



# Research Journal of Business and Management

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

**ISSN: 2148-6689**

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

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

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



# Research Journal of Business and Management

Year: 2014 Volume: 1 Issue: 1



## ABOUT THE JOURNAL

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

**Editor-in-Chief**

PROF. SUAT TEKER

Editorial Assistant

Aslı Olcun

**RJBM is currently indexed by**

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

### CALL FOR PAPERS

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

RJBM welcomes manuscripts via e-mail.

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

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



## CONTENT

<b>Title and Author/s</b>	<b>Page</b>
<b>The effect of organizational culture on work-family life conflict</b> <i>Örgüt kültürünün iş-aile yaşamı çatışmasına etkisi</i> <i>Nevin Deniz, Birsen Ozalp.....</i>	1 - 13
<b>The role of the family constitution in sustainability of family businesses and an evaluation in light of implementation problems</b> <i>Cemal Yukselen, Ebru Yildiz.....</i>	14 - 28
<b>The role mindfulness and self-consciouness on interpersonal conflict resolution approaches</b> <i>Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında bilinçli farkındalık ve öz-bilinç rolü</i> <i>Duyusal Askun Celik, Fatih Cetin.....</i>	29 - 38
<b>Biases in decision making process of employees</b> <i>Çalışanların karar verme sürecinde yanlısama ve aldanmalar</i> <i>M.Murat Yaslioglu, Duygu Toplu, Omer Sap.....</i>	39 - 53
<b>The gradual effects of perceived organzational support on performance by mediating effect of competence and psychological capital across nations and cultures</b> <i>Algılanan örgüt desteğinin yetkinlik ve psikolojik sermaye aracılığıyla performans aşamalı etkilerinin uluslar ve kültürlerarası farklılaşması</i> <i>Tuna Uslu.....</i>	54 - 68



## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK-FAMILY LIFE CONFLICT

Nevin Deniz<sup>1</sup>, Birsen Ozalp<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara University. [nevindeniz@marmara.edu.tr](mailto:nevindeniz@marmara.edu.tr)

<sup>2</sup>Marmara University. [birsen.duran@marmara.edu.tr](mailto:birsen.duran@marmara.edu.tr)

### Keywords

Organizational culture,  
work-family life conflict,  
work-family conflict,  
family-work conflict.

### ABSTRACT

The objective of this study is to show the effect of different types of organizational culture on the bi-directional work-family conflict. Here we report the results of a 48-question survey conducted with 211 participants that were chosen by convenience sampling. Our analysis confirms that the type of organizational culture indeed effects the level of work-family conflict and our results further suggest that the work-family conflict is strongly pronounced in market culture whereas it is relatively weaker in both clan and hierarchy cultures.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASINA ETKİSİ

### Anahtar Kelimeler

Örgüt kültürü,  
iş-aile yaşamı çatışması,  
iş-aile çatışması,  
aile-iş çatışması.

### ÖZET

Bu çalışmada, örgüt kültürü tiplerinde görülen farklılıkların iş-aile yaşamı çatışmasına (aile-iş ve iş-aile çatışması) etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. 48 sorudan oluşan bir anket formu, kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan 211 adet katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. Analiz sonuçları; örgüt kültür tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasını etkilediğini ortaya koymuştur. Pazar kültüründe iş-aile yaşamı çatışmasının yüksek; klan ve hiyerarşi kültürlerinde ise çatışmanın düşük düzeylerde yaşandığı tespit edilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişim; toplumsal hayata yansımış, iş ve aile yaşamlarındaki rol dağılımlarında değişimi beraberinde getirmiş, bireylerin iş ve aile alanlarında üstlenmek durumunda kaldıkları roller farklılaşmış ve bu durum iş-aile yaşamı çatışmalarına neden olmuştur. Ayrıca kadınların iş yaşamına girmesiyle birlikte değişen aile yapıları, nüfusun yaşlanması, işletmelerin küçülme ve yeniden yapılanma süreçlerine girmeleriyle birlikte iş güvencesinin azalması, teknolojiye bağlı değişim ve işyerinde geçirilen

zamanda yaşanan farklılaşma gibi nedenler iş ve aile yaşamı çatışmalarını arttırmıştır (Duxburg vd., 2001: 3-6, Eikhof vd., 2007: 325).

İnsan kaynağının öneminin giderek artmasıyla birlikte, bir iş müşteri olarak değerlendirilen çalışanların (Sabuncuoğlu, 2011: 7) iş-aile yaşamı çatışması örgütlerde önemli bir sorun haline gelmiştir (Clark, 2001, Wang vd., 2006). İş yerinde verimliliğin düşmesine, gecikme ve devamsızlıklarda artışa, iş gücü devir oranında yükselişe, iş tatminsizliği ve strese bağlı çeşitli psikolojik sıkıntılara neden olan iş-aile yaşamı çatışması örgütsel ve kişisel refahı tehdit eder hale gelmiştir (Allen vd., 2000: 280-281). Bu soruna karşı duyarsız kalmayan örgütlerde, bireylerin iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması amaç edinilmiştir (Eikhof vd., 2007, Lambert, 2000). İş-aile yaşamı dengesinin sağlandığı örgütlerde, örgütsel sadakat ve bağlılık artarken; işten ayrılma niyetinin ve iş-aile yaşamı çatışması azaldığı tespit edilmiştir (Thompson,1999: 394, Lambert, 2000).

Son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcıların önemle üzerinde durdukları örgüt kültürü; örgütsel bağlılık (İbicioğlu, 2000:18, Nongo vd., 2012: 5), çalışanların bireysel becerilerini kullanmaları (Demirel vd., 2007: 268), çalışanları elde tutma (Sheridan, 1997: 1094) gibi konularda önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynağı ile yakın ilişki içinde olan ve örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan örgüt kültürü (Eren, 2010:448) aynı zamanda iş-aile yaşamı çatışmasını etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır. Destekleyici bir örgüt kültürünün, bireylerin iş-aile yaşamı çatışmasını azalttığı tespit edilmiştir (Clark, 2001, Thompson, 1999, Guest, 2002, Çarıkçı vd., 2009: 156, Aslam, vd.,2011:20).

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır ve bu faktörler her örgütün farklı bir kültür tipine sahip olmasına neden olur. Örgüt kültürü tiplerini nitelendirmek amacıyla farklı örgüt kültür tipleri sınıflandırmaları yapılmıştır. Literatürde örgüt kültürünün iş-aile yaşamı çatışmasını etkilediği tespit edilmiş, ancak örgüt kültürü tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasına etkisini tespit etmeye yönelik araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla örgüt kültür tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasına etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren özel işletmelerden toplam 211 katılımcıdan elde edilen bilgiler kapsamında yapılan araştırmanın ilk bölümlerinde iş-aile çatışması ve örgüt kültürü konuları ele alınmış, araştırmanın metodolojisi, model ve hipotezlerine yer verilmiş, bulgular ve analizler irdelenmiş ve sonuç ve değerlendirme kısmıyla araştırma tamamlanmıştır.

## **2. İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASI**

Her bireyin toplumda birden fazla alt sisteme veya sosyal gruba üye olması; onların işgören, patron, eş, anne, baba, çocuk, kardeş, arkadaş gibi farklı statü ve roller üstlenmesini gerektirmiştir. Ancak bireylerin sahip olduğu tüm roller her zaman birbirleriyle uyumlu olmayabilir ve farklı rol beklentileri arasındaki uyumsuzluk rol çatışmasına neden olur (Frone vd., 1986: 4).

Temelleri rol kuramına dayanan iş-aile yaşamı çatışması, aile alanındaki rol beklentileri ile iş alanındaki rol beklentilerinin uyumsuz ya da birbirinin zıttı olduğu durumlara ortaya çıkan bir rol çatışması şekli olarak tanımlanır. Birey üzerindeki iş ve aile rollerinin baskısı arttıkça çatışmanın düzeyi de artar (Frone vd., 1986: 4; Greenhaus vd., 1985: 77).

İş-aile yaşamı çatışması iş-aile ve aile-iş çatışması olarak iki boyuttan oluşur. Bireyin iş yaşamındaki sorumlulukları nedeniyle aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanması iş-aile çatışmasına neden olurken, aile yaşamının sorumlulukları nedeniyle iş yaşamının sorumluluklarını gerçekleştirememesi aile-iş çatışmasına neden olmaktadır (Duxburgs vd. 2001: 3).

İş-aile yaşamı alanında yapılan ilk çalışmalar çatışmayı tek yönlü ele almış ve aile-iş çatışmasını değerlendirmeye alan araştırma sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Oysa iş ve aile alanları birbirinden ayrı düşünülemez ve sürekli etkileşim halindedir, bu nedenle iş-aile yaşamı çatışmasının iki yönlü ele alınması gerekir (Frone vd., 1997: 326). İş ve aile hayatındaki olumsuzluklar sadece iş-aile ya da aile-iş çatışmaları şeklinde ortaya çıkmaz, bunlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Arslan,2012)

İş-aile yaşamı çatışmasını iki boyuta ayırarak inceleyen Frone vd. (1997) aile-iş çatışmasının depresyon ve fiziksel bozukluklara, iş-aile çatışmasının ise; alkol kullanımında artışa neden olduğunu tespit etmişlerdir. Çatışmayı iki yönlü olarak inceleyen bir başka çalışmada ise, evli kadınların evli erkeklere göre daha yüksek aile-iş çatışması yaşadığı saptanmıştır (Duxburgs vd., 2001: 7). Luk ve Shaffer tarafından yapılan bir çalışmada ailevi talepler ve aile rol beklentilerinin aile-iş çatışmasına pozitif, eşin yardımı ve yönetici desteğinin ise çatışmaya negatif etki ettiği tespit edilmiştir (Luk vd., 2005: 498-505). İş-aile ve aile-iş çatışmasının kadın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde ise, iş-aile çatışmasının iş tatminini negatif yönde etkilediği, aile-iş çatışması ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Arslan, 2012).

İş-aile yaşamı çatışması konusu iş-aile ve aile-iş çatışma olarak iki yönlü incelenmekle birlikte bazı çalışmalarda çatışma Şekil 1'de de görüldüğü gibi zamana, gerginliğe ve davranışa bağlı olarak 3 temel boyuta ayrılmış ve her bir çatışma türü neden ve sonuçları ile birlikte incelenmiştir (Greenhaus vd., 2007: 288; Carlson vd., 2000: 249-251; Greenhouse vd.,1985: 77).

### Şekil 1. İş-Aile Yaşamı Çatışmasının Yönü ve Yapısı

İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASININ YÖNÜ	
İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
Zamana bağlı	Zamana bağlı
Gerginliğe bağlı	Gerginliğe bağlı
Davranışa bağlı	Davranışa bağlı

**İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASININ YAPISI**

Carlson, D.S., K.M., Kacmar, L.J.,Williams. "Construction and Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", Journal of Vocational Behavior, 56, 2000, s.251.

Bireyin bir alana ayırdığı zamandan dolayı diğer alana zaman ayıramaması sebebiyle iş yaşamı dengesinin bozulması sonucu yaşadığı çatışma şekline "zamana bağlı çatışma" denir. İş yaşamına ayrılması gereken ile aile yaşamına ayrılması gereken zaman arasında yaşanan uyumsuzluk çatışmaya neden olur (Greenhaus vd., 1985: 80). Zamana bağlı iş-aile

çatışma sebepleri arasında; uzun çalışma saatleri, yoğun iş seyahatleri, fazla mesai, esnek olmayan çalışma saatleri yer almaktadır. Bu gibi durumlar bireylerin, işe fazla zaman ayırmalarına neden olur ve ailelerine zaman ayırmalarını engeller. Aileye ayrılan zaman sebebiyle işe gereken zamanın ayrılmaması ise aile-iş çatışmasını ortaya çıkarır. Evli olmak, geniş bir aileye sahip olmak, eşin çalışıyor olması aile-iş çatışması nedenleri arasında sayılır (Greenhaus vd., 2007: 288).

Bir rolün neden olduğu olumsuz psikolojik sonuçların (stres, gerginlik, sinirlilik, depresyon, ilgisizlik) diğer rolün sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesini etkilediği durumlarda ortaya çıkan çatışma şekli "gerginliğe bağlı çatışma" olarak nitelendirilir. (Greenhaus vd., 1985: 80) Sürekli değişen bir çevrede tekrarlayan ve sıkıcı hale gelen; aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve duygusal talepleri yüksek bir işte çalışanlar için iş-aile çatışması kaçınılmazdır. Aile üyeleri ile yaşanan çatışmalar, eşlerin destek olmayışı bireyde stres yaratacaktır ve bu durum işe konsantre olmasını zorlaştıracak ve aile-iş çatışmasını doğuracaktır (Greenhaus vd., 2007: 288; Özmete vd., 2012: 3).

Bireyin üstlendiği bir role ilişkin davranışın, diğer yaşam alanındaki davranışları ile uyum göstermemesi sonucu ortaya çıkan çatışma şekline "davranışa bağlı çatışma" denir. Örneğin bir yönetici içinde otoriter, girişimci, iddialı olmak zorundayken; aile hayatında üstlendiği baba rolünün gereği hoşgörülü, sevecen ve sakin olmak zorunda kalabilir. Eğer birey, farklı rollerin gerektirdiği şekilde davranışlarını değiştiremiyorsa davranışa bağlı çatışma yaşamaktadır (Greenhaus vd., 1985: 82).

İş-aile yaşamı çatışmasının kaynağı çatışmanın sonuçlarını etkilemektedir. Bu yüzden çatışmayı yaratan ilişkinin yönünün belirlenmesi önemlidir. Ayrıca birey, bu çatışma türlerinden sadece birini yaşayabileceği gibi içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak aynı anda ikisini birden de yaşayabilmektedir (Özen vd., 2005: 131). Bu sebeple çalışmada, iş-aile yaşamı çatışmasının her iki boyutu da araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

İş-aile yaşamı çatışmasının bireylerin ve örgütün performansı üzerinde etkili olduğunun saptanmasıyla birlikte; bireylerin iş-özel yaşam dengesini sağlayarak çatışmaya engel olmak isteyen örgütler tarafından uygulanan programlar son yıllarda popülerlik kazanmaya başlamıştır. Esnek çalışma (Clark, 2001), çocuk ve yaşlı bakım merkezleri, çalışana yardım programları, spor ve eğlence faaliyetleri gibi uygulamalarla bireylerin iş-aile yaşamı çatışması yaşamalarına engel olmak amaçlanmıştır (Wang vd., 2006).

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Kültür; aynı dili konuşan, aynı tarihsel süreçten geçen ve aynı coğrafi bölgede yaşayanlarca oluşturulan sistemin adıdır (Triandis, 2000: 146). Bu sistem; örgütlerin iç ve dış çevrelerine adapte olabilmeleri için örgüt üyelerinin; doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlardan oluşur (Schein, 2004: 17). Her kültür kendine özgü; gözlemlenmesi kolay ancak anlaşılması zor kavramlar ve varsayımlar barındırır. Örneğin; hem Mısırlılar hem de Mayalılar inşa ettikleri devasa piramitleri ile tanınırlar, ancak piramit her iki kültürde de farklı anlamlara gelmektedir (Schein, 2006: 26).

Kültür kavramının birden çok ögesi vardır. Bu öğelerin örgütlerdeki yansımaları ise örgüt kültürü kavramıyla kendine yer bulmuştur (Erkmen vd., 2011: 198). Örgüt kültürü, bilim insanlarının örgütlerdeki insan davranışlarını anlamlandırmaya çalışmalarıyla birlikte

ortaya çıkmıştır (Schein, 2004: 190). 1980'li yıllara gelindiğinde yöneticilerin; örgüt kültürünün, bireyler ve örgüt üzerindeki etkisini fark etmesiyle birlikte örgüt kültürü yönetim bilimcilerinin ve uygulayıcıların ilgisini çeken popüler bir alan haline gelmiş (Lund, 2003: 219) ve küreselleşmenin bir aracı olarak görülmüştür (Schneider, 1988: 231).

Örgüt içinde neler olup bittiğini takip etmek, örgütün işlevini nasıl sürdürüp ve geliştirdiğini anlamak örgüt kültürünün özelliklerinin incelenmesi ile mümkündür (Erkmen, 2000: 23). Örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını ve örgütün genelini şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilen, diğer çalışanlara aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Ataman, 2002: 520). Örgüt kültürü; çalışanlara kimlik kazandıran, örgütün istikrarını sağlayan yazılmamış ve konuşulmamış kurallar olarak da ifade edilmektedir (Cameron vd., 2006: 16). Paylaşma düşüncesinin bir ürünü olan örgüt kültürü, anlamların paylaşılması (Hatch, 1997: 205); örgütleri birbirinden ayırt eden düşüncenin kolektif planlaması şeklinde tanımlanmıştır (Hofstede, 2011: 2). Tanımlar çeşitli açılardan farklılık gösterse de hemen hemen hepsinin ortak noktası örgüt kültürünün, örgüt üyelerini birbirine bağlayan "sosyal bir yapıstırıcı" olarak algılanmasıdır (Schneider, 1988: 231).

Hem örgüt hem de üyelerine tutarlılık sağlayan örgüt kültürü analiz edilmeli ve özellikleri tespit edilmelidir (Erkmen, 2000: 24). Farklı örgüt kültürlerinin sahip olduğu özellikleri tespit etmek amacıyla olan araştırmacılar çeşitli örgüt kültürü tipleri oluşturmuştur. Handy ve Harrison'ın Örgüt Kültür Ölçeği, Zamanou ve Glaser'in Kültür Ölçeği, Litwin ve Stringer'in Örgüt İklim Ölçeği gibi ölçüm araçları örgüt kültürüyle ilgili kapsamlı bilgi sağlayan ölçeklere örnektir (Erkmen, 2000: 31-32).

Bu çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği daha önce pek çok araştırmada kanıtlanan, Cameron ve Quinn tarafından örgüt kültürü tiplerini tanımlamaya yönelik geliştirilen Örgüt Kültür Ölçeği kullanılacaktır. Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürü tiplerini; dikey ekseninde, organik ve mekanik süreçlere göre, yatay ekseninde içsel ve dışsal konuma göre 4'e ayırmıştır (Cameron vd., 2006: 35).

Bu örgüt kültürü tiplerinin özellikleri şöyledir (Cameron vd., 2006: 35-43; Cameron vd., 1991: 27): Hiyerarşi kültürünün temeli; Weber'in ortaya attığı ve 1960'lara kadar yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalarda, en ideal örgüt kültürü olarak nitelendirilen bürokratik yönetim tarzına dayanmaktadır. Hiyerarşi kültürü, nispeten durağan bir çevrede faaliyet gösteren, içe odaklı örgütlerde görülmektedir. Kişilerden çok rollerin öne çıktığı, resmi kural ve prosedürlerin hakim olduğu bürokratik yapılardır (Cameron vd., 2006: 37-38). Günümüzün kamu kurumları bu tip kültüre sahip örgütlere örnektir. Hiyerarşi kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışmasını etkileyeceği düşünülmektedir.

1960'ların sonlarına doğru örgütler arasındaki rekabetin artması yeni bir örgüt kültürü tipini doğurmuştur. Pazar kültürü olarak nitelendirilen bu kültürde, hiyerarşi kültürünün aksine iç çevreden çok, dış çevreye odaklanılmıştır. Tedarikçiler, müşteriler, sendikalar, rakipler ve düzenleyici kurumlarla yapılan, rekabet avantajı sağlayan işlemler önemli görülmüştür. Örgütte hakim olan değerler rekabet, verimlilik ve kazanma hırslıdır. Liderler aşırı talepkarlardır. Rekabette öncü olmak ve pazarda lider olmak bu kültürün temel



sloganıdır. (Cameron vd., 2006: 39). Kıyasıya rekabetin ve verimliliğin temel alındığı pazar kültürüne sahip bu tip örgüt kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışmasını etkileyeceği varsayılmıştır.

**Şekil 2. Örgüt Kültür Tipleri ve Özellikleri**



Cameron, K., S. Freeman;" Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness" ,Research in Organizational Change and Development , 5, 1991, s.29.

1960'ların sonları ile 1970'lerin başlarına gelindiğinde, Amerika'da oluşturulan pazar ve hiyerarşi kültürünün dışında, Japonya'da klan tipi örgüt kültürü keşfedilmiştir. Ekonomik birimler olmaktan çok bir aile özelliği gösteren klan kültürde; kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve rekabet gibi kavramlar yerine takım çalışması, uyum, iş rotasyonu ve yönetime katılım gibi kavramlar etkili olmaktadır. Bireylere işlerini daha iyi nasıl yapacaklarına dair görüş bildirme hakkı verilmekte, kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyan güçlendirme çalışmaları yapılmaktadır. İnsan kaynağını geliştirerek uzun dönemde kar etme amacıyla olan örgütlerde liderler mentor, kolaylaştırıcı gibi kavramlarla nitelendirilmektedir (Cameron vd., 2006: 41-43). "Biz" duygusunun, takım çalışmasının ve uyumun öne çıktığı bu tip örgüt kültürlerinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Sanayi devriminden bilgi çağına kadar yaşanan süreçte ortaya çıkan son örgüt kültürü tipi adhokrasî olmuştur. Geçicilik, dinamizm anlamına gelen "ad hoc" kelimesinden türetilen adhokrasî; 21. yüzyılın hızla değişen kaos atmosferini ifade etmektedir. Adhokrasî

kültürüne sahip örgütler, hızla değişen bir çevrede faaliyet gösterdikleri için ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin ömrü oldukça kısadır. Bu durum örgütleri yenilikçi ve değişimde öncü olmak zorunda bırakmıştır. Pazar ve hiyerarşi kültürünün aksine, merkezileşmiş güç ve otorite yoktur. Sorunun yeri ve zamanına göre "güç" bireyden bireye ya da gruptan gruba geçebilir. Hızla değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edildiği, inisiyatif alabilen ve esnek yapılara sahip örgütlerde görülmektedir (Cameron vd., 2006: 43-44). Yaratıcılığın, yeniliğin teşvik edildiği ve bireylerin inisiyatif alabildiği adhokrazi kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışmasına etki edeceği varsayılmaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

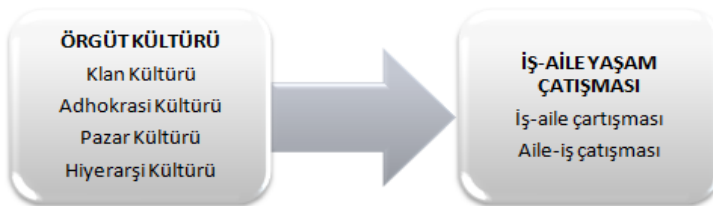
Literatürde bireylerin iş ve aile yaşamı arasında çatışmayı etkileyen faktörlerden birinin de örgüt kültürü olduğuna değinilmiş (Clark, 2000, Thompson, 1999, Guest, 2002, Çarıkçı vd., 2009: 156, Aslam, vd., 2011:20), ancak örgüt kültürü tiplerine göre iş-aile ve aile-iş çatışmasını tespit etmeye yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın amacı; örgüt kültürü tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasına etkisini tespit etmektir.

Veriler çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır: birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren sorular, ikinci bölümde Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen iki boyutlu (iş-aile çatışması, aile-iş çatışması) "İş-Aile Yaşamı Çatışması Ölçeği" ve üçüncü bölümde ise, örgüt kültürünü tespit etmeye yönelik Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,880 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren özel işletmeler kapsamında yürütülmüştür. Kolayda örneklem yöntemiyle işletmelere dağıtılan 215 anketten 211 adedi geri dönmüş ve geçerli sayılmıştır.

