



AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ETİK LİDERLİĞİN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI VE İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, İŞE BAĞLILIĞIN ARACILIK
ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ TİCARET VE SANAYİ ODALARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

FAHRİ ÖZSUNGUR

DANIŞMAN
PROF. DR. HİMMET KARADAL

AKSARAY 2019



AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ETİK LİDERLİĞİN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI VE İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, İŞE BAĞLILIĞIN ARACILIK
ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ TİCARET VE SANAYİ ODALARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

FAHRİ ÖZSUNGUR

DANIŞMAN
PROF. DR. HİMMET KARADAL

AKSARAY 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 1(bir) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Fahri
Soyadı : ÖZSUNGUR
Bölümü : İşletme Ana Bilim Dalı
İmza :
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı: Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye'deki Ticaret ve Sanayi Odaları Örneği

İngilizce Adı : The Mediating Role of Work Commitment in The Effects of Ethical Leadership on Service Innovation Behavior and Intrapreneurship: A Case of Chambers of Commerce and Industry in Turkey

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Fahri ÖZSUNGUR

İmza:



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Fahri ÖZSUNGUR tarafından hazırlanan Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye’deki Ticaret ve Sanayi Odaları Örneği” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Himmet KARADAL

İşletme/ Aksaray Üniversitesi

Üye: Dr. Öğr.Üyesi M. Halit YILDIRIM

İşletme/ Aksaray Üniversitesi

Üye: Dr. Öğr.Üyesi Mohammad ABUBAKAR

İşletme/ Antalya Bilim Üniversitesi

Üye: Prof.Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme/ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Üye: Doç Dr. Efe EFEOĞLU

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

İMZA



Tez Savunma Tarihi:23/01/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 01/02/2019 tarih
ve 2019/05-3 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin

Adı Soyadı

İmza



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza



TEŞEKKÜR

Doktora eğitimi sürecinde ve tezin tüm aşamalarında desteğini esirgemeyen, beni ailesinin bir ferdi gibi görerek sevgi ve saygısını eksik etmemesi, hayata bakış açısı ve prensipleri, etik ilke ve değerleri öğreterek hayatımda ileri bir safhaya geçmemi sağladığı ve satırlara sığdıramadığım yardım, ilgi ve sevgisi ile bir baba şevkati için Prof. Dr. Himmet KARADAL'a, analizlerde ve tezimin gelişme safhasında ulusal ve uluslararası literatürle eleştirilerde bulunarak tezimin iyileştirilmesi için büyük çaba sarfeden Dr. Öğr. Üyesi Mohammed Abubakar'a, Dr. Öğr. Üyesi M.Halit YILDIRIM'a, doktoradan sevgili arkadaşlarım Ahmet Tuncay ERDEM'e ve Öğr. Gör. Ethem MERDAN'a teşekkürü borç bilirim.

Tezimin gelişmesinde zamanını aldığım, bana manevi destekleri, ilgi, sevgi ve sabırları için sevgili eşim Ela ÖZSUNGUR'a ve ailesine teşekkür ederim.

Türkiye'nin kıymetli girişimcilerinden Elif BALBAY ÖZ ve Zahit BALBAY ile yöneticileri Ülkü KAYA'ya yaptıkları katkılardan dolayı teşekkür ederim. Maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Adana Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Atila MENEVŞE ve yönetim kurulu üyelerine, TEMSA yöneticilerine, ülkemizin en önemli STK'sının lideri TOBB Başkanı Sayın Rifat HİSARCIKLIOĞLU ve yönetim kuruluna teşekkürlerimi arz ederim.

Fahri ÖZSUNGUR

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK LİDERLİĞİN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI VE İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, İŞE BAĞLILIĞIN
ARACILIK ROLÜ: TÜRKİYE’DEKİ TİCARET VE SANAYİ
ODALARI ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Fahri ÖZSUNGUR, Aksaray 2019

ÖZET

Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarının örgütsel ve yönetsel açıdan nasıl daha etkin hale getirilebileceği sorununun irdeleyen bu çalışmanın temel amacı etik liderlik, işe bağlılık, iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Buna ilaveten işe bağlılığın iç girişimcilik ile hizmet inovasyon davranışına aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaçla nicel ve nitel analiz yöntemlerini kapsayan karma araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel veriler yorumlayıcı fenomenolojik araştırma yöntemi ile çözümlenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret ve sanayi odalarında görev yapan 568 işgörenden toplanan veriler analiz edilmiştir. Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri için doğrulayıcı faktör analizi, modelin iyi uyum değerleri ve aracılık rolü için AMOS Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Etik liderliğin işe bağlılık, iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışının alt faktörü işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşe bağlılık, etik liderliğin iç girişimciliğe etkisine, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışının alt faktörlerine etkisine kısmi olarak aracılık etmektedir. Çalışmada elde edilen nitel analiz sonuçlarına göre Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarına ilişkin en önemli bulgular: Yöneticilerin etik liderliğe haiz olmaları, ticaret ve sanayi odalarında kurumsallaşmanın tesis edilmesi, insan kaynakları yönetim sisteminin kurulması şeklindedir. Çalışmanın etik liderlik, hizmet inovasyonu, iç girişimcilik ve işe bağlılık literatürüne görgül katkılar sağlaması bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Son olarak, çalışmanın bazı kısıtları olduğu belirtilerek, gelecekte yapılacak araştırmalara dair önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 115409

Anahtar Kelimeler : Etik liderlik, hizmet inovasyonu, iç girişimcilik, işe bağlılık

Sayfa Adedi : 313

Danışman : Prof. Dr. Himmet KARADAL

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
THE MEDIATING ROLE OF WORK COMMITMENT IN THE
EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP ON SERVICE INNOVATION
BEHAVIOR AND INTRAPRENEURSHIP: A CASE OF CHAMBERS
OF COMMERCE AND INDUSTRY IN TURKEY

Ph.D Thesis

Fahri ÖZSUNGUR, Aksaray 2019

ABSTRACT

The main purpose of this study which examines how it can be more effective in terms of organizational and managerial aspects with chambers of commerce and industry connected to The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey is to analyze the relationships between ethical leadership, work engagement, intrapreneurship and service innovation behavior. In addition, it is to determine the role of mediation of work engagement effecting on intrapreneurship and service innovation behavior. For this purpose, mixed research method which includes quantitative and qualitative analysis methods has been adopted. Qualitative data were analyzed by interpretive phenomenological research method. The data collected from 568 employees who were employed in chambers of commerce and industry operating in Turkey was analyzed. For the validity and reliability of the measurement tools, confirmatory factor analysis, the model's good fit values and the AMOS Structural Equation Model were used. It was found that ethical leadership had statistically significant effect on employee engagement, intrapreneurship and the subscales of service innovation behavior (employee service innovation behavior and new service development). The results showed that work engagement partially mediated with ethical leadership effecting on intrapreneurship, ethical leadership effecting on the subscales of service innovation behavior. The qualitative analysis revealed that the most important results of chambers of commerce and industry in Turkey were the necessity of ensuring the managers to be fair, providing institutionalization of the chambers, establishment of human resources management system. It is thought that the study is important in terms of providing empirical contributions to the ethical leadership, service innovation, intrapreneurship and work commitment literature. Finally, there are some limitations of the study and some suggestions are offered for future studies.

Science Code: 115409

Key Words: Ethical leadership, service innovation, intrapreneurship, work commitment

Page Number: 313

Danışman: Prof. Dr. Himmet KARADAL

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	Error! Bookmark not defined.
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.4. Araştırmanın Yöntemi	8
BÖLÜM II	10
ETİK LİDERLİK.....	10
2.1.Etik Liderlik Kavramı	10

2.2. Etik Teorileri.....	11
2.2.1. Faydacılık	11
2.2.2. Ödev Ahlâkı.....	12
2.2.3. Felsefi Egoizm.....	12
2.2.4. Erdem Etiği.....	13
2.2.5. Gayeci Etik Teorisi	13
2.2.6. Kişiselcilik	14
2.2.7. Sorumluluk Etiği.....	14
2.3. Liderlikte Dürüstlük ve Etik Liderlik	15
2.4. Liderlikte Etik ve Etik Duyarlılık	15
2.5. Etik Liderlerin Özellikleri.....	17
2.6. Etik Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	18
BÖLÜM III.....	19
İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	19
3.1. İç Girişimcilik Kavramı	19
3.2. İç Girişimciliğin Boyutları	20
3.2.1. İnovasyon.....	21
3.2.2. Belirsizliklere Karşı Risk Alma.....	23
3.2.3. Zorluklara Karşı Risk Alma	25
3.2.4. Rekabete Dayanan Enerji	28
3.2.5. Proaktiflik	30
3.2.6. Özerklik	31
3.3. İç Girişimcilik ile Liderlik Arasındaki İlişki	32
3.4. İç Girişimcilik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	33
BÖLÜM IV	35

İŞE BAĞLILIK.....	35
4.1. İşe Bağlılık Kavramı	35
4.2. İşe Bağlılığı Açıklayan Teoriler.....	37
4.2.1. İş Talepleri ve Kaynaklar Modeli	37
4.2.2. Genişleme ve Yapı Teorisi	38
4.2.3. Sosyal Mübadele Teorisi	38
4.3. İşe Bağlılık ve Etik Liderlik, İş Tatmini, Hizmet İnovasyon Davranışı, Duygusal Katılım	39
4.4. İşe Bağlılığın Çıktıları.....	41
4.4.1. Uyum Sağlama Yeteneği	41
4.4.2. Kariyer Bağlılığı	41
4.5. İşe Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	42
BÖLÜM V.....	44
HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI	44
5.1. Hizmet İnovasyon Davranışı Kavramı.....	44
5.2. Hizmet İnovasyon Davranışının Boyutları	46
5.2.1. İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu	47
5.2.2. Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu	48
5.3. Hizmet İnovasyon Davranışına Teorik Yaklaşımlar.....	48
5.3.1. Asimilasyon/ Özümseme Yaklaşımı	49
5.3.2. Farklılaşma Yaklaşımı	49
5.3.3. Sentez Yaklaşımı	49
5.4. Hizmet İnovasyon Davranışının Temel Özellikleri	50
5.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlişkili Kavramlar	50
5.5.1. Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik	50

5.5.2. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Hizmet İklimi.....	51
5.5.3. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İş Tatmini.....	52
5.5.4. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Hizmet İnovasyon Performansı	52
5.5.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Kişiselleştirilmiş Değer İnovasyonu.....	53
5.5.6. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Zamanlama Değer İnovasyonu	53
5.5.7. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Etkileşim ve Katılım İnovasyonu	54
5.6.Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	55
BÖLÜM VI.....	57
TİCARET VE SANAYİ ODALARI.....	57
6.1. Türkiye’de Ticaret ve Sanayi Odaları.....	57
6.1.1. Ticaret ve Sanayi Odalarının Tarihsel Gelişimi	57
6.1.2. Ticaret ve Sanayi Odaları	59
6.1.2.1. Ticaret ve Sanayi Odalarının Kuruluşu	59
6.1.2.2. Ticaret ve Sanayi Odalarının Görevleri.....	60
6.1.2.3. Ticaret ve Sanayi Odalarının Çalışma Alanları ve Üyelik	60
6.1.2.4. Ticaret ve Sanayi Odalarının Personel Yapısı.....	61
6.2. Ticaret ve Sanayi Odalarının Organizasyon Yapısı.....	61
6.2.1. Ticaret ve Sanayi Odalarında Meslek Grupları	62
6.2.2. Ticaret ve Sanayi Odalarında Oda Meclisi.....	63
6.2.3. Ticaret ve Sanayi Odalarında Yönetim Kurulu	63
6.2.4. Ticaret ve Sanayi Odalarında Disiplin Kurulu	64
6.3. Ticaret ve Sanayi Odalarının Yasal Statüsü.....	65
6.4. Ticaret ve Sanayi Odalarının Temel İşlevleri	67
6.4.1. İtibar Sağlama.....	68
6.4.2. Sosyal Fayda.....	68

6.4.3. İyileştirme Faydası	69
6.4.4. Tatmin ve Algılanan Değer	69
6.5. Ticaret ve Sanayi Odaları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	69
BÖLÜM VII	71
YÖNTEM.....	71
7.1. Araştırma Modeli ve Değişkenler	71
7.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler	73
7.2.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler	74
7.2.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler	78
7.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	80
7.4. Örneklem.....	81
7.5. Veri Toplama Yöntemi	86
7.5.1. Nicel Araştırma Yöntemi.....	86
7.5.2. Nitel Araştırma Yöntemi	88
7.5.3. Fenomenolojik Yöntem	89
7.5.3.1. Görüşme Soruları.....	90
7.5.4. Analiz Öncesi Verilerin Değerlendirilmesi	93
7.5.4.1. İçerik Geçerliği İçin Öntest Uygulama.....	94
7.5.4.2. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	95
BÖLÜM VIII.....	97
BULGULAR.....	97
8.1. Nicel Analiz Sonuçları.....	97
8.1.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgilere ve Çalıştıkları Odalara İlişkin Bilgiler	97
8.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlikleri	99

