Yalın Uygulamaların Önemi

Sağlık sektörü açısından tedarik zinciri yönetimi; malzemenin üretimden hastaya ulaşana kadar geçen iş süreçlerinin uyum içinde hareketini sağlamak için ürünlerin ve bilginin akışını yöneten bütünlük bir sistem olarak tanımlanmaktadır. (Tengilimoğlu & Yiğit, 2013: 25).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve yeni yönetim anlayışındaki gelişmeler tedarik zincirini günümüzde daha da önemli bir konuma getirmiştir. Sürekli artan ve değişiklik gösteren rekabet koşulları işletmelerin tedarik zinciri içerisinde yer alan faaliyetleri tek başlarına yapmalarını ve bu faaliyetlerde uzmanlaşmalarını imkansız kılmaktadır (Timur, 2013: 10). Hastanelerde tedarik sistemi; sağlıklı stok yönetimini, düzenli malzeme tedarikini, bakım ve hizmet sürecinin hızını ve kalitesini belirlemektedir. Tedarik sürecindeki değer katmayan tüm faaliyetlerin, hareketlerin ve süreçlerin ortadan kaldırılması, hataların en aza indirilmesi, hastanenin girdileri ile çıktıları arasındaki sürecin verimliliğinin artırılması ise, tedarik zinciri yönetiminde yalın ilkelerin uygulanması ile mümkün olabilmektedir.

Hastane giderleri içerisinde Tedarik Zincirine ilişkin giderler personel ve hekim giderlerinden sonra en yüksek paya sahip giderler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hastanelerde toplam gelirler üzerinden bakıldığında %40 lar civarında bir oran satınalma alımlarını oluşturmaktadır. Bu denli büyük oranda paya sahip olan bir süreç bütününde tüm uygulamaların detaylıca analiz edilmesi ve israf kaynaklarının tespit edilerek doğru süreçlerin kurulması gerekmektedir. Zincirin her aşamasında sistem içerisindeki kaynakların boşa harcanmasına neden olan ve değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması amacıyla işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerektiğini savunan yalın tedarik zinciri, işletmenin tüm fonksiyonlarının bütünlüştürülmesini

sağlar. Bu sayede yüksek kullanım oranı, daha kısa teslim süreleri ve toplam tedarik zinciri maliyetlerinin en aza indirilmesi sağlanabilir.

Tablo 1: Hastaneler İçin Yalın Düşünce İlkeleri

İLKE	Yalın Hastanenin Yapması Gerekenler
Değer	Değer, son kullanıcı yani hasta açısından belirlenmelidir.
Değer Akışı	Hastanede bulunan servis sınırları ötesinde tüm değer katan adımlar yani değer akışları tespit edilerek, akış içerisinde değer yaratmayan adımlar kaldırılmalıdır.
Sürekli Akış	Hastanede yapılan toplu işler ve ortaya çıkan kalite sorunları gibi gecikme nedenlerinin ortadan kaldırılarak, sürecin düzgün akması sağlanmalıdır.
Çekme	Yapılması gereken iş, bir sonraki sürece veya servise doğru itilmemeli, işin ve gereçlerin gerektiği zaman çekilmesine izin verilmelidir.
Mükemmellik	Sürekli gelişimin sağlanması ile hastanede mükemmelliğe ulaşılmalıdır.

Kaynak: Mark GRABAN, Yalın Hastane, (Çev. Pınar ŞENGÖZER), Optimist Yayınları, Nisan 2011, İstanbul, s. 71.

Tablo 1’de belirtildiği gibi yalın düşünce ilkeleri; değer, değer akışı, sürekli akış, çekme ve mükemmellik olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Bu ilkelerin benimsenmesi ile faaliyetlerini devam ettiren hastane işletmeleri açısından da yalın yaklaşımına ve bu yaklaşıma ait kavramların tanımlarını yapmak mümkündür.

Tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, müşteri tatminini düşürmeden ürünlerin istenilen zamanda, doğru yerde ve istenilen miktarda bulunmasını sağlamak, maliyetleri azaltmak, rekabet avantajı elde edebilmek ve tedarik zinciri sürecinde ürünlerin katma değerini artırabilmek için stratejik bir güç oluşturmaktır. Tedarik zinciri yönetiminin ayrıca kaynakların verimliliğinin artırılması, stok dönme hızında artış, gelirlerde artış, tedarik zinciri yönetimi maliyetlerinde azalma, ürün bulunabilirliği, sipariş karşılama süresinin azalması, ekonomik katma değer yaratılması, talebe cevap verme ve talebi karşılama yeteneğinde gelişme, bilgi aktarımı, sermayeden yararlanma, pazara ulaşım süresinde azalma, lojistik maliyetlerden tasarruf sağlama, müşteri tatminini artırma, çevrim zamanını kısaltma ve ürün hatalarını azaltma, zaman israfından kaçınma, pazarda rekabet edebilme gücünün artması, daha yeni teknolojiye sahip olma gibi amaçları da bulunmaktadır. (Timur & Başkol, 2013).

Hastanelerde tedarik sistemi; sağlıklı stok yönetimini ve düzenli malzeme tedarikini sağlayıp, bakım ve hizmet sürecinin hızını ve kalitesini etkilemektedir. (Tütüncü & Küçükusta, 2008: 31). Yalın tedarik zinciri kavramı ise; maliyet, kalite ve verimlilik kavramları üzerinde önemli etkileri olması, süreçlerdeki hata ve israfın azaltılması gibi özellikleri nedeniyle sağlık sektöründe de uygulanabilecek önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık sektöründe yalınlık, değer katmayan tüm faaliyetlerin, hareketlerin ve süreçlerin ortadan kaldırılması, hataların en aza indirilmesi, hastanenin girdileri ile çıktıları arasındaki sürecin verimliliğinin artırılması anlamına gelmektedir. (Graban, 2011: 53).

Yalın düşünce, sadece sağlık sektörü ile ilişkili olmayıp; israf, zaman, para, tedarik, ürün ve hizmetin olduğu her yerde kullanılacak bir düşünce sistemidir. Sağlık kuruluşları da dâhil olmak üzere, tüm kuruluşlar, bir dizi süreç, faaliyet ve kendisine bağlı olanlara sunmakla yükümlü olduğu değerlerden oluşmaktadır. Bu değerlerini maksimize ederek israfları ortadan kaldırmak için sağlık aktörleri, diğer örgütlerde olduğu gibi, kullanıcılar tarafından istenen değerleri belirlemek, katma değeri olmayan adımları ortadan kaldırmak ve tüm bunları yaparken değer akışının başından sonuna kadar hastaların ihtiyaçlarına göre hareket etmek zorundadırlar.

Sağlık sektörüne özgü tedarik zinciri üyeleri; üreticiler, kamu ve özel sağlık kuruluşları (hastaneler, ağız ve diş sağlığı merkezleri, aile sağlığı merkezleri vb.), eczaneler, özel hekim muayenehaneleri gibi sağlık hizmeti sunan ve finanse eden kuruluşlar, sigorta şirketleri ve ekonomik yapıları düzenleyici kurumlar ve hastalardır. Sağlık sektörü için tedarik zincirinin önemli üyelerinden biri olan üreticiler, ilaç ve farmasötik üreticileri; tıbbi ve

cerrahi araç ve aparatlar, protezler, röntgen cihazları, elektroterapi ekipmanları gibi tıbbi cihaz üreticileri; bilgi sistemleri üreticileri ve şırınga, ameliyat bıçakları, kan ve örnek alma kitleri, hastane laboratuvar ürünleri, yara bakım üniteleri ve damar içerisine yerleştirilen stentler gibi medikal ve cerrahi malzeme üreticileri olarak belirtilebilir. (Özkan, O. 2015)

Tablo 2: Hastanelerde Ortaya Çıkan İsrar Tipleri, Tanımları ve Örnekler

İsrar Tipleri	Tanım	Örnek
Fazla Üretim	İhtiyaç duyulmadan önce ve gereğinden fazla yapılan uygulamalardır.	Hastaya fayda sağlamayan tedaviler, doktorlar ve hemşireler tarafından ayrı ayrı doldurulan ve aynı bilgileri içeren dosyalar.
Stoklar	Gereğinden fazla stok bulundurulması sonucunda ortaya çıkan finansman, nakliye, depolama, bozulma vb. maliyetleridir.	Stoklarda gerektiğinden fazla bulundurulan ve tarihi geçmiş ilaç ve malzemeler.
Nakliye	Fiziki mekan düzenindeki hatalar sonucunda kişilerin ya da malzemelerin üretim yapılırken ya da hizmet verilirken sürece katkı sağlamayan şekilde taşınmasıdır.	Laboratuvarların ya da kan alma alanlarının polikliniklerden uzak olması nedeniyle hastaların yürüdüğü mesafe.
Hareket	Kişilerin ve makinelerin ürün ya da hizmete katkı sağlamayacak şekilde çalıştırılmasıdır.	Gerekli yer ve zamanda bulunamayan malzemelerin, formların, dosyaların bulunabilmesi için yürünen mesafe.
Bekleme	İşlemler için ya da bir sonraki adım için beklerken boşa geçen zaman.	Hastaların randevuları, görüntüleme ve kan alma işlemleri için beklemeleri.
Hatalar	İşleri yanlış yaparak, hataların tespit edilmesi ile bunların düzeltilmesi için harcanan zaman, efor ve paradır.	Tıbbi hatalar, cerrahi komplikasyonlar.
Gereksiz İşlem	Ürün ya da hizmete hiçbir değer katmayan işlemlerdir.	Doktor orderlarındaki veya reçetelerdeki yazının okunamaması sonucu yaşanan tekrarlar.
İnsan Potansiyeli	İnsan kaynağının ve yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmamasıdır.	Arz ve talep dengelerinin dikkate alınmadan planlama yapılarak hasta hacmi düşük servis ve polikliniklerde kapasite fazlası personel çalıştırılması.