#### 5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmaya ilişkin model Şekil 3'te görüldüğü gibidir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri:

H1: Örgütlerin kültür tiplerinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Klan kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Adhokrasi kültür tipinin iş-aile ve aile iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Pazar kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Hiyerarşi kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## 6. BULGULAR VE ANALİZLER

Katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edilmesini amaçlayan sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizinin sonuçlarına göre; katılımcıların %48'i erkek, %52'si bayan, %55'i evli, %45'i ise bekar, ortalama yaş 29,5 ve ortalama çalışma süresinin 4,1 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş-aile ve aile-iş çatışmasının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda evlilerin bekarlara göre daha fazla iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması yaşadığı tespit edilmiş ( $p<0,05$ ), cinsiyete göre iş-aile ve aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Tek yönlü varyans analiziyle, katılımcıların öğrenim durumu ve işletmedeki toplam çalışma süresi ile iş-aile ve aile-iş çatışması değerlendirilmiş ancak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda toplamda altı faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler klan kültürü (Cronbach  $\alpha=976$ ), adhokrasi kültürü (Cronbach  $\alpha=966$ ), pazar kültürü (Cronbach  $\alpha=959$ ), hiyerarşi kültürü (Cronbach  $\alpha=959$ ), iş-aile çatışması (Cronbach  $\alpha=970$ ) ve aile-iş çatışması (Cronbach  $\alpha=951$ ) olarak ayrılmıştır. Ayrıca klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması faktörlerinin değişimin varyansını açıklama oranı olarak % 82,470 bulunmuştur.

**Tablo 1: Korelasyon Tablosu**

	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6
1.Klan Kültürü	3,33	1,05	1					
2. Adhokrasi Kültürü	2,96	0,93	0,395*	1				
3. Pazar Kültürü	3,34	1,04	-0,280*	0,032***	1			
4. Hiyerarşi Kültürü	3,46	0,93	0,104***	-0,097***	-0,065***	1		
5. İş-aile Çatışması	2,26	1,124	-0,409*	-0,047***	0,598*	-0,253*	1	
6. Aile-iş çatışması	1,84	0,798	-0,181**	0,076***	0,272*	-0,242*	0,427*	1

\* $p<0,001$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p>0,05$

Faktörler arası korelasyon analiz sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş-aile çatışması ile klan kültürünün pearson değerinin -0,409 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer iki değişken arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0,001$ ). Aile-iş çatışması ile klan kültürünün pearson değerinin ise -0,181 olduğu tespit edilmiştir. Pearson değeriyle birlikte iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Adhokrasi kültürü ile iş-aile ve

aile-iş çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Pazar kültürü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin pearson değerinin 0,598 tespit edilmiştir. Bu değer iki değişken arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir ( $p < 0,001$ ). Pazar kültürü ile aile-iş çatışması arasındaki ilişkinin pearson değerinin 0,272 olması iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p < 0,001$ ). Hiyerarşi kültürü ile iş-aile çatışmasının pearson değerinin -0,253 olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; hiyerarşi kültürü ile aile-iş çatışmasının pearson değerinin -0,242 olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ).

**Tablo 2. Klan Kültürünün İş-Aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu**

KLAN KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,167	-0,435*	0,33	-0,137**

\* $p < 0,001$  \*\* $p < 0,01$

Klan kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; bu kültür tipinin iş-aile ve aile iş çatışmasını üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla;

"H1a: Klan kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3. Adhokrasi Kültürünün İş-aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,02	-0,056*	0,006	0,065*

\* $p > 0,05$

Adhokrasi kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde etkisi değerlendirildiğinde Tablo 3'te de görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Bu durumda;

"H1b: Adhokrasi kültür tipinin iş-aile ve aile iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4. Pazar Kültürünün İş-aile ve Aile-iş Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

PAZAR KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,357	0,642*	0,074	0,208*

\* $p < 0,001$

Pazar kültürünün hem iş-aile hem de aile-iş çatışması üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle iş-aile çatışmasının %59 gibi yüksek bir oranla pazar kültürüne bağlı olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda;

"H1c: Pazar kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Hiyerarşi Kültürünün İş-Aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,064	-0,305*	0,059	-0,207*

\*p<0,001

Hiyerarşi kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışmasını negatif yönde etkilediği tespit edilmiş ve

"H1d: Hiyerarşi kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmalarda, iş-aile yaşamı çatışmasının bireylerde fiziksel ve psikolojik, örgütlerde ise verimlilik ve etkinliği düşüren pek çok soruna yol açtığı tespit edilmiş (Allen vd., 2000, Clark, 2001, Wang vd., 2006, Frone vd., 1997) ve destekleyici bir örgüt kültürünün iş-aile yaşamı çatışmasında etkili olacağı varsayılmıştır (Clark, 2001, Thompson, 1999, Guest, 2002, Çarıkçı vd., 2009: 156, Aslam, vd., 2011:20). Çalışmada; bu tespitten yola çıkılarak örgüt kültürü tiplerinin iş-aile yaşamı çatışması üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Cameron ve Quinn (1996) tarafından geliştirilen örgüt kültür tiplerinin kullanıldığı araştırmada klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri analize konu olmuştur. Araştırma bulgularıyla doğrulandığı gibi; örgüt kültür tiplerine göre, iş-aile ve aile-iş çatışması farklı düzeylerde yaşanmaktadır.

Örgüt kültür tiplerinden rekabetin yoğun olduğu ve dış çevre odaklı pazar kültür tipinde, iş-aile ve aile-iş çatışmasının yüksek olduğu gözlenmiştir. Klan ve hiyerarşi kültürlerinin iş-aile ve aile-iş çatışmasını negatif etkilediği tespit edilmiştir. Takım çalışması, uyum, iş oryantasyonu gibi uygulamaların öne çıktığı klan kültür tipi iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde negatif etkiye sahiptir. Yani klan kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde iş-aile ve aile iş çatışmasının düşük olduğu tespit edilmiştir. Kural, prosedür ve politikaların hakim olduğu hiyerarşi kültür tipi, klan kültür tipinden oldukça farklı özellikler gösteriyor olmasına rağmen, bu kültür tipinde de iş-aile yaşam çatışmasının düşük olduğu görülmüştür.

Merkezleşmiş güç ve otoritenin olmadığı, gücün bireyden bireye ya da gruptan gruba geçebileceği, risk almanın ve değişime uyum sağlamanın esas olduğu adhokrasi kültür tipi ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma hipotezlerinde yer almamasına rağmen, medeni duruma göre iş-aile ve aile-iş çatışmasının farklılaştığı görülmektedir. Evli bireylerde iş-aile ve aile iş çatışması, bekarlara göre daha yüksektir. Diğer demografik özellikler ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Yine araştırma hipotezlerinde yer almamasına rağmen ancak, dikkat çekici bir ilişki ise, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında tespit edilmiştir. İş-aile çatışması yaşayanların aynı zamanda aile-iş çatışması yaşadıkları ya da aile-iş çatışması yaşayanların iş-aile çatışması yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın sadece İstanbul ili sınırları içinde ve istatistiki olarak yeterli olsa da kolayda örnekleme yöntemiyle 211 katılımcıyla yapılmış olması çalışmanın bir kısıtıdır.

Birey yaşamında örgütlerin öneminin artmasıyla birlikte gün yüzüne çıkan iş-aile yaşamı çatışması ve örgüt kültürü kavramları üzerine temellerini kurduğumuz çalışmamızın, bu konuda yapılacak olan yeni çalışmalara esin kaynağı olacağını ümit ediyoruz.

## **KAYNAKÇA**

- Allen, T. D, David E.L. Herst, C., Bruck S. ve Martha Sotton.(2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/2, pp.278-308.
- Arslan, M.(2012). İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi: Birey ve Toplum Dergisi, 2/3, pp.99-113.
- Aslam, R., S. Shumaila, M. Azhar ve S. Sadaqat.(2011). Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention – A Comparative Study of Public and Private Sector Employees: *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1/2, pp.18-29.
- Ataman, G.(2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2. Basım, Türkmen Kitapevi.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E.(2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, K.S. ve Freeman, S.J.(1991) Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness: *Organizational Change and Development*, 5, pp.23-58.
- Carlson, D.S., K.M., Kacmar, L.J.,Williams.(2000). Construction and Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict: *Journal of Vocational Behavior*, 56, pp.249-276.
- Clark, C. S.(2001) Work Cultures and Work/Family Balance: *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp.348-365.
- Çarıkcı, İ.H., Çelikkol, Ö.(2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, pp.153-170.
- Demirel, Y. ve H. Karadal.(2007) Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: *S.D.Ü.İ.B.F.*, 12/3, pp.253-270.
- Duxburg, L., Higgins, C.(2001). *Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need to Go?: CPRN Discussion Paper*, W/12, pp.1-80.
- Eikhof, D. R., C. Warhurst, A. Haunschild.(2007). Introduction: What Work?What Life? What Balance?Critical Reflections on the Work-life Balance Debate: *Employee Relations*, 29/4, pp.325-333.
- Eren, E.(2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, 8. Basım, Beta Yayınevi.

- Erkmen, T.(2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü: Yönetim Dergisi, 11/35, 23-33.
- Erkmen, T. ve S. Bozkurt.(2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 31/2, pp.197-288.
- Frone, M. R., R. W. Rice.(1986). Work-Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement: Journal of Occupational Behavior, 8, pp.45-53.
- Frone, M.,M. Russell, M.L., Cooper.(1997). Relation of Work-Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, pp.325-335.
- Ghayyur, M., W. Jamal.(2012). Work-Family Conflicts: A Case of Employees' Turnover Intention: International Journal of Social Science and Humanity, 2/3, pp.168-174.
- Greenhaus, J. H., N. J. Beutell.(1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles: The Academy of Management Review, 10/1, pp.76-88.
- Greenhaus, J.H., ve S. Foley.(2007). The Intersection of Work and Family Lives. Edit. Gunz, H., ve Peiperl, M., Handbook of Career Studies: Thousand Oaks, CA: Sage, pp.131-152.
- Guest, D.E.(2002) Perspectives on the Study of Work-Life Balance: Social Science Information, 41, pp.255-279.
- Hatch, M.J.(1997). Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, New York,Oxford University Press.
- Hofstede, G.(2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Readings in Psychology and Culture, Unit 2. <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- İbicioğlu, H.(2000). Örgütsel Bağlılıkta Parametrik Uyumun Yeri: Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., 15/1, 13-22.
- Lambert, S. J.(2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior: The Academy of Management Journal, 43/5, pp.801-815.
- Luk, D., ve M. A. Sheffer.(2005). Work and Family Domain Stressors and Support:Within- and Cross-Domain Influences on Work-Family Conflict: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, pp.489-508.
- Lund, D. B.(2003). Organizational Culture and Job Satisfaction: The Journal of Business&Industrial Marketing, 18, 2/3, pp.219-236.
- Nongo, S. E. ve D. N. Ikyanyon.(2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization: International Journal of Business and Management, 7/22, pp.1833-8119.
- Sabuncuoğlu, Z.(2008) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, 7. Basım, Beta Yayınevi.
- Schein, E. H.(2004) Organizational Culture and Leadership, San Francisco, 3th Edition, Jossey-Bass.
- Sheridan, J. E.(1992) Organizational Culture and Employee Retention: The Academy of Management Journal, 35/5, pp.1036-1056.
- Schneider, S. C.(1988). National vs. Corporate Culture:Implications for Human Resource Management: Human Resource Management, 27, pp.231-246.
- Thompson, C. A.(1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict: Journal of Vocational Behavior, 54, pp.392-415.
- Triandis, H. C.(2000). Culture and Conflict: International Journal of Psychology, 35/2, pp.145-152.
- Özen, S., T. Uzun.(2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama: D.E.Ü.S.B.E., 7/3, pp.128-147.

Özmete, E. ve Eker, I.(2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme: Çalışma İlişkileri Dergisi, 3/2, pp.1-23.

Wang, J. ve A. Verma.(2012). Exploring Organizational Responsiveness to Work-Life Balance Issues: The Role of Business Strategy and High Performance Work Systems: Human Resource Management, 51/3, pp.407-432.

Winslow, S.(2005). Work-Family Conflict, Gender and Parenthood, 1977-1997: Journal of Family Issues, 26/6, pp.727-755.





## THE ROLE OF THE FAMILY CONSTITUTION IN SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES AND AN EVALUATION IN LIGHT OF IMPLEMENTATION PROBLEMS<sup>\*</sup>

Cemal Yukselen<sup>1</sup>, Ebru Yildiz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Beykent University. [cemalyukselen@beykent.edu.tr](mailto:cemalyukselen@beykent.edu.tr)

<sup>2</sup>Sakarya University. [ebryolsal@gmail.com](mailto:ebryolsal@gmail.com)

---

### Keywords

Family businesses,  
institutionalization,  
sustainability,  
family constitution

### ABSTRACT

The family constitution is a tool used to maintain the sustainability of family businesses. It contributes to the management of the business on a corporate principles basis while preserving the family unity. The current study examines problems observed during the process of adoption of a family constitution in four different organizations which operate in different sectors, evaluates the solutions to these problems and offers suggestions related to the implementation process.

---

## 1. INTRODUCTION

Family businesses play a great role in their economic and social environments. Therefore their sustainability has a great importance and family constitution is one of the most important tool for this process. Studies show that the family businesses which have their unique family constitutions also success the intergenerational transition.

This study aims to present the experiences observed during the process of adoption of family constitution in four family businesses.

The following section covers the literature survey. The next section explains the methodology of the study followed in the process of adoption family constitution. The following section notes the observations and includes some commands and suggestions in the process.

---

<sup>\*</sup> This study was prepared based on the paper presented during the 13th National Management Congress.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1. THE ROLE OF FAMILY BUSINESSES**

Independent of the development level of a country, family businesses constitute 75% to 90% percent of all enterprises globally. In Europe, 70% to 80% of enterprises are family businesses (Duh, 2012). The final report of the EC Expert Group (2009) emphasizes the following points that manifest the significance of family businesses:

- the long-term stability they bring
- the specific commitment they show to local communities and organizations
- the responsibility felt by owners
- the values they stand for

Family businesses are enterprises where entrepreneurial potential can easily be tapped and they are sustained by the founding family for many years with contentment since the level of growth pressure is not very high. Therefore, they are regarded as the basis for national economies. Family members, who are the owners and managers of these enterprises, work at the local level with stronger commitment to diverse organizations. They play a more active role in their social environment as they feel a higher level of responsibility as "businesspeople." Since family members have a closer relationship and communication with their employees, they are more protective of them. Likewise, since family members are also closer to their customers, they feel specific responsibility towards all organizations and institutions around their business. This social responsibility is a useful tool that serves to preserve their established prestige.

### **2.2. CHALLENGES FAMILY BUSINESSES FACE**

Over time, family businesses face many specific challenges except for the routine flow of the business. The aforementioned Expert Group Report (2009) links these challenges into three categories:

- Challenges that arise from the environment
  - Unawareness of decision makers of the specifics of family businesses, and their economic and social contribution;
  - Financial issues
- Challenges that develop as a consequence of the enterprise's internal matters
  - Unawareness of the importance of planning business transfers early
  - Balance between the family, ownership and business aspects within the enterprise
  - Difficulties in attracting and retaining a skilled workforce
- Challenges related to educational aspects, which have an impact on both the business environment and on family firms' internal matters:
  - Lack of entrepreneurship education
  - Lack of family-business-specific management training
  - Lack of education on family-business relations and coordination in order to build system follow up skills

Organizational culture in a family firm is to a great extent shaped by the founding entrepreneur and family values. These values may sometimes differ from the decision making methods employed by the professional managers within the family firm. This may occasionally create conflicts between the professional executives and family members, which eventually make it difficult to manage the firm.

Financial structure of a family firm might pose both an advantage and a disadvantage. Since family members are often associated with cautious risk-taking behavior, family firms usually prefer equity financing over debt financing. However, debt financing for investments or working capital might cause severe problems in fast growing family firms which fail in the adoption of corporate governance methods.

In the case that the founding entrepreneurs in family firms lack proper education, this leads to other challenges such as difficulty in employing modern management tools and difficulties experienced by professional executives in accessing and employing such tools. This creates a negative image that makes family firms less attractive in the labor market.

Another challenge for family member is to maintain a healthy balance between the family, where emotional factors outweigh, and the business, where rational factors outweigh. Stewart (2013) defines family businesses as institutions under the influence of three factors: 1) family's emotional system, 2) ownership system, 3) business system. In this definition, he puts special emphasis on the family members' emotional commitment to keep the managerial control with the family.

Another challenge families may face is lack of awareness related to the importance of sustainability (Duh, 2012). Focus on daily business activities and the inability of the founder entrepreneur to have thorough planning related to sustainability and transfer of management to successive generations might negatively impact the enterprise's life cycle. Founding entrepreneurs may often lack awareness in this respect. Due to their occupation with daily operational problems, founding entrepreneurs often work without any awareness of possible health problems or retirement planning and can neglect the crucial importance of continuity of their business.

Founding entrepreneurs who have the awareness of the challenges that hamper the continuity of their enterprises' life cycle often either do not know how to tackle these challenges or give due importance to the management of them. Moreover, most of the founding entrepreneurs do not regard the issue of business succession as a factor which will hamper the continuity of their businesses. They think that succession will take place somehow when the time is right, and they do not believe that succession problems will affect the profitability or be a significant threat for the continuity of sustainability. For example, in a research carried out by Duh (2012), a founding entrepreneur in Slovenia commented on the succession process as follows:

- "Not planning to retire in the next five years."
- "Succession planning is not necessary."

In the research where he examined 508 family enterprises between 1994 and 2000, Amit observed that the value of the businesses decreases after the business is transferred within the family to the second generation and stated that poor management of family

businesses is the reason for this (Ates, 2009:117). According to Ward, only one third or one fourth of the intergenerational transitions results in a good choice for the business (Ates, 2009:117).

KPMG Europe LLP (2012) surveyed 700 companies in 21 countries and discovered that family enterprises revolve around three main issues:

- Preserving cash
- Growth
- Transition to corporate governance

While family businesses opt for equity financing and refrain from debt financing due to its high cost, they at the same time have ambitions to grow. At this point, family businesses that cannot effectively manage the transition process to corporate governance often face many challenges.

### **2.3. SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES**

Although intergenerational transition is a great challenge for family enterprises, sustainability of them is the most significant problem (Gumustekin, 2013). Family enterprises which are founded and grown by an entrepreneur through great sacrifices could not be properly transferred to the later generations for several reasons, and eventually either closed down or sold. When employment generated by these enterprises and when the fact that they are also social entities is taken into account, it is a fact that sustainability of these enterprises is not only an economical but also a social phenomenon. Although figures may vary in different countries, the ratio of the businesses which are transferred to the second generation is 30%, to the third generation 10% and to the fourth generation is 2-4 % (Ates, 2009).

There are several factors determining the sustainability of family businesses. The following factors have been underlined in the literature:

- Family and management system
- Conflicts
  - Role conflict
  - Conflict of rights
  - Intergenerational conflict
  - Impact of women on family businesses
- Planning
- Transfer of authority
- Management with professional executives
- Transition planning
- Corporate governance

#### *Family and Management System*

The family has a great impact on the business. Family members who are the owner of the business sustain their business life as an effort to sustain the life cycle of the business yet at the same time to meet the needs of the family (Danes, *et al.*, 2005:116). Family structure and interaction between the family members, business assets, age of the

business, personnel management, owner's weekly hours in the business, family employees are closely associated with increased achievements for both the business and the family (Olson, *et al.*, 2003). Such factors have a significant impact on building balance between the business and the family.

### **Conflicts**

Since family and business issues are intertwined in family businesses, this can pose potential for conflicts. For example, role conflict among family members could create conflicts. Although family and business are two different environments, family members might adopt a certain way of treating each other and sustain communication in that certain way regardless of the environment they are in. Conflicts arise when roles assumed in the family system intrude on roles in the business, when communication patterns used in family system are used in business or when there are conflicts of interest between the two systems (Bowman-Upton, 1991: 5).

A conflict of rights may arise due to three reasons: Family members who work for the business but are not shareholders may have a feeling that they are not treated fairly. Family members' expectations regarding their salaries and rewards are often high and not based on their abilities, efforts, performance, accomplishments or even tenure. This is the second reason behind a conflict of rights. The third reason is the expectation of family members to be paid more than the non-family employees although they have the same skill sets.

Another type of conflict is the intergenerational conflict. If there are family members from more than one generation working together in a family business, factors such as vague job descriptions, confusion regarding roles and responsibilities, different levels of self-sacrifice and loyalty, and diverse world-views might lead to conflicts.

Difference between female family members' familial and business roles might also often result in conflict. Brothers, sons or husbands might feel uneasy when a female member of the family starts working at the family business, when in the family life she normally serves her husband, carries out motherhood responsibilities, acting as the mediator within the family. Another factor for conflict is that women often demand rights based on their marital tie and economic relations in the family business. It is observed that women usually have an impact on the decisions taken in the family business. Women's support for, and behavior in the family business, directly influence their husband's performance, hence the success of the business.

### **Planning**

It is of significance to carry out the following steps for the sustainability of family businesses:

- Strategic Contingency Planning; attempts to lessen the effects of less than favorable circumstances and keep a business afloat during difficult periods such as illness, accident and death.
- Strategic Long Term Plans; are employed in order to develop strategies for how the business will flourish under changing external conditions.

- Legacy Planning Plans; serve to specify the distribution principles of internal and external business income and assets.
- Family Constitution; is an articulation of the principles and policies that regulate the relations in both the family and the business, and build the harmony within the family members and ensure that career plans of the following generations are built according to defined principles.
- Succession Planning; is the planning of principles and rules of the transfer of the business to following generations.

### ***Transfer of Authority***

Which principles should be adopted for the transfer of authority by the founding entrepreneur to the children is greatly significant. It cannot be expected that a founding entrepreneur, who loves their children equally, will delegate equal rights and responsibility to the children that are employed in the family business.

### ***Management with Professional Executives***

Factors such as increased business volume, market expansion, increased competition and constant changes in the ways of doing business may render the knowledge level and skill sets of the founding entrepreneur invalid. This may result in conflict in the management of the business, because, as the business continues growing, professionals are being brought into the family business and practices of these executives which are dictated by professionalism may lead to conflicts with management style of the founding entrepreneur.

### ***Transition Planning***

According to the Report by the EC Expert Group (2009), the factors that affect the intergenerational transfers:

- The size of the company
- The size of the family
- The age of the company

If the family enterprise is a micro or a small size, the problem of transition emerges at a relatively less complex level. Research shows that family enterprises cease to exist if there are no heirs to undertake operations after the withdrawal of the founding entrepreneur from the management. In cases where there are heirs, the consequences change according to their number. If there are few heirs, the management is transferred without any major problems whereas several numbers of heirs may lead to major problems. If these problems are solved, the business continues to exist, and when they are not the business is shut down. Although size of the business may seem appealing to some heirs in small and medium sized enterprises, they may experience problems regarding some issues such as sharing of rights and responsibilities and management.

Research shows that transfer process becomes more problematic as the number of the family members increases (Neubauer, 2003). The age of the firm is another significant parameter for the transfer of the business. For example, in relatively older companies, the transfer process might lead to financial and social problems. These in return make things more complicated to such an extent that professional consulting is required. Enterprises

which fail to benefit from professional consulting cease to exist because of the failure in the transfer process.

Transition in family businesses is a significant matter that requires planning. It is of significance to evaluate transition not as an immediate event but as a long term process (Duh, 2012). Transfer process is not only the transfer of ownership but also includes the transfer of knowledge and experience. Therefore, the existing and next generations should cooperate and work together for longer terms so that knowledge and experience is transferred properly. EC Expert Group Report (2009) emphasizes the need for a comprehensive approach for the proper management of the emotional factors behind the transfer process.

### **Corporate Governance**

Institutionalization is the most significant building block in family enterprises. Research into family businesses around the world shows that there are significant similarities with Turkish family businesses. Considering their enormous contribution to the economy, their sustainability is of utmost significance, which can be, as previous practice and experience show, maintained only through corporate governance. Institutionalization is very important for all social organizations; however, it is often indispensable for the long-term success of family businesses.

There are multiple definitions of corporate governance. Although it is in practice defined as the transfer of management to professionals, corporate governance is essentially management of the businesses according to clearly defined rules and principles. Corporate governance measures include management of recruiting processes starting from the selection of workforce according to duties and qualifications, monitoring and control of each job and /or process according to clear performance descriptions, management of the business with plans and budgets and monitoring the results, identification and management of business objectives together with the professional executives within a participative culture.

New regulations, dictated by the Turkish Commercial Code no 6102, bring various principles that are conceptualized as transparency, justice, accountability, and responsibility based on corporate governance. Most of the companies in Turkey are composed of family businesses and reorganization of them, transition to corporate governance and implementation corporate governance measures are often indispensable for a healthy transfer of the businesses to later generations.