8.2.1. Etik Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi	101
8.2.2. İşe Bağlılık Doğrulamalı Faktör Analizi	103
8.2.3. Hizmet İnovasyon Davranışı Doğrulamalı Faktör Analizi	105
8.2.4. İç Girişimcilik Doğrulamalı Faktör Analizi	108
8.3. Ölçümün Geçerliliği ve Tek Faktörlü Yapı ile Kıyaslanması	112
8.4. Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Analizi	117
8.5. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	120
8.6. Nitel Analiz Sonuçları.....	123
8.6.1. Nitel Analizde İzlenen Yöntem	123
8.6.2. Nitel Verilere İlişkin Bulgular	126
8.6.2.1. Türkiye’de Odaların Başlıca Sorunları ve Buna İlişkin Çözüm Önerileri	126
8.6.2.2. Oda Personelinin İşe Bağlılığını Artırma Konusunda Başlıca Öneriler	142
8.6.2.3. Oda Personelinin Yeni Fikirler Sunması ve Proje Önermesini Teşvik Etmek İçin Başlıca Öneriler	159
8.6.2.4. Ahlakî Değerlere Uyan Bir Yöneticinin En Önemli Üç Özelliği	172
8.6.2.5. Odaların Yenilikçi Bir Anlayışla Üyelerine Hizmet Sunabilmesi Hususunda Başlıca Öneriler	174
BÖLÜM IX.....	191
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	191
KAYNAKÇA	204
EKLER.....	237
Ek 1. Etik Kurul İzin Yazısı.....	237
Ek 2. Anket Formu.....	238

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İç Girişimciliğin Boyutları Tablosu.....	21
Tablo 2. İşe Bağlılık ve İş Tatmini Farklılıklar Tablosu	40
Tablo 3. Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Arasındaki Temel Farklılıklar Tablosu.....	51
Tablo 4. Özel ve Kamu Hukuku Sistemlerine Göre Temel Kamusal Görevler Karşılaştırma Tablosu.....	65
Tablo 5. Yasal Statülerine Göre Ticaret Odaları Karşılaştırması	66
Tablo 6. Ticaret, Sanayi Odaları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Tablosu	67
Tablo 7. Tabakalı Örnekleme Listesi.....	83
Tablo 8. Ticaret ve Sanayi Odası İşgören Sayıları Tablosu (Mayıs/ 2018 İtibariyle)	84
Tablo 9. Deniz Ticaret Odaları, Milletlerarası Ticaret Odası ve Ticaret Borsasına Ait Personel Sayıları Tablosu	85
Tablo 10. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri Temel Farklılıklar Tablosu	86
Tablo 11. Tanımlayıcı ve Yorumlayıcı Fenomenoloji Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar Tablosu.....	90
Tablo 12. Anket Formu İçerik Tablosu.....	92
Tablo 13. Eksik Veriler Tablosu	93
Tablo 14. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri Tablosu.....	94
Tablo 15. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri Tablosu.....	95
Tablo 16. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu.....	98
Tablo 17. Katılımcıların Çalıştıkları Odalara İlişkin Bilgiler Tablosu	99
Tablo 18. Etik Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu.....	102
Tablo 19. İşe Bağlılık Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu.....	104
Tablo 20. Hizmet İnovasyon Davranışı Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu.....	107
Tablo 21. İç Girişimcilik Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu	110

Tablo 22. İç Girişimcilik Ölçeğinin Ölçme Modeli İlk Düzey Yapının Ayırt Edici Geçerliliği Tablosu.....	111
Tablo 23. İç Girişimcilik İkinci Düzey Faktörü Faktör Yükleri Tablosu	111
Tablo 24. Tek Faktörlü Model Araştırma Modeli Karşılaştırma Tablosu	115
Tablo 25. Aracı Etki Analizi (Standart regresyon değerleri)	118
Tablo 26. Aracılık Modeli İyi Uyum Değerleri Tablosu	119
Tablo 27. Doğrudan Etkilere İlişkin Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları Tablosu	121
Tablo 28. Dolaylı Etkilere İlişkin Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları Tablosu	122
Tablo 29. Dolaylı Etkilere İlişkin HİD İkinci Düzey Faktörler Yönünden Hipotez Test Sonuçları Tablosu	123
Tablo 30. Nitel Analizde Tespit Edilen Sorunların Frekansları ve Toplam Katılımcılara Olan Yüzdeleri	126
Tablo 31. İşe Bağlılık Nitel Analiz Tema Başlıkları Tablosu	142
Tablo 32. Yeni Fikir ve Projelere İlişkin Nitel Analiz Tema Başlıkları Tablosu	159
Tablo 33. Yenilikçi Hizmet Sunmaya İlişkin Nitel Analiz Tema Başlıkları Tablosu	174
Tablo 34. Önem Derecesine Göre Sıralanmış Temalar Tablosu	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışma Planı Şeması	3
Şekil 2. Yasal Statülerine Göre Ticaret ve Sanayi Odaları Organları Karşılaştırma Şeması	62
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	72
Şekil 4. Aracı Değişken Modeli.....	73
Şekil 5. Doğrudan Etkilere İlişkin Araştırma Modeli	78
Şekil 6. Dolaylı Etkilere İlişkin Araştırma Modeli	80
Şekil 7. Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları	101
Şekil 8. İşe Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları	104
Şekil 9. Hizmet İnovasyon Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	106
Şekil 10. İç Girişimcilik Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları	109
Şekil 11. Araştırma Modeline İlişkin Teorik Model.....	113
Şekil 12. Araştırma Modeline İlişkin Tahmini Model.....	114
Şekil 13. Araştırma Modeline İlişkin Tek Faktörlü Model.....	115
Şekil 14. Kısmi Aracılık Modeli	120
Şekil 15. Nitel Verilerin Analizi Kodlama Süreci	124

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
EL	Etik Liderlik
HİD	Hizmet İnovasyon Davranışı
İB	İşe Bağlılık
ICC	International Chamber of Commerce (Milletlerarası Ticaret Odası)
İG	İç Girişimcilik
LISREL	Linear Structural Relations (Doğrusal Yapı İlişkisi)
MERSİS	Merkezi Sicil Kayıt Sistemi
PLS	Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler)
SGDP	Sosyal Güvenlik Destek Primi
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
S.K.	Sayıllı Kanun
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOBBES	Türkiye Odalar, Borsalar ve Birlik Personeli Sigorta ve Emekli Sandığı Vakfı
UK	United Kingdom (Birleşik Krallık)
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Girişimcilik çalışma hayatında, kariyer açısından risk üstlenip fırsatlardan faydalanarak yaratıcılığın ortaya konulmasını sağlamaktadır (Shaver, 1995). Girişimcilik, bireylerin sahip oldukları beşeri ve sosyal sermayeleri üzerine yoğunlaşır. Beşeri sermaye, eğitim veya deneyimle bireyin bilgi ve becerilerini geliştirmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu bilgi ve beceriler çalışanların işteki verimliliğini artırır (Becker, 1964). Yeni ürünlerin üretilmesi, yeni süreç ve teknolojilerin geliştirilmesinde verimlilik, iç girişimcilik ve inovasyon ile mümkündür (Covin, 1991; Covin ve Covin, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Covin ve Slevin, 1986; Zahra, 1993). İnovasyon, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında önemli bir performans ve ekonomik büyüme ölçütüdür (Grossman ve Helpman, 1994). Hizmet sektörünün ve üretimde hizmet anlayışının bu ölçüt dâhilinde gerçekleşmesi ise hizmet inovasyonu ile mümkündür. Örgüt içinde denge ve bütünleştirici bir rol oynayan etik ilkelerle yönetim, hizmet inovasyonu için gereklidir. İşgörenlerin etik liderler tarafından yönetilmesi, iş kaynakları ve iş performansı açısından önemli bir faktör olan işe bağlılıkla gerçekleşir (Salanova ve Schaufeli, 2008). Tüm bu döngüyü sağlayan iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı, etik liderlik ve işe bağlılık sosyal mübadele teorisini temel almaktadır (Bandura, 1986; Dhar, 2016: 140; Kahn, 1990; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Davranışın temellerini açıklayan ve sosyal ilişkilerle karşılıklı paylaşımı ortaya koyan bu teori işgören, örgüt ve diğer paydaşlar üçgeninde birleştirici bir rol oynamaktadır.

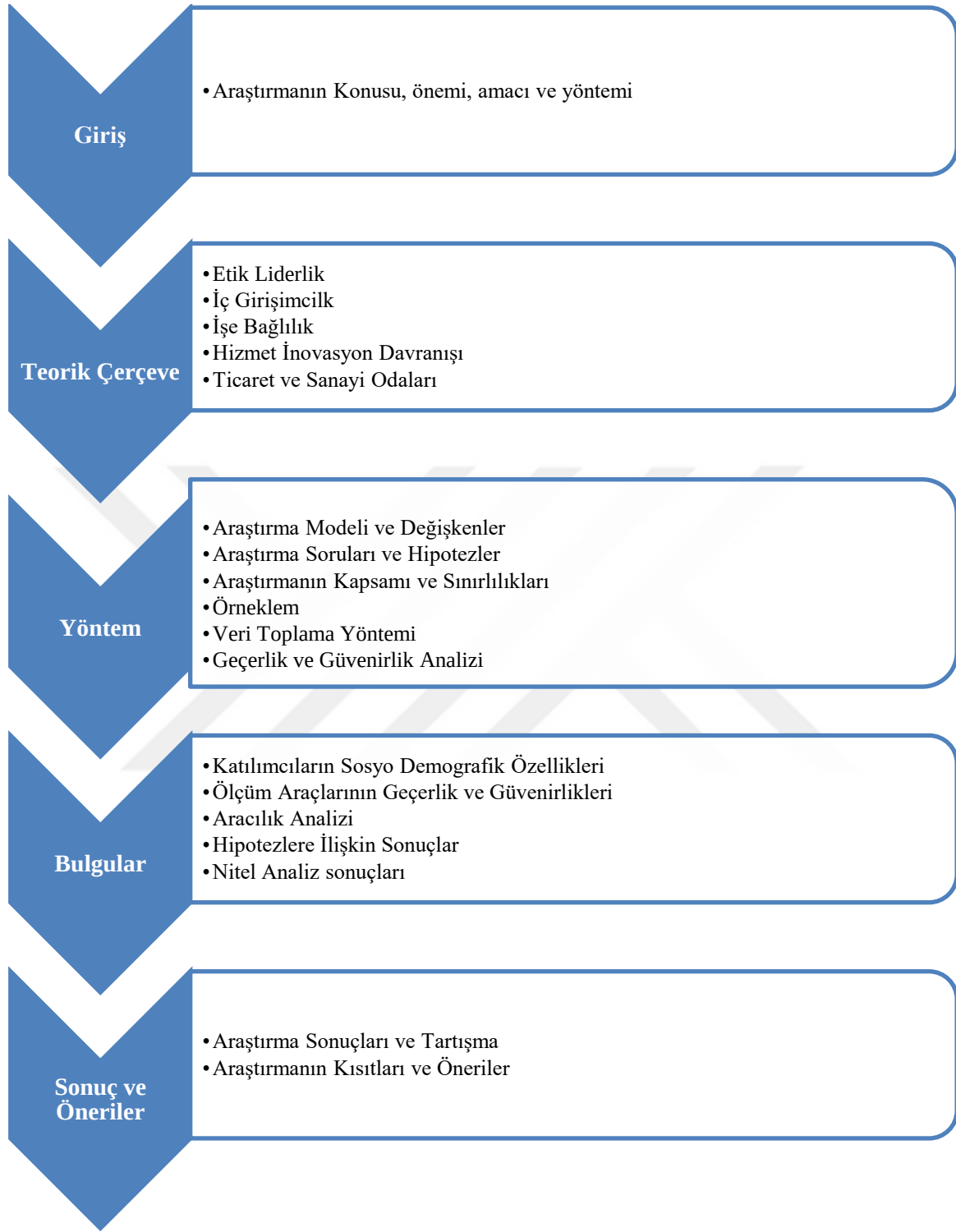
Yönetim literatüründe güncel konular olan etik liderlik, işe bağlılık, iç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışı bu çalışmanın merkezinde yer almaktadır. Günümüz örgütlerinde performans ölçütlerinden biri haline gelen inovasyon kavramı çerçevesinde şekillenmekte olan verimlilik ve kârlılık gibi benzeri performans ölçütleri yerine hizmet inovasyon davranışı güncel nitelik taşımaktadır. TOBB'a bağlı ticaret ve sanayi odalarının

daha etkin şekilde yönetilebilmesi hizmet inovasyonu, etik liderlik, işe bağlılık ve iç girişimcilik boyutlarının incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada odaların örgütsel ve yönetsel açıdan daha etkin hale nasıl getirileceği üzerinde durulmuştur.