Kaynak: Nurgül OSMANBEYOĞLU, "Yalın Hastane, Sağlık Hizmetindeki İsrarı Ortadan Kaldırabilir Mi?", İstanbul'da Sağlık Dergisi, Temmuz-Ağustos Eylül 2013, 30.

Tablo 2’te görüldüğü gibi hastanelerde ortaya çıkan israf tipleri; fazla üretim, stoklar, nakliye, hareket, bekleme, hatalar, gereksiz işlemler, insan potansiyeli olarak ifade edilmektedir. Yalın tedarik zinciri uygulamaları doğru yapıldığında, çalışanlara uzun vadeli bakış açısı kazandıran bir yol haritası sunabilir. Yalın hale gelmenin amaç ve yararlarını net biçimde iletişime açar. Şirketin şimdiki halinden, arzu edilen durumuna nasıl gelebileceğini haritalandırır. Ve her büyük değişim yönetimi girişiminde olduğu gibi, yalınlığın yol haritası da tepe yönetim için olmazsa olmaz bir destek unsurudur. Şirketin, organizasyondaki çalışanlara yönelik bakış açısı da başarılı kültürel değişim için kritik öneme sahiptir. (<http://www.dergil.com/tr/dergi/nisan-mayis-2007/yatay-entegre-is-modeli-olarak-yalin-tedarik-zinciri-yonetimi/177.aspx>)

Yalın tedarik zinciri, değer katmayan ya da başka bir ifadeyle israflardan arınmış, sadece değeri tasarlayıp, üreten ve müşterisine taşıyan bütünleşik aktivitelerden müteşekkil işlerin ağıdır. Tedarik zincirini, bir zincir olarak değil, "ağ" olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Zira artık günümüzde Tedarik Zinciri Yönetimi, bir çok ayrı ayrı tedarik zincirinin birbirlerine eklemlendiği kompleks tedarik zinciri "ağ"ı üzerinden yapılıyor. Sadece kendi tedarik zincirimizi yönettiğimiz konforlu alandan çıkıp, tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin tedarik zincirlerini de yönettiğimiz büyük resme bakıyoruz artık. Bu büyük resimden, çıkarma sanatı ile israfların ayıklanması bizi yalın tedarik zincirine götürecektir. (<http://www.satinalmadergisi.com/2014/07/04/tedarik-zinciriniz-yalin-mi/> Erişim Tarihi : 11.08.2015)

4.2. Tıbbi Tedarik Zinciri Satınalma Süreçlerinde Yalın Uygulamalar

Yalın tanımı ile firmanın sunduğu ürün veya hizmetin oluşturulması için gerekli olan girdilerin sağlanmasını amaçlayan satın alma fonksiyonu, tedarik zincirlerinde daha farklı ve önemli bir role sahiptir. Tedarik edilen maddelerin daha önceden belirlenmiş bir plana göre belirli yerlerde bulundurulmalarının gerekliliği, dünyanın değişik yerlerine yayılmış tedarik noktaları ve daimi bir şekilde daha düşük maliyete duyulan ihtiyaç tedarik zincirlerine bağlı satın almayı, önemi yüksek bir tedarik zinciri fonksiyonu haline kısa sürede getirmiştir.

Başarılı bir satın alma yönetimi için sadece maliyet değil, stratejik satın alma planlama, stok kontrolü, tedarikçi yönetimi, satın alınan ürünün lojistiği, satın alma işlemlerinin planlanması ve yönetilmesi gerekliliği günümüz tedarik zincirlerinin satın almadan beklentilerini değiştirmiştir. Uluslararası ticaretin kolaylaşması ile satın alma departmanları daha önce ulaşamadıkları birçok tedarik noktasına ulaşma şansı bulmuşlardır. Tedarik zincirlerinin artan derecede karmaşıklaşması, satın almada da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Günümüz tedarik zincirlerinde satın alma departmanları ve fonksiyonları ancak firmanın tüm birimleri ile entegre edildiğinde satın almadan beklenen faydalar sağlanabilmektedir.

Yalın satın alma; hatasız, fazlalıklardan kurtularak, en kaliteliye, en hızlı bir şekilde, optimum stoğu hedefleyerek ulaşma şeklinde açıklanabilir. Ürün çeşitliliğinin ve üretim kapasitelerinin arttığı bir pazarda satın alma ve tedarik fonksiyonlarının stratejik karar vermedeki etkisi gün geçtikçe artmaktadır. Firmalarda satın alma maliyetlerinin toplam maliyetlerinin %60-%70 lere ulaştığı bir ortamda satın alma önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Satın alma sadece maliyetleri düşüren değil ama aynı zamanda değer arttıran bir olgudur. Yeni ürünlerin daha hızlı bir biçimde piyasaya çıkması entegre yönetim ekiplerini zorunlu kılmaktadır. Entegre yönetim takımı adı verebileceğimiz bu ekip firma içindeki bütün birimlerden oluşmalı ve yönetimde fonksiyonel yaklaşım değil süreç yaklaşımı benimsenmelidir. Malzeme ve bilgi akışlarını entegre eden bütüncül bir yaklaşıma doğru genel bir trend vardır. Böylelikle malzeme ve bilgi akışı firma bünyesinde ve firma dışında İşletme Kaynak Planlaması ve Tedarik Zincir Yönetimi gibi metotlarla birbirine bağlanmalıdır. Satın alma sürecine tedarikçilerin katılımının "maliyetleri" düşürdüğü artık kabul edilen bir gerçektir. Bu nedenle firmalarda kendilerine uygun "Firma-Tedarikçi" etkileşimini oluşturmak zorundadır. Tedarikin stratejik maliyeti kısa vadeli fiyatından daha da önemli hale gelmektedir.

Etkin bir satın alma stratejisinin belirlenmesi için firma düzeyindeki tüm yöneticilerin satın alma prosesini bir bütün olarak algılaması gerekmektedir. Bu strateji geliştirilirken firmanın var olan organizasyon yapısı, firma içi iletişim sisteminin düzeyi, firmanın ve yöneticilerinin geçmiş tecrübeleri, var olan kaynaklar ve firmanın sahip olduğu kültür dikkate alınmalıdır.

Önemli tedarikçilerin firmanın satın alma departmanları ile beraber çalışıp, tedarikten kaynaklanan veya kaynaklanabilecek sorunların çözümlerine katkıda bulunduğu bir yapının yalın bir şekilde oluşturulması hedeflenmelidir. Merkezi bir birim haline gelen satın alma organizasyonu, hizmet planlama ile beraber çalışan çapraz fonksiyonel çalışma birimlerinden oluşur. Firmayı oluşturan değişik bölümlerin satın alma fonksiyonları bir araya gelerek satın alma işlemlerini tek bir merkezden yönetmeye başlarlar. Bu nedenle satın almacıların geniş ticari bilgiye sahip, yüksek eğitilmiş, takım çalışmasına yatkın, ileri düzeyde iletişim yeteneğine sahip, şirketin uzun dönem stratejisini anlayıp uygulayabilecek kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.

Bir firma tedarikçileri ile vardır. Müşteriler zaten vardır. Doğru ürünü uygun fiyata bulduklarında her zaman sizinle. Tedarikçiler de bu böyle değil. Yükümüzü alan, alnımızın akıyla iş yapmamızda önemli yere sahip oldukları unutulmamalıdır. (<http://www.dergil.com/tr/dergi/kasim-aralik-2011/tedarik-zincirinin-sifir-noktasi-satin-alma/414.aspx> erişim tarihi; 28.08.2015).

4.3. Stok Yönetimi Süreçlerinde Yalın Uygulamalar

İşlerimizi yapmak için gerekli olandan daha fazla stoka sahip olmamız anlamına gelen stok, israf yani değersiz olarak tanımlayacağımız stoktur. Stoklar çok fazla olduğunda hastanenin nakit parası raflarda duran stoğa bağlanır ya da malzeme ve ilaç ürünlerinin miadı dolarak fireye çıkmasına neden olarak mali kayba neden olacaktır. Yalın stok yönetiminde amaç düşük stok tutmak demek değildir. Bu şekilde yanlışlığa düşen bir çok şirket kendisini ciddi zarar vermektedir. Yalın stok yaklaşımında amaç, hasta ihtiyaçlarını dikkate alarak bu ihtiyaçlar doğrultusunda optimum stok hesabının yapılarak planlamanın yapılmasıdır. Stok tutmaya neden olan sebeplerin tespit edilerek bu sebeplerin ortadan kaldırılması hedeflenmelidir. Fazla stok tutma sebebi ilgili departmanların ürünlere istediği anda ulaşmayacağını düşünerek güven duymamasından mı kaynaklanmakta ya da hasta ihtiyaçlarının doğru tespit edilememesinden mi kaynaklandığı doğru analiz edilmelidir. Bu nokta iç müşterinin güvenini oluşturabilmek için dış müşteri olan tedarikçilerin ürünleri istenilen zamanda tedarik edebilmeleri büyük önem arz edecektir. Ürün teslimine güvenilmeyen tedarikçilerle çalışılması durumunda ürün yokluğunu yaşatma riski de aratacak ve bu durumda güvensizliğin temel nedenini oluşturacaktır.

Gereğinden fazla stok bulundurmanın hem alan hem de nakit israfına yol açacağı bilinciyle hareket edilmesi gerekmektedir. Hastanedeki her bir metrekarenin hizmet üretebilip, gelir getiren birimlere ayrılması gerekirken bu alanları fazla stoktan dolayı depo olarak konumlandırılması hem gelir kaybına hem de gereksiz bulundurmaktan dolayı nakit kaybına yol açarak şirketi 2 noktadan da kayba uğratacaktır. Tam tersi olarak düşündüğümüzde gereği kadar stok tutulmaması da ek hareket, maliyet ve acil siparişlerden dolayı sevkiyat ve sipariş israfına neden olacaktır. Çalışanlar depolara plansız ek yürüyüşler yapmak zorunda kalacak ya da satıcılara acil siparişler vererek daha pahalı alımlar gerçekleşecektir. Yalın stok yönetimi ortamında doğru malzemelerin ve stoğunun tutulması doğru hasta bakımı sunmaya yardımcı olurken, hastane açısından da maliyetlerin ve israfın azalmasını sağlar.