Corporate governance measures face a great deal of resistance in family businesses since they are established by an owner and developed under an owner management style. Such resistance is quite often the result of the approaches and daily practices of the founder family/families. As members of second generations become active in the enterprises, and also especially in enterprises which are managed by more than one family (siblings, cousins, etc), diverse issues such as decision making processes and assignment of decision makers, and life styles may lead to conflicts both within the family and between the families. One useful tool for the maintenance of sustainability in family businesses is a family constitution.

Constructing a family constitution in order to eliminate possible interpersonal conflicts, to define procedure for the management of conflicts, and for career planning of successive generations is the most significant step towards corporate governance in family businesses. The family constitution documents the values and principles that will underpin the integrity of the family business and defines strategies with which the family will make decisions about the possible conflicts based on compromise. Family constitution ensures a sustainable healthy life cycle for family businesses and possible ways for the top management to handle possible conflicts without direct influences on their businesses. As the family constitution becomes operative, it is of indispensable importance to develop in parallel and start gradual implementation of a succession plan.

There is no other organization where values are supported and preserved such rigorously. The owner executive establishes the family business and the life cycle of the family business dictates duties and responsibilities not only for the successive generations but also for all the organizations and institutions that are somehow related to it (McClain, 2006:835).

Since values differ from one family to the other, business systems are also different (Favre, 2012). Therefore, family constitutions are peculiar to families. Life and business values of a family shape the construction of family constitution. Thus, family constitutions prepared for each family are separate case.

### **3. AIM AND METHODS**

#### **3.1. AIM OF THE STUDY**

As can be seen from the discussion above, the process for developing a family constitution is often a multidimensional and dispensable tool for the sustainability of the family businesses. Although, it is a process related to the management of a commercial entity, it has an emotional dimension to it as well. The emotional dimension is usually extremely important for the founding entrepreneur, for the successive generation and for the other family members.

There are not many publications related to family constitution in both foreign languages and Turkish. Thus this study aims at making contributions to both the literature and the practice by sharing the findings and problems regarding the family constitution development process, which usually takes 6-8 months, and also its implementation.

#### **3.2. SCOPE AND METHODOLOGY OF THE STUDY**

The study analyzes family constitution construction process of four different firms that operate in different sectors. Three of the firms are active in manufacturing industry whereas one of them is active in service sector. Two of them are macro-sized firms and the other two are small and medium sized firms. Fields of activity of the firms operating in the manufacturing sector are automotive supply and stone and soil industries. The firm that operates in the service sector is a distributor.



The authors, as the preparers of the aforementioned four family constitutions, provide valuable insights and evaluations that will shed some light on family businesses and provide contribution to the existing literature through their observations on the situations and approaches related to the preparation process of such constitutions. Thus, this study might be regarded as a qualitative research.

## **4. FINDINGS**

It is observed that the findings of the current study bear similarities with the findings of the limited number of publications in the existing literature. These findings can be grouped into three categories:

- Behavior of the founding entrepreneur
- Matters regarding the successive generation
- Issues related to mode of doing business of different family members

### **4.1. BEHAVIOR OF THE FOUNDING ENTREPRENEUR**

During the process of the family constitution construction, two types of founding entrepreneur behavior are observed:

- Willing for developing a family constitution and transition to corporate governance, believing in the process, is not afraid to lose authority, economic and social power
- Willing for developing a family constitution and transition to corporate governance, believing in the process, but is afraid to lose authority, economic and social power

During the initial phases of the process, it is significant to organize meetings regarding the steps to be taken, where spouses and children can attend. Sustainability depends, not only on the shareholders', but also other family members' beliefs in and attitudes towards owning the process. To serve this purpose, meetings were organized in the mentioned firms with the family members and they were informed about the objectives and phases of the process and also the significance their participation. Founding entrepreneurs took active roles in these meetings. Family members were given detailed information about the contributions of a family constitution, and why family businesses needed a constitution.

It is also observed that founding entrepreneurs shared the significance and contributions of a family constitution construction using a positive language and this constitutes the second type of behavior.

Thirdly, it is observed that founding entrepreneurs acted as leaders among the family members during the family constitution process. One of the firms is managed by more than one family and it is observed that founding entrepreneur supported other family members during the process.

Although the researchers experienced positive approaches during the process, in-depth interviews proved the necessity of the following suggestions for the success of the family constitution process:

- It should be emphasized that the family constitution is not the goal itself, but a tool in the way to corporate governance. What is more significant is the implementation process of the constitution.
- After the signing of the family constitution, committee meetings should be steered and it should be ensured that a meeting culture is formed within the company.

The following attitudes are observed in two firms which were managed by founding entrepreneurs who were willing to develop a family constitution and transition to corporate governance, believed in the process, but were afraid to lose their authority, economic and social power:

- Founding entrepreneurs tried to evaluate and re-write some of the constitution articles according to their own beliefs and make them accepted by other family members.
- They tried to dominate the processes where other family members were asked about their opinion regarding the draft family constitution,
- They made a specific effort to convey the message "I currently manage the company and will continue to do so."

Founding entrepreneurs think that they have rights over everyone as being the founders of the business, who have worked rigorously for the growth of the company and believe that every member of the family should accept this as a sign of respect. Therefore, during the preparation of the constitution they would like to dictate the articles.

Drafts were developed as the result of in-depth interviews with each family member and copies were sent to the family members. As the next step, a meeting was organized to share the results. Founding entrepreneurs think that they have the right, due to their status, to learn beforehand what the family members want, and what they accepted or rejected.

As formal decision making processes are implemented and a participative management style is adopted as part of the corporate governance measures, founding entrepreneurs start to think that their authoritarian leadership style has been damaged greatly and therefore emphasize that they continue to exist in the business at every occasion.

The following suggestions may be valid for such attitude and behavior:

- It should be emphasized that corporate governance is the management of the business based on defined rules and principles and it is an obligation as the company grows and more and more family members are involved in business processes.
- It should be noted that knowledge and experience of the founding entrepreneur serves as a guideline for the future generations and thus for the future of the company, it is of significance that they should still lead the business as the "wise person".
- Members of the next generation should be guided to continue the communication with the founding entrepreneur, and to combine their knowledge and skill sets with the founding entrepreneur's knowledge and experience.

- Despite different opinions and views, both parties should be informed that decision making processes should be based on a culture of comprise and implementation of such a process should be supported.

## **4.2. MATTERS REGARDING THE SUCCESSIVE GENERATION**

During the process of family constitution construction in the four enterprises that participated in the current study, it is emphasized that the following issues are related to the successive generations and should be clarified:

- Education and training of the members of the successive generation
- Employment principles at the firm
- Opinions of the members of the successive generation about their own career planning

In families which aim at eventually transferring management responsibility of the family business to the next generation, the training of the young in relation to the business is accomplished either by giving them certain responsibilities at several levels or by simply exposing them to the business environment of the enterprise without assigning them any particular responsibility. Such an approach gives the younger members opportunity to develop an interest in the work and the business and gives them some orientation to train themselves in line with that particular sector's needs. This way, the parents manage to shape the educational and professional life of the children that are not interested in the business.

With regard to their education, founding entrepreneurs and other senior members of the family wish the children to definitely have college education. Members of all four firms were very determined about this point. Learning more than one foreign language and education in a foreign country to this end is the common attitude to language learning among almost all family members.

Another matter that should be included in developing the family constitution is the employment principles for the successive generations in the family business after their education. Taking part in the management with the father immediately after education may lead to problems in management and communication with the professionals. Members of the successive generation who spend the process of gaining experience as a manager could face several problems.

Working in another company for a while, then after a certain period being recruited to the family business in a lower position suitable for their education and training, and being provided with promotion opportunities would be a proper approach for career planning for the members of the next generation in all the four companies observed.

On the other hand, members of the next generation may have different views about their own career planning which could be considered as posing a threat to the family business. For example, the eldest son may think that he is automatically eligible for transfer to the management due to his seniority, and not prepare himself for the duty with the false belief that his position is already secured within the family business, or may believe that he is the candidate for the ownership of significant amount of wealth without any hard

work. These are just few examples of many negative judgments regarding next generation's perception of the family business. Moreover, parents want their children to work for the family business and to participate in the management regardless of their education, which also poses a negative approach.

Providing orientation for the members of next generation through personality tests, road mapping for their career planning within the enterprise based on the principles of constitution, defining the boundaries for their promotion to top management positions in accordance with their knowledge and skills may eliminate the impact of mentioned threats.

### **4.3. PRINCIPLES REGARDING ATTITUDES AND BEHAVIORS OF THE FAMILY MEMBERS ON MISCELLANEOUS ISSUES**

Certain issues that need to be taken into consideration in general are also topics that are worth paying attention to for the enterprises we worked on within the preparation process for the constitution:

- The basis for engagement in other business activities in enterprises managed by family members or by more than one family
- Principles for transfer of shares
- Covering expenses and the principles for income/profit
- The principles for the employment of daughter-in-law and son-in-laws

In two of the enterprises in our study, there was a partnership between different families and the principles for investing the incomes into business activities other than those of the original enterprise. We have seen that some of the partners did not approve this and wanted to establish a principle requiring the partners who would like to make a new investment to part ways with the original enterprise. This is a factor that impacts the sustainability and is among the issues of compromise.

Another issue that requires attention is the principles of transfer of shares to family or non-family members due to situations other than inheritance. Such situations may also lead to conflicts that need compromise.

It is a known fact that family members use company's cash assets for their personal expenses. It is of utmost significance that shareholder and/or employee family members should make a clear distinction between their personal and the business expenses and it should be ensured that they don't have access to company's cash assets.

Furthermore, it is a required and usual principle that family members who work for the family business should receive salaries and that shareholders should receive dividends.

Another issue that requires agreement among the family members is whether in-laws should be employed at the family business or not. Our study shows that only in one of the four firms, family members are positive about the employment of in-laws in the family business. The right approach in this respect would be the dominance of employment based on skill sets and meritocracy. However, it should be noted that employment of in-laws must be included in the family constitution.

## **5. CONCLUSION**

Family enterprises constitute the 95% of all businesses in Turkey. Most of the family businesses cease to exist during the second generation. The ratio of the businesses which are transferred to the third generation is 10% and the ratio drops significantly when it comes to the fourth generation. Grave competition and increasing economic pressure on the one hand and multiplying number of family members and their employment in the family business, prevention and elimination of possible conflicts among the family members on the other hand are among the challenges founders of a family business and professional executives may face. Family businesses' contributions to the national economies are great. However, they cease to exist due to several reasons such as failure in management transfer, having negative impacts both on the families and the national economies.

Corporate governance is indispensable for the sustainability of family businesses which often face severe rational and emotional dilemmas, and conflicts between familial and business problems. Identifying in written the rules and principles that manage the relations within the managing family/families and between the managing family/families and the business is the first dimension of the corporate governance perspective and practices. Family constitution is a significant tool that serves to this end. Family constitution plays a major role in intergenerational survival of the family and the business and generation of a substantial legacy for the family's children. Implementation of corporate governance principles which family members will accept, adopt and implement within the business is the second dimension of such a perspective. Harmony between the family members and the professional executives during the implementation of the corporate governance principles, as well as mutual evaluation and adoption of them is of great significance for the success of the process.

This study sheds some light on situations and approaches related to the preparation process of family constitutions in four different family enterprises. The study concludes that founding entrepreneurs have an important role in the family constitution construction process. Founding entrepreneurs who believe in the merit of the family constitution and are not afraid of losing their authority often make great contributions to the fast and healthy flow of the adoption process. However, founding entrepreneurs who believe in the merit of the family constitution yet are afraid of losing their authority try to intervene in and shape the adoption process according to their own wishes and expectations. Although such concerns may be valid, suggestions such as emphasis on the knowledge and experience of the founding entrepreneur which serves as a guideline for the future generations, and also on the significance of their existence and place in the family and the business can be useful to eliminate such concerns.

Family members who work within and outside the family business all agree that members of the successive generation should be well educated, have experience abroad and learn more than one language. It is of crucial significance that each successive generation in the family should be given equal opportunities regarding their education and career within the family business. The eldest son may think that he is automatically eligible for transfer of management due to his seniority and the founding entrepreneur may approve such an

approach. However, this may lead to significant conflicts within the family. If the eldest son is mature and experienced enough and well educated, conflicts may not arise; however, if the otherwise is the case, familial disputes and conflicts between siblings would arise and negatively impact all employees, hence the whole business and its surroundings.

Transfer of the knowledge and experience to the successive generations is crucial. Knowledge blended with experience would be leading for the formation of different perspectives among the members of the successive generations. The most important of all is to tell the story of the family and the business to the successive generations. Awareness should be created among the members of the successive generation about the struggles of the family in the faces of challenges and the pathways to the current condition of the family business and feelings such as trust, loyalty, solidarity and communication within the family should be underlined.

Decisions taken about the successive generation members are significant not only for themselves but also for the business as well. Therefore, family's expectations from the successive generation should be clearly identified. General expectation is the employment of successive generation members in the family business regardless of their education. Taking into account the interests, desires, expectations and abilities of the successive generation members and giving them the right to choice is really crucial. An eager young family member with a high level of loyalty to both the family and the business may provide significant contributions to the sustainability of the family business.

Identifying the principles regarding the transfer of shares, income/profit sharing, engagement of shareholders in non-family business activities and employment of in-laws in the family business are other significant factors. Decisions taken regarding these matters should satisfy all members of the family. Otherwise, decisions not internalized would have a considerable cost and endanger the implementation of family constitution; as a consequence a constitution which is only on paper would not contribute to the sustainability of the family.

## REFERENCES

- Ates, M.R. (2009), *Yarının Aile Şirketleri*, İstanbul.
- Bowman-Upton, N. (1991), *Transferring Management in the Family-owned Business*, U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series, p.1-33.
- Danes, S. M., Haberman, H. R. and McTavish, D. (2005), *Gendered Discourse About Family Business*, *Family Relations*, 54, p.116-130.
- Duh, M. (2012), *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions*, *Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context*, Prof. Thierry Burger-Helmchen (Ed.), <http://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-gender-geographies-and-social-context/family-businesses-the-extensiveness-of-succession-problems-and-possible-solutions>, p.209-234, (Access Date: 25.10.2013).
- European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General (2009), *Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*.

Favre, J. (2012), The family businesses: the essence of a family constitution, <http://www.mll-legal.com/index.php?id=381>, (Access Date: 24.10.2013).

Gumustekin, E. (2013), Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmada Yaşadıkları Sıkıntılar”, <http://optimum.usak.edu.tr/index.php/dergi/61-prof-dr-eren-guemustekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasmada-yasad-klar-s-k-nt-lar>, (Access Date: 24.10.2013).

KPMG Enterprise (2011), Constructing A Family Constitution.

McClain, L.C. (2006), Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family, 75 Fordham Law Review, 833, p.833-881.

Neubauer, H. (2003), The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries, Family Business Review, 16, 4, p.269-281.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z. and Duncan, K. A. (2003), The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability, Journal of Venturing, 18, p.639-666.

Stewart, C.G., Ten Key Insights into the process of making your own Family Constitution, [http://www.familylegacyasia.com/whitepaper\\_pdf/Ten%20key%20insights%20into%20making%20a%20Family%20Constitution.pdf](http://www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Ten%20key%20insights%20into%20making%20a%20Family%20Constitution.pdf), (Access Date: 25.10.2013).



## THE ROLE OF MINDFULNESS AND SELF-CONSCIOUSNESS ON INTERPERSONAL CONFLICT RESOLUTION APPROACHES

Duysal Askun Celik<sup>1</sup>, Fatih Cetin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bahcesehir University. [duysala@gmail.com](mailto:duysala@gmail.com)

<sup>2</sup>Turkish Land Forces Command. [fatih\\_cetin@ymail.com](mailto:fatih_cetin@ymail.com)

### Keywords

Interpersonal conflict resolution, mindfulness, self-consciousness

### ABSTRACT

Along with arising interest on positive psychology in the last decade, new terms are being discussed in recent studies. Among those terms, the most popular ones are related with mindfulness and awareness. The main purpose of this study was to explore possible roles of mindfulness and self-consciousness on interpersonal conflict resolution approaches. The study was conducted by a self-report data gathered from 321 university students using Interpersonal Conflict Resolution Approaches Scale, Mindful Attention Awareness Scale and Self-consciousness Scale. The results showed that mindfulness and sub-dimensions of the self-consciousness as internal state awareness, style consciousness, appearance consciousness and social anxiety have significant roles in the positive and constructive conflict resolution processes. All these findings were discussed in the light of literature.

## KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME YAKLAŞIMLARINDA BİLİNÇLİ FARKINDALIK VE ÖZ-BİLİNÇ'İN ROLÜ

### Anahtar Kelimeler

Kişilerarası çatışma çözme, bilinçli farkındalık, öz-bilinç.

### ÖZET

Son on yılda pozitif psikolojiye yönelik ilginin artmasıyla birlikte yeni kavramların araştırmalara konu olmaya başladığını görmekteyiz. Bu çalışmada, bu kavramlardan bilinçli farkındalık ve öz-bilinç'in kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarındaki rollerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği, Bilinçli Farkındalık Ölçeği ve Öz-bilinç Ölçeği'nin kullanıldığı araştırma, 321 üniversite öğrencisinden toplanan verilerle yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, bilinçli farkındalık ile birlikte öz-bilinç'in alt boyutlarında içsel öz-farkındalık, stil bilinçliliği, görünüm bilinçliliği ve sosyal anksiyete faktörlerinin yapıcı ve olumlu çatışma çözme süreçleri açısından önemli rolleri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Elde edilen tüm sonuçlar alanyazında elde edilen bulgular ışığında tartışılmıştır.



## 1. GİRİŞ

Kişilerarası çatışma olgusu, bir etkileşimsel süreç içinde ortaya çıkabilen, içinde geçimsizlik, uyumsuzluk, ahenksizlik gibi öğelerin yer alabildiği, özellikle karşılıklı bağımlı tarafların hedeflerine ulaşmalarında engelleme ya da uyumsuzlukların algılanması ile birlikte olumsuz duygusal tepkiler yaşadıkları bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009). Özellikle olumsuz anlamda, iş yaşamı başta olmak üzere yaşamın diğer tüm alanlarında karşımıza çıkabildiği görülmektedir. Ancak bu olgu, olumlu anlamda aynı zamanda birçok yeniliğin ve yaratıcılığın kaynağı da olabilmekte ve pozitif değişim, daha iyi karar verme olasılıkları (Basım vd., 2009) ve özellikle de yaşanan problemlere etkin çözüm üretebilme adına son derece yararlı bir iletişim süreci olarak da algılanabilmekte ve incelenilmektedir. Çatışma çözümünde belli başlı bazı türlerden söz etmek gerekirse, örneğin Goldstein (1999)'ın öne sürdüğü 5 yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar, yüzleşme, genel/özel davranış, yaklaşma/kaçınma, kendini açma ve duygusal ifade olarak adlandırılmaktadır. Bu tür eğilimler, kültürel değer ve kurallara göre şekillenebilirken (Ting-Toomey, 1988; akt. Arslan, 2005), aynı zamanda bireysel bazı faktörlere bağlı olarak da şekillenebilmektedir. Bu bireysel faktörler kişinin söz konusu probleme nasıl yaklaştığı, kendisini yeterli görüp görmemesi, problemin nedenlerini ve çözümlerini ortaya koyma konusunda yeterli bilişsel bakış açısına sahip olup olmaması (Arslan, 2005) ve de bireyin kişilik özellikleri (Basım vd., 2009) gibi sayılabilir. Ayrıca, diğer kişilerle karşılaştığında bireyin kendisini algılayış biçimi yani kendilik algısı ve de davranışlarının sonuçlarını kendine mi yoksa bir dış faktöre mi bağlı olduğunu anlatan kontrol odağı boyutları (Şahin, Basım ve Çetin, 2009) da bireysel faktörlerden sayılabilir. Üniversite öğrencileri ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada Şahin ve arkadaşları (2009) olumlu kendilik algısının çatışma çözüm yaklaşımlarından “yüzleşme” boyutu ile ilgili olduğunu, bununla birlikte bireyin iç kontrol odaklı yapısının yine aynı sonuca katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Yine üniversite öğrencileriyle gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise Basım ve arkadaşları (2009) beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma çözme yaklaşımlarıyla olan ilişkisine bakmışlar ve gelişime açıklık düzeyleri, özdisiplini, uyumluluğu yüksek ve dışa dönük kişilerin yine yüzleşme yaklaşımını benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Bunun tersi olan kişilik profillerinde ise daha çok yüzleşmeden kaçınma davranışları ortaya çıkmıştır. Yine ilgili bir bulgu olarak gelişime açıklık ve uyumluluk düzeyleri çatışma çözme sürecinde daha fazla duygusal ifadenin sergilenmesi ile ilgili bulunmuştur.

Bu bağlamda, saydığımız bireysel faktörlere ek olarak son dönemde özellikle yabancı ve daha sonra da yerli alanyazında sıkça araştırılmaya başlanan “bilinçli farkındalık” ve “öz-bilinç” kavramlarının rolünü anlamak çatışma çözümü kavramını daha fazla anlayabilmek açısından yararlı olabilir. Pozitif psikolojinin son on yılda hızla yaygınlaşmaya ve oldukça fazla sayıda bilimsel araştırmaya konu olması, birçok yeni kavramı da beraberinde getirmiştir. Bilinçli farkındalık kavramı genellikle bireyin dikkatini şu anda olmakta olanlara yargılayıcı olmadan ve kabullenici bir biçimde odaklanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brown ve Ryan, 2003; akt. Özyeşil, Arslan, Kesici ve Deniz, 2011). Bilinçli farkındalık şu anda olan ne varsa ona karşı pasif değil aktif, olumsuz değil olumlu, yargılayıcı değil kabullenici olarak yaklaşmamızı mümkün kılar (Germer, Siegel ve Fulton, 2005; akt. Özyeşil vd., 2011). En önemli özelliği, devam etmekte olan olay ve özellikle deneyimlerin normalden daha fazla olarak bilinçle algılandığı, kabul edici farkındalık ve dikkatlilik olarak tanımlanır (Brown ve Ryan, 2003; akt. Özyeşil vd., 2011). İletişim sürecine

bir örnek olarak, birey birisi ile konuşurken onunla olan iletişimi yüksek düzeyde olabilir ve konuşma stiline, söz gelimi ses tonunun farkında da olabilir (Özyeşil vd., 2011). Yapılan araştırmalarda bilinçli farkındalığı yüksek olan bireylerin uyumlu başa çıkma stratejilerini kaçınılmacı başa çıkma stratejilerinden daha çok kullandıkları tespit edilmiştir (Weinstein, Brown ve Ryan, 2009; akt. Özyeşil vd., 2011). Bununla bağlantılı olarak kişiler arası çatışma çözümü yaklaşımlarının olası yordayıcısı olarak bilinçli farkındalığı araştırmak ilgi çekici olabilir.