Girişimciliğin, örgüt içinde yenilikleri fırsata dönüştürme davranışı ile birlikte etik liderlik uzun vadeli ilişkiler ve sürdürülebilir rekabet açısından dikkate değerdir. Çalışmanın amacı, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Buna ilaveten işe bağlılığın hem etik liderlik-hizmet inovasyon davranışı hem de etik liderlik-iç girişimcilik arasında aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu çerçevede konuyla ilgili yazın incelenmiş, hem nitel hem nicel analiz yöntemlerinden oluşan karma araştırma yöntemi ile Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışmada veriler, Türkiye’deki TOBB’a bağlı ticaret odaları, sanayi odaları ile ticaret ve sanayi odalarının işgöreniyle yapılan yüzyüze görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Türkiye’de TOBB’un verilerine göre ticaret borsaları ve deniz ticaret odaları hariç 12 adet sanayi odası, 59 ticaret odası, 182 ticaret ve sanayi odası toplamda 253 örgüt bulunmaktadır. TOBBES’in verilerine göre sanayi odalarının 403, ticaret odalarının 1878, ticaret ve sanayi odalarının 2029 toplamda 4310 işgöreni bulunmaktadır. Yüzyüze görüşme fırsatı bulunmadığı durumlarda önceden hazırlanan soru formunun çevrimiçi iletilmesi yöntemi ile katılımcılara ulaşılabilmektedir. Çalışmanın fenomenoloji deseni temelinde gerçekleştirilmesi, daha etkin bulgular elde edilmesini sağlamıştır.

Giriş bölümü ile başlayan bu çalışmanın ikinci bölümünde etik liderlik, üçüncü bölümde iç girişimcilik, dördüncü bölümde işe bağlılık, beşinci bölümde hizmet inovasyon davranışı, altıncı bölümde ticaret ve sanayi odaları literatür taraması ile açıklanmıştır. Kavramsal ve teorik çerçeve ortaya konularak konuyla ilgili hipotezler, literatür taraması ile destekleyen çalışmalarla açıklanmıştır. Çalışma bu açıklamalardan sonra yöntem, bulgular ve sonuç ile devam etmektedir. Çalışmanın genel çerçevesine ilişkin çalışma planı Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Çalışma Planı Şeması

1.1. Araştırmanın Konusu

Mevcut işletmeler açısından girişimciliğin geliştirilmesi ve etkinliklerinin artırılmasına katkıda bulunan ticaret ve sanayi odaları bağlamında iç girişimcilik, etik liderlik, hizmet inovasyon davranışı ve işe bağlılık konularının incelenmesi önem arz etmektedir. İşletmeler iş ağlarını geliştirebilmek ve sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için ticaret ve sanayi odalarına üye olmaktadır. Bu üyelikle birlikte işletmeler odalardan önemli bazı hizmetler almaktadır. Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarının üyelerine verdikleri hizmetler 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununun on ikinci maddesi ile düzenlenmiştir. Anılan madde hükmüne göre odaların görevleri şu şekildedir:

- “a) Üyelerinin meslek ahlâkını, aralarındaki disiplin ve işbirliğini, ticareti kamu yararı gözetilerek koruyup geliştirmek, ticaretle ilgili gelişmeleri üyelerine aktarmak, kamu kurumları tarafından istenen bilgi ve belgeleri iletmek, sanayi ve ticaretle ilgili istatistiki bilgileri kayıt altına alarak, ticari ve üretim faaliyetleri ile ilgili pazarları takip etmek
- b) Üyelerin mesleki faaliyetlerine ilişkin haklarını koruyucu tedbirler almak, resmi kurumlara bu yönde gerekli başvuruları yapmak, ticaret ve üretimle ilgili uygulama kuralları geliştirerek, hukuken geçerliliği ve ilanı için resmi kurumlara iletmek, üyelerinin mesleki açıdan uyuşmazlıklarını önlemek için kurallar geliştirmek ve bu yönde gerekli tedbirleri almak, üyelerin ticari açıdan gelişmelerinin, yurt içi ve yurt dışında pazar arayışlarına yardımcı olabilmek için fuar ve etkinliklere katılmak, bu yönde etkinlikler düzenlemek
- c) Deniz ticaretinin geliştirilmesine yönelik atılımlar gerçekleştirmek, uygulama kurallarını geliştirmek, deniz ticareti ile ilgili politikaların geliştirilmesine yardımcı olmak, istatistiksel verilerin toplanması ve ilgili kurumlara ve üyelere aktarılmasının sağlanması, deniz ticaretinin geliştirilmesine yönelik bilgi akışının sağlanması, deniz ticaretine ilişkin belgelerin hazırlanması, uluslararası deniz ticareti kuruluşlarına üye olmak, olası uyuşmazlıklarda hakemlik yapmak, deniz acenteliği ile ilgili ücret tarifelerini hazırlamayıp ilgili resmi kurumun onayına sunmak
- d) Kamu kurum ve kuruluşları ile mevzuatın kendisine görev olarak verdiği işleri yerine getirmek

- e) Üyelerinin kayıtlarını tutmak, aldığı aidatlara ilişkin belgeleri TOBB'a bildirmek, üyelerinin işletmeleri ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgi ve belgeleri sunmak, üyeleri arasında çıkan uyuşmazlıkları çözmek, disiplin açısından etik olmayan faaliyetlere karşı şikayetleri sonuçlandırmak
- f) Yurtiçinde gerçekleştirilecek fuar taleplerinin değerlendirilmesi için TOBB'a iletmek, tüketicilerin üyeleri hakkındaki şikayetleri incelemek, üyelerine kapasite raporları, faaliyet belgesi, oda kayıt belgesi düzenlemek, üyelerinin meslek kodlarına göre kayıtlarını tutmak
- g) İş makinalarının tescilini yapmak ve ruhsatlarını teslim etmek
- h) Resmi kurumların denetimi altında eğitim ve öğretimi geliştirmek, mesleki açıdan bireylerin gelişmesini sağlamak için eğitimler düzenlemek, mesleki ve teknik eğitime dair belgeler düzenlemek, öğrenci okutmak, stajyer bulundurmak, kongre ve seminerlere katılmak
- i) Kültürel aktivitelere katılmak, teknolojik ve ekonomik kalkınma amaçlı kurum ve kuruluşlara destek sağlamak, müze ve kütüphanelere katılmak, teknoloji geliştirme bölgeleri ile serbest bölgelere katılmak.

Yukarıda sayılan görevler üyelere verilen hizmetin belirli bir standart çerçevesinde sunulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu standardın oluşturulması girişimciliğin geliştirilmesi ve inovasyonla mümkündür. Etik liderlik anlayışının varlığı ise hizmetin sunulmasında etkin rol oynayan işgörenlerin performansında önemli bir göstergedir (Kindström, Kowalkowski ve Sandberg, 2013). Etik yönetimle ortaya çıkan etkileşim, işe bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Türkiye'de TOBB'a bağlı ticaret ve sanayi odalarının örgütsel ve yönetsel açıdan daha etkin hale nasıl getirilebileceği sorunu irdelenmesi gereken bir konudur. Bu örgütlerde etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerinde işe bağlılığın aracı rolünün araştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Etik liderlik, çeşitlilik yönetiminin (Brown, Trevino ve Harrison, 2005), psikolojik güçlendirmenin (Muldoon, Kisamore, Liguori, Jawahar ve Bendickson, 2017), işgörenlerin normatif bağlılıklarının (Allen ve Meyer, 1990), örgütsel adaletin (Pillai, Scandura ve

Williams, 1999) ortaya konulmasında önemli bir araçtır. Özellikle kamusal ve özel hizmetler sunan odaların bu yönden incelenmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmacının bu örgütlerde yaklaşık 10 yıllık tecrübesinin olmasının çalışma sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmesi (Deci ve Ryan, 1995; Fuller, Hester ve Cox, 2010), örgütsel destek algısı (Blau, 1964), pozitif psikolojik sermayenin sağlanması (Schaufeli vd., 2002) açısından önemlidir. İşe bağlılığın, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinde oynadığı rolün ortaya konulması araştırma konusu ile ilgili literatürde yeterince çalışmaya rastlanmamıştır.

İç girişimcilik kendini gerçekleştirmeyi (Saks, 2006; Schaufeli, 2006), iş motivasyonu (Luthans ve Stajkovic, 1999), deneyim ve yaratıcılık özellikleri ile üç bileşenli yaratıcılığın (Isen, Daubman ve Nowicki, 1987) ortaya konulmasını sağlar. Katılımcı yönetim düzeyi (Daft, 2007) iç girişimcilikle öngörülebilir. İç girişimcilik, işgörenin girişimci davranışını ortaya koyabilmesi (Antoncic ve Hisrich, 2001), proaktif bir yaklaşım benimsenmesi (Porter, 2004), risk alma davranışlarını geliştirmesi (Frank, Kessler ve Fink, 2010) ile güç taktiklerinin ortaya konulmasına (Abell, 1980; Dickson, 1992) olanak sağlar. Odalar açısından bu konuların araştırılması çalışmayı önemli kılmaktadır.

Hizmet inovasyon davranışı proaktif kişiliğin (Chen, 2011) ve amaç değerler için ortaya konulan araç değerlerin belirlenmesinde (Garg ve Dhar, 2014; Garg ve Dhar, 2016; Garg ve Dhar, 2017), entellektüel sermayenin kazanılmasında (Ordóñez de Pablos ve Lytras, 2008) önemli rol oynamaktadır. Hizmetin sunulmasında gerçekleştirilecek inovatif davranışlar (Scott ve Bruce, 1994), amaçlara göre yönetim (Matear, Gray ve Garrett, 2004) ile etkin ve verimli olabilir. Sosyal öğrenme (Li ve Hsu, 2016; Gallouj ve Savona, 2009; Paton ve McLaughlin, 2008) ile elde edilen bilgilerin oda üyelerine aktarılması sürecinde yönetimde etik liderliğin, iç girişimcilik düzeyi ile işe bağlılık üzerindeki etkilerin belirlenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

İç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışının örgüt ve paydaşlar açısından ortaya çıkaracağı etkiler pozitif örgüt kültür düzeyi açısından öngörü sağlar (Matear, Gray ve Garrett, 2004). Bu davranışlar yönetim, örgüt ve yönetici geliştirme kararlarında etkili olabilir (Scott ve Bruce, 1994). İç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışlarının geliştirilmesinde kurumsal yönetim etkilidir (Antoncic ve Hisrich, 2003; Antoncic ve

Antoncic, 2011; Harris, 1994). Kurumsal yönetim müşteriler, işgörenler, hissedarlar ve devlet arasındaki bilgi akışının şeffaf olmasını gerektirir (Tran, 2014). TOBB aracılığıyla veya doğrudan uluslararası aktörlerle iletişim halinde olan odaların uluslararasılaştırma ve büyüme stratejilerini odaların büyümesi için değil, kamusal amaçlar çerçevesinde gerçekleştirmesi bu iki davranışın önemini ortaya koymaktadır (Morris ve Kuratko, 2002; Martins ve Terblance, 2003; Pittaway, 2001). Özellikle tüzel kişi olması nedeniyle şirkete ortak olabilmesi önemli yatırımlara aktif katılım sağlamasını, üyelerine kredi olanağı sağlayarak ekonominin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Performansını artırarak rakiplerine karşı avantaj kazanmak, mevcut sektörlerde iş kollarını geliştirmek, yeni ürünlerin geliştirilmesinde inovatif düşüncelerin ortaya konulması iç girişimciliğin önemli boyutlarını oluşturmakla birlikte hizmet inovasyon davranışı ile de yakından ilgilidir (Antoncic ve Antoncic, 2011; Antoncic ve Hisrich, 2003; Zahra, 1991). Bu davranışların iç girişimciler tarafından sergilenmesi ise kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesine ve işine verdiği önemin ortaya konulmasına bağlıdır (Salanova ve Schaufeli, 2008; Schaufeli ve Salanova, 2011).