Yalın uygulama felsefesinin gereksiz insan hareketini minimuma indirmeyi hedeflediğini düşündüğümüzde malzeme yönetimi açısından ameliyathanelerde her bir ameliyat için ameliyat paketlerinin oluşturulması ameliyat hemşiresinin her ihtiyaç duyulan ek malzeme için depoya gitmesini engelleyecek ve azalan hareket israfı kişinin işgücü kaybını da engelleyecektir. Aynı şekilde hasta katında hasta odalarına tedavi için hemşirelerin her bir malzeme için hemşire ofisine dönüp gelmesi arzulan bir durum değildir. Yapılan bir çalışmada Bir hemşirenin 12 saatlik bir nöbette 6-7 kilometre yürüdüğünü gösterdiğini düşündüğümüzde bu hareket israfının önlenmesinin gerekliliği daha çok önem kazanacaktır.

Fazla stokların bir çok problemi sakladığı düşüncesiyle hareket ederek stok yapısında yalın bir modelin kurulması gerekmektedir. Stok devir hızı arttıkça yalın stok yönetiminin arttığı düşünüldüğünde hedeflenen noktanın optimum stok tutma noktası olmasıdır. Yapılan üretim fazlalıkları, yanlış hesaplanan ihtiyaçlar, zamanında gerçekleşmeyen siparişler, tasarım yanlışlıkları stok artışını tetikleyen temel unsurlardır. Dolayısı ile iş işten geçtikten sonra problemin kaynağına inmek yerine kriz yönetimi kurularak sorunun üzerine gidilmesi gerekir. Buda problemin kaynağına inmemesi anlamına gelir.

4.4. Tıbbi Tedarik Zinciri Süreçlerinde Verimlilik ve Maliyet Analizi Çalışmalarında Yalın Uygulamalar

Satın alma yöneticisi, daha düşük fiyatlarla satın alma amacına yönelik bir satın alma organizasyonunu yönetir. En düşük maliyete ulaşma gerekliliği, satın almayı üretim fonksiyonlarından bağımsız hale getirir. Satın alma, fabrika yönetimine bağlı olarak ayrı bir bölüm halinde çalışır. Satın almacılar genel yaklaşımlar yerine değişik alanlarda, örneğin bir ürün grubu gibi, en iyi fiyata ulaşmak için pazarlık eden araçlar olarak alanlarında uzmanlaşırlar. Satın alma organizasyonunun kültürü, en düşük fiyata ulaşmak için tedarikçilerle sıkı pazarlıkları destekler. Satın almanın performansı, fiyata ve tedarikçilerin dağıtım performanslarına bağlıdır.

Hastanede malzeme ve bütçe yönetimi açısından verimli bir yapının kurulabilmesi için en önemli gider kalemlerinden biri olan ilaç ve malzeme maliyetlerindeki israfın da kontrol altına alınması gerekmektedir. Gereksiz yere hatayla açılan ve sterilliği bozulan bir malzemenin maliyeti, son kullanma tarihi geçmiş bir ilaç ya da malzemenin maliyeti, ameliyathane de kullanılmadığı halde atıklara atılan onlarca malzemenin maliyeti, amacına uygun olmayan şekilde kullanılan malzemelerin maliyetleri toplandığında hastanelerde çok ciddi yekünler oluşturduğu görülecektir. Bu durumların doğru ölçülebilmesi için her bir branşın gelir merkezi olarak gelirlerinin ölçüldüğü gibi gider merkezi olarak da kabul edilip giderlerinin de ölçülmesi gerekmektedir. Genel bir karlılık bakış açısıyla bakmak yanıltıcı olacaktır. Dolayısıyla her bir gelir merkezinin karlılık hesaplamaları yapılarak ve bu hesaplamalar için de önemli bir paya sahip olan ilaç ve malzeme maliyetleri ayrıntılı olarak analiz edilerek sonuçlar muhatapları ile paylaşılmalıdır. Aynı nitelikteki bir vakanın 2 farklı hekim tarafından çok farklı maliyetlerle gerçekleştirilmesi analiz edilmeli ve hatalı bir yaklaşım söz konusu ise düzeltme yoluna gidilmelidir. Tedavi hizmetlerini uygulayan profesyonellerin kendi koymuş oldukları standartları ve klinik yolları kendilerinin uygulamaması sonucu oluşan verimsizlikler ortaya çıkarılmalı ve israf kaynakları engellenmelidir.

Hastanın ilacının uygulanması sürecini incelediğimizde sürecin bir çok kontrol adımı vardır. Başlangıçta eczacılar doğru dozaj ve etkileşim kontrolünü yaparlar, akabinde eczane teknisyenlerinin yapmış oldukları çift kontrolden geçer ve uygulayacak olan hemşire doğru hastaya doğru ilaç verildiğinden emin olmak için kontrol yapar. Yalın bakış açısıyla bakıldığında bu kontrollerin hepsi aslında birer zorunlu israftır. Bu kontroller mevcut süreç mükemmel olmadığından ve hataya açık olmasından gereklidir. Yalın düşüncede esas hatalar gerçekleştikten sonra bulmak ya da çifte kontroller yapmaktansa daima süreci sorgulayarak hataların gerçekleşmesini

önlemenin yollarını bulmaktır. Hatasızlaşma %100 sağlanana kadar bu kontroller zorunlu israf olarak yapılmaya devam edecektir.

Laboratuvar test istem talepleri incelemeye alındığında aslında birçok istenilen testin hazır paneller oluşmasından dolayı istenildiği ve gereksiz bir çok testin bu paneller nedeniyle istenildiği karşımıza çıkacaktır. Test panellerinin düzenlenmesi, 1 hafta içerisinde aynı protokolda aynı testin istenmesi durumunda hekimin karşısına uyarı bilgisinin çıkması, el alışkanlığı ile istenilen testlerin ayrı bir istem sekmesine alınması ve test istemleriyle ilgili kliniklerin belirli aralıklarla raporlarla bilgilendirilmesi neticesinde gereksiz test israfından %5 ila %7 arasında tasarrufun sağlandığı görülmektedir.

4.5. Tıbbi Tedarik Zinciri Süreçleri Organizasyon Yapısının Kurulmasında Yalın Uygulamalar

Tedarik Zinciri Yönetimi süreçlerinin ayrıntılarına inildiğinde birden fazla iş tanımının bütünleşmesinden oluştuğunu görülmektedir. Satınalma faaliyetleri, Depoculuk faaliyetleri, Nakliye süreçleri, Stoklama işlemleri, Numune deneme aşamaları, Finansal fatura kabulleri, Lojistik süreçleri, ürünlerin çıkışının yapılması, Bütçe çalışmaları ve faturalandırma aşamalarının bağımsız olarak planlanması ve farklı kişiler tarafından sunulması değerler sürecinde boşlukların oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle bu süreçlerde yer alan çalışanların sürecin tümüne hakim olmaları israfın önlenmesi açısından büyük önem arz edecektir. Bu departmanların yöneticilerinin de kesinlikle tek çatı altında toplanması gerekmektedir. Tüm tedarik zinciri süreçlerini bilmesi ve bütünlük içerisinde durum değerlendirilmesinin yapılması süreçleri yalınlaştırmakta ve iş tanımları arasındaki boşlukları da ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle Tedarik Zinciri Organizasyonunun kurulması ve işletilmesinde departmandaki tüm çalışanların tüm süreçleri öğrenip uygulayabileceği bir çalışma ortamının sunulması gerekmektedir.

Merkezi bir satın alma departmanının firma çapında ortak satın alma süreç ve politikaları uygulamayı amaçladığı bir ortamda satın alma birimleri arasındaki koordinasyonu sağlayarak, geniş çaplı satın alma kontratlarının tüm firma tarafından kullanılmasını sağlamak esas alınmalıdır. Satın almada bürokratik uygulamaların oluşmasına neden olmasına rağmen satın alma stratejisi ilk olarak bu aşamada görülür. Satın almanın ilgilendiği değişkenler, fiyat ve maliyete ilave olarak tedarik edilen ürünün kalitesini de kapsamaya başlar. Satın alma fonksiyonu sadece üretimi desteklemek yerine firmanın diğer satın alma işlemlerini de yerine getirir.

Üst yönetimin satın almaya olan ilgisinin arttığı bu aşamada, firmanın diğer fonksiyonları satın almanın değerini henüz fark etmemiştir. Tedarikçi yönetiminin, ana hedefi oluşturduğu bu seviyede satın alma tedarikçi portföyünü yönetmeye başlar. Satın alma organizasyonu, değişik bölümler arasındaki koordinasyonu ve iletişimi arttırmayı hedefler. Satın almacılar bu alanlarda tecrübeli kişiler arasından seçilerek analitik, toplam kalite yönetimi ve iletişim alanında eğitim alırlar.

5. SONUÇ

Sağlık hizmetlerinde yalın üretimin çoğunlukla bir süreç iyileştirme yaklaşımı olarak kullanılmakta ve üç ana alan üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar, hasta ve kurum açısından değeri tanımlamak, değer akışlarını haritalamak ve sürekli akışı oluşturmak için israfı ortadan kaldırmaktır.