Başlangıçlı bilinçli farkındalık kavramına göre daha eski olan öz-bilinç kavramı ise ilk defa Fenigstein, Scheier ve Buss tarafından 1975 yılında ortaya atılmıştır. Araştırmacıların, özbilinçli oluşturan bireysel odaklanmaları araştırırken buldukları önemli bir farklılık, bazı bireylerin kendi içsel duygu ve düşüncelerine daha çok odaklanırken, diğerlerinin daha çok diğer bireyler, dış çevre ve karşı tarafa nasıl göründüklerine odaklandıklarıdır. Araştırmacılar, özbilinç kavramını 3 temel boyuta ayırmışlar ve bunlara özel (private), genel (public) ve sosyal anksiyete adını vermişlerdir. Daha sonra birçok araştırmacı tarafından değişik ülkelerde de tekrarlanan özbilinç araştırmaları genellikle 3 boyutlu yapıyı desteklemiştir. Ancak daha sonra Mittal ve Balasubramanian 1987 yılında toplam 5 faktörlü bir yapı olarak özbilinç kavramını genişletmişlerdir. Ülkemizde Akın, Abacı ve Öveç tarafından 2007 yılında yapılan geçerlilik çalışmasında bu beş faktörlü yapı doğrulanmıştır. Faktörler şu şekilde sıralanabilir: Kendini düşünme, içsel öz-farkındalık, stil bilinçliliği, görünüm bilinçliliği ve sosyal anksiyete. Stil bilinçliliği, bireyin davranış tarzıyla ilgili eğilimini ve diğerlerine sunmak istediği belli bir imaja yönelik ilgisini anlatırken, görünüm bilinçliliği, bireyin fiziksel çekiciliğine ilişkin eğilimlerini ve fiziksel görünümü hakkında sahip olduğu farkındalığını anlatmaktadır. Kendini düşünme bireyin çocukluk deneyimlerini de içine alan geçmiş yaşantıları ve kendi davranışları hakkında düşünmesi ve kendini değerlendirmesi olarak tanımlanırken, öz farkındalık boyutu bireyin mutluluk, üzüntü gibi duygusal ve de düşünsel durumlarına karşı objektif ve pozitif farkındalığa sahip olarak (Mittal ve Balasubramanian, 1987; akt. Akın vd., 2007) aslında neyi neden düşündüğünü ve neden yaptığını karşı içsel bir bilince sahip olmasını ifade eder. Özetle, kendini düşünme bir eylemken, içsel öz farkındalık bir sonuçtur. Kendini düşünme eylemi içsel farkındalığa neden olabilir ya da olmayabilir (Grant, Franklin ve Langford, 2002).

Kişilerarası çatışma çözme kavramına geri dönersek bu kavramı hem bir iletişim süreci olarak, hem de kişilik özelliklerinin ortaya konulduğu, belirli duygu ve davranışların rolünü yansıtan bir olgu olarak iki türlü görebilmekte olduğumuzu fark edebiliriz. Bu bağlamda söz konusu çatışma çözme sürecinde yer alan iki tarafın bireysel özelliklerini anlamaya çalışmak şu açılardan yararlı olabilir: Gerek iş yaşamı gerek özel yaşamda kişilerarası ilişkilerin sıklıkla öne çıktığı durumlarda hangi kişisel faktörlerin öne çıktığını anlamak (Çetin, 2008) dolayısıyla çözüm üreten yaklaşımlara etki edebilecek unsurları derinlemesine incelemek ve böylece çözümün nasıl ve ne tür belirleyicilere bağlı ortaya konulduğunu anlayabilmek açısından önemli olabilir.

Örneğin, bireyin kendini sıklıkla düşünen, kendini inceleyen bir yapısı olması çatışma çözme yaklaşımlarından hangisine ne tür bir katkı yapabilir? Ya da eğer birey kendinin sürekli farkındaysa, hem kendine hem karşı tarafa daha uygun çözümler de yaratabiliyor olabilir mi? Bireyin sosyal anksiyete yaşıyor olması onu çatışmadan kaçırıyor olabilir mi? Bugüne kadar kuşkusuz alanyazında kültürel, çevresel ve etkileşimsel (Çetin, 2008)

boyutlarıyla ele alınan çatışma çözüm yaklaşımlarına kişilik faktörlerinin etkisi de (Basım vd., 2009) son dönemde ele alınmaya başlanmış ancak alanyazında görece daha yeni kavramlar olan farkındalık ve öz-bilinç gibi boyutların etkisini ampirik olarak araştırmak henüz yenidir.

Bu konuda kuramsal bir çerçeve sunan Nan (2011)'a göre "bilinçlilik" kavramını anlamadan çatışma çözümünü anlamak mümkün olmamakta ve çatışma çözümü süreci, hem bilinç seviyesinin ortaya konulduğu bir ortam olması, ayrıca daha önemli olarak bizzat bilincin dönüşümüne fırsat veren bir alan yaratması bakımından daha fazla anlaşılması ve dolayısıyla araştırılması gereken bir kavram olmaktadır.

Tanımlarından da anlaşılacağı üzere bilinçli farkındalık ve öz-bilinç kavramları bireyin çeşitli nedenlerle gerçekleştirebileceği ya da bunun tam tersi olarak gerçekleştiremeyeceği bir takım bireysel süreçler olarak görülebilir. Bu bireysel süreçlerin çatışma çözümü gibi belirli bireysel ya da etkileşimsel çıktılara nasıl katkıda bulunacağını araştırmak son zamanlarda gerek kişilik gerekse örgütsel psikoloji alanında önemi gittikçe daha fazla anlaşılan pozitif psikoloji yaklaşımları açısından kritik önem taşıyabilir. Dolayısıyla araştırmamız kapsamında şu soruları sormak anlamlı olabilir:

- Bireysel farkındalığın artması özellikle olumlu çatışma çözümü yaklaşımlarına (yüzleşme becerisi, çatışmaya yaklaşma, kendini açma ve duygusal ifade) olumlu bir etki yapmaktadırmı?
- Özel öz-bilinç boyutlarından olan içsel öz-farkındalık yine aynı şekilde olumlu çatışma çözümü yaklaşımlarını olumlu olarak etkiler mi?
- Genel öz-bilinç boyutlarından stil ve görünüm bilinçliliği ve sosyal anksiyete ise tersi yönde çatışmadan kaçınmaya çalışma, çatışma sırasında özel davranış gösterme (davranışları kısıtlama, ya da sadece belirli ortamlarda sergilemeleri), kendini daha az açma ve duygularını daha az ifade etmeye ne derece katkıda bulunmaktadır?

## **2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

**Örnekleme:** Araştırmaya bir vakıf üniversitesinin sağlık meslek yüksek okulu ve psikoloji bölümünde okuyan toplam 350 öğrenci katılmış, eksik veri ve yapılan aykırı değer analizi sonrasında 29 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylelikle örneklem 321 (143 Kadın 178 Erkek) öğrenciden oluşmuştur. Örneklemin yaş aralığı 17 ile 45 arasında değişmektedir (Ort.=21.71, SS=4.20).

**Veri toplama araçları:** Demografik form başta olmak üzere Arslan tarafından 2005 yılında Türkçeye uyarlama çalışması yapılan Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ölçeği, Özyeşil ve arkadaşları tarafından 2011 yılında Türkçeye uyarlanan Bilinçli farkındalık ölçeği, Akın ve arkadaşları tarafından 2007 yılında uyarlama çalışması tamamlanan Özbilinç ölçeği kullanılmıştır.

**Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği:** Ölçek Goldstein (1999: Akt. Arslan, 2005) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye Arslan (2005)'in yaptığı çalışma sonucunda uyarlanmıştır. Ölçek toplam 5 alt boyuttan oluşmakta ve boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır: "Yüzleşme", "Özel/Genel Davranış", "Duygusal ifade", "Yaklaşma/Kaçınma" ve "Kendini açma". Her alt boyut 15 madde ile ifade edilmekte ve ölçekte toplam 75 madde bulunmaktadır. Ölçekteki

puanların yükselmesi kişilerin daha olumlu çatışma çözme tercihlerini göstermekle birlikte; daha fazla yüzleşmeye, genel davranışlar sergilemeye, çözüm için çatışmaya yaklaşmaya, kendini açmaya ve duyguları daha fazla ifade etmeye işaret etmektedir. Mevcut çalışmada 6'lı likert ile ölçülen cevap seçenekleri 1 "Hiç Katılmıyorum" ile 6 "Tamamen Katılıyorum" arasında değişmektedir. Verilerin uygunluğu için madde azaltma prosedürü (Little vd., 2002) sonrasında yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin 23 maddelik kısa yapısı ile doğrulandığı ( $\chi^2/df=1.51$ ,  $RMSAE=0.49$ ,  $TLI=0.88$ ,  $CFI=0.90$ ), alt boyutların Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerinin ise 0.69 ile 0.75 arasında farklılaştığı hesaplanmıştır.

**Bilinçli Farkındalık Ölçeği (BİFO):** Orijinali Brown ve Ryan tarafından 2003 yılında oluşturulmuştur. Daha sonra Özyeşil ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Altılı likert tipinde hazırlanmış olan BİFO'nun cevap seçenekleri 6 "Hemen hemen her zaman" ile 1 "Hemen hemen hiçbir zaman" arasında değişmektedir. BİFO tek faktörlü bir yapıda ölçülmekte ve alınan yüksek puanlar bilinçli farkındalığın yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde tek faktör doğrulanmış ( $\chi^2/df=1.69$ ,  $RMSAE=0.57$ ,  $TLI=0.88$ ,  $CFI=0.90$ ), ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri ise 0.82 olarak hesaplanmıştır.

**Özbilinç Ölçeği:** Orijinali Mittal ve Balasubramanian tarafından 1987 yılında geliştirilen ölçek 2007 yılında Akın, Abacı ve Öveç tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda 19 maddeden oluşmakta ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Orijinal ve uyarlama çalışmasındaki cevap seçenekleri 5'li likert tipinde düzenlenmiş, bu çalışmada ise 6'lı likert tipi tercih edilmiştir. Cevap seçenekleri 1 "Tamamen aykırı" ile 6 "Tamamen uygun" şeklinde değişmektedir. Ölçeğin alt boyutları şu şekilde sıralanmaktadır: "Kendini düşünme", "İçsel Öz-farkındalık", "Stil bilinçliliği", "Görünüm bilinçliliği", "Sosyal Anksiyete". Ölçekten alınan yüksek puanlar kişilerde ilgili alt boyut özelliğinin yüksekliğine işaret etmektedir. Ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile beş faktörlü yapının 17 madde ile doğrulandığı ( $\chi^2/df=1.90$ ,  $RMSAE=0.65$ ,  $TLI=0.87$ ,  $CFI=0.90$ ) ve alt boyutların Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerinin ise 0.63 ile 0.76 arasında farklılaştığı hesaplanmıştır.

### 3. İSTATİSTİKSEL SONUÇLAR

Araştırmada bilinçli farkındalık ve öz-bilincin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarına olan etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla, çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo-1'de görülmektedir. Buna göre öncelikle bilinçli farkındalık ile çatışma çözme yaklaşımları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bilinçli farkındalık arttıkça çatışma çözme süreçlerine ilişkin genel davranışların ( $\beta=-.176$ ,  $p<.01$ ) ve çatışmaya yaklaşmanın ( $\beta=-.162$ ,  $p<.01$ ) anlamlı biçimde arttığı, kendini açmanın ise azaldığı ( $\beta=-.290$ ,  $p<.01$ ) belirlenmiştir.

Tablo-1 Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarını

Açıklayan Kişisel Özellikler			
	$\beta$	R	F
<b>Yüzleşme Yaklaşımı</b>		,198	14,144
Bilinçli farkındalık	-,052		
Kendini düşünme	-,063		
İçsel Öz-farkındalık	,341**		
Stil bilinçliliği	-,078		
Görünüm bilinçliliği	,132*		
Sosyal Anksiyete	-,139*		
<b>Genel/Özel Davranış</b>		.107	6.275
Bilinçli farkındalık	,176**		
Kendini düşünme	,138		
İçsel Öz-farkındalık	,059		
Stil bilinçliliği	,039		
Görünüm bilinçliliği	-,062		
Sosyal Anksiyete	-,306**		
<b>Yaklaşma/Kaçınma</b>		.118	8.117
Bilinçli farkındalık	,162**		
Kendini düşünme	-,039		
İçsel Öz-farkındalık	-,090		
Stil bilinçliliği	,147*		
Görünüm bilinçliliği	-,119		
Sosyal Anksiyete	-,312**		
<b>Kendini Açma</b>		.194	13.856
Bilinçli farkındalık	-,290**		
Kendini düşünme	-,026		
İçsel Öz-farkındalık	-,062		
Stil bilinçliliği	-,075		
Görünüm bilinçliliği	,116		
Sosyal Anksiyete	-,208**		
<b>Duygusal İfade</b>		,238	17.632
Bilinçli farkındalık	,054		
Kendini düşünme	,046		
İçsel Öz-farkındalık	,269**		
Stil bilinçliliği	-,131*		
Görünüm bilinçliliği	,285**		
Sosyal Anksiyete	-,027		

(\*)  $p < .05$ , (\*\*)  $p < .01$ , (\*\*\*)  $p < .001$

Öz-bilincin alt boyutları ile çalışma çözme yaklaşımları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; içsel öz-farkındalık arttıkça yüzleşme ( $\beta = .341$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal ifade ( $\beta = .269$ ,  $p < .01$ ) yaklaşımlarının arttığı; stil bilinçliliği arttıkça çatışmaya yaklaşmanın arttığı ( $\beta = .147$ ,  $p < .05$ );

görünüm bilinçliliği arttıkça yüzleşme ( $\beta=.132, p<.05$ ) ve duygusal ifadenin arttığı ( $\beta=.285, p<.01$ ); son olarak sosyal anksiyete arttıkça yüzleşmenin azaldığı ( $\beta=-.139, p<.05$ ), özel davranışların benimsendiği ( $\beta=-.306, p<.01$ ), çatışmadan kaçınıldığı ( $\beta=-.312, p<.01$ ) ve kendini açmanın azaldığı ( $\beta=-.208, p<.01$ ) ortaya çıkarılmıştır.

#### **4. TARTIŞMA**

Araştırmamızın sonuçları bilinçli farkındalık ve öz bilinç boyutlarının çatışma çözümü yaklaşımlarını yordayan özellikleri olduğunu betimler niteliktedir. Bulgulara sırasıyla baktığımızda bilinçli farkındalık boyutu arttıkça yaklaşma ve genel davranışlar artmış ve kendini açma davranışı azalmıştır. Bilinçli farkındalık, tanımı itibarıyla yargılayıcı olmadan kendine bakmak olduğundan, söz konusu birey bu farkındalık boyutunda iken herhangi bir çatışma durumuna maruz kalırsa rahatlıkla kendi düşüncelerini ifade edebilmekte ve söz konusu ortamda herhangi başka birinin ya da topluluğun etkisinde kalmadan çatışma çözüm sürecini sürdürebilmektedir. Bununla paralel olarak çatışmadan kaçınma davranışlarını göstermemektedir. Anın gerektirdiği deneyime açık olan birey doğal olarak çatışmada bulunmaktan çekinmemekte ve gerektiğinde çatışma içinde kalabilmektedir. Bilinçli farkında olan bireyin şimdiki andaki aktif durumuyla ilgili olarak Germer, Siegel ve Fulton (2005; akt. Özyeşil vd., 2011), bireyin şu anda olanlara karşı pasif kalmadığını ve beceri olarak olumlu, olumsuz, nötr tüm deneyimleri olduğu gibi yaşayabildiğini bildirmişlerdir.

Diğer bir bulgu olarak bilinçli farkındalık arttıkça kendini açma davranışları azalmıştır, bunun nedeni belki şu olabilir: Bireyin kendini açması hem geçmiş hem de geleceği içeren arzu ve ihtiyaçlarını da kapsadığından, anın farkında ve şimdiki zamanla daha ilgili olan bireyler bu bağlamda anın gerektirdiği çatışma çözüm stillerini uyguluyor ve dolayısıyla da kendilerini o anlamda ifade etmiyor olabilirler.

Bireyin kendi düşünceleri ve iç dünyasına mı yoksa başkalarına görünen yüzüne mi odaklanmakta olduğunu açıklamaya çalışan öz-bilinç kavramı ve boyutlarının çatışma çözme ile ilişkisine baktığımızda ise, yukarıda “kendini düşünme” olarak söz ettiğimiz, bireyin sürekli neyi düşünüyor olduğuna odaklanmasının herhangi bir çatışma çözme boyutuyla ilişkisinin bulunmadığını görmekteyiz. Diğer bir ifade ile bireyin kendisiyle meşgul olması aslında kişilerarası alanda oluşan çatışma olgusuna odaklanamamasına neden oluyor olabilir. Kendinin ne düşündüğü ve ne hissettiğine fazlaca odaklanmak bireyi anda var olan çatışma ve ilişkisel diğer boyutlara kapıyor olabilir. Bu bulguya paralel olarak Basım ve arkadaşları (2009) nörotiklik boyutuyla hiçbir çatışma çözme yaklaşımının ilişkisini bulamamıştır. Buna açıklama olarak da bu kişilik özelliğindeki bireylerin kaygı ve suçluluk gibi içe dönük ve sınırlılık ve ıvencelik gibi dışa dönük sergilenen duyguları barındırmasını vermişlerdir. Ayrıca başka kültürlerde yapılan araştırmalarda da “kendini düşünme” alt boyutu daha çok psikolojik sorunlarla (Watson, Hickman, Morris, Stutz ve Whiting, 1994; Watson, Morris, Ramsey, Hickman ve Waddell, 1996; akt. Akin vd., 2007) ve bazı araştırmalarda da spesifik olarak depresyon ve anksiyete (Anderson, Bohon ve Berigan, 1996; Watson ve Biderman, 1993; Watson vd., 1996; akt. Akin vd., 2007) ile ilgili bulunmuştur.

Anlamli diğer bir bulgu da bireyin kendinin farkında olmasının yani ne hissettiğinin ve düşündüğünün bilincinde olmasının çatışma çözümüne olumlu bir etki yapmasıdır. İçsel

öz-farkındalık, “kendini düşünme”den (self-reflection) farklı olarak bireyin kendini incelemesi sonucu geldiği farkındalık noktasını ifade eder. Yani öz farkındalığı olan birey artık kendini sorgulamayı bırakmış ve bir “öz-biliş” haline geçmiştir. Birisi çabayı ifade ederken diğeri sonucu ifade eder (Grant vd., 2002) ve dolayısıyla çatışma çözümündeki etkilerinin farklı olması şaşırtıcı değildir. İçsel öz farkındalık arttıkça bireyin çatışmada yüzleşmeyi yapabilmesi ve duygusal anlamda kendini ifade etmesi artmaktadır. İçsel öz farkındalık, çatışmada kendine güvenli ve girişken bir tavır olan yüzleşmeyi yordayabilmekte ve birey duygusal olarak kendini ifade etmekten korkmamaktadır. Burada dikkat çekmemiz gereken nokta bireyin duygusal ifadeyi rahatlıkla yapabilmesinin ardında “duygularının bilincinde olması”nın bir etken olabileceğidir. Duygularının bilincinde olan birey karşı tarafa çatışma sırasında aslında birçok birey için zor olabilen duygu paylaşımını yapabilmektedir. Yine yüzleşmeyi yapabilmesi de ne düşündüğünün farkında olmasına bağlı oluyor olabilir. Bu bulguyla ilgili olarak Franzoi, Davis ve Young (1985) yakın ilişkilerdeki “durumlara başkasının penceresinden bakma” ve “kendini başkasına açma” boyutlarını inceledikleri araştırmalarında “özel öz-bilinç”in özellikle kendini başkasına açmayı yordadığını ortaya koymuşlardır. Buradaki özel öz-bilinç kavramı (private self-consciousness) aslında bizim “kendini düşünme” ve “içsel öz-farkındalık” olarak adlandırdığımız iki boyutun bir arada ölçüldüğü bir üst kavramdır dolayısıyla hangisinin söz konusu araştırmada ne kadar katkı yaptığını anlamak mümkün olmasa da yukarıdaki bulgumuzda kısmi bir paralellik gösterdiği söylenebilir.

Bireyin başkalarına sunmak istediği imajı ifade eden stil bilinçliliği çatışma çözümünde “yaklaşma”nın artmasında ve duygusal ifadenin azalmasında yordayıcı bir rol üstlenmiştir. Bireyin burada çatışmadan kaçınmayarak bilakis çatışmanın içinde yer alması aslında kendi gerçek duygularının bir belirtisi olmaktan çok bireyin kendini göstermek ve karşı tarafa “korkusuz, kendine güvenli ya da güçlü” imajı verme çabasıyla ilgili olabilir. Bireyin gerçek duygularını gizlemesi imaj yaratmakla uyumlu bir kavram olduğundan bu bulgu da kanımızca şaşırtıcı değildir. Bireyin başkalarına görünen fiziksel görüntüsüyle ilgili olması ve fiziksel çekiciliğine odaklanması yüzleşme ve duygusal ifadenin artışında yordayıcı bir rol oynamaktadır. Bireyin karşı tarafa nasıl görüldüğünün bilincinde olması bireyi çatışmayla yüzleşme ve duygusal ifade konusunda rahatlatıyor olabilir, bu bilinç bireyi karşı tarafa yansıyan yüzüyle rahatlıkla ortaya koymasına bir zemin hazırlıyor olabilir.

Bulgularımızla paralel olarak başka bazı çalışmalarda stil bilinçliliği görünüm bilinçliliğine zıt olarak sosyal arzu edilebilirlikle olumlu bir ilişki içinde bulunmuştur (Watson, Milliron ve Morris, 1995; akt. Akın vd., 2007). Her iki öz-bilinç boyutunu kapsayan “genel öz-bilinç” boyutlarının yüksek olması bazı araştırmalarda bireyin belirli konulardaki (politik, tutumsal bazı konular) görüşlerini ifade etmede daha “ortalama” bir tarz belirlediğini, yani bireyin konu hakkında güçlü duyguları olmasına rağmen bunları aynı şekilde karşı tarafa ifade etmediği bulunmuştur (Scheier, 1980; Carver ve Humpheries, 1981; akt. Mittal ve Balasubramanian, 1987). Mittal ve Balasubramanian (1987) bu bulguları genel öz-bilinç faktöründen çok stil bilinçliliğine bağlamakta ve gelecek araştırmalarda bunun aydınlatılması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Araştırma bulgularımız bu anlamda önemli bir bilgiyi açığa çıkarıyor olabilir.

Son olarak sosyal anksiyete boyutu arttıkça beklenen bir sonuç olarak yüzleşme, kendini açma, yaklaşma ve genel davranışlar boyutları azalmış ve çatışma anında sürekli diğer

insanların varlığını göz önüne alarak çatışmaya girmeyi ya da girmemeyi, çatışmaya ve tartışmalara bakışı belirleyen özel davranışlar artmıştır. Bu bulgu da yine yukarıdaki araştırmalara paralel olarak anlamlı gözükmektedir.

## **5. SONUÇ**

Araştırmamızın sonuçları bireysel faktörlerden “bilinçli farkındalık” ve “öz-bilinç” kavramlarının çatışma çözme sürecinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Yani sadece kontrol odağı, kişilik gibi temel bireysel faktörler değil, aynı zamanda “statik olmayan, deneyimsel ve anlık süreçleri içeren” (bkz. Nan, 2011; McGuigan ve Popp, 2012) bir kavram olan “bilinç”in çatışmadaki etkisel ve deneyimsel uzantılarını incelemek henüz son derece yeni (McGuigan ve Popp, 2012) olsa da bulgularımız bu incelemenin “vaat edici” olduğunu göstermektedir. Özellikle “bilinç (consciousness)” kavramının çatışma çözümündeki rolüyle ilgili olarak Nan (2011) yazdığı kuramsal makalesinde şu boyutlara dikkat çekmiştir:

1. Artan farkındalık bireyin çatışma ya da çatışma çözümü boyunca daha yapıcı hareket edebilmesini sağlayan serbestiye yol açar,
2. Daha fazla çatışma sağlıklı olarak çözüldükçe “bilinçliliğin dönüşümü” de desteklenmiş olur,
3. Bilinç dönüştükçe bir “geçiş alanı (transitional space)” oluşarak daha fazla çatışmanın yapıcı olarak ele alınması çabasına katkı sağlar,
4. “Oluşum içindeki bu çaba” bireylerin dönüşümüne katkı sağlar,
5. Bu şekilde oluşan “bilinçlilik bakışı” bilinci daha da iyi ve kuvvetli anlamda dönüştüren yapıcı çatışma çözüm yaklaşımlarını bulmamıza ve geliştirmemize yol açar (sf. 241).

Görüldüğü gibi birey bilincinin artmasıyla oluşabilecek çatışma çözümü olasılıkları ve türleri artabilmekte ve bu sayede döngüsel olarak birey bilinci de artmaktadır. Henüz alanyazında çok yeni araştırılmaya başlanan farkındalık ve bilinç gibi kavramların gerek kişilerarası ilişkilerde gerekse iş yaşamında son derece önem taşıyan çatışma çözümü yaklaşımlarındaki rolünü incelemenin hem bireysel hem toplumsal alanda yararlı ve son derece kritik olduğunu düşünmekteyiz.