Literatürde etik liderlik ile iç girişimcilik konuları aynı anda birçok veri tabanında hiçbir çalışmada bulunmamaktadır. Ticaret odası, sanayi odası, ticaret ve sanayi odası ile ilgili yapılan taramada Ebscohost veri tabanında “ticaret odası” kavramı içeren 551, Science Direct veri tabanında “sanayi odası” kavramı içeren 539 çalışmaya rastlanmıştır. Tarama sonucu elde edilen bulgulara dikkat çekici olan Ulakbim veri tabanında hiçbir araştırmaya rastlanmamış olmasıdır [EBSCOhost, Academic Search Complete (ET: 30.06.2018); Emeraldinsight (ET: 30.06.2018); Proquest, ProQuest Dissertations & Theses Global (ET: 30.06.2018); ScienceDirect (ET: 30.06.2018); ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları (UVT) (ET: 30.06.2018); YÖK Tez Merkezi, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı (ET: 29.06.2018)]. Bu doğrultuda çalışma, etik liderlik ile iç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışı konusundaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Buna ilaveten işe bağlılığın hem etik liderlik-hizmet inovasyon

davranışı hem de etik liderlik-iç girişimcilik arasında aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın diğer amaçları ise şu şekildedir:

- ❖ TOBB'a bağlı ticaret ve sanayi odalarının yöneticilerinin etik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, iç girişimcilik ve işe bağlılık düzeylerini tespit etmek,
- ❖ İç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışının öncüllerini tespit etmek,
- ❖ Araştırma bulgularına dayalı olarak Türkiye'de TOBB'a bağlı ticaret ve sanayi odalarının örgütsel ve yönetsel açıdan daha etkin hale nasıl getirilebileceğini ortaya koymak.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada teorik çerçevenin oluşturulması için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. aha sonra konu ile ilgili olarak bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada verileri analiz etmek için fenomenolojik araştırma yönteminin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Nicel ve nitel analiz yöntemlerini içeren çalışmada karma araştırma yöntemi benimsenmiştir. Karma araştırma yöntemi, nitel ve nicel araştırmaları ilişkilendirmede önemli bir araçtır (Onwuegbuzie & Leech, 2004). Bu araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemiyle elde edilemeyen sözel verilerin nitel araştırma yöntemleriyle elde edilmesinin mümkün olmasıdır (Davies, 2000). Karma yöntemde üçgenleme ve tamamlayıcılık yöntemleri benimsenmiştir. Üçgenleme farklı yöntem sonuçları arasında bir yakınsama sağlar. Tamamlayıcılık, bir araştırma yöntemi ile elde edilen verilerle başka yöntemlerden elde edilen sonuçları geliştirmeyi, detaylandırmayı, farklı bakış açıları vermeyi ve açıklamayı amaçlar (Greene, Caracelli ve Graham, 1989: 259).

İç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı, etik liderlik konuları işe bağlılıkla ilişkilendirilmiş, veriler karma yöntemle Husserl (1962) tarafından geliştirilen fenomenoloji (olgubilim) yöntemi benimsenmiştir. Araştırma konusu, grubu belirlenmiş ve açık uçlu sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tanımlanıp belirlenmiş, noema (eylemin anlamı) ve noesis (eylem) ilişkiler tanımlanmış (Husserl, 1962), katılımcıların tecrübe edindikleri olgular öz olarak ortaya konulmuştur. Bu yöntemin

seçilmesindeki temel amaç, nicel verilerle ele edilemeyen araştırma konusuna ait gerçeklerin ortaya çıkarılması ve bir anlamda nicel verilerle nitel verilerin birbirlerini destekleyip desteklemediğinin ortaya konulmasıdır. Fenomenolojik araştırmayı desteklemek adına, birebir görüşmeler yapılan katılımcılarla ilgili gözlem yapılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinde açık uçlu sorularla elde edilen ifadeler, katılımcının duygu ve düşüncelerini belirli bir kalıba sokmadan ortaya konulmasını sağlar. Katılımcı nicel veri araçlarına verdiği cevapların sınırlılığından kurtulmuş şekilde, serbestçe ve yönlendirme olmaksızın cevaplarını verebilir. Nicel verilerin sınırları çizilmiş araçlarla ortaya konulması bilişsel süreçte katılımcının gerçek düşüncelerini yansıtmamasını kimi zaman engellemektedir. Bu durum araştırmanın neticelerinin gerçekliğini de etkilemektedir. Nitel verilerin soru kalıplarının önceden belirlenmiş olması katılımcının görüşlerini serbestçe ortaya koymasını engellememektedir. Böylece tek bir yöntemle sınırlı kalınmamış, nicel ve nitel yöntemin verilerinin birbirleriyle karşılaştırılmasına olanak sağlanmıştır. Karma araştırma yöntemi her ne kadar verilerin toplanması açısından zaman almış olsa da anket formundan elde edilen değişkenlere ait verilerin genellenebilirliği artırılmış, teorik verilere katkı sağlayacak kelimeler ortaya konulmuş, sayısal veriler sözel verilerle desteklenmiştir (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004: 21).

Çalışmanın ölçeklerinden etik liderlik” Brown, Treviño ve Harrison’dan (2005), “işe bağlılık” Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) ve Schaufeli & Bakker’den (2003), “hizmet inovasyon davranışı” Hu, Horng ve Sun’dan (2009), “iç girişimcilik” Felício, Rodrigues ve Caldeirinha’dan (2012) alınarak oluşturulmuş, bu yazarlardan ölçeklerin kullanılması için gerekli izin e-posta ile alınmıştır.

BÖLÜM II

ETİK LİDERLİK

Bu bölümde etik liderlik kavramı ve etik liderliğin bazı kavramlarla ilişkisi iredelenmektedir.

2.1. Etik Liderlik Kavramı

Etik kelimesi kaynağını Yunanca “ethos” kelimesinden alan felsefi bir terimdir. “Ethos” kelimesi felsefi anlamda kabul edilebilir ve kabul edilemeyecek davranış kalıplarını ortaya koyar. Etik ahlaki açıdan “iyi” veya “kötü”, “doğru” ya da “yanlış” olan davranışlara işaret eder (Minkes, Small ve Chatterjee, 1999). Toplumsal açıdan önem arz eden bu felsefi kavram, örgütsel açıdan da önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlamda etik davranış, üst düzey liderlerin etik standartları ve önemli ölçüde katkıda bulunduğu kültür açısından açıklanmıştır (DeGeorge, 1986).

Liderlik, liderin amaç olarak belirlediği faaliyetleri gerçekleştirmek için takipçilerini ikna etme sanatıdır. Bu nedenle liderlerin rolü, bireyin davranışını arzulanan bir hedefe doğru yönlendirme sürecindedir. Liderler, kişilik özelliklerinden kaynaklanan bireysel liderlik türüne bağlı olarak değişir. Bazı liderler, özellikle karizmatik ve dönüşümcü olarak, çalışanları kişisel güçleri ile etkilerken, diğerleri konumsal, meşru gücü uygularlar. Liderler, farklı değerler, tutumlar, inançlar, davranış, alışkanlıklar ve uygulamalar ile karakterizedir ve bir ölçüde örgütsel, mesleki veya kurumsal kültüre bağımlıdır (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič, 2010: 32). Hitt (1990) üst düzey liderlerin etik kararların alınmasını sağlamak ve takipçilerinin davranışının teşvik edildiği bir örgüt ikliminin geliştirilmesi şeklinde iki temel sorumluluğu olduğunu tespit etmiştir. Bu sorumluluk etik liderlik kavramının önemini ortaya koymaktadır.

Etik liderlik, kişilerarası ve kişiler vasıtasıyla dürüst, adil ve güvenilir olarak normatif ve uygun şekilde yönetim göstergesidir. Etik lider, ikili iletişim vasıtasıyla ahlaki yönü güçlü pekiştirme ve karar almayı amaçlar (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Etik liderler hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında sürekli olarak ahlakidir ve ahlaki yöneticiler olarak, işteki etik davranışı geliştirmek için liderlik konumlarının araçlarını kullanırlar (Brown ve Mitchell, 2010). Etik lider, organizasyon hedeflerini tek fikirli bir özveriyle sürdüren yardımcı, kararlı ve adil bir bireydir (Gonzalez ve Guillen, 2001). Etik lider, takipçilerini örgütsel değerlere ve hedeflere bağlı kalmaya motive eden güvenilir bir örgütsel iklim hedefleyen kişidir (Solomon, 1999). Etik liderlik, organizasyonun misyon ve vizyonunu yerine getirmesini ve beyan edilen hedeflere ulaşmasını sağlayan yön vermede hayati önem taşımaktadır (Kanungo ve Mendonca, 1996). Etik liderlik, dış çevrede ve rakiplerle kıyaslandığında bir kuruluşun itibarının yönetiminde kilit bir faktör olarak görülmektedir (Blanchard ve Peale, 1996). Takipçilerle lider arasındaki ilişkinin başarının takip edilmesi, rol model olarak güçlenme isteği, örgütte kalma isteği, liderin misyon ve vizyonuna uygun hareketler göstererek örgütün ve liderin desteğini almak sebepleri ile etik liderlik takipçiler için önemlidir (Kouzes ve Posner, 1992).

Etik liderliğin çalışma hayatında ve siyasal alandaki etkileri, bu alandaki araştırmaların artmasına neden olmuştur. Etik liderler, kültürel yapı hakkında bilgi edinmeye, yaşam biçimi, iş prensipleri hakkında bilgi edinmeye yardımcı olur (Freeman ve Stewart, 2006).

2.2. Etik Teoriler

Etik teorileri faydacılık, ahlak bilimi, felsefi egoizm, erdem etiği, amaçbilim, kişiselcilik ve sorumluluk etiği başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.1. Faydacılık

Bentham'a (1982: 100) göre memnuniyet iyi bir şey iken, acı ise zararlıdır. Bir bireyin çıkarları, kişinin memnuniyet düzeyinin artırılması ve acılarının azaltılması ile desteklenir. Toplam mutluluk düzeyi artarsa, toplum içindeki mutluluk seviyesi de artar. Duyarlılık, ahlak duygusu, eğitim, sağlık gibi konular en önemli memnuniyet veren şeyler arasında yer alır (Mill, 1956).

2.2.2. Ödev Ahlâkı

Immanuel Kant iyi veya kötü olan davranışları, sonuçlarını gözetmeksizin açıklamaya çalışmıştır. Ahlaki ödevin temeli öncül bir inanıştır. Sebep, temel ahlak ilkelerini ortaya çıkarabilir. Yapılması gerekenlerin tanımlanabilmesi, rasyonel varlıkların ne yapması gerektiğinin düşünülmesi ile mümkündür (Bowie, 2000).

Kant'a (1959) göre irade (istenç) dışında hiçbir şey kendi başına iyi değildir. Doğru veya yanlış davranışlar gerçek sonuçlara değil, güdünün doğasına bağlıdır. Kant'a (1959) göre insanoğlunun haklara sahip olmasının temel sebebi özgür olması ve rasyonel bir varlık oluşudur. Adalet, saygı görme, eşitlik gibi haklar insanın doğasını yansıtır. Kant'a (1959) göre, ilkeleri bütün akılcı varlıklara istikrarlı bir şekilde uygulanabilirse, ahlaki olarak doğru bir eylem vardır. Kant (1959), istenç dışında hiçbir şeyin kendi başına iyi olmadığını söyledi. Verilen bir alternatif eylemin doğruluğu ya da yanlışlığı, gerçek sonuçlarla değil, güdü niteliğine bağlıdır (Kant, 1959; Dion, 2012: 14).

2.2.3. Felsefi Egoizm

Thomas Hobbes'e göre egemen olma ve kendini koruma arzusu, davranış ve eylem için temel insan güdüleridir. Liderlik, toplumsal kurallara uymayı gerektirir. Bunun üç temel sebebi vardır. İlk sebep, toplumsal kurallar egemen tarafından güçlendirilir. İkincisi ölümden kaçınmak için toplumsal kurallara uymak gibi insanların kendilerini ilgilendiren çeşitli arzuları vardır. Üçüncüsü bu kurallar bize egemenlik gibi istediğimiz şeyleri nasıl elde edebileceğimizi ve ölüm gibi istemediğimiz şeylerden nasıl uzak duracağımızı söyler (Dion, 2012: 9). Bu anlayıştan hareketle liderlik, egemenlik için iç eğilimlerin kontrolü ve tükeniştikten kaçınma yoludur. Hobbes'e (1960) göre liderler menfaatlerine göre hareket ederler. Özgeci liderler bile bencil olabilir. Çünkü ortada sosyal tanınma, prestij gibi pozitif kazanımlar söz konusudur. Hobbes'e (1960) göre özgeci güdüler temelde ve gerçekte bencil güdülere dayanır. Liderliğin toplumsal olarak kabul görmesi, insanların lideri reddetmeleri durumunda ortaya çıkacak sonuçlardan ve lider tarafından uygulanacak yaptırımlardan korkmalarına dayanır (Dion, 2012: 9).

2.2.4. Erdem Etiği

Saadet bazen mutluluk bazen de varlık olarak anlaşılır. MacIntyre'ye (1981) göre erdem, saadete ulaşma başarısı ve amaçlarına doğru gerçekleştirdikleri hareketleri engelleyen şeylerde eksikliklidir (MacIntyre, 1981: 148). Bu engelleme doğru karakterli olmakla saadete ulaşmak arasında yapılacak seçimdeki ince çizgidir. Bu nedenle, erdem etiği mutluluğa giden yolda nesnel gerçeklere uygun hareket etmektir. Kişisel haz ve düşüncelerden arınarak objektif düşünce yolunda ilerlemek erdem etiğinin temel hedefidir (Levine ve Boaks, 2014). Subjektif düşüncelerin getirdiği geçici hevesler, objektif doğru ve gerçeklerden daha az değerlidir. Bu nedenle liderlikte erdem etiği (Virtue Ethics), kişisel özellikleri açısından iyi karakterli olmakla ilgilidir (Levine ve Boaks, 2014).