Klinik süreçlerde yalın uygulamalar; hasta bakım süreçlerinde, tıbbi personelin tedavi uygulamalarında, operasyon süreçlerinde, görüntüleme hizmetleri gibi alanlarda uygulanabilmektedir. Tedavi süreçlerinde kullanılan aletlerin, ekipman ve malzemelerin fonksiyonlarına göre stoklanması, her bir süreçten sonra kontrol listelerinin oluşturulması, hem hasta güvenliğini sağlayacak hem de tıbbi personelin hata yapma olasılığını minimize edecektir. Ürün erişilebilirliğini sağlayarak ve depolama alanını minimize ederek, hasta bakım alanlarını artırabilmek mümkün olabilmektedir. Sağlık kurumlarında farklı meslek gruplarının fonksiyonları arasında yüksek düzeyde koordinasyon gerekmektedir. Yalın uygulamalar ile hekimlerin tanı, tedavi hizmetleri, hemşirelerin bakım hizmetleri, eczacıların ilaç hizmetleri, sağlık teknisyenlerinin teşhis hizmetleri arasındaki koordinasyon kolaylaştırarak şekilde konumlandırılabilir. Tedarik zincirinin başarılı olmasında tıbbi personelin görüşlerinin alınması da önem taşımaktadır. Özellikle alternatifi olan malzemelerin alım kararı aşamasında fayda/maliyetin belirlenmesinde tıbbi personelin görüşünün alınmasına özen gösterilmelidir. (Özkan, O. 2015)

Yönetmel süreçlerde yalın uygulamalar; yönetmel karar verme süreçlerinde, satın alma uygulamalarında, karar destek sistemlerinde, stok yönetiminde gerçekleştirilebilmektedir. Yalın uygulamalar kapsamında, hastanenin ihtiyaç duyduğu malzemelerin nasıl, ne kadar, ne zaman ve hangi şekilde temin edileceğini gösteren bir yol haritasının oluşturulması, hastanenin kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmasına ve yönetmel kararların daha etkili bir şekilde alınmasına yardımcı olabilmektedir. Hastanelerde tedarik zincirinin yönetim fonksiyonu genellikle satın alma birimi tarafından yapılmaktadır. Hastanenin bir önceki yıla ilişkin satın alma kayıtlarının incelenmesi ile konsolide edilebilecek malzemeler ortaya çıkarılıp, satın alma sıklıklarına göre daha az tedarikçiye gereksinim duyulabilecek bir tedarik zinciri yönetimi modeli oluşturulabilmektedir. İlaç ve tıbbi malzeme giderlerinin sağlık harcamaları bütçe içinde önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. Depolanan tıbbi malzeme ve ilaçlar sağlık kurumlarının toplam varlıklarının önemli bir bölümü oluşturduğundan; stok miktarının azaltılması yatırımın karlılığını yükseltmekte; dolayısıyla kurumun finansal pazardaki konumu güçlenmektedir. Bu açıdan hastanelerde stok yönetiminin etkin bir şekilde işlemlerine özen gösterilmesi gerekir. Etkin ve verimli işleyen bir tedarik zinciri yönetiminin kurulmasının önemli miktarda altyapı ve yazılım yatırımı da gerektirmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde yapılacak çok küçük bir iyileştirme bile hastanelere önemli kazançlar sağlayabilecektir.

Sağlık kurumlarında tedarik zinciri, tıbbi malzemelerin üretiminden hastalara ulaşmasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır. Günümüzde, değişen ve karmaşık çevre koşulları altında rekabet eden sağlık kurumlarının tüm bu süreçleri daha etkili, daha ucuz ve daha kaliteli bir şekilde gerçekleştirmeleri gereklilik haline gelmiştir. Sektörde, tüm süreçlerde israfın azaltılması, katma değeri olmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ve tüm sürecin uyum içinde hareketinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar yer bulmaya başlamıştır. Bu çalışmada sağlık kurumlarının tedarik yönetimi süreçlerinde yalın düşünce yaklaşımının uygulanabilirliğinden ve olumlu etkilerinden bahsedilmektedir. Sağlık kurumlarında üretilen ve sunulan hizmetler insan hayatı ile ilgili olduğundan; süreçlerde meydana gelen herhangi bir aksaklık, telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Süreçlere katma değer katarak ve israfı engelleyerek verimliliği artırmak; yalın uygulamalar ile mümkün olabilmekte ve "güvenlik", "malîyet etkililik", "kalite", "etkinlik", "karlılık", "inovasyon" ve "iş yaşamı kalitesi" gibi sağlık kurumlarının yanı sıra her işletme için önemli kavramlar üzerinde önemli değişimler yaratılabilmektedir. Yalın tedarik zinciri yönetimi, sağlık kurumlarının mevcut süreçlerini doğru bir biçimde tanımlayarak; güçlendirilmiş, verimli, eksiklikleri tanımlayıcı ve israfı ortadan kaldıracı süreçler ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır.

Sadece yönetmel ve klinik süreçler olarak yalın yönetime bakılması yeterli olmayacaktır. Mimari süreçlerin ve dolayısıyla inşai faaliyetlerde de yalın yönetim uygulamalarının planlanması daha sonra karşılaşılabilecek olan engellerin zamanında aşılmasını sağlayacaktır. Hastane binası ve tesis tasarımının odağına, hasta ihtiyaçlarını odak noktası alan yalın düşünceyi uygulamak temel hedef olmalıdır. Yalın yöntemle yapılmamış klasik yöntemle inşa edilen hastaneler ve hizmet binaları uygulayıcılar tarafından reddedilmekte ve bu sebepten de birçok israf ve birçok mutsuzluk, sıkıntı yaşanmaktadır. Yeni hastane binası inşa ederken yalın prensipleri uygulamak suretiyle büyük fırsatlar elde edilmektedir.

KAYNAKLAR

Graban, M. 2011, "Yalın Hastane" (Çeviren: Şengözer P.), Optimist Yayınları, İstanbul. "Institute for Healthcare Improvements" 2005, Going Lean in Healthcare: Innovation Series 2005, No 7. Cambridge, Mass: Institute for Healthcare Improvement.

Özkan, O., Bayın, G., & Yeşilaydın, G. 2015, "Sağlık Sektöründe Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi"

Şimşir, İ., Bağış, M., Kurutkan, M. N., & Oğuz, B. 2013, "Sağlık Hizmetlerinde İsrar Yönetimi", IV. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Ankara, 02-04.

Tengilimoğlu, D., & Yiğit, V. 2013, "Sağlık işletmelerinde tedarik zinciri ve malzeme yönetimi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Timur, M. N., & Başkol, M. 2013, "Tedarik zinciri yönetimi", M. N. Timur & G. S. Çekerol (Edt.), (s. 25---46). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Tütüncü, O., & Küçükusta, D. 2008, "The role of supply chain management integration in quality management system for hospitals. International Journal of Management Perspectives", vol. 1, no. 1, pp. 31-39.

Yıldız, S., Yalman F., 2015, "Sağlık İşletmelerinde Yalın Uygulamalar Üzerine Genel Bir Literatür Taraması", Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.

Willats P., <http://www.lean.org.tr/neden-yalin-hastaneler-kurmaliyiz/>. Yalın Enstitü, Türkiye.

Nurgül OSMANBEYOĞLU, "Yalın Hastane, Sağlık Hizmetindeki İsrar Ortadan Kaldırabilir Mi?", stanbul'da

Sağlık Dergisi, Temmuz Ağustos Eylül 2013, 30.

<http://www.dergil.com/tr/dergi/nisan-mayis-2007/yatay-entegre-is-modeli-olarak-yalin-tedarik-zinciri-yonetimi/177.aspx>, erişim tarihi; 21.08.2015.

<http://www.dergil.com/tr/dergi/kasim-aralik-2011/tedarik-zincirinin-sifir-noktasi-satin-alma/414.aspx>, erişim tarihi; 28.08.2015.

<http://www.satinalmadergisi.com/2014/07/04/tedarik-zinciriniz-yalin-mi/> erişim tarihi; 11.08.2015

<http://www.lean.org.tr/category/yalin-saglik/yalin-saglik-makaleleri/turkce-makaleler>



DOES EMOTIONAL LABOUR AFFECT OCCUPATIONAL COMMITMENT? A STUDY ON ACADEMICIANS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219841

Ceren Giderler¹, Hilal Baran², Canan Kirmizi³

¹Dumlupınar University. ceren.gatalay@dpu.edu.tr

²Dumlupınar University. hilal.durmus@dpu.edu.tr

³Dumlupınar University. canan.kirmizi@dpu.edu.tr

ABSTRACT

The main purpose of our study is to describe the relationship between emotional labor behaviors and the occupational commitment of academicians. The concept of emotional labor on which researchers often emphasized in recent years, is important for a sector where employees is in close and intense relationship with their co-workers. It discussed the three dimensions of emotional labor in this study; surface, deep and sincere behaviors. The occupational commitment that is a psychological bond between the individual and the occupation were analyzed under three dimensions, including affective, normative and emotional commitment. Within the scope of the research, from 273 academicians who worked at five state universities in Turkey collected data through the online survey method was analyzed using SPSS 18 software. According to research results, while there is a negative relationship between surface behaviour that is dimensin of emotional labour and affective commitment, it has been found to have a positive relationship between surface behaviour and normative and continuance commitment. The dimension of the deep behavior was in a meaningful relationship with normative commitment. A relationship in a positive direction has been determined between sincere behaviour and affective commitment.

Keywords: Emotional labor, occupational commitment, academicians

JEL Classification: M10, M19

DUYGUSAL EMEK MESLEKİ BAĞLILIĞI ETKİLER Mİ? AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR İNCELEME

ÖZET

Çalışmamızın temel amacı, akademisyenlerin mesleki bağlılıklarının, duygusal emek davranışları ile ilişkisini ortaya koymaktır. Son yıllarda araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu duygusal emek kavramı, birebir ilişkinin yoğun olduğu sektör çalışanları için önem arz etmektedir. Bu çalışmada duygusal emeğin ele alınan üç alt boyutu; yüzeysel, derin ve samimi davranıştır. Birey ve mesleği arasındaki psikolojik bağ olan mesleki bağlılık ise, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyut altında incelenmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye'deki beş devlet üniversitesinde görev yapan 273 akademisyenden online anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 18 programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emek boyutlarında yüzeysel davranış ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki varken, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Derin davranış boyutu, sadece normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişki içindeyken, samimi davranışın ise sadece duygusal bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, mesleki bağlılık, akademisyenler

JEL Sınıflandırması: M10, M19

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan duygu olgusu, 1800'lü yıllarda araştırmaya başlanmıştır. Her ne kadar klasik örgüt yaklaşımının hüküm sürdüğü dönemlerde bireylerin duyguları göz ardı edilse de, günümüzde en çok ilgi gören ve çalışılan alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bireyler, örgütlerinde duygu, düşünce ve davranışları ile yekvücut olarak hizmet vermektedirler. Duyguların örgütlerdeki yeri ve önemi 1980'li yıllardan sonra çalışılmaya başlanmıştır.