## **KAYNAKÇA**

Akın, A., Abacı, R., Öveç, Ü. (2007). The construct validity and reliability of the Turkish version of self-consciousness scale, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 40, 2, pp. 257-276.

Anderson, E. M., Bohon, L. M., Berrigan, L. P. (1996). Factor structure of the private Self-consciousness Scale, *Journal of Personality Assessment*, 66, pp. 144-152.

Arslan, C. (2005). Kişilerarası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yüklenme karmaşıklığı açısından incelenmesi, *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, pp. 75-93.

Basım, N., Çetin, F., Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 24, 63, pp. 20-34.

Brown, K. W., Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp. 822-848.



Carver, C. S., Humphries, C. (1981). Havana daydreaming: A study of self-consciousness and the negative reference group among Cuban Americans, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp. 545-552.

Çetin, F. (2008). Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Yaklaşımları Üzerine Etkileri: Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fenigstein, A., Scheier, M. F., Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 4, pp. 522-527.

Franzoi, S. L., Davis, M. H., Young, R. D. (1985). The effects of private self-consciousness and perspective taking on satisfaction in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 6, pp. 1584-1594.

Germer, C., Siegel, R., Fulton, P. (2005). *Mindfulness and Psychotherapy*, New York: Guildord Press.

Goldstein, S. B. (1999). Construction and validation of a conflict communication scale, *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 9, pp. 1803-1832.

Grant, A. M., Franklin, J., Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness, *Social Behavior and Personality*, 30, 8, pp. 821-836.

McGuigan, R., Popp, N. (2012). Consciousness and conflict (Explained better?), *Conflict Resolution Quarterly*, 29, 3, pp. 227-260.

Mittal, B., Balasubramanian, S. K. (1987). Testing the dimensionality of the self-consciousness scales, *Journal of Personality Assessment*, 51, 1, pp. 53-68.

Nan, S. A. (2011). Consciousness and culture-based conflict and conflict resolution, *Conflict Resolution Quarterly*, 28, 3, pp. 239-262.

Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. (Adaptation of the mindful attention awareness scale into Turkish), *Education and Science*, 36, 160, pp. 224-235.

Şahin, N. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2008). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20, 2, pp. 153-163.

Scheier, M. F. (1980). Effects of public and private self-consciousness on public expression of personal beliefs, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp. 514-521.

Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory. İçinde Y. Y. Kim, W. Gudykunst (Ed.), *Theories in Intercultural Communication* (pp. 213-235), Newbury Park, CA: Sage.

Watson, P. J., Biderman, M. D. (1993). Narcissistic personality inventory factors, splitting, and self-consciousness, *Journal of Personality Assessment*, 61, pp. 41-57.

Watson, P. J., Hickman, S. E., Morris, R. J., Stutz, N. L., Whiting, L. (1994). Complexity of self-consciousness subscales: Correlations of factor with self-esteem and dietary restraint, *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, pp. 761-774.

Watson, P. J., Milliron, J. T., Morris, R. J. (1995). Social desirability scales and theories of suicide: Correlations with alienation and self-consciousness, *Personality and Individual Differences*, 18, pp. 701-711.

Watson, P. J., Morris, R. J., Ramsey, A., Hickman, S. E., Waddell, M. G. (1996). Further contrasts between self-reflectiveness and internal state awareness factors of private self-consciousness, *Journal of Psychology*, 130, pp. 183-192.

Weinstein, N., Brown, K. W., Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being, *Journal of Research in Personality*, 43, pp. 374-385.



## BIASSES IN DECISION MAKING PROCESS OF THE EMPLOYEES'

M.Murat Yaslioglu<sup>1</sup>, Duygu Toplu<sup>2</sup>, Omer Sap<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Istanbul University, [murat@yaslioglu.com](mailto:murat@yaslioglu.com)

<sup>2</sup>Istanbul University, [duygut@istanbul.edu.tr](mailto:duygut@istanbul.edu.tr)

<sup>3</sup>Istanbul University, [omersap@me.com](mailto:omersap@me.com)

### Keywords

Decision making process, distortions, deceptions, biases.

### ABSTRACT

Main purpose of this study is to examine the effects of possible “biases” on employees. Decisions are never simple to make and they sometimes go wrong because of human shortcomings. Errors in decision making can arise from the cognitive biases we all have as human beings and these biases reduce the efficiency of our decisions. These biases, which distort the way people collect and process information, can also arise from interactions in organizational settings, where judgment may be colored by self-interest that leads employees to perpetrate more or less conscious deceptions. Accordingly, people can easily walk away from rationality when they have to make a decision in an organization, thus this study reveals what type of distortions and deceptions that employees may face with in a decision making process.

## ÇALIŞANLARIN KARAR VERME SÜRECİNDE YANILSAMA VE ALDANMALAR

### Anahtar Kelimeler

Karar verme süreci, yanılsama, aldanma, eğilimler.

### ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların işleri üzerinde karar verirken yaşadıkları yanılsama ve aldanmalarına ilişkin eğilimlerini belirlemektir. Karar verme süreci hiçbir zaman kolay değildir ve insanların yapılarından kaynaklanan kısıtlarla çoğu zaman bozulmalara maruz kalır. Bu süreçte yaşanan birçok yanılsama ve aldanma kararlarımızın etkinliğini azaltmaktadır. Bu eğilimler bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi, örgütün kendisinden, çevreden, bireylerin ilişkileri ve çıkarlarından da kaynaklanabilir. Bu doğrultuda çalışmada, bir işletmede çalışmakta olan bireylerin karşılaştıkları durumlar hakkında karar vermeleri durumunda rasyonellikten uzaklaşabilecekleri düşüncesinden yola çıkılarak, kişilerin bazı yanılsama ve aldanmalar yaşayacakları düşüncesi ile çalışanların daha çok hangi tür yanılsama ve aldanmalar ile karşı karşıya kaldıklarını belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **1. GIRIŞ**

İnsan yaşamı boyunca bir takım davranışlara yönelmekte, bu davranışlar ise bir takım nedenler sonucu ortaya çıkmaktadır. Karar alma yaşamı anlamlandırılan ve düzenli devamlılığı için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Yaşamamızda bu derece önemli yeri olan karar almanın, işletme yönetimindeki yeri ve önemi ise, kaçınılmazdır. Yine işletme yönetiminde de işletmenin yaşamını sürdürebilmesi, ilerleyebilmesi, gelecekte önemli bir yere sahip olabilmesinde karar almanın, özellikle optimum (en uygun) kararların önemli bir rolü vardır. Karar sürecinde tüm insanlar yanılgılar ve aldanmalara maruz kalırlar, bu yanılgı ve aldanmaların temel sebebi ise eğilimlerdir (bias). "Eğilimler" insanoğlunun kendileri için yarattığı kısa yolların bir sonucudur, fakat kabul etmek gerekir ki bu kısa yollar ve kestirme düşünme biçimleri olmaksızın insanların varlıklarını sürdürebilmesi mümkün değildir (Kahneman, 1991).

## **2. KARAR VERMEDE EĞİLİMLER**

İnsan beyni yapısı ve işleyişi itibarıyla çok karmaşık bir organdır; zaman ilerledikçe ve bilim geliştikçe insanoğlu beynin işleyişini daha da fazla anlamaktadır. Fakat beyin rasyonel karar veren bir organ değildir, aksine yaradılışı itibarıyla kararları irrasyonel verme eğilimindedir (Roxburgh, 2003). Binlerce yıllık gelişiminde zaman zaman kendini yanıltacak ve aldatacak kısa yollar, basit algılar, yanlış alışkanlıklar kısacası "Eğilimler" edinmiştir (Lowell, 2003). Mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir (Thompson, 2006). Burada insan davranışı kavramı ön plana çıkmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği bu ve benzeri eğilimler, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır. Klasik karar modeli mantık ve rasyonellik üzerine kurulmuştur fakat karar verme süreci karar verenin kendinden kaynaklanan birçok yanılgıya ve aldanma ile bulanmaktadır (Russell, 2003). Bu süreci daha sağlıklı bir hale getirmek ancak kararları etkileyen bu eğilimlerin varlıklarını kabul etmekle başlar. Karar verme süreci esas itibarıyla psikolojik bir süreçtir ve zihinsel çabaları içerir, karar vermenin fiziksel yanı ise daha çok bilgi toplama öğrenme sürecindeki çabalardan oluşmaktadır. Karar verme süreci; amaç, amaca ulaşmak için gereken araçlar, uygunluğu belirlemeye yarayacak olan standartlar, istenen ve istenmeyen sonuçların karşılaştırılması, davranışa geçmek için istek ve irade gibi öğelerden oluşmaktadır (Baransel, 1979). Literatürdeki belli başlı iki karar modelinden tarihi bakımından daha önceye rastlayanı Adam Smith'in 18. yüzyıl Klasik Ekonomisi doğrultusunda oluşan "Rasyonel-Ekonomik Karar Modeli" ya da "Ussal-İktisadi Karar Modeli"; daha yeni olan diğer model ise Nobel Ödülü sahibi Herbert A. Simon'ın ortaya koyduğu "Yönetimsel Karar Modeli"dir (administrative model). Ussal-İktisadi Karar Modeli ideal kararın nasıl olduğunu gösteren, günümüzün koşullarında pek gerçekçi sayılmayan, norm koyucu bir modeldir: kararın nasıl verildiğinden çok, nasıl verilmesi gerektiğini göstermektedir (Simon, 1991). Bir sorunu çözmek ve tatmin edici bir sonuca ulaşmak için öncelikle sorunun tanımlanması gerekir, fakat daha bu noktada dahi karar verme ortamının unsurları bireylerin sorunu yapılandırmasını bozucu ve engelleyici olmaktadır. Karar vericiyi bu duruma sürükleyen unsurlar, iç ve dış unsurlar olmak üzere gruplandırılabilir. İç unsurlar karar vericinin tecrübe ve bilgi eksikliğinin yanı sıra ikinci bölümde bahsedilecek olan eğilimlerdir. Dış koşullar ise karar ortamında bulunan unsurlara bağlıdır ve belli başlı üç grupta toplanabilir: belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma (Koçel, 1998).

Gerçek hayatta karar vericiler çok nadir olarak maliyet ve fayda dengesini kurabilirler ve yine çok nadiren mevcut duruma karşı gelerek birden fazla seçeneği göz önünde bulundurarak karar verme yetisine sahiptirler (Beach, 1990). Kararlar genellikle hızlı bir şekilde bir amaca yönelik olarak verilir ve temel olarak başarısızlık olasılığını en aza indirmeye yönelik önlemler içerirler. İnsan davranışı ister kendini, ister organizasyonu, isterse çevre etmenlerinden herhangi birini korumaya ve/veya herhangi birinin durumunu iyileştirmeye yönelik bu girişiminde eğilimler gösterecektir; göstermek zorunluluğundadır (Russell, 2003).

Davranış ekonomisi (Behavioral economics) teorisi bizlere göstermektedir ki tüm insan davranışları başta “Aşırı İyimserlik”, “Kayıplardan Kaçınma Eğilimi” ve “Aşırı Güven” olmak üzere birçok evrensel eğilimden etkilenmektedir. Sonuçları bazen işletmenin batmasına dahi neden olabilecek karar hataları doğurmaktadır, bu eğilimlerin en belirgin sonuçlarından biri de vekâlet teorisinde yer alan “Asil-Vekil Sorunu”dur (Jensen ve Meckling, 2001).

## **2.1. KAYIPLARDAN KAÇINMA EĞİLİMİ**

Kayıplardan kaçınma eğilimi ilk olarak 1979’da Kahneman ve Tversky tarafından ortaya atılmış bir kavramdır (Kahneman ve Tversky, 1979). Bu kavram ilk olarak literatürde “Davranış Finansı (Behavioral Accounting)” kavramı altında incelenmiştir. Temelinde bireylerin kayıplardan, aynı miktardaki kazançla oranla daha fazla etkilenecekleri varsayımı yatmaktadır. Dayanak noktası Tversky ve Kahneman’ın ortaya attığı “Beklenti Teorisidir”. Kayıplardan kaçınma eğilimi fazla olan karar vericileri refahlarındaki azalmaya karşı, yükselmelerden daha hassas olma eğilimindedirler. Bu gibi bireyler mevcut durumu koruma eğilimindeki kişilerdir ve aynı oranda risk almaktan da kaçınırlar (Rabin, 1998). Ayrıca bu eğilim az ya da çok her insanın doğasında vardır ve köklerini paranın henüz anlamsız olduğu çok küçük yaşlardan alırlar (Freud, 1996).

Kayıplardan kaçınma eğilimi birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar riskin olmadığı durumlarda kayıptan kaçınma eğilimi, riskten kaçınma eğilimi ve var olan durumu koruma eğilimidir. Riskin olmadığı durumlarda sahip olunan herhangi bir varlığı kaybetme korkusu ağır basmaktayken, riskten kaçınma eğiliminin olduğu durumlarda ise kazançları dahi feda etmek suretiyle her koşulda daha az riskli seçeneğin seçilmesi söz konusudur. Kayıplardan kaçınma eğiliminin en önemli etkilerinden biri de var olan durumu korumaya olan eğilimdir. Bireyler olası kayıplardan kaçınmak için var olan durumu koruma eğilimindedirler (Nathan ve Kahneman, 2005; Rabin ve Thaler, 2001; Kahneman, Knetsch ve Thaler, 1991).

## **2.2. AŞIRI GÜVEN EĞİLİMİ**

Kişilerin aşırı güven eğilimi yatırım kararları gibi stratejik kararlarda ortaya çıktığında çok büyük tahribatlar verebilir. Yöneticiler kendilerini yine kendi aşırı güven eğilimleriyle kandırır ve yatırımlarında başarısızlıkla karşılaşır (Burke, 1972). İnsanlar özellikle tam hâkim olmadıkları konular veya kavramlar üzerinde karar verirlerken ve/veya yargıda bulunurlarken daha büyük ölçüde aşırı güven eğilimi göstermektedirler (Lichtenstein ve Fischhoff, 1977). Sorun hakkında daha bilgili ve tecrübeli hale geldikçe daha az oranda aşırı güven eğilimi sergilemektedirler. Özetle denebilir ki aşırı güven çoğunlukla kişilerin

uzmanlıkları dışında yargıda bulduklarında ortaya çıkar. Yalnız bu kesinlikle uzmanlığın aşırı güven eğilimini ortadan kaldıracığı anlamına gelmez. Karar alıcılar bir konuda ne kadar bildiklerinden çok, ne kadar bilmediklerini iyi hesap etmek zorundadırlar, aksi takdirde aşırı güven eğilimiyle karar vermeleri kaçınılmazdır (Janay, 1998). Bir başka deyişle kişiler bilmedikleri kısımların ne kadar farkında olurlarsa o kadar az aşırı güven eğilimi gösterirler.

Aşırı güven eğilimine neden olan etmenler; kişilerin üstünlük kuruntusu, kişilerin tesadüfî olaylar üzerinde kontrollü olma inancı, kişilerin sadece sınırlı sayıda seçeneği tasavvur edebilme yeteneği, kişilerin geçmişteki kararlarını değerlendirmelerindeki öznellik gibi içsel etmenlerdir ve bunlar kişilerde aşırı güven eğiliminin oluşmasına neden olmaktadır (Russo ve Edward, 1992).

### **2.3. SOSYAL MÜBADELE VE SOSYAL MÜBADELEDE GÜCE EĞİLİM**

Mücadele “ En az iki birey arasında oluşan, somut veya değil, az veya çok ödüllendirici ya da maliyetli olan eylemdir” (Ekeh, 1974). Sosyal mücadele bu fikri hissettiğimiz anda her zaman her yerde gözlenebilir bir süreçtir. Eğer bireylerin hepsi karşısındakine verdiği değer kendisine verildiğini hissediyorsa karşısındakine daha fazla hizmet vermeye meyilli olur ayrıca bunu karşısındakinin ona vereceği hizmeti azaltmasını önlemek ve ona borçlu kalmamak için yapar.

Mücadele tarafları arasında kimi zaman güç dengesizlikleri baş gösterir ve kararlar güç dengelerinden bağımsız değildir. Kişinin kendi lehine kullanacağı bu güç dengesizliği, kendi çıkarlarını gözetmeye yönelik bir karar aşamasında işletme dâhilinde bu kararın alınmasına sebep olacaktır. Günlük hayatta ve iş hayatında çok sık olarak karşımıza çıkan bu durum eğilimlerin neredeyse en zor ortadan kaldırılanıdır Zira kendisine manevi olarak borçlu olduğunu hisseden kişi diğer aktörden bir karşılık beklemektedir, karşılık alamadığı durumlarda ise o kişiye karşı düşmanlık beslemeye başlaması çok büyük olasılıktır; bu durumu her iki mücadele aktörü de istemeyeceğinden bu güç ilişkilerinin ortadan kaldırılması çok zordur (Blau, 1960; Blau, 1970).

### **2.4. ÇERÇEVELEME ETKİSİ**

Bir uyarıcı farklı bakış açılarıyla veya farklı sunuş biçimi ile birbirlerinden çok farklı zihinsel simgeler yaratmakta kullanılabilir. Zihin aynı durumların farklı sunumları ile kıyaslama referans noktaları değiştirilerek yanıtlanabilir ve/veya yönlendirilebilir. Bu nedenle karar verme durumlarında seçenekler sunuluş biçimlerine bağlı olarak bakış açılarımızı değiştirecektir (Steven, Deborah ve Tricia, 1998; Tversky ve Kahneman, 1981). Çerçeveleme etkisinin varlığı kabul edilmekle birlikte nedenleri ve nasıl kaçınılacağı halen tartışma konusudur. Bazı araştırmacılar çerçeveleme etkisini insan yaradılışının ve düşünme sistematığının bir zaafı olarak görürken (Arkes, 1991); kimi ise karar verme sistematığına “sığ” bir bakış açısı olarak yorumlamakta, bireylerin daha derinlemesine düşündüğünde bu eğilimden kurtulabileceklerini savunmaktadır. Karar vericiler karar verirken itinalı olmaya mecbur bırakıldıklarında çerçeveleme etkisinin azaldığı ispatlanmıştır ayrıca grup halinde karar verme durumlarında grup büyüklüğü arttığı zaman kararlar üzerine tartışma süresi uzadığından ve karar vericiler daha itinalı

düşündüklerinden, grup büyüklüğü dolaylı olarak çerçeveleme etkisini azaltıcı faktör olarak tanımlanmıştır (Bloomfield, 2006).

## **2.5. ALGIDA SEÇİCİLİK**

Bir uyarana daha önce o uyarana dair bir tecrübe veya bilgiye sahip olunması durumunda daha kolay algılanır duruma gelmektedir. Dolayısı ile insanlar önceki tecrübeleri ve önceleri edindiği bilgiler vasıtası ile algısal kısa yollar geliştirmektedirler. Uyarana sayısı, önceden o uyarana ait bilgi veya tecrübe edinilmiş olması ve performans arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Karar verme sürecinde uyarana sayısı arttıkça, uyarana ait önceden bilgi sahibi olmak karar verme performansını büyük ölçüde arttırmaktadır (Lawrence ve Coles, 1954; Gummerman, 1971). Belirsizlik durumlarında algıları uyarana etkisinden çok uyarana tutumları, ilgi alanları, tecrübeleri ve geçmişi doğrultusunda yaptığı "eğilimli" yorumlar etkilemektedir. Zira insanlar kendileri için oluşturduğu, formül ve kodlar; tutumları, ilgi alanları, tecrübeleri ve geçmişleri doğrultusunda şekillendirmektedirler (Daft ve Weick, 1984).

Yöneticilerin profesyonel geçmişleri problemleri ele alma bakış açılarını ciddi şekilde etkilemektedir. Algıda seçicilik kavramı yönetim biliminde ilk olarak Dearborn ve Simon tarafından ele alınmıştır. Daha sonra yapılan birçok araştırma ile algısal seçiciliğin yönetim ve karar verme üzerine etkileri incelenmiş ve kabul edilmiştir (Bunderson ve Sutchliffe, 1995; Walsh, 1988).

## **2.6. KENDİNİ HAKLI ÇIKARMA DUYGUSU**

Kendini haklı çıkarma duygusu; bireylerin, meydana gelen sonuçları değerlendirirken başvurdukları bir çeşit kendilerini veya egolarını koruma mekanizmasının sonucudur. Genellikle insanlar kendilerinin başarılı olduğunu gösteren sonuçları bireysel becerilerine bağlarken, kötü sonuçların nedenlerini dışarı etmenlerde bağlama eğilimindedirler. Başka bir deyişle, kişiler başarılarının sonuçlarını üstlenirler fakat başarısızlıklarını kendi kontrolleri dışındaki kişiler ve/veya etmenlerde ararlar. İnsanlar hatalı bir şeyler yaptıkları zaman da kendilerini haklı çıkartmak ve egolarını korumak için aynı eğilimi göstermektedirler (Campbell ve Sedikides, 1999).

Kendini haklı çıkarma duygusu ilk olarak güdüsel olmayan bir eğilim olarak ele alınmış, bilgi akışındaki bir problem olarak yorumlanmıştır (Miller ve Ross, 1975). Bu bakış açısına göre kişiler tüm dikkatlerini ellerinde olan bilgiye odaklanmaktadır ve bu kusurlu bilgi yığını da onları başarısızlıklarında kendini haklı çıkarma duygusuna yöneltmektedirler. Güdüsel kendini haklı çıkarma duygusu ise bireylerin kendilerini olumlu görmek istedikleri için başarılı sonuçları kendilerine mal ederken başarısız olanları başkalarına veya başka etmenlere yüklemekte olduklarını varsaymaktadır (Bradley, 1991). İnsanlar kişisel değerlerini korumak ve geliştirmek zorundadırlar bu sebeple kendi öz saygılarını sağlama almak için kendini haklı çıkarma duygusu gösterirler.

## **2.7. GERİ GÖRÜŞ YARGISI**

"Geri görüş yargısı" veya günlük adıyla "Ben zaten demiştim/Başından beri biliyordum" etkisi kişilerin, belirsizlik içeren bir olayın sonuçlarını aldıklarında sanki en başından beri

sonucu tahmin ediyor ya da biliyor olduklarını zannetmeleri durumunu ifade etmektedir (Holzl ve Kircher, 2005). Bir bireyin bir olaya yönelik algıları, kendisi fark etmeden, cevabı öğrenmiş olmasıyla tamamen yeni baştan yapılabilir. Geri görüş yargısının etkileri; güven, alternatif seçimi, miktar tahminleri, politik olaylar, medikal araştırmalar, bilimsel deneyler, ekonomik kararlar, otobiyografik hafıza, genel kültür gibi birçok alan üzerinde test edilmiş, araştırılmış ve kabul edilmiştir (Hertwig, Hoffrage ve Fanselow, 2003).

### **3. ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın sorunsal çalışanların işleri üzerinde karar verirken yaşadıkları yanılsama ve aldanmalarına ilişkin eğilimlerini belirlemektir. Karar vermede mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir. Burada insan davranışı kavramı ön plana çıkmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği bu ve benzeri eğilimler, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır (Thompson, 2006). Bir işletmede çalışmakta olan bireylerin karşılaştıkları durumlar hakkında karar vermeleri durumunda rasyonellikten uzaklaşabilecekleri düşüncesinden yola çıkılarak, kişilerin bazı yanılsama ve aldanmalar yaşayacakları düşüncesi ile bu yanılsama ve aldanmaların ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçların bir işletmede çalışan kişilerin karar vermede durumunda kaldıklarında yaşadıkları yanılsama ve aldanmalar karar verme eğilimleri olarak ele alınmıştır. Bu eğilimlerin kişilerin herhangi bir sorun ya da karar verilmesi gereken bir durum ile karşılaştıklarında farkında olmadan düşecekleri yanılsama ve aldanmaları dikkate almaları açısından bir yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Diğer bir yandan çalışanların daha çok hangi tür yanılsama ve aldanmalar ile karşı karşıya kaldıkları bu eğilimlerin nelerden kaynakladıkları konusunda yöneticilere ve işverenlere fikir verebileceği öngörülmektedir. Ayrıca eğilimler sonucu oluşan bu hataların kararlar üzerindeki olası etkileri tartışılmıştır. Çalışmanın ikincil amacı ise literatür doğrultusunda oluşturulmuş olan soru formunun geçerliliğinin denenmesidir.