2.2.5. Gayeci Etik Teorisi

Liderlikte (Teleology) amabilim, liderin değer, bilgi ve bilişsel süreçlerini ifade eder. Herşeyin zel bir amacı olduğu düşüncesini temel alan amabilim ile liderlik arasındaki temel birleşim noktası, liderin takipçilerini etkilemek, hizmet ettiği örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insanları birleştirmek, amacın gerçekleşmesi uğruna takipçileri yönlendirmektir. Lider, amabilime göre amacı gerçekleştirmek için önemli bir araçtır. Bu nedenle, liderin örgüt çıkarlarını koruyacak hareketlerle örgüt üyelerini yönlendirmesi, liderin eylemlerinin örgüt çıkarlarına uygun olması önemlidir. Amabilim, erdem etiğinden ince bir çizgi ile ayrılmaktadır (Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson, 2006). Liderin objektif düşünce yolunda ilerlerken, kişisel özelliklerinin ön planda olması, amabilimin temel felsefesi olan amaca her zaman hizmet etmeyebilir. Objektif düşünce çoğu zaman bağlı bulunan örgütün toplam düşünce yapısı ile ilgiliyken, bazen de olması gereken doğrularla ilgili olabilir. Bu durumda, amabilimle ulaşılmak istenen sonuç, erdem etiğinden beklenen faydayı sağlamayabilir. Sürdürülebilir rekabet, örgütlerin ayakta kalabilmesi için dış çevreye uyum sağlaması ile mümkündür. Sonuç ne olursa olsun, amaç gerçekleştirilmek istendiğinde neticeleri kısa süreli olabilir, rekabet üstünlüğü kısa sürebilir. Ancak, sosyal sorumluluk gibi erdem etiğinin göstergelerinin belirginleştiği politikaların liderin kişisel özellikleri ile bağdaşır düzeyde uygulama alanı bulması, örgüt

paydaşları ve dış çevre tarafından pozitif algılanabilir ve sürdürülebilir rekabeti güçlendirebilir.

2.2.6. Kişiselcilik

Mendonca ve Kanungo' dan (2007) sosyal olmanın insanın doğasından kaynaklandığını savunmaktadır. Sosyal olmanın sonucu, insanların bir arada bulunabilecekleri, paylaşımlarını ortaya koyabilecekleri örgüt yapılarının oluşmasıdır. Örgüt yapılarının oluşmaya başlaması ise insanlar arası etkileşimin artmasını ve topluluğu oluşturan insanlar arasından bir liderin bu oluşumu yönetmesini gerektirmektedir. Sürdürülebilir bir örgüt yapılanması, her insanın münferit düşüncesi ile değil, toplam düşüncesini yansıtan bir lider ile mümkündür. Çünkü lider toplam düşüncenin bir eseri ve seçilmiş kişidir. İnsanların toplam ve müşterek düşünce yapısı, değerleri ise örgütün ruhunu oluşturur. Örgüt ruhu ile lider ise birbiriyle bağdaşan iki önemli kavramdır. Lider örgüt ruhunu yansıtan kişiliğe sahipse etiktir. Kişiselciliğin (personalism) temeli, doğasında sosyallik olan insandır. Tek bir insan düşüncesi ile başlayan sosyallik olgusu, lider olan tek bir insanla devam edebilir. Bu durum, kişiselciliğin insanoğlunun mutlak değerinin teyidi olduğunu göstermektedir (Mendonca ve Kanungo, 2007).

2.2.7. Sorumluluk Etiği

İnsanoğlu kendisiyle, kim olacağının seçimi ve kişiliğiyle sorumludur (Sartre, 1993: 707). Sartre'nin (1993) varoluşçuluk anlayışına göre birey kendi değerlerinin yaratıcısıdır. Özgürlük insanı kendi değerler sisteminde karmaşık hale getirir. Bu da bize, insanın kendi duygu ve düşünceleri, kişiliği ile ilgili sorumlu bir varlık olduğunu göstermektedir. Levinas'a (1991) göre, birey toplamın sorumluluğundan sorumludur. Birey yalnızca kendinden değil aynı zamanda herkes için sorumludur (Levinas, 1991: 101). Sorumluluk, eylemlere rehberlik etmeyi ifade eder (Habermas, 1994: 15). Diğer insanlarla birlikte rasyonel düşünebilmek, ihtiyaç ve istekler, diyalog sorumluluğu içerir. Diyalog, başkalarının hareketlerini yönlendiren, birbirini tanımayı sağlayan bir araçtır. Gerçekleri ve doğruları söyleme gibi bazı görevler iletişim süreci vasıtasıyla sahip olunan veya olunması gereken sorumluluk gereğidir (Schnebel, 2000: 80; Dion, 2012: 15).

2.3. Liderlikte Dürüstlük ve Etik Liderlik

Brown ve Trevino'ya (2006) göre liderin doğru, dürüst ve güvenilir özellik ve davranışları, etik liderliğin ahlaklı kişi felsefesine katkıda bulunmuştur. Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi (2012) etik liderin özgeci, dürüstlük gibi kişisel değerlerinin kişinin sosyal kimliğini tamamladığını ortaya koymuştur. Ayrıca bu özellikler ahlaklı bir insan olmak için kişiye yardım eder. Doğruluk ve dürüstlük rol modelin meşruluğu için önemlidir (Bandura, 1986). Etik liderlik, gerçeği söylemenin ve aktarmanın ötesindedir. Brown vd. (2005) dürüstlük ve etik liderlik arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen bu iki konunun yapılacak deneysel çalışmalarla ayırt edilebileceğini ifade etmektedirler (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2017: 371). Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) de dürüstlük ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Brown vd. (2005) dürüstlüğün etik liderliğin temeli ve bileşeni olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak her ne kadar etik liderliğin bir bileşeni olsa da, dürüstlük ve doğruluk kavramları çok geniş anlamları içeren kapsamlı yapılardır. Etik liderlik yönetim ağırlıklı bir yapı iken doğruluk ve dürüstlük yönetimin üzerinde kavramlardır. Birey yüksek düzeyde dürüstlük derecesine sahipse (etik lider) ahlaki temelde tutarlı davranışlar ve yönetsel özellikler gösterecektir. Bu durum aynı zamanda etik liderin takipçilerinin liderlerini rol model almasına, kendi aralarında da dürüst davranışlar sergilemesine neden olabilecektir (Engelbrecht vd., 2017: 371).

2.4. Liderlikte Etik ve Etik Duyarlılık

Liderlikte Etik: Etik ahlak biliminin tümünü oluşturmaktadır (Mendonca ve Kanungo, 2007: 13). Etik, davranışları kontrol altında tutmayı sağlayan, insanları etki altında tutabilen önemli bir süreçtir (Rost, 1993: 157). Etik olması gereken değil, toplam kabulü sağlamış doğru davranışlar göstergesidir. Bu bağlamda etik, bir düşünce biçimi ve felsefe ve toplum ahlakının yansımalarıdır (Gardner, 1990). Bu nedenle, liderlikte etik davranışları etkilemesi bağlamında önem arz etmektedir.

Brown vd. (2005) etik liderlikle ilgili “Etik Liderlik Ölçeği” ni geliştirmiştir. Kalshoven vd. (2011) adalet, dürüstlük, etik rehberlik, insanların oryantasyonu, güç paylaşımı, rol açıklığı ve sürdürülebilirlik kaygısından oluşan 7 davranışı içeren “İşyerinde etik liderlik” adlı anketi geliştirmiştir. Edmonson, Fisher ve Polnick (2003), eğitimde yöneticilerin doğru davranışlarını yanlış davranışlarından ayırmaya yarayan normatif bir bakış açısı ile etik liderlik konusunu işlemişlerdir. Eğitimde iyi ve doğru olan davranışların devamını sağlamak ve güçlendirmek, kötü davranışların ise cezalandırılması gerektiği düşüncesinden hareket etmişlerdir. Starratt (1991) etik liderliği birbirine bağlı ve ilişkili “eleştiri, önemseme/özen gösterme ve adalet” ten oluşan üç boyutuna dayandırmış ve daha sonra etik liderliğin anlamlı bir öğrenme süreci boyunca gerçekleştiğini belirtmiştir (Starratt, 2004; Langlois, Lapointe, Valois ve Leeuw, 2014: 313).

Eleştirel etik, toplumda veya yasaların meydana getirdiği haksızlıkların gruplarda ve toplumda meydana getirdiği dil ya da etkileşimsel durumları incelemektedir. Bir haksızlık ortaya çıktığında duyarsız veya haksızlıktan menfaat sağlamış diğer toplumsal kesimin duyarlı hale getirilmesi için bir faaliyete girilir. Ancak alışılmışın dışına çıkıp haksız bir uygulamaya boyun da eğilebilir (Starratt, 1991: 189). *Adalet etiği*, toplumsal kuralların uygulanabilmesi ve insanlık onurunun korunabilmesinin toplumsal ilişkilerin ahlaki değerlerine ve kalitesine dayandığı düşüncesidir. Bu düşüncenin amacı, yönetimde şeffaflık, anlaşmazlıklara çözüm aramaktır. Böylece, insanlar arası işbirliği ile adil bir toplumsal düzen teşvik edilmiş olacaktır. *Önemseme/özen gösterme etiği*, kişiler arası ilişkilerde mutlak saygı düşüncesine dayanır. Kişilere sadakat bu düşüncenin temel felsefesidir. Örgütlerin işleyişi kişiler arası ilişkilere gösterilen sadakatla mümkündür (Qin, Wen, Ling, Zhou ve Tong, 2014).

Etik Duyarlılık: Rest’e (1986) göre ahlaki yargı etik duyarlılık, etik yargılama, etik motivasyon ve etik karakterden oluşan dört boyuta dayanmaktadır. Clarkeburn (2002) ahlaki duyarlılığın, bir konunun veya durumun etik yönlerinin tanınması becerisi ve özelliğine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu özelliği Butterfield, Trevino ve Weaver (2000) "manevi vicdan", Cooper (2006) "etik bir sorunun algılanışı", Damasio (1999) "ahlaki vicdan" olarak değerlendirirken, Rest (1986) bunu "ahlaki duyarlılık" olarak nitelendirmiştir.

2.5. Etik Liderlerin Özellikleri

Etik liderlik sosyal öğrenme ve sosyal mübadele olarak adlandırılan iki temel teoriye dayanmaktadır. Sosyal öğrenme teorisine göre takipçiler, gözlem ve başkaca yollarla liderlerini taklit eder ve onlardan etkilenirler (Bandura, 1986). Sosyal mübadele teorisi ise liderler ve onların takipçileri tarafından paylaşılan karşılıklı ilişkileri anlamaya yardımcı olur (Dhar, 2016: 140). Etik liderlerin özellikleri şunlardır:

- 1) Etik liderler karar verme sürecinde etik duygu ve düşüncelerin etkisi altındadır. Etik lider, kararlarının etik sonuçlarını düşünür ve her şeyden önce adil seçimler yapmaya çalışır (Mihelič vd., 2010: 33).
- 2) Etik liderlerin davranışı uygun kabul edildiği için takipçileri için rol model görevi görür. (Ciulla, 1995; Mihelič vd., 2010: 33)
- 2) Etik liderler, eylemlerini takipçileri ve sosyal çevreleriyle paylaşırlar. Etik liderlerin davranışları, kişisel özelliklerin dışı vurumudur (Bass ve Steidlmeier, 1999);
- 3) Etik davranışları ödüllendirmek ve etik olmayan davranışı cezalandırma etik liderlerin kurallarındandır (Minkes vd., 1999).
- 4) Etik liderlik takipçilere ve örgüte hizmet eder. Etik liderlik örgüt içinde denge ve bütünleştirici bir rol oynar. Gerek takipçilere rol model olarak, gerekse örgüt paydaşlarına önemli katkılar sağlar. Örgüt için vizyon geliştirir. Ahlaki değerlere uygun fikir, değer ve ihtiyaçlara göre geleceğe yönelik bulunulması arzu edilen konuma gelmeye yardımcı olur (Engelbrecht vd., 2017).
- 5) Örgüt içinde tutarlı davranışlar ve kabul edilmiş değerlerle örgüt kültürünün geliştirilmesi sağlanır. Örgüt içinde bilgi akışının doğru ve zamanında gerçekleşmesini sağlar (Brown vd., 2005).
- 6) Etik liderliğin takipçiler üzerinde bıraktığı izler nedeniyle, örgüt içinde ahlaki değerlere uygun çözüm yollarının aranmasını, ahlaki değerlere uygun olmayan olaylar karşısında eleştiriye tetikler. Etik liderlik, bu liderlik türünün gerektirdiği ahlaki kurallara uygun davranış gerektirdiğinden, eğitim ve rehberlik gibi örgüt içi uygulamalarla takipçiler için gereklidir (Yukl, 2006).