Günümüz örgüt çalışmalarında dikkat çeken kavramlardan biri olan duygusal emek, Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild tarafından 1983'de "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" adlı eserini yayınlaması ile literatüre kazandırılmıştır. Duygusal emek, çalışanların müşterilerde olumlu bir izlenim oluşturabilmek ve onları memnun edebilmek için duygularını kontrol etmesi ve önceden belirlenmiş duygu kalıplarını müşterilerine sunmalarıdır (Hochschild, 1983:7).

Örgütler için duygusal emek kadar önemli bir diğer konu da mesleki bağlılıktır. Mesleki bağlılık, bireyin mesleğinin ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu ve hayatındaki önemini belirli bir alanda yetenek ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar sonucunda algılamasıdır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5). Bireyin mesleğine duyduğu bağlılığın iş yaşamına ve çalıştığı örgüte katkı sağlayacağı ve olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu sonuçlardan biri ise duygusal emektir.

Özellikle müşterileriyle yüz yüze iletişimle hizmet veren çalışanların duygusal emek gösterimleri daha fazladır. Bu nedenle duygusal emeğin en çok irdelendiği alan hizmet sektörüdür. Ancak toplumun geleceğini oluşturan en önemli kurumlardan biri olan üniversitelerin akademik personeli de hizmet sundukları öğrencileriyle yüz yüze etkileşim içinde olduklarından, duygusal emek gösteriminin incelenmesi gereken alanlardan biri de eğitim kurumlarıdır. Bu düşünce doğrultusunda, akademisyenlerin mesleklerine duydukları bağlılığın duygusal emek davranışlarını ne yönde etkilediği bu çalışma kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında, yapılan literatür incelemesi sonucunda ortaya çıkan, "Duygusal emek akademisyenlerin mesleki bağlılıklarını etkiler mi?" sorusuna cevap aranmaktadır. İlk olarak araştırmaya dahil edilen değişkenler olan duygusal emek ve mesleki bağlılık kavramları ve boyutları hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra araştırma sorusuna cevap bulmak için yapılan analizler, yöntemler ve elde edilen sonuçlardan bahsedilerek araştırma sorusunun cevapları aranacaktır. Araştırma sonuçlarının gelecek araştırmalar için yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Duygusal Emek Kavramı ve Boyutları

Hizmet sektörünün hızlı büyümesiyle kişiye özel olan duygu, ekonomik değere sahip somut bir ürün haline gelmiştir. Bu nedenle duygusal emeğin birçok hizmet alanı ve meslek için temel bir bileşen haline geldiği görülmektedir (Özgen, 2010). Kavramı literatüre kazandıran Hochschild (1983)'e göre duygusal emek; çalışanın diğer kişiler tarafından gözlenecek olan duygularını işi gerektirdiği şekilde düzenlemesi ve buna eşdeğer yüzeysel ve bedensel davranışlarda bulunmasıdır. Bu kavram zaten duyguların sergilenmesi, yani gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesini ifade etmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89).

Farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanan duygusal emek, Ashforth ve Humphrey (1993: 90)'e göre uygun duyguyu sergileme davranışdır. Ashforth ve Humphrey' nin duygusal emek yaklaşımına göre, bireyin hissettiği duygu ile sergilemek zorunda olduğu duygu örtüşüyor olsa bile, örgütünün arzuladığı duygusal davranışı tam olarak sergileyebilmesi için belli bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bir çalışanın işyerinde duygularını kullanıyor olması, duygusal emek göstermesi demektir. Ayrıca bireyin duygularını nasıl dışa vurduğu en önemli konulardan biridir. Duyguların karşı tarafa nasıl yansıtılacağı duygusal davranış kuralları ile örgüt tarafından belirlenmektedir (Köse, Oral, TÜresin, 2011: 170).

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği, bireyler arası iletişim ve etkileşim sürecinde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak ifade etmişlerdir. Grandey (1999:8) ise duygusal davranış kurallarına vurgu yaparak duygusal emeği "hem duyguların hem de davranışların örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi" şeklinde tanımlamıştır. Örgütün çalışanlardan

göstermesini bekledikleri duygular, büyük ölçüde işin özelliklerine, örgütün yapısına, örgüt kültürüne ve çalışanlara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Wharton, 1999). Örneğin; garsonların ve hosteslerin sürekli güler yüzlü olması gerekirken; gardiyanların ise işleri gereği ciddi ve yerine göre sert davranmaları gerekmektedir. Bu davranışlar görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır (Mastracci vd., 2006).

Yapılan tanımlar doğrultusunda duygusal emeği, çalışanların müşterileri memnun etmek için örgütün belirlediği kurallara uygun olarak duygularını kontrol etmesi ve davranışlar sergilemesi olarak ifade edebiliriz.

Hochschild (2003)'e göre duygusal emek gerektiren işlerin belirli özellikleri vardır. Bunlar: insanlarla doğrudan temasın olması, çalışanların diğer kişilere karşı duygularını kullanmasını gerektirecek bir durumun olması ve çalışanların duyguları üzerinde kontrol imkanı veren işlerin olmasıdır (Başbuğ vd., 2010). Grandey (2000)'e göre ise duygusal emek, çalışanların kural ve normlara göre duygusal davranış göstermesinin zorunlu olduğu hizmet işletmeleri için gereklidir. Bu doğrultuda, duygusal emek insanları koruyan, yardım amaçlı ve hizmet tabanlı mesleklerde görev yapan bireylerde (hostesler, satış görevlileri, öğretmenler ve hemşireler) daha yoğun yaşanmaktadır (James, 1989; Pierce, 1995). Grandey'i destekler nitelikte Hochschild (1983) de, kadın hakimiyetindeki işlerin yüksek oranda duygusal emek gerektirdiğini belirterek, bu işlerden bazılarının hemşirelik, öğretmenlik ve satış elemanlığı olduğunu belirtmiştir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 50).

Duygusal emeği daha iyi anlamak, türlerini ortaya koyabilmek için araştırmacılar tarafından çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu konuda temel niteliğini taşıyan ve en sık kullanılan yaklaşım Hochschild (1983) tarafından ortaya konulmuştur. Hochschild (1983) duygusal emeği yüzeysel davranış (surface action) ve derin davranış (deep action) olarak iki alt boyutta incelemektedir. Yüzeysel davranışta, çalışanlar örgütün belirlediği duygusal davranış kuralları doğrultusunda gerçekte hissettikleri duyguları saklayarak ve bir anlamda örgütün istediği şekilde davranabilmek için duygularını sahteleştirerek karşısındaki alıcılara yansıtmaktadırlar (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2012). Örneğin, bir öğretmenin negatif bir ruh hali içindeyken dahi öğrencilerine karşı güler yüzlü davranması ya da bir tezgahların zor beğenen, kaprisli müşterisine sinirlendiğini belli etmeden güler yüzlü davranmaya devam etmesi birer yüzeysel davranış gösterimidir. Buradaki en önemli husus çalışanın gerçek duyguları, sergilediği duygulardan tamamen farklılık göstermektedir. Yani gerçek duygularını maskeleyerek dışarıya karşı farklı duygusal davranışlar sergilemektedir. (Grandey, 2003;46). Bireyin yüzeysel davranış gösterim sürecinde yaşamış olduğu çatışma sonucunda duygusal uyumsuzluk olarak adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır (van Gelderen, Konijn ve Bakker, 2011: 163). Ayrıca çalışanın bu çatışma sürecinde sergilediği psikolojik çaba ve yaşadığı içsel gerilim, tükenmişlik, stres ve depresyon gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22; Grandey, 2003: 86). İkinci boyut olan derin davranışta ise çalışanın kendisinden sergilenmesi beklenen davranışı bir aktör gibi etkileşimde bulunduğu bireylere gerçek duygularını hissettirmeden gerçekte birebir örtüşecek şekilde istenilen role bürünmesidir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Çalışan empati kurarak, kendini karşısındaki bireyin yerine koyarak hareket etmektedir (Rupp vd., 2008). Örneğin, bir öğretmenin zor süreçler yaşayan öğrencisi ile empati kurması ve ona ilgili davranması gibi (Grandey, 2003: 87). Bu tanımlamaya göre derinlemesine davranışı yüzeysel davranıştan ayıran nokta derin davranışta çalışanın davranışları gibi duygularını da duygusal davranış kurallarına uyumlu hale getirmesi gerekmektedir (Oral ve Köse, 2011:473). Bundan dolayı yüzeysel davranışta sergilen duygunun sahte olduğu alıcılar tarafından hissedilirken, derin davranışta hissedilmemektedir (Grandey, 2003: 87).

Ashforth ve Humprey (1993) tarafından yapılan çalışmalar ile çalışanın kendisinden beklenen davranışı, herhangi bir zorlama olmadan kendisi hissettiği için doğal olarak sergileyeceği düşünülerek duygusal emeğin üçüncü boyutu olan samimi (doğal) davranış literatüre kazandırılmıştır (Diefendorff ve Gosserand,2003: 24). Samimi davranış, çalışanın sergilemek zorunda oldukları duygular ile gerçekte hissettikleri duyguların aynı olması durumunu ifade etmektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Örneğin, bir öğretmenin başarılı bir öğrencisinin okuldan ayrılması durumu için yaşadığı üzüntü (Diefendorff ve Gosserand,2003: 24) , ya da bir içecek servis elemanının müşterisinin sıkıntılarını dinleyip, tavsiyelerde bulunması (Chu ve Murrman, 2006) samimi duygularının bir göstergesidir.