Araştırmada kişilik ile ilgili değişkenler ele alındığından, araştırma bireysel düzeyde ele alınacaktır. Konu ile ilgili bilgi edinebilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Soru formu karar vermede kayıplardan kaçınma, aşırı güven, sosyal mübadelede güç, çerçeveleme etkisi, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu ve geri görüş yargısı gibi yedi farklı eğilime ilişkin literatürden yola çıkılarak hazırlanmıştır (Kanheman, Tversky, 1979; Russo, Edward, 1992; Blau, 1964; Baldwin, 1974; Steven, Deborah vd., 1998; Smith, Levin, 1996). Ayrıca ankete katılan kişiler hakkında bilgi edinebilmek amacıyla demografik sorulara yer verilmiştir.

Anketi oluşturan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizi ile test edilmiş, daha sonra değişkenlerin boyutlarının belirlenmesi ve soru formlarının doğruluğunun test edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Çalışanların hangi eğilimlere maruz kaldıklarını ortaya koymak amacıyla uygulanan soru formu sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı analizlerden geçirilmiştir. Sonuçlar yorumlandıktan sonra işletme için önemleri tartışılarak olası sonuçlarına değinilmiştir.

#### 4. VERİLERİN ANALİZİ

Anketteki tüm ölçekler, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” olmak üzere beş basamaklı bir gösterge çizelgesi (scale) üzerinden değerlendirilmiştir. Veriler SPSS for Windows 17.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışmaya ilişkin soru formları katılımcılara çevrimiçi yollar aracılığıyla ulaştırılmıştır. Söz konusu çalışmaya katılan 250 kişi çalışmakta oldukları iş yerlerinde yönetici pozisyonunda bulunmakta ve en az bir astı yönetiyor olmak durumundadırlar. Elde edilen 250 anketten 8 tanesi eksik yanıtlardan dolayı geçersiz kabul edildiğinden veriler 242 anket üzerinden analize tabi tutulmuştur.

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler incelendiğinde, 242 katılımcının 125’inin (%51) 30 yaşından küçük olduğu, 91’inin (%37) 31 ve 40 yaşları arasında olduğu, 17’sinin (%7) 41 ve 50 yaşları arasında olduğu, 9’unun (%4) ise 51 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Katılımcıların 121’inin (%50) üniversite mezunu olduğu, 102’sinin (%42) yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu ve 19’unun (%8) da lise mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında katılımcılara kaç yıldır iş hayatında çalıştıkları da sorulmuş olup söz konusu bilgiye ilişkin yüzdelik değerler; katılımcıların 119’u (%49) 6 yıldan kısa süredir, 82’si (%33) 7-14 yıldır ve 41’i (%18) 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

Ölçeklere ait içsel tutarlılıklar Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Kayıplardan kaçınma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,720, aşırı güven eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,739, sosyal mübadele ve sosyal mübadelede güce eğilim ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,729, kendini haklı çıkarma duygusu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,790, geri görüş yargısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,816, algıda seçicilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,789’dur. Cronbach Alpha değerinin 0,60 ve 0,80 arasında olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmekte, güvenilirlik katsayısı 1’e yaklaştıkça ölçeklerin güvenilirlik değerleri artmaktadır (Kalaycı, 2008:405). Buna göre tüm ölçekler oldukça güvenilir kabul edilebilir.

Ölçeklere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında en düşük değer kendini haklı çıkarma duygusu eğiliminde ve en büyük değer kayıplardan kaçınma eğiliminde olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin ortalamaların anlamlı olup olmadığı test etmek amacıyla tek örneklem t-testi yapılmıştır. (Orta nokta= 3) Ayrıca karar verme eğilimlerinin katılımcılar açısından varlığına ilişkin yapılmış olan tanımlayıcı analizler sonucu eğilimlerin yüzde olarak rastlanma oranları da incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin değerler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklere ilişkin ortalama değerler ve standart sapmalar**

Karar verme eğilimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Yüzde olarak rastlanma	
				Var	Yok
Kendini haklı çıkarma duygusu	242	2,66**	0,472	%15	%85
Algıda seçicilik	242	2,89**	0,489	%31	%69
Aşırı güven eğilimi	242	3,11	0,547	%48	%52
Sosyal mübadelede güce eğilim	242	3,53**	0,526	%59	%41
Geri görüş yargısı	242	3,57**	0,611	%60	%40
Kayıplardan kaçınma eğilimi	242	3,64**	0,632	%65	%35
Çerçeveleme Etkisi	242	-	-	%72	%28



Katılımcıların karar vermede yaşadığı yanılama ve aldanmalardan kendini haklı çıkarma duygusu ve algıda seçicilik eğilimi ortalama değerin altında kaldığından yöneticilerin karar verirken en az kendini haklı çıkarma duygusu ve algıda seçicilik eğilimlerinde yanılama ve aldanmaya maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun yanında aşırı güven eğiliminin de ortalama değere çok yakın bir değer aldığından karar verme sırasında varlık göstermediği varsayılabilir. Ayrıca aşırı güven eğilimi dışındaki tüm eğilimler için ortalamadan anlamlı derecede farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların birer yönetici olarak en çok sosyal mübadelede güç ve güce eğilim, geri görüş yargısı ve çerçeveleme etkisi eğilimlerini göstermekte olduğu, karar verirken yöneticilerin düştükleri yanılama ve aldanmanın kayıplardan kaçınma eğilimi olduğu belirlenmiştir.

Çerçeveleme etkisi eğilimine ilişkin inceleme ise katılımcılara iki farklı soru yöneltilerek gerçekleştirilmiştir. Çerçeveleme etkisi ölçülebilmek amacıyla katılımcılara aynı problem iki farklı şekilde sunulmuştur. Pozitif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla aşağıdaki ifadeler verilmiş ve bir tedaviyi uygulamak durumunda kaldıklarında hangisini seçecekleri sorulmuştur;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 200 kişi kurtulacaktır
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle 600 kişi kurtulacak, 2/3 ihtimalle kimse kurtulamayacaktır.

Benzer şekilde negatif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla da aşağıdaki ifadeler verilmiştir;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 400 kişi hayatını kaybedecektir.
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle kimse ölmeyecek, 2/3 ihtimalle herkes ölecektir.

Negatif ve pozitif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla bu iki durumdan başka bir de karar durumuna ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu soruda katılımcıların bir karar ile karşı karşıya kaldıklarında aşağıdaki iki durumdan hangilerini seçecekleri sorulmuştur.

- Kesin olarak 250 dolar kazanmayı (A seçeneği),
- %25 ihtimalle 1000 dolar kazanmayı, %75 ihtimalle hiç bir şey kazanmamayı (B seçeneği).

Negatif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla da;

- Kesin olarak 750 dolar kaybetmeyi (A seçeneği),
- %75 ihtimalle 1000 dolar kaybetmeyi, %25 ihtimalle hiç bir şey kaybetmemeyi tercih edecekleri sorulmuştur (B seçeneği).

Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda, birinci soruda birinci durum için katılımcıların 152'si (%63) A tedavisini tercih edeceklerini ve ikinci durum için de 150'si (%62) B tedavisini tercih edeceklerini belirtmişlerdir. İkinci soruda ise birinci karar için katılımcıların 145'i (%60) A seçeneğini, ikinci karar için de 170'i (%70) B seçeneğinin tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Burada her iki sorudaki her iki durumda da A ve B seçenekleri arasında hiç bir fark yoktur ancak cümlelerin sunuş biçiminden dolayı katılımcılar çerçeveleme etkisine maruz kalmakta ve aynı şeyleri ifade etmesine rağmen sorulara farklı cevaplar vermektedir. Olumlu çerçeveleme uygulanan gruptaki katılımcıların çoğunluğu A tedavisini ve A seçeneğini, yani "garanti" seçeneği tercih ederken; negatif çerçevelemenin uygulandığı gruptaki katılımcıların çoğunluğu "riskli" seçeneği yani B tedavisini ve B

seçeneğini tercih etmişlerdir. Bunun yanında katılımcıların her iki soruya da vermiş olduğu yanıtlar değerlendirildiğinde 69'unda (%28) çerçeveleme etkisinin görülmediği, geri kalan çoğunluğun her iki sorudan en az birinde çerçeveleme etkisine maruz kaldığı belirlenmiştir. Her iki soru için de çerçeveleme etkisi gözlenen katılımcı sayısı ise 70'tir. (Tüm katılımcıların %29'u)

Yöneticilerin karar vermede yaşadığı yanılsama ve aldanmaların neler olduğunu belirlenmesi amacıyla yapılmış olan çalışmada ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda faktör analizinden faydalanılmış (Principal Axis Factoring) söz konusu altı farklı eğilime ilişkin ölçek analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerinin tümünün KMO değerleri kabul edilen seviyede bulunmuştur. Kayıplardan kaçınma eğilimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranı %53,5'tir ve ifadeler tek boyut altında toplanmıştır.

**Tablo 2: Kayıplardan kaçınma eğilimine ilişkin faktör analizi**

Kayıplardan Kaçınma Eğilimi	Faktör Yükleri
1. Paramı riske atıp çok kazanacağıma, az riskli fakat düşük getirili bir yatırımı tercih ederim.	0,652
2. Vereceğim kararların kötü sonuçlanması beni korkutur.	0,627
3. Kaybetme ihtimalim çok yüksek ise o yarışa girmem.	0,614
4. Getirisi çok daha az dahi olsa kaybetme ihtimalinin en düşük (minimum) olduğu seçenek, bence en cazip seçenektir.	0,539
5. Çalıştığım işyerini risk altına atmaktan ne koşulda olursa olsun kaçınırım.	0,435
KMO Değeri	0,748 (p<0,001)
Açıklanan Varyans	%53,500

Aşırı güven eğilimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre 11 ifadeden oluşan ölçek iki faktöre ayrılmıştır. İfadelerden beş tanesi bir faktör altında toplanmış ve bu ifadelerin ölçmek istedikleri duruma göre faktörün adı "Kişilerin Üstünlük Kuruntusu" olarak tanımlanmıştır. Geri kalan altı ifade ise diğer faktör altında toplanmış ve bu faktöre de "Tesadüfi Olaylar Üzerinde Kontrollü Olma İnancı" adı verilmiştir. İfadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3'de görülmektedir.

**Tablo 3: Aşırı güven eğilimine ilişkin faktör analizi**

Aşırı Güven Eğilimi	Kişilerin üstünlük kuruntusu	Tesadüfi olaylar üzerinde kontrollü olma inancı
Kendi performansımın iş arkadaşlarımdan çok daha üstün olduğum inancındayım	0,805	
Kariyerimde ilerleme konusunda kendimi herkesten daha şanslı görüyorum		0,664

İkili ilişkiler konusunda, iş arkadaşlarımla arasında en iyisi olduğumu söyleyebilirim	0,630	
Çalıştığım iş yerinde her konuya hakim olduğum inancındayım		0,554
Yönetim işinde kader diye bir şey olamaz, sadece kötü yönetim vardır		0,819
Karar vericilerin tüm olasılıkları tasarlayacak ve düşünebilecek kapasitede yaratıldığına inanırım		0,799
Nedenleri bilinen her olayın, tüm sonuçları da kestirilebilir		0,541
Herkesten daha dürüst bir insan olduğumu söyleyebilirim	0,803	
Benimle aynı mevkideki yöneticilerin büyük çoğunluğundan daha başarılı olduğuma inanıyorum	0,653	
Kararlarımda her zaman haklı olduğuma inanırım	0,624	
Her şey kişinin kendi elindedir, rastlantı diye bir şey yoktur		0,810
KMO Değeri	0,736 (p<0,001)	
Açıklanan varyans	%59,400	

Sosyal mübadele ve sosyal mübadelede güce eğilim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre ise söz konusu ölçek 0,752 KMO değerine sahip olup, ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucu açıklanan varyans oranının da %60,718 olduğu görülmüştür.

**Tablo 4: Sosyal mübadele ve sosyal mübadelede güce eğilim ölçeği faktör analizi**

	Kişisel Yükümlülük	Minnet tarlık
Beni kararlarımda her zaman destekleyen birisini, onun kararları ne olursa olsun desteklerim	0,879	
Çok kez iyilik ettiğim birisinden, bir anlaşmazlık durumunda veya karar verme aşamasında, beni desteklemesini beklerim	0,809	
Bana iyilik etmiş birisine her koşulda güvenirim	0,796	
Bana faydası dokunan bir kişiye minnettarlığımı bir şekilde mutlaka gösteririm		0,808
Bir iyilik karşısında, kendimi bana iyilik eden kişiye karşı her zaman borçlu hissederim		0,795
Bana birkaç kere karşılıksız faydası olmuş birisinden daha fazla bir şey istemeye çekinirim		0,678
Her iyiliğin karşılığını, bir şekilde, mutlaka öderim		0,538
Bana karşılıksız iyilik etmiş birisinin kararlarını desteklemeyi bir borç bilirim		0,508
KMO Değeri	0,752 (p<0,001)	
Açıklanan Varyans Değeri	%60,718	

Algıda seçicilik ölçeğine ilişkin KMO testi değeri 0,725 olup yapılan faktör analizi sonucunda ölçek üç faktöre ayrılmıştır. Ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranı ise %55,355'dir. Algıda seçicilik ölçeği ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5: Algıda seçicilik ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Algıda seçicilik	İnanç Kalıpları	Değer Yargıları ve Önyargılar	Profesyonel Tecrübe
Hiçbir birey birbirinden çok farklı değildir, dolayısıyla insan bir diğ erinin ne kast ettiğini ve ne söylediğini net bir biçimde anlamakta zorluk çekmemelidir	0,792		
Kararlarımı verirken sadece tecrübelerime güvenirim	0,547		
Bir şey apaçık ortada ise üzerine karar verirken fazla araşt ırmak vakit kaybı olacaktır	0,469		
Kimi zaman ön yargılarımın kararlarımı etkilediğini itiraf edebilirim		0,746	
Kimi zaman sadece görmek istediğ imi görür, duymak istediğ imi duyarım		0,740	
Kararlarımı sadece bireysel değer yargılarım doğrultusunda veririm		0,544	
İlgisiz olduğ um bir konuda karar verirken, tecrübeli olduğ um konuya nazaran çok daha temkinli davranırım, konuyu enine boyuna araşt ırırım			0,767
Yıllardır tecrübe edindiğ im iş imle ilgili karar verirken, birilerine danışmaya veya çok araşt ırma yapmaya gerek duymam			0,739
KMO Değ eri		0,725 (p<0,001)	
Açıklanan Varyans Oranı		%55,355	

Algıda seçicilik ölçeğine ilişkin ifadeler üç faktör altında toplanmıştır. Algıda seçicilik eğ ilimini ifade eden sekiz ifade üç faktör ile açıklanmakta olup söz konusu faktörler, “İnanç Kalıpları”, “Değ er Yargıları ve Önyargılar” ve “Profesyonel Tecrübe” olarak adlandırılmış tır.

Kendini haklı çıkarma duygusuna ilişkin ölçek ise beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğ er ilişkin KMO test değ eri 0,675 olup yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörün toplam açıklayıcılık oranı %57,133’tür.

**Tablo 6: Kendini haklı çıkarma duygusu ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Kendini Haklı Çıkarma Duygusu	Kendini Sorumlu Tutma	Hata yı Başka Nedenlerde Arama
%100 başarı beklenen bir proje başarısız olursa, hata bende olmasa dahi, tüm hataları üstlenirim	,871	
Grup çalışmamızın sonucu izleniyorsa, olası bir başarısızlık durumunda, hatayı her	,652	

zaman üzerime alırım		
Başarı her zaman ortaklaşadır, bireysel başarımlar hiçbir zaman grubunkini aşmamıştır		,600
Öncülüğünü yaptığım projelerdeki herhangi bir başarısızlık genellikle diğer proje üyelerinden kaynaklanmaktadır		,805
Kararlarımdaki kötü sonuçların çoğu şanssızlıklardan kaynaklanmaktadır		,657
KMO Değeri	0,675 (p<0,001)	
Açıklanan Varyans Oranı	%57,003	

Kendini haklı çıkarma duygusu karar vermede yaşanan yanılsama ve aldanmalardan biridir. Bu eğilime ilişkin ölçekteki ifadeler iki faktör altında toplanmış olup ifadelerin açıklamalarına göre faktörler, “Kendini Sorumlu Tutma” ve “Hatayı Başka Nedenlerde Arama” olarak adlandırılmıştır.

Geri görüş yargısı eğilimi ölçeğine ilişkin KMO test değeri 0,676’dır ve ölçekteki ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ve ifadelere ilişkin değerler ve faktör yükleri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Geri görüş yargısı ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Geri Görüş Yargısı	
Genel olarak, sonuçları önceden tahmin etme yeteneğim oldukça yüksektir	,814
Çalıştığım departman ile ilgili bir kararın sonuçları alındığında, çoğunlukla daha karar aşamasında sonuçları tahmin ettiğimi fark etmişimdir	,779
İlgili olduğum bir konuyla ilgili sonuçlar açıklandığında, sonuçları sıklıkla önceden tahmin ettiğimi fark ederim	,774
“Başımdan beri biliyordum” veya “Ben size demiştim” cümlelerini sık sık kullanmışımdır	,651
KMO Değeri	0,676
Açıklanan Varyans Oranı	%58,016

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerde karar vermenin son derece önem arz ettiği açıktır. Mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir ve insanlar karar verme süreci içerisinde mutlaka dış etmenlerden etkilenecek, bu dış etmenler karar verme sürecindeki rasyonelliği kısıtlayacaktır. Bu bakış açısıyla çalışmada bireylerin karar verme sürecinde yaşadıkları yanılsama ve aldanmalar üzerine yoğunlaşmış ve karar verici konumunda çalışmakta olan bireylerin karar vermedeki rasyonelliklerini sınırlandıran eğilimler göz önüne alınmıştır. Bu amaçla, çalışanların işleri üzerinde karar verirken yaşadıkları yanılsama ve aldanmalarına ilişkin eğilimlerinin belirlenmesine yönelik çalışma yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, karar vermede yaşanan yanılısma ve aldanmalardan kendini haklı çıkarma duygusu ve algıda seçicilik eğilimi çalışanların karar verme sürecinde en az etkilendikleri eğilimlerdir. Kişilerin kendi başarılarını üstlenmesi fakat başarısızlıklarını kendi kontrolleri dışındaki kişi veya etmenlerde araması anlamına gelmekte olan kendini haklı çıkarma duygusu ile kişinin daha önceki profesyonel tecrübelerinin etkisinde kalarak karar verme sürecinde bu doğrultuda karar vermesi anlamına gelen algıda seçicilik eğiliminin ankete dâhil olan katılımcıların karar verme sürecinde etkisinin az olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında kişide uzmanlığa ve tecrübeye bağlı olarak gelişen aşırı güven eğiliminin de karar verme üzerinde etkili olduğu ancak diğer eğilimlere kıyasla bu çalışmadaki katılımcılarda daha az görülmekte olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, yöneticilerin karar verme sürecinde en çok etkili olduğu belirlenen eğilim kayıplardan kaçınma eğilimidir. Bu eğilim genel anlamda kişinin kayıplardan, aynı miktardaki kazanca oranla daha fazla etkileneceği varsayımına dayanmaktadır. Bu çalışmada da kişilerin karar verirken riskin olmadığı durumda kayıptan kaçınma eğilimi ve riskin olduğu durumda ise riskten kaçınma eğilimi gösterdikleri bulunmuştur. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların birer yönetici olarak en çok kayıplardan kaçınma eğilimi ve ardından sosyal mübadelede güce eğilim ve geri görüş yargısı eğilimlerini gösterdikleri tespit edilmiştir. Karar vermede çerçeveleme etkisini ölçmek amacıyla yapılan inceleme sonucunda ise katılımcıların büyük çoğunluğunun çerçeveleme etkisine maruz kaldıkları ve bir karar verirken onun sunulmuş biçiminin son derece önemli olduğu görülmüştür. Çerçeveleme etkisi, bir uyarının farklı bakış açıları veya farklı sunuş biçimiyle birbirinden çok farklı zihinsel simgeler yaratması anlamına gelmektedir. Kişilerin çerçeveleme etkisine maruz kalmalarının sebebi bir karar verirken farklı bakış açılarıyla yaklaşamamaları veya derinlemesine düşünmemeleridir. Sonuç olarak, yöneticilerin karar vermede yaşadıkları yanılısma ve aldanmaların son derece önemli olduğu açıktır. İşletmeler için hayati önem taşıyan kararları vermekte olan kişilerin kararlarını verirken bu eğilimlerin etkisinde kaldıklarının bilincinde olması gerekmektedir. Örneğin; eğer bir yönetici çerçeveleme etkisine maruz kalmamak için derinlemesine düşünmesi ve olayı farklı bakış açılarıyla yorumlaması gerektiğinin bilincinde olursa kararlarını verirken daha dikkatli olacaktır. Çalışmanın bir diğer sonucu da, karar verme eğilimlerine ilişkin ölçeğin test edilmesidir. Altı farklı eğilimden oluşan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olup gelecekte yapılacak olan çalışmalarda kullanılarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçların bir işletmede çalışan kişilerin karar vermede durumunda kaldıklarında yaşadıkları yanılısma ve aldanmalar karar verme eğilimleri olarak ele alınmıştır. Bu eğilimlerin kişilerin herhangi bir sorun ya da karar verilmesi gereken bir durum ile karşılaştıklarında farkında olmadan düşecekleri yanılısma ve aldanmaları dikkate almaları açısından bir yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Diğer bir yandan çalışanların daha çok hangi tür yanılısma ve aldanmalar ile karşı karşıya kaldıkları bu eğilimlerin nelerden kaynakladıkları konusunda yöneticilere ve işverenlere fikir verebileceği öngörülmektedir. Ayrıca eğilimler sonucu oluşan bu hataların kararlar üzerindeki olası etkileri tartışılmıştır.