2.6. Etik Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Etik liderlik ile takipçilerinin işe bağlılığı (Engelbrecht vd., 2017; Brown vd., 2005; Den Hartog ve Belschak, 2012; Macey, Schneider, Barbera ve Young, 2009; Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014); lidere güven (Engelbrecht vd., 2017; Brown ve Trevino, 2006; Dadhich ve Bhal, 2008; Johnson, Shelton ve Yates, 2012; Kalshoven vd., 2011; Van den Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009; Wong, Spence-Laschinger ve Cummings, 2010); psikolojik iyi oluş (Gilleta vd., 2018); etik iklim (Yasir ve Rasli, 2018; Aryati, Sudiro, Hadiwidjaja ve Noermijati, 2018; Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2011; Elci, Sener ve Alpkan, 2013); grup içi rol performansın ve grup yardımlaşma davranışları (Peng ve Lin, 2017); görev performansı (Yang ve Wei, 2017); müşteri ilişkileri (Zheng, Wang ve Li, 2011); örgütsel vatandaşlık davranışı (Yang ve Wei, 2018; Wang ve Sung, 2016; Yang ve Wei, 2018; Shareef ve Atan, 2018; Brown ve Trevino, 2006; Frisch ve Huppenbauer, 2014; Yang, Ding ve Lo, 2016); lider-üye değişim ilişkileri (Hassan, Mahsud, Yukl ve Prussia, 2013); etik seslilik davranışı (Afsar ve Shahjehan, 2018; Lee, Choi, Youn ve Chun, 2017) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde Brown vd. (2005) tarafından yapılan araştırmaya göre etik liderlik ile işe bağlılığın esaslı unsuru olan işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2003).

Diğer taraftan Cheng vd. (2014) tarafından yapılmış olan bir çalışmaya göre etik liderlik ile ses davranışı (voice behaviour) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Loi, Lam, Ngo ve Cheong (2015) algılanan örgütsel desteğin etik liderlik davranışı ve duygusal katılım arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini; Ko, Haney ve Lee (2018) etik liderliğin işgören fırsatçı davranışlarını azalttığını; Ahmad ve Gao (2018) psikolojik güçlendirmenin etik liderlik ve işgören işe bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu; Ren ve Chadee (2017) özyeterliliğin etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye pozitif ve güçlü şekilde aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

BÖLÜM III

İÇ GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde iç girişimcilik, iç girişimciliğin boyutları iç girişimcilik ile liderlik ilişkisi ve konu ile ilgili görgül araştırmalar üzerinde durulmaktadır.

3.1. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik, inovasyona ilişkin değer yaratmak, insan ve sermayeye ilişkin fırsatları ortaya çıkarma ve geliştirme sürecidir (Churchill, 1992). Gartner vd. (1992) iç girişimciliği bireysel veya örgütsel açıdan inovatif davranış veya olgunun ortaya çıkması, Stevenson ve Jarillo (1990) bireylerin örgüt içinde kontrol ettikleri kaynaklardan bağımsız fırsatların sürdürülmesi süreci, Hisrich ve Peters (1998) örgüt içindeki girişimcilik ruhu olarak tanımlamaktadırlar. İç girişimcilik, bir örgütün girişimci davranış ve uyumunu gösterir. İç girişimci tecrübe edindiği yenilikleri fırsata dönüştürür, proaktif davranır. Performansını artırarak rakiplerini geride bırakır ve işlemenin rekabet avantajı kazanmasını sağlar. Mevcut sektörde yeni iş kollarının farkına varır veya yeni ürünlerin geliştirilmesine öncülük eder (Antoncic ve Antoncic, 2011: 591). İç girişimcilik mevcut sektörde iş kollarını genişletmek (Antoncic ve Hisrich, 2003: 19), yeni ve inovatif ürünlerin geliştirilmesine önem vermek (Zahra, 1993: 323), işgören yaratıcılığını ve inovasyonu teşvik etmek (Zahra, 1991: 262), rakipleri geride bırakan ve çok rekabetçi bir tavır sergilemek (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499) şeklinde görülebilir.

3.2. İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimcilikle yapılan çalışmalardan Miller (1983) üç boyutun varlığına işaret etmiştir. Bu boyutlar inovasyon, proaktiflik ve risk almak olarak ifade edilmiştir. Literatürde bu üç boyuta daha sonra yeni fikirlerin yaratılmasına yönelik sistemsel değişiklikleri ve iş kavramının yeniden tanımlanmasını ifade eden “kendini yenileme boyutu” eklenmiştir (Vesper, 1984; Zahra, 1991; Muzyka, de Koning ve Churchill, 1995). İç girişimcilikle ilgili yapılan çalışmaların artırılmasıyla Felício vd. (2012) iç girişimciliğin inovasyon (innovation), proaktiflik, belirsizliklere karşı risk alma (risk/uncertainty), zorluklara karşı risk alma (risk/challenges), rekabete dayanan enerji (competitive energy), özerklik (autonomy) beş boyutuna işaret etmiştir. Antoncic ve Hisrich (2001) ise yeni iş girişi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik olmak üzere iç girişimciliğin 4 boyutunu tespit etmiştir. Yeni iş girişi (new business venturing): Mevcut sektörde iş kollarını genişletmek, yenilikçilik (innovativeness): Yeni ve inovatif ürünlerin geliştirilmesine önem vermek, kendini yenileme (self-renewal): İşgören yaratıcılığını ve inovasyonu teşvik etmek, proaktiflik (proactiveness): Rakipleri geride bırakan ve çok rekabetçi bir tavır sergilemektir.

Tablo 1. İç Girişimciliğin Boyutları Tablosu

Boyutlar	Açıklama	Teorik Dayanak
Yeni iş girişi (New ventures)	Yeni özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar yaratılması	Schollhammer (1981); Hisrich ve Peters (1984); MacMillan, Block ve Narasimha (1984); Vesper (1984); Kanter ve Richardson (1991); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Sharma ve Chrisman (1999)
Yeni işletmeler (New businesses)	Mevcut ürünler veya pazarlarla ilgili yeni işletmeler kurmak veya işlere girmek	Rule ve Irwin (1988); Zahra (1991); Stopford ve Baden-Fuller (1994)
Ürün/hizmet yeniliği (Product/service innovativeness)	Yeni ürün ve hizmetler yaratmak	Schollhammer (1982); Covin ve Slevin (1991); Zahra (1993); Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997); Knight (1997); Tushman ve Anderson (1997)
Süreç yeniliği (Process innovativeness)	Üretim usul ve tekniklerinde yenilikler	Schollhammer (1982); Covin ve Slevin (1991); Zahra (1993); Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997); Knight (1997); Tushman ve Anderson (1997)
Risk almak (Risk taking)	Cesur eylemlerde bulunmada hızlı davranma ve yeni fırsatlar aramak için kaynak ayırma ile ilgili olasılıklar.	Mintzberg (1973); Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978); Covin ve Slevin (1986, 1989, 1991); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Dess, Lumpkin ve Covin. (1997); Lumpkin ve Dess (1996, 1997)
Proaktiflik (Proactive ness)	Öncü olma ve girişim başlatma konusunda üst yönetim uyumu.	Covin ve Slevin (1986, 1991); Venkatraman (1989); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Lumpkin ve Dess (1996, 1997); Dess, Lumpkin ve Covin (1997)
Rekabetçi agresiflik	Rakiplere karşı agresif tutum sergilemek.	Covin ve Slevin (1986, 1991); Miller (1987); Covin ve Covin (1990); Lumpkin ve Dess (1996, 1997); Knight (1997)

Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2003: 19.

3.2.1. İnovasyon

İç girişimcilikte inovasyon, yeni ürünlerin üretilmesi, yeni süreçler geliştirmek ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini içermektedir. İnovasyon mevcut veya gelecekteki pazarların ihtiyaçların karşılanması için bireysel çabalar bütünüdür (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993). Yeni ürün, hizmet ve süreçlerin yaratılabilmesinde yeni deneyim, fikir ve yaratıcılığın ortaya konulabilmesi inovasyonun belirleyicisidir (Haase, Franco ve Félix, 2015).

Yeni Ürünler: Yeni bir ürünün geliştirilmesi şeklinde gerçekleştirilen inovasyon, bir fikir ile ortaya çıkar. Mevcut ürünlerin kullanılması ve hizmet verilmesi esnasında öğrenme

yoluyla elde edilen bilgiler, mevcut ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut olmayan yeni bir ürünün ortaya atılması ile inovasyon gerçekleştirilebilir. Yeni bir ürünün geliştirilmesi veya ortaya atılması, işyerinde uygulanan mevcut politikaların bir sonucu olarak gerçekleşebilir. Yeni ürün fikri iş akışı içinde gerçekleşebilir. Fikrin gelişiminin hangi aşamada gerçekleştiği, inovasyon politikalarının geliştirilmesi açısından önemlidir. Hangi aşamada gerçekleşirse gerçekleşsin, yeni ürüne dayalı inovasyon patent ile ölçülebilir bir duruma gelebilir (Shipton, Fay, West, Patterson ve Birdi, 2005).

Ürün inovasyonu, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasıdır. Yeni bir ürünün üretilme fikrinin ortaya atılması, üretim temelli bir fayda sağlasa da esasen tüketiciye hizmet sunma amacını karşıladığı önemli bir gerçektir. Bu nedenle hizmet inovasyonunda yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ortaya atılması, müşteri veya tüketiciye sunulacak hizmetin kalitesi açısından önemlidir (Myers ve Marquis, 1969). Çünkü üründe inovasyon, Ar-Ge, teknik tasarım, imalat, yönetim ve ticari faaliyetler, pazarlamayı içeren bir süreçtir (Freeman, 1982). Üretilen yeni bir ürün bu süreçte, tüketiciye fayda sağlama temeline dayanmazsa, talebin arzı karşılamaması dengesizliği, satılamayan ürünün stokta birikmesi dolayısı ile işletmenin önemli zararlara uğraması olasıdır. Sonuç olarak, yeni ürün inovasyonu ile sunulacak hizmet arasında bir denge olması gerekmektedir.

Yeni Süreçler: Yeni süreçler, bilginin paylaşımı ve etkin iletişim vasıtasıyla gerçekleşir. Örgütsel sistemlerin işleyişinde, yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde süreç inovasyonunun önemi büyüktür. Bu nedenle bilgi yönetimine yapılan yatırımlar kullanıcı işbirliğinin yenilik üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Ashok, Narula ve Martinez-Noya, 2016). Bu durum, yeni süreçlerin bilgi yönetimi ve dolayısı ile hizmet sürecine önemli düzeyde etki ettiğini göstermektedir. Ayrıca inovasyon belirleyicileri ürün ve süreç inovasyonu arasında farklılaşır. Etkili yönetim uygulamaları bu iki inovasyon çeşidi arasında farklılık göstermektedir (Rouvinen, 2002). Girişimcilikte yöntem, uygulama ve karar verme şekli ile ilgili süreçlerin gelişen teknoloji altında yeni süreçlerle uygulanması inovasyon açısından önemlidir. Özerklik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi davranışlar ve yenilikçiliğin oluşturduğu girişimcilik uyumu için yeni süreçlerin inovasyon odaklı oluşturulması hizmetlerin müşteri ve tüketicilere sunumu açısından gereklidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Yeni pazarlara girilmesi, yeni bir teknolojiye uyum sağlama, yönetim stratejilerinin geliştirilmesi, müşteri odaklı ürün tasarımı, satın alma sonrası hizmetler,

tedarik zinciri yönetimi, hizmette inovasyon davranışının gerçekleştirilmesi, sürdürülebilir rekabet politikaları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi yeni süreçlere ve süreçlerde gerçekleştirilecek inovatif hareketlere bağlıdır (Van de Ven ve Poole, 1995).

Yeni Teknolojiler: Teknolojik inovasyonlar gelişen teknolojiye daha fazla faydalanma, üretim veya hizmet açısından eldeki kaynakların yeni teknolojiye uyumlu hale getirilmesidir. Teknolojik inovasyon, ürün ve süreç inovasyonunu kapsayacak şekilde geniş bir konu olmakla birlikte özelliği bakımından bu iki inovasyondan ayrılmaktadır. Ürünlerin teknolojik yeniliklerinin yanısıra süreç açısından da yeniliklerin gerçekleşmesi mümkündür. Örgütsel inovasyon ve teknolojik inovasyon arasında tamamlayıcı bir ilişki mevcuttur. Yapılan araştırmalar teknolojik inovasyonun örgütsel inovasyona katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Henderson ve Clark, 1990). Üretim, satış ve sonrası hizmetler gibi müşteri odaklı hareketi gerektiren süreçlerde teknolojik inovasyonun katkılarını belirlemek gereklidir (Mothe, Thi, 2010).

3.2.2. Belirsizliklere Karşı Risk Alma

Risk alma, sonucun belirsiz olduğu durumlarda iş girişimlerinde bulunmayı, fırsatların değerlendirilmesini ve stratejiler geliştirmeyi ifade eder (Frank vd., 2010). Belirsizliklere karşı risk alma, yeni rakiplerin pazara girişi, anlaşmalardaki ani değişiklikler, teknolojik yenilikte gerçekleşen değişimler ve finansman sağlamakta yaşanan zorluklar karşısında gerçekleştirilen eylemlerdir.