Literatür incelendiğinde duygusal emeğin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Ancak yaygın olarak kullanılan Hochschild (1983)'in geliştirdiği yüzeysel ve derin davranış ve Ashforth ve Humprey (1993)'in ilave ettiği samimi davranış boyutlarıdır. Bu çalışmada da duygusal emek yüzeysel, derin ve samimi davranış olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

2.2. Mesleki Bağlılık Kavramı ve Boyutları

Meslek genel anlamda bireylerin hayatlarını devam ettirebilmek ve maddi anlamda gelir sağlamak üzere belirli bir süre bir işte çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. (Lee vd., 2000: 800). Bir yaşamsal etkinlik olgusu olarak karşımıza çıkan meslek kavramı, bireylerin yeteneklerini ortaya koyduğu iş alanıdır (Çolaklar, 2004: 9). Bir başka ifade ile meslek, bilgi ve ustalık gerektiren entelektüel davranış kalıpları ile karakterize edilebilen faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Mesleki bağlılık ise, uzmanlık kazanmaya bağlı olarak değişen bireyin hayatta mesleğine verdiği önem derecesi olarak ifade edilmektedir. Bireyin mesleğine bağlılığı belirli olan bir alanda uzmanlık ve beceri kazanmak için yaptığı çalışmaların nihayetinde mesleğini hayatında ne derece merkezde konumlandığı ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 9).

Mesleki bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde kavramın ilk kez 1971 yılında Greenhaus tarafından 'bireylerin bir kariyere ya da işe önem vermeleri' olarak ortaya atıldığı görülmektedir. Morrow (1983) tarafından geliştirilen İş Bağlılığı Modeli ise, bugünkü anlamdaki mesleki bağlılık için temel referans kaynağı olarak kabul edilmektedir (Morrow, 1983:487; Morrow, 1993:21). Aynı zamanda mesleki bağlılığa ilişkin Aranya ve ark. (1981) tarafından geliştirilen teori, mesleki bağlılık araştırmalarında en çok kullanılan önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre mesleki bağlılık, belirli bir mesleğe bağlanma ve özdeşleşmenin derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sebeple bu teoride mesleki bağlılık, mesleğin hedef ve değerlerine inanma ve kabul etme, mesleğin faydası için çaba sarfetmeye gönüllü olma ve son olarak meslek üyeliğini sürdürme konusunda ısrarlı olma şeklinde karakterize edilmiştir.

Mesleki bağlılık alanında yürütülen çalışmalara bakıldığında, profesyonel, meslek ve kariyer kavramlarının kullanımı konusunda bir tartışmanın olduğu görülmektedir. Alanın önde gelen isimlerinden Aranya ve arkadaşları 'profesyonel bağlılık' kavramını tercih etmekte ve kavramı, mensubu olunan meslek için gayret sarf etmek, mesleki kimliği öne çıkartmak, mesleki değer, hedef, etik ilkelere ve normlara bağlılık olarak tanımlamaktadırlar (Aranya/Ferris, 1984: 3; Lachman/Aranya,1986: 229). Bir başka görüşte ise Blau, 'kariyer bağlılığı' kavramının kullanılmasını tercih etmekte, profesyonelliği mesleğin bir alt kolu olarak değerlendirerek, profesyonel bağlılık kavramının kullanımını yanlış bulmaktadır. Bu açıdan kariyer bağlılığını, bireylerin yaptığı işe ya da mesleğine olan tutumu olarak değerlendirmektedir (Blau, 1985: 278, 1988: 53,2001a: 280). Allen, Smith ve Meyer ise profesyonel ve kariyer bağlılığı söylemlerinin kavramı tam olarak açıklayamadığını ve mesleki bağlılığının kavrama daha uygun olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre, profesyonel olan ya da olmayan bütün bireylerin iş hayatları boyunca mesleki bağlılık deneyimi geçirdikleri görülebilmektedir. Aynı zamanda kariyer ifadesinin de bireylerin çalışma hayatları boyunca tercih ettikleri farklı işleri, işlerine ilişkin faaliyetleri ve meslek tercihlerini kapsamından ötürü kavramı tam olarak açıklayamamaktadır. Bu yüzden araştırmacılar mesleki bağlılık ifadesinin kullanımı daha uygun görmüşler ve mesleki bağlılığı 'kişilerin meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik ilişki ve mesleklerine karşı gösterdikleri duygusal tepki' olarak tanımlamışlardır (Meyer vd., 1993:539–540; Lee vd., 2000: 800).

Örgütsel bağlılığı üç boyut olarak ele alan Meyer ve Allen (1991), geliştirdikleri bu modelden faydalanarak mesleki bağlılığın da çok boyutlu içeren bir yapıda olduğunu ifade ederek, bu boyutları normatif, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere üçe ayırmışlardır. İlk boyutu olan duygusal mesleki bağlılık, kişilerin mesleklerinde kalmayı istemesini, meslekle özdeşleşmesini, mesleğini severek yaparak mesleğin değer ve amaçlarını kabullenebilmeyi ifade etmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993; Meyer ve Allen, 1997; Lee ve diğerleri, 2000). Mesleki devam bağlılığı ise, bireyin yeni bir meslek seçmek adına elinde uygun alternatiflerinin olmaması durumudur. Bu koşullarda birey mesleğini bırakmasının oluşturacağı duygusal bedelleri en hafif şekilde atlatabilmek için yeni iş seçeneklerini araştırmaktan vazgeçecektir (Çetin vd, 2010). Son boyut olan normatif mesleki bağlılık ise, bireylerin meslekte kalmayı bir zorunluluk, yükümlülük olarak görmesidir (Meyer vd., 1993).

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Evreni ve Yöntemi

Çalışmanın ana kütesini Türkiye'deki beş devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Ana kütle olarak akademisyenlerin seçilmesinin sebebi, akademisyenlerin gerek çalışma arkadaşları gerekse öğrencilerle olan ilişkilerinde yoğun duygusal emek gösteriminde buldukları ve bu çabanın ne kadarının

mesleki bağıllıktan kaynaklandığını keşfetme düşüncesidir. Bu ana kütle içerisinde basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 273 akademisyen aştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmayı nicel verilerle desteklemek amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Bu amaçla, internet üzerinden online anket uygulaması yapılmıştır. 273 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS 18 programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

Bireylerin mesleklerine karşı duydukları sevgi ve bağıllığın duygusal emek gösterim çabalarını pozitif yönde etkileyeceği ve bireylerin duygusal uyumsuzluk yaşamalarını engelleyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, akademisyenlerin mesleki bağıllıklarının duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye çalışmaktır.

Ancak araştırma belirli kısıtlara sahiptir. Bunlardan ilki, kullanılan anketlerin çeviri olması ve Türk toplumunun kültür yapısına uygun olmamasıdır. Zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle online anket kullanılmıştır. Bu durum elde edilen verilerin güvenilirliği açısından bir tehdit oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan değişkenler hakkında mülakat yoluyla daha detaylı bilgiler elde edileceği ve çalışanların kendini daha rahat ifade edecekleri düşünüldüğünden nitel tekniklerin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bu konu ile ilgilenen araştırmacılara nitel çalışma yapmaları tavsiye edilmektedir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

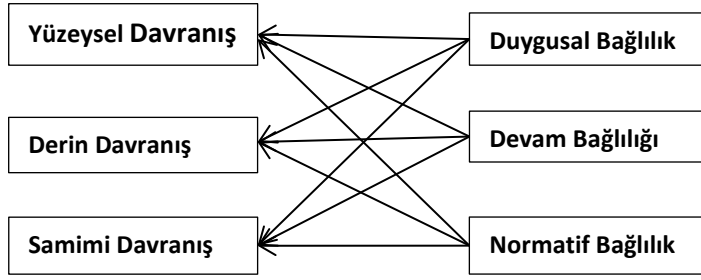
Araştırmada iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerden ilki, Grandey'in (1999), Brotheridge ve Lee'nin (1998) çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve doktora tez çalışmasında kullandığı duygusal emek ölçeğidir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanma çalışması Köksel (2009) tarafından yüksek lisans tezinde kullanmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada da Köksel (2009)'in kullanmış olduğu 26 ifadeden oluşan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Anketteki derin davranış sorularına örnek olarak "Göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım", yüzeysel davranış sorularına örnek olarak "İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyordum gibi davranırım" ve samimi davranış sorularına örnek olarak ise "İşimin gerektirdiği olumlu duyguları öğrencilerime kolaylıkla sergilerim" şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan ölçekteki ifadeleri ne ölçüde yaşadıklarını belirtmeleri; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), sıklıkla (4) ve her zaman (5) seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerden ikincisi ise Meyer ve diğerleri tarafından(1993) geliştirilmiş olan ve Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan, üç boyutlu mesleki bağıllık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. Anketteki duygusal mesleki bağıllık sorularına örnek olarak "Hemşire olduğum için gurur duyuyorum", mesleki devamlılık bağıllığı sorularına örnek olarak "Bu mesleğe şimdi değiştirmeyi düşünemeyecek kadar çok şey verdim", normatif mesleki bağıllık sorularına örnek ise "Hemşireliği bırakırsam kendimi suçlu hissederim" şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan ölçekteki ifadeleri ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bireylerin mesleklerine karşı duyduğu bağıllığın örgüt yararına sonuçlar doğurduğu literatür incelemesi sonucu görülmüştür. Olumlu sonuçlardan birinin de duygusal emek olduğu Prentice (2012)'in çalışması ile ortaya konulmuştur. Akademisyenlerin de mesleklerine karşı duydukları bağıllığın duygusal emek davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda Catherine Prentice (2012)'in çalışması temel alınarak tasarlanan araştırma modeli ve model doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerine bu başlık altında yer verilecektir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeline ve test edilen hipotezlere bu başlık altında yer verilmiştir.