## **KAYNAKLAR**

- Arkes, H.R. (1991). Costs and Benefits of Judgment Errors: Implications for Debiasing, *Psychological Bulletin*, 110, pp.486–498.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2684, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Beach, L.R. (1990), *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*, Chichester UK: Wiley, pp.118-221.
- Baldwin, D. A. "Power and Social Exchange", *The American Political Science Review*, 72(4) Aralık, (1974).
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, NewYork, p.p. 88-90.
- Blau, P.M. (1970), *A Formal Theory of Differentiation in Organizations*, *American Sociological Review*, 35(2), p.p.201-218.7
- Bloomfield, A.N. (2006), *Group Size and The Framing Effect: Threats to Human Beings and Animals*, *Memory & Cognition*; 34(4), p.p. 929-937.
- Bradley, G.W. (1978), *Self-serving Biases in The Attribution Process: A Re-examination of The Fact or Fiction Question*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, p.p.56-71.
- Bunderson, J.S., Sutcliffe, K.M. (1995), *Work History and Selective Perception: Fine-tuning What We Know*, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p.p.458-464.
- Burke, R. J. (1972), *Why Performance Appraisal Systems Fail*, *Personnel Administration*, p.p.32-40.
- Credit Union Directors Newsletter (2005), *Explore Biases to Improve Strategic Decision Making*, Credit Union National Association Inc., September.
- Campbell, W. K., Sedikides, C. (1999), *Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration*, *Review of General Psychology*, 3, p.p. 23-43.
- Daft, R.L., Weick, K.E. (1984), *Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems*, *Academy of Management Review*, 9, p.p. 284-295.
- Ekeh, P.P. (1974), *Social Exchange Theory – The Two Traditions*, London, p.p. 166-187.
- Freud, S. (1996), *Inhibitions, Symptoms and Anxiety*, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, London Hogarth Press,
- Gummerman, K. "Selective Perception and the Number of Alternatives", *The American Journal of Psychology*, 84(2), (1971), p.p.173-179.
- Hertwig, R., Hoffrage, U., Fenselow, C. (2003), *Hindsight Bias: How Knowledge and Heuristics Affect our Reconstruction of Past, Memory*, 11(4/5), p.p.357-377.
- Hölzl, E., Kircher, E. (2005), *Causal Attribution and Hindsight Bias for Economic Developments*, *Journal of Applied Psychology*, 90(1), p.p. 167-174.
- Janay, A. K. (1998), *Overconfidence: A Concept Analysis*, *Nursing Forum*; 33(2) Academic Research Library, p.p.18-27
- Jensen, M., Meckling, W. H. (2001), "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs, and Ownership Structure, Michael C. Jensen, *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kahneman, D., Tversky, (1979), *A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, *Econometrica*, 47(2), pp. 263–92,

- Kahneman, D. (1991), Judgement and Decision Making, *Psychological Science*, 2(3), p.p. 142-144.
- Kahneman, D., Knetsch, J., Thaler, R. (1998), Experimental Tests of the Endowment Effect and the Cease Theorem, *Journal of Political Economy*, 98, pp.1325–1348
- Katz, E., Blau, P. M., Brown, M. L., Strodbeck, S. L. (1957), Leadership Stability and Social Change: An Experiment with Small Groups, *Sociometry*, 20(1), p.p. 36-50.
- Koçel, T. 1998, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, p.p. 55-56.
- Lawrence, D. H., Coles, G. R. (1954), Accuracy of Recognition with Alternatives before and After the Stimulus, *Journal of Experimental Psychology*, 47, p.p. 208-214.
- Lowell, B. (2003), Strategic Minds at Work, *McKinsey Quarterly*, 2, pp.4-6
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B. (1977), Do Those who Know More Also Know More About How Much They Know?, *Organizational Behaviour and Human Performance*, p.p.159-183.
- Miller, D.T., Ross, M. (1975), Self-serving Biases in The Attribution of Causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, p.p.213-225.
- Nathan, N., Kahneman, D. (2005), The Boundaries of Loss Aversion, *Journal of Marketing Research*, 42, pp.119–128.
- Rabin, M. (1998), Psychology and Economics, *Journal of Economics Literature*, 36, pp.11- 46.
- Rabin, M., Thaler, R. H. (2001), Anomalies: Risk Aversion, *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), p.p.219-232.
- Roxburgh, C. (2003), Hidden Flaws in Strategy, *The McKinsey Quarterly*, 2, pp.26–39.
- Russell, F. K. (2003), Biases in Decision Making and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 4(5), p. 440.
- Russo, J., Edward, P. J. H. Schoemaker, (1992), Managing Overconfidence, *Sloan Management Review*; 33(2), p.p. 7-17.
- Simon, H. (1991), Organizations and Markets, *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), p. 28.
- Smith, M., Levin, I. P. (1996), Need For Cognition and Choice Framing Effects, *Journal of Behavioural Decision Making*, 9, p.p. 283–290.
- Steven, K. J., Deborah, F., Tricia, J. Y., Eric K. (1998), Choices and Opportunities: Another Effect of Framing on Decisions, *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, p.p. 211-226.
- Thompson, E. (2006), Take a Good Long Look at Bad Decisions”, *Credit Union Executive Newsletter*, January 9.
- Tosun, K. (1992), İşletme Yönetimi Birinci Cilt, p. 23, Savaş Kitap ve Yayınevi: Ankara, Kasım.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1987), The Framing of Decisions and Psychology of Choice, *Science*, 211 (4481), p. 453-458.
- Walsh, J.P. (1988), Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing, *Academy of Management Journal*, 31, p.p. 873- 896.





## THE GRADUAL EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON PERFORMANCE BY MEDIATING EFFECT OF COMPETENCE AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ACCROSS NATIONS AND CULTURES

Tuna Uslu<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Gedik Univeristy. [tunauslu@gmail.com](mailto:tunauslu@gmail.com)

### Keywords

National business systems, perceived organizational support, competence, psychological capital, individual performance.

### ABSTRACT

Different forms of organization evolved at the end of the historical processes and changes in the communities. These national differentiations on business process are defined by the concept of national business systems. The influences of organizational support, competence and psychological capital on individual performance are related to various theories like Social Identity, Social Exchange, etc. However, progressive interaction between these variables has not been studied enough in the related literature. These variables affect each other and gradually performance increase is expected. The primary objective in this study is to increase the understanding of psychological capital for the organization by testing the effects of organizational support and employee attitudes/behaviours on performance perception in different national work systems and countries.

## ALGILANAN ÖRGÜT DESTEĞİNİN YETKİNLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARACILIĞIYLA PERFORMANSA AŞAMALI ETKİLERİNİN ULUSLAR VE KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMASI

### Anahtar Kelimeler

Ulusal iş sistemi, Algılanan örgüt desteği, yetkinlik algısı, psikolojik sermaye, bireysel performans.

### ÖZET

Örgütlenme biçimlerinin farklı tarihsel süreçler sonunda evrildiği topluluklarda yaşanan değişimlerin iş süreçleri üzerinde farklı etkileri ulusal iş sistemi kavramı ile tanımlanmaktadır. Örgütlerde çalışanların performansları üzerinde örgüt desteğinin, işlerinde psikolojik olarak kendilerini yetkin hissetmelerinin, psikolojik sermayenin ve işle ilgili tutumlarının pozitif etkileri pek çok farklı kuramla ilişkilendirilmektedir. Ancak bu değişkenler arasındaki aşamalı etkileşimler ilgili yazında yeterince incelenmemiştir. Bu değişkenlerin birbirlerini etkileyerek, kademeli olarak performansı artırmaları beklenmektedir. Bu çalışmadaki amaç; *performansı etkileyen öncüllerin kendi aralarındaki ilişkilerini içeren ve örgütsel davranış kuramlarını da göz önünde bulunduran bir model oluşturulmak ve bu model farklı ulusal iş sistemleri ve kültürlerde kıyaslamaktır.*

## **1. GİRİŞ**

Çalışanların olumlu psikolojileri kurumlar için önemli ve kritik değer taşıyan bir değer olmasına rağmen, günümüze kadar bu varlığın nicel olarak ölçülememesinden ve bilançoda gösterilebilir bir değer olmamasından dolayı göz ardı edildiği anlaşılmaktadır. Ancak bugün görmekteyiz ki, özellikle ekonomik olarak gelişmiş batı ülkelerinde fark yaratan örgütlerin en önemli özelliklerinden biri çalışanlarını psikolojik olarak kendilerine bağlamış ve çalışanların da örgütlerini sahiplenmiş olmalarıdır. Çalışma ortamı incelendiğinde bu örgütler, çalışanlarındaki olumsuz yönlere eğilmek yerine özellikle olumlu yanları ortaya çıkarmaya uğraşan ve pozitif psikolojiden feyz alan yaklaşımlara yönelen yöntemleri tercih etmektedirler.

Örgütler, çevreyle birlikte değişim geçirerek yaşamını sürdüren ve içinde buldukları sisteme uyum sağlayan organizmalardır (Sargut, 2001). Ulusal bağlama göre, örgütlenme biçiminin farklı tarihsel süreçler sonunda olduğu ülke ve topluluklarda yaşanan değişimlerin iş süreçleri üzerinde farklı etkileri ulusal iş sistemi kavramı ile tanımlanmaktadır (Whitley, 1999). Türkiye'deki büyük şirketler, devlet tarafından desteklenen, genellikle hiyerarşik ve aile sahipliğinde yatay ve dikey bütünleşmenin birlikte görüldüğü şekilde yapılanmış, aralarındaki ilişkiler de toplulukçu, geleneksel, devlete bağımlı, müdahaleci ve kaderci olarak biçimlenmiştir (Berkman ve Özen, 2007). Almanya ve çevresindeki Avrupa ülkelerinde ise, teknik ve mühendislik alanlarında yoğunlaşmış ve devletin destekleyici olduğu (Lane, 1994), şirketler arası işbirliği iş sistemi görülmektedir (Whitley, 1999). Bu nedenlerden dolayı, aynı tarihsel süreci paylaşan coğrafyalarda ulusların üyeleri aralarında farklılıklar gösterebilir de, süreçle ilgili bağlamsal özellikler nedeniyle benzerlikler de gözlenir (Tayeb, 1994).

## **2. ULUSLAR ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL FARKLILIKLAR**

Kuzey Amerika'daki Türk göçmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, düşük sosyo ekonomik düzeydeki bireylerin demografik farklılıklarına göre farklı tutumlar sergiledikleri görülmüştür (Ataca ve Berry, 2002). Bir başka çalışmada da, daha düşük sosyo ekonomik düzeyden gelen bazı kültürlerin Kuzey Amerika'da daha toplulukçu ve işbirliğine yatkın oldukları tespit edilmiştir (Cox vd., 1991). Hofstede'nin (1980) kültürlerarası çalışmalarına göre, Türkiye de güç aralığı yüksek, manevi değerlerin baskınlık gösterdiği ve toplulukçu bir ülke olarak tanımlanmıştır. Ancak takip eden yıllarda Türk kültüründe güç aralığının ve toplulukçu özelliklerin azaldığı, diğer taraftan kaderciliğin ise önemli bir kültürel karakteristik olduğu gözlenmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). İnsanlar bir ülkenin vatandaşı olarak sahip oldukları toplumsal değerleri ve kültürel özellikleri, kurumsal ortamdaki örgütsel davranışlarına da uyarlayabilirler (Graham, 2000).

Robbins ve Judge (2013), bireyci kültür özellikleri nedeniyle çoğu batı ülkesinde takım çalışmalarının yönetilmesinde zorluklarla karşılaştığını söylemektedir. Yönetim yaklaşımları, ülkeler arasında da farklar gösterebilir, örneğin Amerika'da yöneticilerin Avrupa'dakilere göre daha az görev merkezli, ancak daha destekleyici, katılımcı ve yol gösterici oldukları görülmektedir (Smith vd., 1989). Daulatram (2003) örgütsel desteği ve yenilikçiliği, kültür ile ilişkilendirerek iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisinden bahsetmektedir. Kuzey Amerika, Avrupa ve bazı Asya ülkelerinde yapılan bir çalışma, zayıf

örgütsel desteğin çalışanların konuşma ve kararlara katılma davranışını azalttığını göstermektedir (Ng ve Feldman, 2012).

Örgütlerde çalışanların bireysel performans ve iş doyumları üzerinde algıladıkları örgütsel desteğin, işteki yetkinliklerinin ve olumlu örgütsel davranışların etkileri farklı ülkelerde ve kültürlerde pek çok farklı çalışmada incelenmiştir. Bu çalışmada ise ilgili değişkenlerin düzeyi arasında fark olup olmadığı, değişkenlerin ilişkilerinin Türkiye’de, Avrupa’da veya Kuzey Amerika’da çalışan ve Türkçe konuşan iş görenler açısından nasıl farklılaştığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Yabancı bir ülkede çalışanlar için, algılanan örgütsel desteğin ortama uyulanma aracılığıyla dolaylı, lider-üye etkileşiminin ise doğrudan performansın tahminleyicisi olduğu gözlenmiştir (Kraimer vd., 2001). Bir araştırmada, örgüt desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Amerika’dakiler açısından Amerika dışına göre daha güçlü olduğu bulunmuştur (Meyer vd., 2002). Yapılan bir başka çalışmada, kolektivist özellikler gösteren Meksika’ya göre bireyci olarak nitelendirebileceğimiz Amerika’da iş tatmininin işten ayrılma niyetinin daha güçlü bir tahminleyicisi olduğu (Posthuma vd., 2005), ayrıca bireyci kültürlerde iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ng vd., 2009). Örgütsel destek, özerklik algısı, psikolojik sermaye, işi ve kurumu sahiplenme açısından Amerika, Avrupa ve Türkiye’de Türkler arasında algı açısından fark olduğu bulunmuştur (Uslu vd., 2011). Türkiye’de algılanan bireysel performansın ağırlıklı olarak psikolojik sermaye tarafından, psikolojik sermayenin ise özellikle yetkinlik algısı ve daha sonra örgüt desteği ve özerklik tarafından belirlendiği görülmektedir. Avrupa’da ve Amerika’da ise psikolojik sermayenin direkt olarak yetkinlik algısı ve önemli ölçüde özerklik tarafından, algılanan bireysel performansın ise ağırlıklı olarak yetkinlik tarafından belirlendiği tespit edilmiştir. Avrupa’da, daha az bir ağırlıkla psikolojik sermaye performans üzerinde etkiliyken, Amerika’da aynı etki bulunmamaktadır (Uslu vd., 2011).

### **3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YAPISI**

Araştırmanın teorik altyapısı Sosyal Kimlik (Social Identity) ve Sosyal Takas (Social Exchange) kuramlarına dayanmaktadır. Sosyal Kimlik (Tajfel ve Turner, 1979) Kuramı’na göre işyerlerinde çalışanlar buldukları ortamla ilişki ve alışverişlerini yorumlayarak, kendi sosyal niteliklerini değerlendirir ve ortamsal faktörlere göre bir kimlik ortaya koyarlar. İş görenler de çevreyle etkileşimlerini bu sosyal kimlik aracılığıyla kurar, yaptıkları işle kurdukları bağlantı doğrultusunda bilişsel şemalar ve roller geliştirirler (Fischer ve arkadaşları, 2004), bu şemalar doğrultusunda bağlı buldukları çevre içinde tutum ve davranışlar ortaya koyarlar.

Sosyal kimlik kuramı, sosyal ortamda bireyler üzerindeki sosyal sınıfların yarattığı psikolojik öneme atıf yapmaktadır (Tajfel, 1982). Bu kurama göre, sosyal çevre içinde bireyler pozitif bir görüntü yaratmak ve bu imajı korumak, kendi sosyal çevrelerini düzenlemek ve bu sosyal çevrede gerçek bir rol almak eğilimindedirler (Tajfel, 1982). Böylelikle bireyin, motivasyonu ve içinde bulunduğu söz konusu gruba kaynaşması gerçekleşmekte; aynı zamanda duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları ve sosyal kimliği de gruba göre değişmekte ve uyumlanmaktadır (Tajfel, 1982). Ancak bireyler bu grupları belirlerken de kendi farklılıklarının öne çıkabileceği, kendilerine pozitif değer yaratacak ve olumlu katkısı olanlarını tercih ederler (Turner vd., 1979).

Çalışanlar, bireysel farklılıklarına rağmen çalışma koşullarına ve sosyal ortama uyum sağlayacak kendilerine özgü tutumlar oluşturur, davranışlarını ve alışverişlerini de bu doğrultuda Sosyal Takas (Blau, 1964) Kuramı'na göre bu tutumlar aracılığıyla devam ettirirler, yani sosyal bir alışveriş içinde yer alırlar. Bu alışverişten pay aldıklarını düşündükleri sürece ilişkilerini sürdürür ve güçlendirirler. Sosyal Takas Kuramı'na uygun olarak çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğe karşılık çabalarını artırarak kendilerine yapılan katkıları geri ödemeye çalışırlar (Eisenberger ve Aselage, 2003: 492).

#### **4. POZİTİF PSİKOLOJİ ÇERÇEVESİNDE İŞYERİNDEKİ DAVRANIŞLAR**

Yirminci yüzyılın sonunda psikoloji disiplininin sadece olumsuz ve patolojik davranışları inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji yaklaşımı (Seligman, 1998), insanın güçlü ve olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışarak insanların nasıl daha mutlu, başarılı ve daha iyi olabileceklerini araştırmaktadır.

Pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen pozitif örgütsel davranış akımı da çalışanların örgüt içerisindeki olumlu davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın hareket noktası olan psikolojik sermaye kavramı (Luthans vd., 2007a, 2007b, 2007c) da pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan ve bireyin pozitif psikolojik durumunu ve gelişimini ifade eden ekonomik, entelektüel ve sosyal sermaye kavramlarının ötesinde bir olgudur.

Bireyin sahip olduğu işine bağlı öz yeterlilik, durumsal umudu, iyimserliği ve dayanıklılığı tarafından karakterize edilen psikolojik sermayenin iş performansını özellikle yönetici ve liderlerin performansını artırması söz konusudur (Luthans vd., 2007a). Psikolojik sermaye kavramının yazında performans (Luthans vd., 2005; Smith vd., 2009), adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey vd., 2008a), ile pozitif ilişkili olduğu, diğer taraftan devamsızlık (Avey vd., 2006), stres, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı (Avey vd., 2009) ve sinizm (Avey vd., 2008a) ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Luthans ve arkadaşlarının (2007a) yaptığı araştırma sonucuna göre psikolojik sermayenin iş tatmini ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Yetkinlik algısı çalışanın belirli bir durum karşısında kontrolünün ne kadar kendi elinde bulundurduğuna dair olan inancıdır (Keller ve Dansereau, 1995). Dolayısıyla, yönetim uygulamalarının ne kadar destekleyici veya ne kadar müdahaleci olduğu ile çalışanların kendilerini ne kadar güçlü algıladıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle çalışanların negatif yaklaşımlarını değiştirmek için onlara karşı pozitif bir tutum sergilemenin ve güçlendirmenin etkili olduğu görülmüştür (Avey vd., 2008b). Pozitif psikoloji yaklaşımı ile iş ile ilişkili olumlu müdahalelerin de performans artışı sağladığı görülmektedir (Cameron vd., 2004).

#### **4.1. ÖRGÜT DESTEĞİYLE GÜÇLENME VE YETKİNLİK ALGISI**

Özellikle destekleyici bir örgüt çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alır, örgüt içi ast-üst ve yatay ilişkilerin pozitif olması yönünde altyapı oluşturur, örgüt içinde adaleti sağlar ve çalışanlarını güçlendirir (Özdevecioğlu, 2003:116). Çalışanı güçlendirme kavramı, iş görenlere karar alabilme ve özerklik yetkisinin verilmesi, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması, geri bildirim

alabilmeleri, kararlarının sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları olarak tanımlanmıştır.

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın kendi iş rolüne yönelimini yansıtan ve yetkinliğin de dâhil olduğu dört boyut altında açıklanan bireyin dışsal etki olmadan göreve güdülenmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre güçlendirme; görevin kişi için teşkil ettiği anlamlılık düzeyi, çalışanın yetkinliği, otonomiye sahip olması ve işi üzerindeki etkisi olmak üzere dört alt boyuttan oluşan içsel ve motive edici bir yapıdır. Spreitzer da (1995) güçlendirmenin ve yetkinliğin çalışanın kendi iş rolüne aktif olarak yönelmesini yansıttığını da söyler (Spreitzer, 1995: 1443).

Sigler ve Pearson (2000) yaptıkları araştırmada, çalışanlarını güçlendiren bir örgüt ikliminin örgüte bağlılık ve performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Güçlendirildiğini ve yetkinliğini algılayan çalışanların kendilerini yetkin olarak görmeyen çalışanlara göre daha yüksek seviyede performansa sahip oldukları ve çalışanların güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Sigler ve Pearson, 2000).

## **4.2. PSİKOLOJİK SERMAYE**

Örgütlerde herhangi bir çalışanın pozitif davranışlar göstermesinin örgütsel etkileri zayıf gibi düşünülse de, aynı ortamdaki diğer bireylerin de bu davranışlardan etkilenecek olumlu bir iklimi paylaşmalarının örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir katkı sağladığı görülmektedir (Todd, 2003). Bu çerçevede pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışında özellikle psikolojik sermayenin önemine değinmekte, karakteri ve kişisel özelliklerden farklı olarak bireyin psikolojik sermayesinin geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Luthans ve arkadaşları (2007c), psikolojik sermayeyi bir ara değişken olarak, destekleyici iklim ile çalışan performansının arasına yerleştirmektedir. Bireyin olumlu ve geliştirilebilir özellikleri olarak tanımlan psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007b) yazında dört boyut altında toplanmaktadır; durumsal umut, durumsal iyimserlik, işe bağlı öz yeterlilik ve dayanıklılık.

### **4.2.1. DURUMSAL UMUT (STATE HOPE)**

Günlük hayatta çokça kullandığımız umut kavramı uzun yıllar klinik ve pozitif psikoloji alanındaki araştırmalara konu olmuştur. Umut güçlenebilen veyahut kaybedilebilen bir tutumdur. Umut kavramıyla ilgili pozitif örgütsel davranış yazınındaki çalışmaların temelinde sıklıkla Snyder ve arkadaşları tarafından literatüre giren tanım kullanılmaktadır. Snyder ve diğerlerine (1991) göre, umut olumlu bir motivasyon durumu olup, bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak ifade edilir.

Umudun akademik ve atletik performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren birçok çalışma olmasına rağmen (Curry vd., 1997), iş performansına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002). Araştırmalar, yüksek umut düzeyine sahip çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerinin arttığını ve işten ayrılma niyetlerinde ise azalma olduğunu göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003).

#### **4.2.2. DURUMSAL İYİMSERLİK (STATE OPTIMISM)**

Psikolojik sermaye kavramının bir diğer değişkeni olan iyimserlik (optimizm), uzun yıllardan beri birçok filozof ve bilim adamının araştırma alanı olmasına rağmen, pozitif psikolojinin öncüsü Martin Seligman'ın çalışmalarıyla birlikte pozitif psikoloji kapsamına girmiştir.

Seligman (1998) en genel tanımıyla iyimserliği, negatif olayları dışsal ve durumsal, pozitif olayları ise içsel ve genel değerlendirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan psikologlar ise genelde bu kavramı her olaya ve kişiye iyi bakabilme becerisi olarak aktarmaktadırlar. İyimserliğin fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, atletik, politik, akademik ve mesleki motivasyona, genel olarak başarıya olan etkileri sıklıkla araştırılmasına rağmen, psikolojik sermaye kavramının diğer değişkenleri gibi, durumsal iyimserlik kavramının da iş hayatındaki etkilerinin incelendiği araştırmalar henüz çok yenidir.

Seligman (1998) satış danışmanlarının performansı ve iyimserlik düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Luthans ve diğerlerinin 2005 yılında fabrika çalışanları ile yaptığı araştırmanın sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmış, durumsal iyimserlik düzeyi ve performans arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. İyimserliğin iş hayatındaki olumlu etkileri sadece performans ile sınırlı olmayıp, bu kavramın iş hayatında farklı olumlu etkilerinin de olabileceği tartışılmaktadır. Çalışkan ve Erim'e göre (2010) iş hayatında iyimser olanlar, daha çok motive edilebilen, daha yüksek moralli, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlüklere karşısında daha sebatkâr, kişisel yetersizlik algıları daha az, fiziksel ve ruhsal açıdan daha canlı bireyler olabilirler.

#### **4.2.3. İŞ BAĞLI ÖZ YETERLİLİK**

Psikolojik sermaye kavramının değişkenleri arasında üzerinde en çok araştırma yapılan ve teorik olarak gelişen kavram öz yeterlilik kavramıdır. Bandura, Sosyal Bilişsel Kuramı'nda öz yeterliliği, "bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine dair yargıları" şeklinde tanımlamıştır (Bandura, 1986). Diğer taraftan, öz yeterlilik kavramı işe bağlı ve rolle bağlantılı olarak duruma özgü olarak da incelenebilmektedir. Stajkovic ve Luthans (1998) öz yeterlilik kavramını iş yaşamına uyarlayarak; öz yeterliliği, bireyin kendi yeteneklerine, motivasyonuna, bilişsel kaynaklarına ve bir işi belirgin bir kapsam içerisinde en iyi biçimde yerine getirebileceğine dair olan duruma özgü inancı olarak tanımlamaktadır.

#### **4.2.4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK (METANET)**

Geleneksel klinik psikolojide daha çok her bireyde olmayan nadir yetenek ve becerileri ifade eden bu kavram, güncel teori ve araştırmalarda yaşamın sihirli veya normatif insan kaynağı şeklinde ele alınmaktadır (Master, 2001). Pozitif psikoloji çerçevesinde de, bireyin belirli olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyum şeklinde ele alınmış (Master ve Reed, 2002), örgütsel davranış yazınında ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya zorluklarla başa çıkma gücü şeklinde tanımlanmıştır (Luthans, 2002).

### **4.3. BİREYSEL İŞ PERFORMANSI**

Bazı araştırmalar (Motowidlo ve Borman, 1997), iş performansını belirli özellikler taşıyan davranışlar sonucu elde edilenlerin tümü olarak, diğer bazı çalışmalar (Campbell, 1990) ise belirli özellikler taşıyan davranışın kendisi olarak tanımlamışlardır.