Yeni Rakipler: Yeni rakipler (new competitors), pazara yeni giren rakiplerin diğer rakipler için oluşturduğu risk ile ilişkilidir. Rekabetin sürdürülebilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi, yeni ve mevcut rakiplerin öğrenilmesi ve tanınmasına bağlıdır. Bir örgütün performansı, sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkilidir (Porter, 2004: 396). Rakip örgütün, müşteri veya paydaşlarına sunduğu hizmetin kalitesi, pazardaki konumunu belirler. Rakiplerine göre daha kaliteli hizmet sunan bir örgüt, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilir. Ancak, pazara giren her yeni rakip yeni bir risk oluşturacağından, rakiplerin pazardaki faaliyetleri ve stratejisi dikkatlice izlenmelidir. Çünkü her yeni rakip, pazarda tutunabilmek, belirli bir müşteri kitlesi kazanabilmek için strateji belirleme, fiyat

ve ürün politikası benimseme gibi faaliyetlere girişir. Pazara uyumun sağlanması müşteri ve rakip uyumuna bağlıdır (Abell, 1980; Dickson, 1992; Houston, 1986; Hunt ve Morgan, 1995).

Anlaşmalardaki Ani Değişikliklere Tepki: Anlaşmalardaki ani değişikliklere tepki (reaction to sudden changes in agreements) personel, ortaklar, müşteriler ile yapılan anlaşmalardaki ani değişiklikler karşısında işyerinin risk alma düzeyini ifa eder. Girişimci; riskleri üstlenerek bir fikri fırsata, bir fırsatı girişim uygulamasına, bir uygulamayı ise projeye dönüştüren kişidir (Allinson, Chell ve Hayes, 2000). Örgütsel açıdan bakıldığında, girişimciye bu özelliklerin bulunması, örgütün devamı için önemlidir. Örgütler paydaşlar, müşteriler, devlet ile sözlü veya yazılı bir anlaşma içindedir. Gelişen teknoloji, değişen ekonomik şartlar, hukuksal ve politik gelişmeler bu anlaşmaların ani değişimine neden olabilir. Bu nedenle, örgütün bu anlaşmaların ani değişimlerinin oluşturduğu risklere karşı hukuksal, ekonomik, yönetsel ve stratejik açıdan hazır olması gerekmektedir. Anlaşmaların ekonomik ve hukuksal belirsizlikler riski ile karşı karşıya olması, örgütün bu belirsizlik seviyesini düşük maliyetle azaltma tedbirini almasını gerektirir. Dış çevrede yaşanan eski tecrübeler, pazarın mevcut konumu ile daha önce yaşanmış olaylar, risk unsurları ile ilgili gerekli bilgilere ulaşabilme, aynı risk unsurları hakkında yaşanmış tecrübeler, rakiplerle ilgili bu risk unsuruna bağlı bilgiler belirsizlik seviyesini azaltabilir (Busenitz ve Barney, 1997; Busenitz ve Lau, 1996).

Teknolojik Yenilikte Hızlı Değişimlere Tepki: İnovasyon örgüt için yeni olan süreç, ürün, teknoloji, hizmet, politika, fikir, cihaz ve davranışlara uyum olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1992). Teknolojik yenilikte hızlı değişimlere tepki (reaction to rapid changes in technological innovation), bu değişimler karşısında örgütün risk alma düzeyini ifade eder. Örgüt açısından çevresel değişimler ve belirsizlikler birer risk unsurudur. Teknolojik değişimler ve farklılaşma bu riskler arasında yer almaktadır (Weiss ve Heide, 1993). Örgütün sistemsal teknolojik alt yapısı, sunulan hizmetlerin gerçekleştirildiği teknolojik cihazlar (faks, telefon, dijital cihazlar, bilgisayar vb.) teknolojik yenilikler karşısında sürekli değişim ve uyumu gerektirir (Eisenhardt, 1989). Muhasebe programları, müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin verilebilmesi için geliştirilen teknolojinin örgüt içinde teknolojik alt yapıya entegre edilmesi, iş ağının genişletilmesi için gerekli dijital iletişim ağının geliştirilmesi örgütün rekabet gücü için önemlidir (Stremersch, Weiss, Dellaert ve

Frambach, 2003). Sosyal medya ağının giderek genişlemesi, her geçen gün yeni teknolojik gelişmelerin yaşanması örgütlerin bu değişim ve gelişime üretim, tüketim ve sunulacak hizmet açısından açık olmasını gerektirmektedir (Heide ve Weiss, 1995).

Finansman Sağlamakta Yaşanan Zorluklar: Finansman sağlamakta yaşanan zorluklar (difficulties in obtaining financing) girişimcinin veya işyerinin finansal açıdan risk alma düzeyini ifade eder. Finansal güç, bir örgüt veya işletmenin ekonomik sürekliliğini sağlaması için gerekli ve zorunlu bir unsurdur. Bir örgütün amacı kazanç sağlamak olmasa bile, örgüt çalışanlarının geçimini sağlama, örgütsel amaçlar için gerekli eşya, hizmet ve ürünlerin satın alınması için finansman gereklidir. Örgüt gelir gider dengesini sağlayabilmek için finansal kaynaklara ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle örgütün finansal kaynaklara erişiminin mümkün olması gerekir. Yasal zorunluluklar veya sürdürülebilir rekabet örgütün finansal açıdan risk almasını gerektirebilir. Bu riski, örgütün sermaye yapısı, nakde dönüşebilecek varlıkları, gelir gider dengesi, politik unsurlar, makro ve mikro ekonomik dengeler etkilemektedir. Dolayısı ile yeni girişimlerin karara bağlanmasında ortaya çıkabilecek belirsizlikler, bu unsurların dikkate alınması ile azaltılabilecektir (Hatzinikolaou, Katsimbris ve Noulas, 2002; Cassar ve Holmes, 2003; Chen, 2010; Bhamra, Kuehn ve Strebulaev, 2010).

3.2.3. Zorluklara Karşı Risk Alma

Risk, belirli kayıpların yaşanma olasılığının bilinmesine rağmen istenen bir sonucun elde edilmesi için bir yola girilmesidir (Yates ve Stone, 1992; Sonfield ve Lussier, 1997). Proaktif davranışlar sergileyerek, rakiplerinden bir adım önde olabilmek risk almayı gerektirebilir. Yeni sektörlere, pazarlara girmek, yeni projelere yatırım yapmak ve kapsamlı inovasyon faaliyetlerine girişmek bir örgütün rekabet avantajı kazanmasını ve pazardaki varlığını sürdürebilmesini sağlar. Tüm bu faaliyetler zorluklara karşı risk almanın unsurlarıdır.

Yeni Projelere Yatırım: Örgütler ekonomik bağımsızlıkları, müşterilerine kaliteli hizmet için yeni projelere yatırım yapmalıdır. Yeni projelere yatırım (investment in new projects), bu konuda karşılaşılan zorluklara karşı risk alma düzeyini ifade eder. Her proje mali ve hukuki açıdan bir risk taşır. Bu nedenle elde edilecek olası getiri ile kaybedilmesi olası

sonuçlar yönetim açısından incelenir. Projeler, sunulacak ürün veya hizmetin kalitesi için önemlidir. Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri memnuniyeti, etkin ve verimli kalite yönetimi için gerekli yeni projelere yatırım yapmak gereklidir. Kurumsal çevre, örgüt ve girişimcilerin bu yatırım kararları için önemlidir (Johnson, McMillan ve Woodruff, 2002). Kurumlar ve çevresel faktörler örgütlerin yatırım kararlarını yönlendirir, yeni projelere yatırım yapmalarını teşvik edebilir. Devlet politikaları, enflasyonist etkiler, yasal zorunluluklar ise yatırım kararlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Miles, Feulner, O'Grady, Eiras ve Schavey, 2005).

Kapsamlı İnovasyonlar: Schumpeter'a (1934) göre inovasyon, yeni ürünler, yeni üretim teknikleri, yeni pazarlar, yeni örgütler, yeni kaynakların gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesini içeren yenilikleri ifade edilmektedir. İnovasyon, ticarileşmiş ürün ve hizmetlerin gerçek değeri (Schendel ve Hill, 2007), mevcut pazarlara hakim olmaya yardımcı olan, yeni pazarlar geliştirmesini sağlayan, sektör liderliğinin devam etmesine katkıda bulunan ticarileşme kabiliyeti (Datta, Reed ve Jessup, 2013; Wallsten, 2000), ticari hayatta başarının anahtarı, ürün veya hizmetlerin faydalı şekilde sunulmasında etkin bir süreçtir. İnovasyonlar örgütün değer zincirine katma değer sağlar (Porter, 2008). İnovasyonun kapsamlı olması, inovasyonu yaratan taraflarla ilgilidir. Kapsamlı inovasyonlar (profound innovations) örgüte bağlı çalışan her bireyin ortaya koyduğu yeniliklerin uygulanması konusunda karşılaşılan zorluklara karşı risk alma düzeyini ifade eder. Bu inovasyonlar bir ürünün üretilmesi ile ilgili olabileceği gibi, hizmet sunumu ile de ilgilidir. Kapsamlı inovasyonlarda karşılaşılabilecek en önemli zorluk müşteri değeri yaratma zorluğudur (Den Hertog, Van der Aa ve De Jong, 2010). Ortaya konulan bir inovasyonun sonucu olan bir ürün veya hizmetin nitelikleri ve performansları müşterinin algılanan tercihi ile uyumlu olmalıdır. Müşteri algı ve ihtiyaçları değişen sosyal, teknolojik, ekonomik, politik, evrensel, kültürel şartlar karşısında sürekli farklılık göstermektedir (Lane ve Maxfield, 1996). Bu değişim ve gelişime uyum sağlamayan inovasyonların sonucu olan ürünler, müşteri için bir değer yaratmayacaktır. Bu nedenle kapsamlı inovasyonların örgütsel açıdan teşvikinde gelecek için ortaya konulacak pratik faydalar göz önünde bulundurulmalı, çevresel faktörler örgüt üyeleri ile sürekli paylaşılarak gelecek için öngörüler sağlanmalıdır. Liderler, bu kapsamda planlamalar yapmalıdır (Black ve Farias, 1997).

Yeni Pazarlara Girme Zorlukları: Her işletme, ekonomik kazanç sağlamak, pazarda müşteri potansiyeline sahip olmak için yeni pazar arayışına girer. Yeni pazara girme kararı (decision to conquer new markets), bu konuda karşılaşılan zorluklara karşı risk alma düzeyinden etkilenir (Devinney, 1992). Yeni pazarlara girme konusunda gerçekleşen zorluklar ekonomik ve sosyal engellerdir. Ekonomik engeller siyasi ve politik açıdan gerçekleşebilir (Daunton, 2011). Maliye ve para politikaları, hükümetin ticari ve örgütlere ilişkin kısıtlayıcı kararları, ülkeler arası ilişkilerin bozulması, siyasi istikrarsızlık, döviz değerlerindeki büyük dalgalanmalar yeni pazara girme konusunda önemli zorlukları beraberinde getirir (Sethi, Iqbal, ve Sethi, 2012). Yeni pazarlara girme kararı pazarın bulunduğu coğrafyanın siyasi, hukuki ve ekonomik unsurlarına dikkat edilerek verilmelidir. Sosyal engeller ise sosyal ve kültürel çevre ile ilgilidir. İşletmenin yeni pazara girme konusunda almış olduğu kararın uygulanabilmesi için olası müşterilerin zevk, tutum, davranış, yaşam tarzı, kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Dil farklılıkları, kültürel farklılıklar, müşteri alışkanlıkları pazara girişte önemli engeller arasındadır (Rahman, Uddin ve Lodorfo, 2017; Johanson ve Vahlne, 1977; Barkema ve Vermeulen, 1997; Rothaermel, Kotha ve Steensma, 2006). Yeni pazarlara girme konusunda diğer temel zorluklar ise Axelsson ve Johanson'un (1992) ifade ettikleri üzere uyum sağlama, pozisyon alma ve zamanlamadır. Girilmesi planlanan pazardaki iş ağları her zaman şeffaf ve açık değildir. İş ağının doğasını tespit etmek, aktörlerin rollerinin belirlenmesi yeni pazara girişlerde uyum zorluklarını beraberinde getirir. İş ağına dahil olarak deneyim kazanmak, örgütün bu yöndeki yetkinliklerini geliştirerek rekabet gücünü sağlamak yeni pazara girişte önemli unsurlardır. Pazara girişte yaşanabilecek önemli zorluklardan biri de fırsatların zamanında görülmesi ve zamanında harekete geçilmesidir. Pazara girişte örgütün iş ağındaki konumunu doğru şekilde tespit etmesi de gerekmektedir. Pazardaki aktörlerle olan ilişki bakımından pozisyonun doğru ve zamanında alınması iş ağındaki uyum açısından önemlidir (Axelsson ve Johanson, 1992).