H₁: Mesleki bağlılık boyutları yüzeysel davranışı anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Mesleki bağlılık boyutları derin davranışı anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Mesleki bağlılık boyutları samimi davranışı anlamlı olarak etkilemektedir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu kısmında, örneklemden elde edilen verilerin çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ankette, örneklemin demografik özelliklerini ölçmek üzere altı madde bulunmaktadır. Bular; cinsiyet, medeni durum, yaş, akademik ünvan, çalışma süresi, ve gelirdir. Aşağıdaki tablo, örneklemden elde edilen verilerin demografik kategorilere göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN		FREKANS
CİNSİYET	Kadın	116
	Erkek	157
YAŞ	20-29	77
	30-39	100
	40-49	67
	50-59	25
	60 ve üzeri	4
MEDENİ DURUM	Evli	167
	Bekar	101
	Diğer	5
AKADEMİK ÜNVAN	Prof. Dr.	29
	Doç. Dr.	45
	Yrd. Doç. Dr.	54
	Öğr. Gör. Dr.	4
	Öğr. Gör.	39
	Arş. Gör. Dr.	9
	Arş. Gör.	88
	Okutman Dr.	5
SÜRE	1 yıldan az	24
	1-5	80
	6-10	45
	11-20	76
	21 ve üzeri	48

GELİR	2500 ve daha az	65
	2501-3000	69
	3001-4000	75
	4001-5000	32
	5001 ve üzeri	32

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %42,5'i kadınlardan, %57,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin çoğunluğu erkektir. Ayrıca yine %61,2'lik bir oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %36,6'sı 30-39 yaşları arasında sadece %1,5'i ise 60 ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Toplamın %32,2'sini oluşturmaktadırlar. Çalışma sürelerine bakıldığında ise %8,8'i 1 yıldan az, %29,3'ü 1-5 yıl, %16,5'i 6-10 yıl, %27,8'i 11-20 yıl, %17,16'sı 21 ve üzeri zamandır bir iş yerinde çalışıyor oldukları görülmektedir.

4.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi: Ölçeğin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Kaiser-Olkin-Mayer (KMO) değerinin 0,85 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer 0,5'in üstünde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, Bartlett küresellik testi (Yaklaşık =1537,031; SD=91) değeri de 0,000 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu da verilerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır. Analiz sonucunda düşük faktör yüklerine sahip olan ve iki faktöre yüklenen ifadeler analizden çıkarılarak kalan 13 ifade ile değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Varimax yöntemi ile elde edilen, döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Duygusal Emek Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör		
	1	2	3
Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.	,767		
Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.	,776		
İyi hissediyormuşum rolü yaparım.	,745		
İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.	,722		
İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim.	,808		
İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.	,831		
Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.	,518		
İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.		,648	
Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.		,698	
Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,812	
Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.		,826	
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları öğrencilere ve çalışma arkadaşlarıma kolaylıkla sergilerim.			,885
Öğrencilerin ve çalışma arkadaşlarımin duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.			,867
Cronbach α Değeri	,851	,777	,715
Açıklanan Varyans	%31,609	%19,241	%12,172
Toplam Açıklanan Varyans	%63,022		

Tablo 2’de faktör analizinin sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı görülmektedir. Buna göre, 1. faktör varyansın % 31,609’unu, 2. faktör %19,241’ini ve 3. faktör %12,272’sini açıklamaktadır. Ölçeğin Duygusal emeği üç faktörlü olarak açıklama düzeyi ise %63,022 dir. Faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları Tablo 2’de görüldüğü gibidir. Ölçekteki faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları ise sırasıyla; yüzeysel davranış: 0, 851, derinlemesine davranış: 0, 777 ve samimi davranış: 0, 715 olarak bulunmuştur.

Mesleki Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi: Ölçeğin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Kaiser-Olkin-Mayer (KMO) değerinin 0,76 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer 0,5’in üstünde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, Bartlett küresellik testi (Yaklaşık =1160,617; SD=45) değeri de 0,000 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu da verilerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır. Analiz sonucunda düşük faktör yüklerine sahip olan ve iki faktöre yüklenen ifadeler analizden çıkarılarak kalan 10 ifade ile değerlendirilmeler gerçekleştirilmiştir. Varimax yöntemi ile elde edilen, döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Mesleki Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör		
	1	2	3
Bu mesleği yaptığım için gurur duyuyorum.	,875		
Mesleğimi heyecan verici olarak görüyorum.	,896		
Benim için mesleğimi değiştirmek şu anda çok zor olur.		,719	
Eğer mesleğimi değiştirirsem hayatım büyük ölçüde altüst olur.		,863	
Şu anda mesleğimi değiştirmem bana çok pahalıya patlar.		,896	
Su anda mesleğimi değiştirmem için kişisel olarak çok önemli fedakârlıklara katlanmam gerekir.		,774	
Belirli bir mesleğin eğitimini almış kişilerin o mesleği makul bir süre yapma sorumluluğu taşımaları gerektiğine inanıyorum.			,706
Mesleğime duyduğum sadakatten dolayı yapmaya devam ediyorum.			,870
Mesleğime devam etmeyi, yerine getirmem gereken bir sorumluluk olarak görüyorum.			,818
Mesleğimi bırakırsam kendimi suçlu hissederim.			,833
Cronbach α Değeri	,777	,839	,842
Açıklanan Varyans	%27,257	%27,187	%16,698
Toplam Açıklanan Varyans	%71,141		

Tablo 3’de ise faktör analizinin sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı görülmektedir. Buna göre, 1. faktör varyansın %27,257’sini, 2. faktör %27,187’sini ve 3. faktör %16,698’ini açıklamaktadır. Faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları Tablo 3’de görüldüğü gibidir. Ölçekteki faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları ise sırasıyla; mesleki duygusal bağlılık: 0,777, mesleki devam bağlılığı: 0, 839 ve normatif bağlılık: 0, 842 olarak bulunmuştur.

4.3.Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, duygusal emek boyutlarından olan yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış boyutlarının mesleki bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilişkilerini gösteren korelasyon matrisi Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Betimsel İstatistik Değerleri ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	N	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6
Yüzeysel Davranış(1)	273	2,0348	0,748	1	,432**	,-172**	,-099**	,641**	,154**
Derin Davranış(2)	273	2,3324	0,880		1	,053	,092	,617**	,072
Samimi Davranış(3)	273	4,2253	0,846			1	,302**	,035	,-051
Duygusal Bağlılık(4)	273	2,5778	0,843				1	,038	,127**
Normatif Bağlılık(5)	273	3,5485	0,987					1	,106
Devam Bağlılığı(6)	273	4,1941	0,630						1

** Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde yüzeysel davranışın normatif bağlılık ($r=0,641$, $p<0,01$) ve devam bağlılığı ($r=0,154$, $p<0,01$) ile pozitif yönde, duygusal bağlılık ($r=-0,099$, $p<0,01$) ile negatif yönde ilişkisinin olduğu görülmektedir. Yani yüzeysel davranış göstermek normatif bağlılık ve mesleki bağlılığı yükseltirken, duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Duygusal emeğin ikinci boyutu olan derin davranışın ise mesleki bağlılık boyutlarında sadece normatif bağlılık ($r=0,617$, $p<0,01$) ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yani, bireyler derin davranış sergiledikçe mesleklerine duydukları normatif bağlılık artacaktır. Sami davranış ise sadece duygusal bağlılık ($r=0,302$, $p<0,01$) ile pozitif yönde ilişki içindedir. Bu durumda bireylerin duygusal bağlılığı arttıkça daha fazla samimi davranış sergileyeceklerini ifade etmektedir. Göreli olarak en yüksek değer yüzeysel davranış ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aittir (% 64). İkinci olarak da derin davranış ve normatif bağlılık arasındaki pozitif ve güçlü ilişkiye işaret eden korelasyon değeri dikkat çekmektedir (% 61).

4.4. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Duygusal emek boyutlarının mesleki bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için üç regresyon modeli kurularak araştırma doğrultusunda belirlenen hipotezler (H_1 , H_2 , H_3) test edilmiştir.

Tablo 5: Yüzeysel Davranış ve Mesleki Bağlılık Boyutları Arasındaki Etkileşimi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Duygusal Bağlılık	-0,137*	-2,95	0,003
Normatif Bağlılık	0,635**	13,78	0,000
Devam Bağlılığı	0,104*	2,24	0,026
F	69,39		
R²	,436**		
Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış			

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında model anlamlı çıkmıştır. β değerlerine baktığımızda duygusal bağlılığın ($\beta=-0,137$, $p<0,05$) yüzeysel davranış negatif yönde, anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış yüzeysel davranış gösterimde 0,137'lik bir azalışa neden olmaktadır. Normatif bağlılık ($\beta=0,635$, $p<0,01$) ve devam bağlılığı ($\beta=0,104$, $p<0,05$) ise yüzeysel davranış pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuçlara göre H_1 hipotezi desteklenmektedir. Tablo 5'deki R kare değerine bakıldığında mesleki bağlılık boyutlarının (Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığı) yüzeysel davranış göstermede önemli bir

etkisinin olduğunu görülmektedir ($R^2 = \%43$). Yani, yüzeysel davranış gösteriminde %43 oranında mesleki bağlılık boyutları etkilidir.

Tablo 6: Derin Davranış Ve Mesleki Bağlılık Boyutları Arasında Etkileşimi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Duygusal Bağlılık	0,068	1,41	0,159
Normatif Bağlılık	0,615**	12,78	0,000
Devam Bağlılığı	-0,002	-0,03	0,969
F	56,200		
R²	,385**		
Bağımlı Değişken: Derin Davranış			

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre model istatiki olarak anlamlı çıkmıştır. β değerlerine baktığımızda sadece normatif bağlılığın ($\beta=0,615$, $p<0,01$) derin davranışı anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Normatif bağlılıktaki bir birimlik artış derin davranış gösteriminde 0,615'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_2 hipotezi kısmen desteklenmektedir. Tabloda yer alan sonuçlar derin davranıştaki değişimin %38'inin ($R^2=0,385$) mesleki bağlılık boyutları ile açıklandığını göstermektedir.