Birinci yaklaşımda performans, somut çıktıları olan “sonuç odaklı” bir bakış açısıyla ele alınırken ikinci yaklaşımda ise, somut ya da soyut olabilen “davranış odaklı” bir bakış açısı ile ele alınmıştır. İnsan kaynakları yazınında “davranış odaklı” olan ve işin daha çok “nasıl” yapıldığı ile ilgili olan kısmı “performans” olarak isimlendirilirken, “ne” sorusuna yanıt veren elde edilen sonuç kısmı ise “sonuçlar” olarak adlandırılmaktadır. Bazı kaynaklar iş ortamındaki performansın özellikle kurumsal amaçlar doğrultusunda olması gerektiğine vurgu yaparlar. Performansın kurumsal amaçlar ile bağlantılı olması “ne için” sorusuna yanıt vermektedir. Dolayısıyla iş performansı kavramı; kurumsal amaçlarla ilişkili (ne için), somut beklenen sonuçları olan (ne), belirli özellikler taşıyan davranışlar (nasıl) gösterilmesini ifade etmektedir.

İş performansı çok yönlü ele alınması gereken bir konudur. İş performansı hem işler arasında hem de aynı iş içinde bireyden bireye değişkenlik gösterebilmektedir. Çünkü performans gösteren bireyin davranışlarını dolaylı olarak etkileyebilen durumsal ve bağlamsal faktörler de vardır. Kurumsal çalışma ortamından kaynaklanan faktörler (örgüt yapısı, çalışma kuralları, örgüt kültürü ve değerleri...), yapılan iş ve görevden kaynaklanan faktörler (iş ya da mesleğe özgü özellikler, kişi-iş uyumu...) ve iş sırasındaki işbirlikleri ya da iletişimden kaynaklanan faktörler (çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan müşteri, tedarikçi ilişkileri...) ile birey etkileşimi de bireyin performansına etki edebilmektedir.

### **5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Kuramlar ışığında, literatürdeki tespitlerden de yola çıkarak, algılanan örgüt desteğinin çalışanları güçlendireceği, güçlenmiş çalışanların kurumlarına karşı olumlu davranışlar sergileyecekleri ve bu ilişki doğrultusunda algıladıkları bireysel performanslarının artacağı düşünülebilir, ancak bu etki kültürler ve ülkeler arasında fark gösterebilir. Bu varsayımlardan yola çıkarak hipotezlerimiz,

**H1.** Amerika, Avrupa ve Türkiye’de çalışanlar arasında, örgüt desteği, yetkinlik, psikolojik sermaye ve algılanan bireysel performans açısından fark vardır.

**H2.** Kuzey Amerika’da türkçe konuşan çalışanlar açısından, yetkinlik aracılığıyla algılanan örgüt desteği, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak bireysel performansı olumlu etkiler.

**H3.** Avrupa’da türkçe konuşan çalışanlar açısından, yetkinlik aracılığıyla algılanan örgüt desteği, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak bireysel performansı olumlu etkiler.

**H4.** Türkiye’de çalışanlar açısından, yetkinlik aracılığıyla algılanan örgüt desteği, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak bireysel performansı olumlu etkiler.

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için 2012 yılında kolayda örneklem yöntemiyle 200'ün üzerinde anket Türkiye'de çalışanlara ve yaklaşık 200 anket Amerika'da ve Avrupa'da Türkçe konuşanlar üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölüm, "Bilgi ve Soru Formu" (29 madde; yaş, cinsiyet, pozisyon, gelir, eğitim, meslek ve eğitim tercihleri...) ve "Çalışan Durumu Anket Formu" (18 madde) olmak üzere toplam 47 sorudan oluşmaktadır. "Algılan Örgüt Desteği" Saks (2006) ve "Yetkinlik Algısı" Jones (1986) ile ölçülmüştür. "Psikolojik Sermaye" ölçeği Luthans ve arkadaşlarından (2007), "Algılanan Performans" Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ifadelerden yola çıkılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Bilgi formundaki sorular parametrik, ölçeklere yanıtlar 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman şeklindedir. Keşifsel analizler, geçerlilik, güvenilirlik, demografik bulgular ve fark testleri SPSS aracılığıyla yapılmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve ara değişken regresyon analizleri SPSS 16 ile yapılmıştır.

## 7. BULGULAR

Çalışmamıza katılan 402 kişinin 234'ü Türkiye'de, 98'i Avrupa ülkelerinde, 70'i ise Kuzey Amerika'da çalışmaktadır. %43'ü kadın, %57'si erkek ve ortalama yaş 42,5'tir. %12'si lise, %43'ü üniversite ve %45'i yüksek lisans/doktora mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 20 yıla yakın süredir çalışma hayatının içinde ve yaklaşık olarak 10 senedir bu işletmede çalışmaktadır. Katılımcıları yaklaşık yarısı idareci pozisyonundadır.

Ankette kullanılan ölçeklere SPSS'de varimax döndürmesi ile faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları 0.80 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. "Algılanan Performans" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %72 olarak tespit edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo-1 Algılanan Performans Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları**

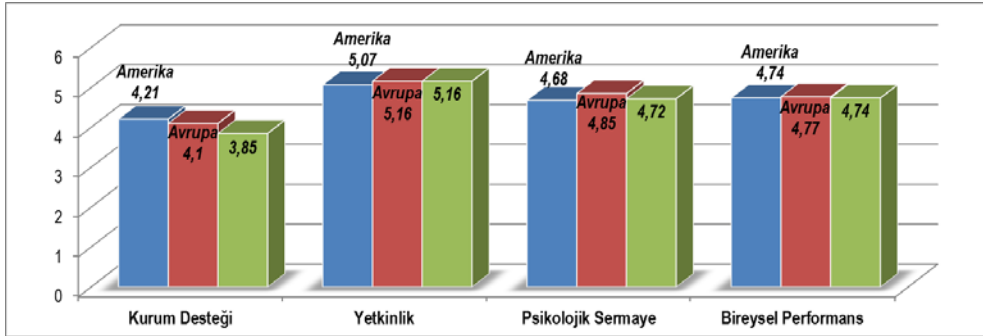
Algılanan Performans	Madde Ağırlığı
Üstüme düşen birim ve takım hedeflerimize ulaşıyorum.	,808
İşimde rakiplerime göre daha başarılıyım.	,807
Yaptığım işin olumlu sonuçları üzerinde, bireysel etkim yüksektir.	,789
Çalışma arkadaşlarıma göre iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,767
İşimin kalitesiyle standartlara ulaşıyorum.	,756
Yaptığım işin verimliliğini artıracak yollar kullanırım.	,745
<b>N</b>	402
<b>Açıklayıcılık Yüzdesi:</b>	72,281
<b>Cr. Alfa (%):</b>	,923



<b>KMO Değeri:</b>	,901
<b>Bartlett Manidarlık:</b>	,000
<b>Yaklaşık Ki-Kare:</b>	1665,234

ANOVA fark testlerinde, ülkeler arasında anlamlı farka rastlanmış, kurum (örgüt) desteği açısından Amerika ile Türkiye arasında fark ( $F=4,483$   $p=.012$ ) olduğu tespit edilmiştir (Şekil 1), birinci hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

**Şekil-1 Amerika, Avrupa ve Türkiye’de Değişkenlerin Düzeyleri ve Aralarındaki Farklar**



Diğer hipotezlere yönelik aşamalı ara değişken testleri, farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmış (Uslu, 2010: 1648-1650), aracılık etkisi Sobel testi ile test edilmiştir. Seri olarak sıralanmış birden fazla ara değişkenli hipotezlerimize göre aracılık testi, N ara değişken sayısı olmak üzere  $M^N = [(N+1)(N+2)]/2$  şeklinde formüle edilerek, 2 ara değişken olması sebebiyle 6 ayrı modelle tasarlanmıştır (Tablo 2, 3, 4).

**Tablo-2 Örgüt Desteği Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Algılanan Bireysel Performansı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri (Amerika Birleşik Devletleri)**

	Bağımlı Değişkenler					
	Yetkinlik Model 1	Psikolojik Sermaye Model 2	Psikolojik Sermaye Model 3	Algılanan Bireysel Performans Model 4	Algılanan Bireysel Performans Model 5	Algılanan Bireysel Performans Model 6
Örgüt Desteği	.244* (.093)	.329*** (.079)	.194** (.067)	.353** (.109)	.151 (.087)	.092 (.091)
Yetkinlik			.491*** (.079)		.729*** (.103)	.577*** (.127)
Psikolojik Sermaye						.309* (.159)

<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	.078	.195	.489	.124	.499	.520
<b>F</b>	6,838*	17,269***	33,110***	10,470**	34,380***	25,173***
<b>N</b>	70	68	68	68	68	68

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$  ve \* $p < 0.05$  değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Örgüt desteği, yetkinlik algısı (Tablo 2, Model 1) ve psikolojik sermayeyi (Model 2) artırmaktadır. Ancak hipotezimizde aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında, örgüt desteğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Model 3, Sobel testi z değeri 2.39,  $p < .01$ ). Örgüt desteği, algılanan bireysel performans güçlü bir şekilde (Model 4) artırmakta, aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, örgüt desteğinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır (Model 5, Sobel testi z değeri 2.80,  $p < .01$ ). İkinci aracı olarak psikolojik sermaye analize katıldığında ise, yetkinlik algısının aracılık rolü azalmaktadır (Model 6, Sobel testi z değeri 1.83,  $p < .01$ ), ikinci hipotez kısmi olarak desteklenmiştir.

**Tablo-3 Örgüt Desteği Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Algılanan Bireysel Performansı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri (Avrupa)**

	Bağımlı Değişkenler					
	Yetkinlik	Psikolojik Sermaye			Algılanan Bireysel Performans	
	<b>Model 7</b>	<b>Model 8</b>	<b>Model 9</b>	<b>Model 10</b>	<b>Model 11</b>	<b>Model 12</b>
Örgüt Desteği	.338*** (.073)	.309*** (.051)	.163*** (.044)	.370*** (.076)	.141* (.065)	.063 (.066)
Yetkinlik			.431*** (.055)		.676*** (.082)	.470*** (.100)
Psikolojik Sermaye						.478** (.144)
<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	.173	.273	.551	.188	.522	.568
<b>F</b>	21,362***	37,369***	60,626***	23,401***	54,041***	43,474***
<b>N</b>	98	98	98	98	98	98

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$  ve \* $p < 0.05$  değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Örgüt desteği, yetkinlik algısı (Tablo 3, Model 7) ve psikolojik sermayeyi (Model 8) artırmaktadır. Ancak hipotezimizde aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında, örgüt desteğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Model 9, Sobel testi z değeri 3.96,  $p < .001$ ). Örgüt desteği, algılanan bireysel performans güçlü bir şekilde (Model 10) artırmakta, aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, örgüt desteğinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisi azalmaktadır (Model 11, Sobel testi z değeri 4.01,  $p < .001$ ). İkinci aracı olarak psikolojik sermaye analize katıldığında ise, örgüt desteğinin etkisi tamamen ortadan kalkmakta ve yetkinlik algısının aracılık rolü azalmaktadır (Model 12, Sobel testi z değeri 3.04,  $p < .01$ ), üçüncü hipotez desteklenmiştir.

**Tablo-4 Örgüt Desteği Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Algılanan Bireysel Performansı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri (Türkiye)**

	Bağımlı Değişkenler					
	Yetkinlik	Psikolojik Sermaye			Algılanan Bireysel Performans	
	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16	Model 17	Model 18
Örgüt Desteği	.188*** (.042)	.212*** (.032)	.118*** (.025)	.148** (.042)	.033 (.034)	-.043 (.030)
Yetkinlik			.502*** (.037)		.624*** (.052)	.232*** (.060)
Psikolojik Sermaye						.766*** (.081)
<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	.074	.161	.532	.046	.416	.578
<b>F</b>	19,699***	44,608***	186,166***	12,164***	83,267***	106,623***
<b>N</b>	234	234	234	232	232	232

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$  ve \* $p < 0.05$  değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Türkiye’de örgüt desteği, yetkinlik algısı (Tablo 4, Model 13) ve psikolojik sermayeyi (Model 14) diğer örneklemelere göre daha zayıf bir şekilde artırmaktadır. Aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında, örgüt desteğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi azalmaktadır (Model 15, Sobel testi z değeri 4.24,  $p < .001$ ). Örgüt desteği, yine algılanan bireysel performansı artırmakta (Model 16), aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, örgüt desteğinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisi tamamen kaybolmaktadır (Model 17, Sobel testi z değeri 4.18,  $p < .001$ ). İkinci aracı olarak psikolojik sermaye analize katıldığında ise, yetkinlik algısının aracılık rolü azalmaktadır (Model 18, Sobel testi z değeri 7.74,  $p < .001$ ), dördüncü hipotez desteklenmiştir.

## 8. SONUÇ

İşgörenler arasında örgüt desteği daha yoğun şekilde Amerika’da, sonrasında Avrupa’da, en az Türkiye’de hissedilmektedir. İş ortamında bireysel performans algısı öncelikle algılanan örgüt desteği, sonrasında ise çalışanların yetkinlikleri ve psikolojik sermayeleri sayesinde artmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, yetkinliğin ve bu sayede artan psikolojik sermayenin çalışma ortamında kritik bir ara değişken olduğu görülmektedir, ancak bu ilişkiler Türkiye’de çalışanlar ile Avrupa ve Amerika’da çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Literatürü destekler şekilde, Amerika’da çalışanların yönetim ve örgüt desteğini daha yüksek seviyede algıladığı görülmektedir, bu ülkede çalışanların psikolojik sermayelerine örgüt desteğinin katkısı da diğer ülkelere göre daha fazladır. Türkiye’de çalışanların iş performansları üzerinde örgüt desteğinin katkısı ise, diğer ülkelere kıyasla daha düşüktür.

Yurtdışında çalışanlar kurumlarının kendilerini yüksek değerde desteklediklerini düşünürken, Türkiye’de çalışanlar şahsi performanslarının daha ağırlıklı olarak kendi yetkinliklerinden ve psikolojik sermayelerinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Özellikle Amerika'da ve sonrasında Avrupa'da performans algısı üzerinde yetkinlik ön plandayken, Türkiye'de olumlu tutum ve davranışlar daha öne çıkmaktadır. Bu tespit bireyci ve kollektif kültürler arasındaki farklılıktan kaynaklanıyor olabilir.

## **9. TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Ülkeler arasında gözlenen işgörenlerin çalışma davranışlarıyla ilgili farklılıklar; gelişmişlik düzeyi, iş sistemleri ve kültürel özellikler ile bu süreçlerin birbirleriyle aşamalı etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.

Batı ülkelerinde kurumsal yapıların ve sistemlerin çalışanlar üzerinde daha fazla etkisi bulunmaktadır. Amerika ve Avrupa'da çalışanların psikolojik sermayelerine örgüt desteğinin katkısı Türkiye'ye göre daha fazladır. Türkiye'de çalışanların iş performansları üzerinde örgüt desteğinin katkısı ise, diğer ülkelere kıyasla daha düşüktür. İşgörenin bireysel performansı üzerinde kurumun etkisi ve katkısı zayıftır. Bu nedenle, akademik ve pratik çalışmalarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve toplulukçu kültürlerde Pozitif Örgüt Bilimi'ne daha fazla ağırlık verilmesinin performans ve verimlilik artışında önemli bir katkısı olabilir. Bu yaklaşım, örgüt yapısının ve üst yönetimin çalışanların güçlü yönlerine eğilmesi ve bu yetkinlikleri güçlendirmesine yönelik kurumsal uygulamalar geliştirmesi üzerine kuruludur.

Amerika ve Avrupa'da Türk çalışanların yönetim ve örgüt desteğini Türkiye'ye göre daha yüksek seviyede algıladığı görülmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, bu değişikliğin kültürel bir farklılıktan mı yoksa gelişmişlik seviyesinden mi kaynaklandığı araştırılmalıdır. Gelişmiş ülkelerin tarihsel süreçte büyüme eğimlerinin arkasında kültürlerinin ve yönetim yaklaşımlarının etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, Japonya II. Dünya Savaşı'nın ardından ekonomik büyümesini dönemin Batı ülkelerindeki üretim faktörlerini inceleyerek ve ardından bu bakış açılarını sentezleyerek, kendi ulusal kültürü, Toplam Kalite Yönetimi ve felsefesi üzerine ulusal iş sistemini inşa etmesiyle gerçekleştirmiştir. Günümüzde Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin de gelişmiş ekonomilerle rekabet edebilmeleri için, çevresel ve global koşullar ile kendi kültürlerini birleştirerek yenilikçi yönetim yaklaşımları yapılandırılmaları gerekmektedir. Bu stratejiyi besleyen en önemli kaynakların arasında, yabancı ülke deneyimlerini yaşamış çalışanların bilgilerini ve iş yapma yöntemlerini ulusal iş sistemine entegre edebilme ve sosyal sermaye yaratma becerisi yatmaktadır.

Yabancı bir ülkede çalışanların, yaşadıkları dönemde misafir ülkede hem de döndükten sonra kendi ülkelerinde sorunlar yaşayabildikleri görülmektedir. Özellikle yabancı çalışanların (expatriate) ve farklı kültürden gelenlerin misafir olarak buldukları ülkelerde ve iş ortamlarında bir uyarlanma sürecini yaşamaları, döndükleri takdirde de yaşadıkları tecrübeleri iş ortamlarında sentezleyebilmeleri gerekmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda, bu araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, Avrupa veya Amerika'da çalışan ve Türkçe konuşan iş görenlerin bir yabancı olarak mı yoksa o ülkenin bir çalışanı olarak mı örgütsel kavramları algıladıkları sorgulanmalı, bundan sonraki araştırmalarda bu tartışmaya da yer verilmelidir.

## **KAYNAKÇA**

Ataca, B. ve Berry, J.W. (2002). "Psychological, Sociocultural, and Marital Adaptation of Turkish Immigrant Couples in Canada", *International Journal of Psychology*, 37 (1), ss. 13–26.

Avey, J.B., Patera, J.L., ve West, B.J. (2006). "Positive psychological capital: A new approach for understanding absenteeism", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, ss. 42-60.

Avey, J.B., Wernsing, T.H., ve Luthans, F. (2008a). "Positive Employees Help Positive Organizational Change?", *The Journal of Applied Behavioral Science* 44, ss. 48–70.

Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. ve Luthans, K. (2008b). "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.29, No.1-2, ss. 110–126.

Avey, J.B., Luthans, F., ve Jensen, S.M. (2009). "Psychological Capital: A Positive Resource For Combatting Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, ss. 677–693.

Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri, Z. Aycan (editör), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, ss. 25-53

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.

Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2007). "Turkish Business System and Managerial Culture: State-Dependency and Paternalism in Transition", Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (Der.), *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Bölüm 4, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM

Cox, T.H., Sharon A.L., ve P.L. McLeod (1991). "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task", *The Academy of Management Journal*, 34(4), ss. 827-847.

Beyerlein, M., Beyerlein, S.T. ve Richardson, S. (1993). *Survey of technical professionals in teams: Summary report*, June 1993. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Çalışkan, S.E. ve Erım, A. (2010). "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları", *18. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Kitapçığı*, ss. 658-671.

Cameron, K.S., Bright, D. ve Caza, A. (2004). "Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance", *American Behavioral Scientist*, 47, ss. 766–790.

Campbell, C.H. (1990). "Personnel Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample of Jobs", *Psychology*, 43 (2), ss. 277-300.

Curry, L.A., Snyder, C.R., Cook, D.L., Ruby, B.C. ve Rehm, M. (1997). "Role of hope in academic and sport achievement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, ss. 1257–67.

Daulatram, B.L. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, ss. 219-236

Eisenberger, R. ve Aselage, J. (2003). "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, ss. 491–509

Fisher, G.N., Tarquinio, C. ve Vischer, J.C. (2004). "Effects of the self-schema on perception of space at work", *Journal of Environmental Psychology*, 24, ss. 121–140.

- Graham, J. (2000). "Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy", *Human Resource Management Review*, 10 (1), ss. 61-77.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA, Sage.
- Jones, J.M. (1986). "Racism, a cultural analysis of the problem", Prejudice, discrimination and racism, San Diego: Academic Press.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995). "Leadership and Empowerment", *Human Relations*, 48, ss. 127-146.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J. ve Jaworski, R.A. (2001). "Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment", *Personnel Psychology*, 54, ss. 71-99.
- Lane, C. (1994). "European Business Systems: Britain and Germany Compared", Richard Whitley (ed.) *European Business System: Firms and Markets in their National Contexts*, London, Newbury Park: Sage Publications.
- Luthans, F. (2002). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), ss. 57-72.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M.(2002). "Hope: A new positive strength for human resource development", *Human Resource Development Review*, 1, ss. 304-322.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Li, W. (2005). "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance", *Management and Organization Review*, 1, ss. 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007a). "Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, ss. 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007b). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2007c). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 30.
- Master, A.S. (2001). *Ordinary Magic: Resilience Process in Development*. editörler C.R. Snyder and S. Lopes, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Master, A.S. ve Reed, M.J. (2002). *Resilience in Development*. editörler C.R. Snyder and S. Lopes, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocat. Behav.* 61, ss. 20-52.
- Motowidlo, S.J. ve Borman, W.C. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2), ss. 99-109.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. ve Yim, F.H.K. (2009). "Does the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Vary Across Cultures?", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), ss. 761-796.
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2012). "Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test ofThe Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, ss. 216-234.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18/2, ss. 113-130.
- Peterson, S.J. ve Luthans, F. (2003). "The Impact of Hope in the Entrepreneurial Process: Explatory Research Findings. Working Paper University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, Nebraska.
- Phillips, J.M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis *Academy of Management Journal*, 41, ss. 673-690.

- Posthuma, R.A., Joplin, J.R.W. ve Maertz, C.P. (2005). "Comparing the Validity of Turnover Predictors in the United States and Mexico", *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, ss. 165-180.
- Robbins, S. ve Judge, T.A. (2013). Örgütsel Davranış, çeviren: İnci Erdem, *Organizational Behavior* 14th, Nobel Yayın.
- Saks, A. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21(7).
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned Optimism*, Second edition. New York: Pocket Books.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). "Creating an empowering culture", *Journal of Quality Management*, 5, ss. 27-52.
- Smith, P.B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M. ve Bond, M. (1989). "On the generality of leadership style measures across cultures", *Journal of Occupational Psychology*, 62 (2), ss. 104-107.
- Smith, R.C., Vogelgesang, G. ve Avey, J. (2009). "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis", *Organizational Studies*, 15:3, ss. 227-240.
- Snyder, C.R., Irving, L., ve Anderson, J. (1991). Hope and health, C.R. Snyder ve D.R. Forsyth (editörler), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (ss. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace", *Academy of Management Journal*, 38, 5, ss. 1442-1465.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach", *Organizational Dynamics*, Spring, 66.
- Tajfel, H. (1982) *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. ve Turner, J. (1979). "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", Austin, William G. ve Worchel, S. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks-Cole, ss. 94-109.
- Tayeb, M. (1994). "Organizations and National Culture: Methodology Considered", *Organization Studies*, 15(3), s. 432.
- Todd, S.Y. (2003). *A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior* (Doktora Tezi) Electronic Theses, Treatises and Dissertations, Florida State University, Paper 1291.
- Turner, J.C, Brown, R.J ve H. Tajfel. (1979). "Social Comparision And Group Interest in Ingroup Favoritism", *European Journal of Social Psychology*, Vol 9, ss. 187-204.
- Thomas K.W. ve Velthouse B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, ss. 666-681.
- Uslu, T. (2010). "Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi: Örgütsel Faktörlerin ve Kişisel Özelliklerin Çalışanları Etkileme Biçimleri - A Holistic Model For Employee Attitudes and Behaviors", *International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings*, Istanbul University Faculty of Economics, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1643-1658.
- Uslu, T., Özgür, E., Rodoplu Şahin, D. ve Z. Gündoğdu Şanlı (2010). "Cross-Cultural and Demographical Examination of Positive Organizational Behaviors and the Mediating Effect of Positive Psychology at Work and Organization", *12th European Congress of Psychology*, July 4-8, Istanbul, s. 714
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: the social structuring and change of business systems*, New York : Oxford University Press.