Tablo 11: Samimi Davranış Ve Mesleki Bağlılık Boyutları Arasındaki Etkileşimi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Duygusal Bağlılık	0,312**	5,35	0,000
Normatif Bağlılık	0,032	0,55	0,578
Devam Bağlılığı	-0,094	-1,59	0,112
F	9,969		
R²	,100**		
Bağımlı Değişken: Samimi Davranış			

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre model istatiki olarak anlamlı çıkmıştır. Tabloda 10 yer alan sonuçlar samimi davranıştaki değişimin %10'unun mesleki bağlılık ile açıklandığını göstermektedir. Katsayılar tablosuna baktığımızda sadece samimi davranış ve duygusal bağlılık arasındaki etkileşim anlamlı çıkmıştır. Diğer bir ifade ile mesleki bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık ($\beta=0,312$, $p<0,01$), samimi davranışı etkilemektedir. Duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış samimi davranış gösteriminde 0,312'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, duygusal emek bağlılığı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişki ve mesleki bağlılığın duygusal emek gösterimindeki rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Türkiye'deki beş devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerden elde edilen veriler üzerinde incelemeler yapılmıştır. Eğitim geleceği inşa eden en önemli hizmet alanlarından biridir. Bu alanda hizmet veren akademisyenlerde öğrencileriyle yüz yüze iletişime girerek hizmet sunmaktadırlar. Mesleklerini icra etme yöntemleri, akademisyenleri duygusal emek gösteriminde bulunan meslek grubu içine dahil etmektedir. Öğrencileriyle iletişime geçtiklerinde kaliteli eğitim hizmeti sunabilmek için yoğun duygusal emek gösteriminde bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırma akademisyenle üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Online anket uygulaması ile 273 akademisyenden elde edilen veriler faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeklerin geçerliliği kanıtlanmış ve literatüre benzer olarak hem duygusal emek (yüzeysel, derin ve samimi davranış) hem de mesleki bağlılık (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) ölçekleri üç boyut altında toplanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.. Hipotezleri test etmek için yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda ise;

- ✓ mesleki bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığının pozitif, duygusal bağlılığın ise negatif yönde yüzeysel davranışı anlamlı olarak etkilediği,
- ✓ mesleki bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın derin davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği,
- ✓ mesleki bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın samimi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H_1 hipotezi desteklenirken, H_2 ve H_3 hipotezleri kısmen desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında akademisyenlerin mesleklerine karşı duydukları bağlılık türlerinin duygusal emek gösterimleri üzerinde dikkate alınması gereken bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Normatif bağlılığa ve devam bağlılığına sahip olan akademisyenle daha fazla yüzeysel ve derin davranış gösteriminde bulunurken, duygusal bağlılığa sahip olan akademisyenler samimi davranış gösteriminde bulunmaktadır.

Literatürde duygusal emek ve mesleki bağlılık kavramlarının farklı değişkenler ile yoğun olarak çalışıldığı görülmektedir. Ancak duygusal emek ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenen yeterli sayıda çalışma yoktur. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ilk çalışmanın Prentice (2012) tarafından yapıldığı söylenebilir. Catherine Prentice (2012)'de turizm ve eğlence sektörü üzerinde mesleki bağlılık, duygusal emek ve performans arasındaki ilişkiyi ve mesleki bağlılığın duygusal emek ve performans arasındaki aracılık rolünü inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları duygusal emek boyutları ve mesleki bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu, aynı zamanda mesleki bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığının duygusal emek stratejisini uygulamayı kolaylaştırarak performans çıktılarını artırdığını ortaya koymuştur (Prentice, 2012; 1-6). Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar da literatür ile paralellik göstermektedir.

Araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle katılımcıların doğru cevapladığı varsayılarak online olarak yapılmıştır. Bu konu ile ilgi yeni çalışmalar ortaya koyacak olan araştırmacılara sonuçların genellenebilirliğini arttırmak için daha fazla katılımcıya ulaşmaları ve verileri yüz yüze toplamaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca, henüz bu iki değişken arasındaki etkileşimi inceleyen çok az çalışma olması nedeniyle, araştırmanın farklı sektörlerde farklı meslek gruplarında tekrarlanması literatüre katkı sağlayacaktır. Yapılan çalışmalar sonucunda, duygusal emek ve mesleki bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle, bu ilişkiye aracılık eden değişkenlerin araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aranya, N. & Ferris, K.R., 1984, "A Reexamination Of Accountants' Organizational-Professional Conflict", *The Accounting Review*, vol. 59, pp. 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. 1981, "An Examination Of Professional Commitment in Public Accounting", *Accounting, Organizations And Society*, vol. 6, no. 4, pp. 271-280.
- Ashforth, E.B. & Humphrey, H.R. 1993, "Emotionallabor in service roles: The influence of identity", *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 1, pp. 88-115.
- Başbuğ, G., Ballı, E. & Oktuğ, Z. 2010, "Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, vol. 58, 254-274.
- Baysal, A.C. & Paksoy, M. 1999, " Mesleğe Ve Örgütte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 28, pp. 7-15.
- Beğenirbaş, M. & Yalçın, R.C. 2012, "Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri", *Cag University Journal of Social Sciences*, vol. 9, no. 1, pp. 47-66.

- Blau, G. 2001a, "On Assessing The Construct Validity Of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment And Occupational Entrenchment", *Human Resources Management Review*, vol. 11, pp. 279-298.
- Blau, G. 2001b, "Testing The Discriminant Validity Of Occupational Entrenchment", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 85-93.
- Brotheridge, C. & Grandey, A. 2012, "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 60, pp. 17-39.
- Brotheridge, C.M. & Grandey, A.A. 2002, "Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of 'People Work'", *Journal Of Vocational Behavior*, vol. 60, pp. 17-39.
- Brotheridge, C.M. & Lee, R. 1998, "On The Dimensionality Of Emotional Labor: Development And Validation Of An Emotional Labor Scale", *Paper Presented At The First Conference on Emotions in Organizational Life*, San Diego: Ca.
- Chu, K. H. & Murrmann S.K. 2006, "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale", *Tourism Management*, vol. 27, no. 6, pp. 1181-1191.
- Çetin, M., Cihangiroğlu, N. & Türk, Y. Z. 2010, "Bir Grup Eczacının Mesleki Bağlılık Algılarının İncelenmesi", *Pamukkale Tıp Dergisi*, vol. 3, no. 3, pp. 125-130.
- Çolaklar, H. 2004, "Profesyonellik Ve Kütüphanecilik Mesleği", *Türk Kütüphaneciler Derneği Dergisi*, pp. 9-18.
- Diefendorff, J.M. & Gosserand, R.H. 2003, "Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal Of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 945-959.
- Grandey, A.A. 1999, "The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado: Colorado State University, USA.
- Grandey, A.A. 2000, "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, pp. 95-110.
- Grandey, A.A. 2003, "When 'The Show Must Go On': Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery", *Academy Of Management Journal*, vol. 46, no. 1, pp. 86-96.
- Hochschild, R.A. 1983, "The managed hearth: Commercialization of human feelings" Berkeley: University of California Pres.
- James, N. 1989, "Emotional Labour: Skill And Work In The Social Regulation Of Feelings", *The Sociological Review*, vol. 37, no. 1, pp. 15-42.
- Köksel, L. 2009, "İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma", Celal Bayar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı*, Manisa.
- Köse, S., Oral, L. & TÜresin, H. 2011, "Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 2, ss. 165-185.
- Kruml, S.M. & Geddes, D. 2000, "Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: The Heart Of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no. 8, pp. 8-49.
- Lee, K., Carswell, J.J. & Allen, N.J. 2000, "A Meta-Analytic Review Of Occupational Commitment :Relation With Person And Work-Related Variables", *Journal Of Applied Psychology*, vol. 85, pp. 799-811.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A. & Guy, M.E. 2006, "Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs." *American Review of Public Administration*, vol. 36, no. 2, pp. 123-138.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993, "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization", *Journal Of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. 1996, "The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 989-1010.
- Morrow, P.C. 1983, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment", *The Academy Of Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 486-500.
- Morrow, P.C. 1993, "The Theory And Measurement Of Work Commitment", Greenwich, Jai Press.
- Oral, L. & Köse S. 2011, "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt. 16, sayı. 2, ss. 463-492.
- Özdevecioğlu, M. & Aktaş, A. 2007, " Kariyer Bağlılığının, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:28, ss. 1-20.
- Özgen, İ. 2010, "Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek", Ankara, Detay Yayıncılık.
- Pierce, J.L. 1995, "Gender Trials: Emotional Lives In Contemporary Law Firms", Berkeley: University of California Press.

Prentice, C. 2012, "The Influence Of Occupational Commitment On Emotional Labour", *Australian And New Zealand Marketing Academy And Ehrenberg-Bass Institute For Marketing Science*, Edith Cowan University, pp. 1-6.

Rupp, D.E., Mccance, A.S., Spencer, S. & Karlheinz, S. 2008, "Customer (In) Justice And Emotional Labor: The Role Of Perspective Taking, Anger, And Emotional Regulation", *Journal Of Management*, vol. 34, no. 5, pp. 903-924.

Van Gelderen, B.R., Konijn, E.A. & Bakker, A.B. 2011, "Emotional Labor Among Trainee Police Officers: Interpersonal Rol Of Positive Psychology", *The Journal Of Positive Pyschology*, vol. 6, no. 2, pp. 163-172.

Wharton, A. S. 1999, "The Psychological Consequences of Emotional Labour", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, pp. 158-176.