Yeni Sektörlere Girme Zorlukları: İşletmeler ve örgütler, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, işletme alt yapısı için dış kaynak bağımlılığını azaltabilmek için üretilen ürün veya hizmetle ilgili işletme dışından satın alınan sektörlerle girmek isteyebilir. Örneğin, otomobil üreticisi olan bir işletmenin, mobilya üretimine başlamadan önce küçük ev aletleri, daha sonra kauçuk üretmeye başlaması yeni sektörlerle girmesine örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, sigorta hasar

danışmanlığı ile ilgili hizmet sektörüne geçişi de yeni sektörlere girmeye örnek verilebilir (Fan, Huang, Oberholzer-Gee, Smith ve Zhao, 2008: 7) . Dış çevre ile uyum sağlaması gereken işletme veya örgütün bu sektörlere girmesi, sektörde yer alan işletmelerle büyük bir rekabete ve zorluklara neden olabilir. Yeni sektörlere girme (entry into new businesses) zorlukları, bu konuda karşılaşılan zorluklara karşı risk alma düzeyini ifade eder (Timmons, 1994). Bu risk, mali kayıpları da beraberinde getirebilir. Organik büyüme, birleşme ve satın alma şeklindeki büyüme stratejileri yeni sektörlere girmeye yardımcı olur. Yeterli kaynak, rekabet gücü ve yetkinliklerle maliyet ve risklerin azaltılması organik büyümeyi sağlar (Balakrishnan ve Koza, 1993). Büyümeyi hedeflemeyen işletme ve örgütler ise dış çevreye uyum yeteneklerini kaybederek, sektörde veya pazarda önemli rekabet gücü kayıpları yaşar. Yeni sektörlere girerek, iş ağını genişletmek isteyen örgütler çeşitlendirme stratejisi geliştirebilir. Çeşitlendirme, işletmelerin yeni iş alanlarına girmesidir (Ansoff, 1965). Yeni iş alanları ise iş ağının büyümesini sağlar, etkileşimde bulunan örgüt sayısını artırır, dış çevreye uyumu kolaylaştırır, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi üst seviyeye çıkarır (Easton ve Araujo, 1994; Pettigrew, 1987).

3.2.4. Rekabete Dayanan Enerji

Rekabete dayanan enerji (Competitive Energy) örgüt içi aktörlerin bireysel bağlılık ve görevlere adanmışlık düzeylerini gösterir.

Bireysel Bağlılık: Bireysel bağlılık (level of personal commitment), çalışanların kişisel bağlılık düzeyini ifade eder. Örgütsel bağlılık, kişilik ve iş tatmini bireysel bağlılıkla ilişkili konulardır. Her bireyin farklı kişisel özelliklere sahip olması, davranış ve tepki düzeylerinin farklılaşması iş tatminini ve bireysel bağlılık düzeyini etkilemektedir (Staw ve Cohen-Charash, 2005). Örgütsel ortamda kişilerin üstlendikleri ve kendilerine verilen rollerin kişisel özelliklerle örtüşmesi iş tatmini ve işyerinde verimlilikle yakından ilişkilidir (Judge, Heller ve Mount, 2002). Hoşgörü, dışa dönüklük, vicdanlılık, duygusal dengesizliğin iş tatmini ile ilişkili olduğu Judge vd. (2002) tarafından tespit edilmiştir. Duygusal dengesizlik, vicdanlılık ve tecrübeye açıklık ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu Erdheim, Wang ve Zickar (2006) tarafından yapılan bir çalışma ile tespit edilmiştir. Aynı çalışmada dışa dönüklük ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık, hoşgörü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Spagnoli

ve Caetano, 2012). Örgütsel bağlılık, bireyin işine tutumunu ve işyeri ile örgüt arasındaki uyumu gösterir (Allen ve Meyer, 1990; Ivancevich, Olelelns ve Matterson, 1997).

Görevlere Adanmışlık Düzeyi: Teknolojinin her geçen gün gelişmesi bilginin hızlı akışı, hızlı kararlar vermeyi ve örgütsel süreçlerin yönetilmesinde görevlerin önemini ortaya koymuştur. Değişen müşteri ve kamusal taleplere hızlı cevap verebilmek için görevlerin de hızlı ve etkin şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Talep değişimlerine uyum, rekabetin her geçen gün daha da artması, örgüt içindeki görevlerin uyumlu şekilde yerine getirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle göreve adanmış bireylerce gerçekleştirilen görevlerin hızlı, doğru şekilde gerçekleşmesi talep değişimlerine uyum ve iyi bir süreç yönetimi için önemlidir (Da Silva, Martins Damian ve Dallavalle de Pádua, 2012; Seethamraju ve Marjanovic, 2009).

Görevlere adanmışlık (dedication to tasks) düzeyi, çalışanların görevlere kendilerini ne düzeyde adadıklarını ortaya koyar. Çalışanların fazla mesai çalışmasına istekli olma düzeyi (willingness to work overtime or after hours), çalışanların hafta sonlarında ve tatillerde çalışmaya istekli olma düzeyi (willingness to work on weekends and holidays) göreve adanmışlıkla ilgilidir (Felicio vd., 2012). Ancak her şeyden önce, göreve adanmışlık iş gücü ile ilgilidir. İşgücü, fiziksel ve zihinsel girdilerin iş zamanı içinde işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için kullanılmasıdır (Green, 2001). Bu girdilerin kullanılması belirli bir çabayı gerektirir ve bireyden bireye değişir. Görevlerin yerine getirilmesi için gösterilen çaba bazı bireylerde sorumluluk duygusunun da etkisiyle fazla olurken, bazı bireylerde ise düşüktür. Bireyin görevlere adanmışlık düzeyini iş yoğunluğu, bireyin kişisel özellikleri, yaşama ilişkin beklentiler, sosyal ve ekonomik durum etkilemektedir. İş yoğunluğunu ise örgütsel değerler ve tecrübe, örgüt ve işle ilgili özellikler etkilemektedir (Burke, Singh ve Fiksenbaum, 2010). Literatürde iş yoğunluğunun çalışma saati, iş stres ve yükü ile ilişkili olduğu (Burke vd., 2010), yoğun çalışma temposuna rağmen çalışanların işlerini sevdikleri ve iş yükünün iş stresine neden olduğuna dair önemli tespitlere rastlanmadığı (Hewlett ve Luce, 2006) gibi sonuçlara varan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu farklı tespitlerin temel nedeni, bireylerin iş yükü, işin nitel ve nicel özelliklerine bakış açısının farklılık göstermesidir. İş yükünün, niceliksel yönü tamamlanması gereken iş miktarı ile ilişkiliyken nitel yönü iş faaliyetleriyle ilişkili zihinsel zorluktur (Boekhorst, Singh ve Burke, 2017).

Göreve adanmışlık düzeyini etkileyen etkenlerden biri de kariyer planlamasıdır. Nitel ve nicel açıdan yüksek iş yükü etkisinde olan işgörenin işyerini, liderini, sosyal ve ekonomik koşulları sevmemesine rağmen işini ve görevleri yerine getirmesinin kendisine kariyer açısından önemli getiriler sağlayacağı inancı göreve adanmışlık düzeyini yükseltebilir (DeGeorge, 1986; Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999; Rich, LePine ve Crawford, 2010). İşine bağlı bir bireyin göreve adanmışlık düzeyinin her zaman yükseleceğini söylemek mümkün değildir. Çünkü işine bağlılık gösteren ancak verilen görevlerin bağlı olunan işin gerektirdiği görevlerle ilişkili olmadığına inanan bir bireyin göreve adanmışlığından söz edilemez. Böyle durumlarda örgüt içi görev dağılımlarının işe uygun şekilde dağıtıldığının koordinasyon ve kontrolünün doğru şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Görev tanımlarının işe uygun şekilde yapılması, görevleri yerine getirecek işgörenlerle bu tanımların paylaşılması, olası görev tanımı değişikliklerinin görev ilgilisi işgörenlerle paylaşarak gerçekleştirilmesi göreve adanmışlık performansı açısından önemlidir. İş, işgören, lider, işyeri ve işgören etkileşimlerinin bu çerçevede gerçekleşmesi bireylerin inovasyon davranış eğilimleri açısından da önem arz etmektedir.

3.2.5. Proaktiflik

Proaktiflik, çevresel değişimi etkilemek için harekete geçmek, fırsatları araştırıp faydaya dönüştürmek için zamanında tepki göstermektir (Bateman ve Crant, 1993). Proaktif kişiliğe sahip bireyler problemin tespit edilmesi, olasılıkların zamanında öngörülmesi, stratejik araştırmaların yapılması konularında önemli yetkinliklere sahiptir (Crant, 1995; Bateman ve Crant, 1993). Bu yetkinlikler proaktiflik kişilik özelliği ile girişimcilik niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Crant, 1995; Kickul, Gundry, 2002).

Proaktiflik işyerinin büyüme ve gelişmeye odaklanma durumunda rekabete karşı inisiyatif alma düzeyi, işyerinin diğer şirketler ile işbirliği durumunda rekabete karşı inisiyatif alma düzeyi, işyerinin liderleri takip etme veya örnek alma durumunda rekabete karşı inisiyatif alma düzeyini ifade eder. Proaktif kişilik, gelecekteki talebi öngören ileriye dönük bir bakış açısı ile birlikte, ilk hareket ettirici güce sahip ve pazar payını güvence altına almak için gerekli eylemlerde bulunmaktan kaçınmayan bir kişilik özelliğidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu kişilik özellikleri birlikte değerlendirildiğinde, örgütün sosyal ve ekonomik açıdan varlığını sürdürebilmesi için önemli olan öğrenen bir örgüt haline gelmesi için

proaktif kişilik özelliklerine sahip işgören ve yöneticilerin varlığı önemlidir (Senge, 1990). Kendini sürekli olarak geliştiren, dış çevre ile uyumu yakalayan bir örgütün tüm üyelerinin paylaşılan hedeflere yönelik olarak çalışması için geliştirilen örgütsel vizyon için proaktif kişiliğe sahip işgörelere ihtiyaç bulunmaktadır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1996). Örgütün kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesi için arzulanan idealin gerçekleştirilmesi (Levy, 2000), örgüt üyelerini bir araya getirerek bağıllık ve aidiyet duygularını geliştirerek (Berson, Shamir, Avolio ve Popper, 2001) farklı bir örgütsel kimlik yaratma özelliğı olan vizyon (Katz,1999) işgörelerin kişilik özelliklerinin toplamından oluşan değerle de örtüşmelidir (Yoeli ve Berkovich, 2010).

3.2.6. Özerklik

Özerklik (autonomy) Yunanca bir kelime olan “autos” ve “nomos” kelimelerinden gelmektedir. “Autos” kelimesi kendi, “nomos” kelimesi ise yasa ile çizilen sınır anlamlarına gelmektedir. Her iki kelimenin temel anlatımı birleştirildiğinde bir kişinin kendi sınırlarını çizmesi anlamı ön plana çıkmaktadır. Önceleri devlet ile birey arasındaki bir ilişki açısından değerlendirilen (Dworkin, 1988) özerklik kavramı, sonraları bireylerin kendi seçimlerini diğerlerinden bağımsız hale getirdiğı anlamında değerlendirilmiştir (Metaal, 1992). Fonksiyonları bağımsızlık, öz ve belirleme (Metaal, 1992) olan özerklik bir bireyin kendi davranışını kontrol altına alabilme durumu, davranışlarını kendi kontrolü altında tutabilme konusunda karar verebilme durumudur (Deci, Connell ve Ryan, 1989). Özerklik, bir girişimin başlatılmasında temel nedenlerden biri (Feldman ve Bolino, 2000; Wilson, Marlino ve Kickul, 2004), girişimcinin amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde temel başarı kaynağıdır (Carter, Gartner, Shaver ve Gatewood, 2003). Pazar ihtiyacının belirlenmesinde kilit rol oynayan özerklik iş dünyasına açılan bir kapıdır (Gatewood, Shaver ve Gartner, 1995). Örgüt içinde çalışan bireylerin hareket alanlarının geniş, kendi kararlarını verme konusunda serbestlik düzeylerinin yüksek olması bireyin davranış ve düşünceleri konusunda faydalı sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilir. Bireyin davranış ve düşünceleri açısından kendine ait özgür bir alanın olmaması veya bu alanın dış etkenler tarafından kısıtlanması stres düzeyini artırabilir. Özerklik durumu aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde büyük rol oynar. Birey özerklikle kendine ait bir alanı sağlayan örgüt ve liderlerine karşı benimseme davranışı geliştirebilir. Bu durum örgüt

içi verimliliğin artmasını sağlar. Bu nedenle çalışanların karar verme, kendilerine tahsis edilen kaynakları yönetme, insanları işe alma konularında özerklik ve inisiyatif alma derecesini ifade eden özerklik kişilik performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir (Deci ve Ryan, 1995; Fuller vd., 2010). Psikolojik güçlendirmenin bir unsuru olan iş anlamı (job meaning) çalışanların yaptıkları işe verdikleri anlamı ifade eder. İş anlamı, bireyin kendi sınırları içinde işe verdiği önem, işin özelliklerinden farklı olarak işi yürüten kişi tarafından işe yüklenen değerdir. Bu nedenle bireylerin işlerini yerine getirmeye inanmaları, özerklik durumlarından etkilenir (Muldoon vd., 2017; Homans, 1961; Spreitzer, 1995). Özerkliğe sahip bir birey, işini, liderini ve işyerini sahiplenir, yaptığı işi anlamlandırır, performansını artırır.

3.3. İç Girişimcilik ile Liderlik Arasındaki İlişki

İç girişimciliğin şekillenmesinde liderlik önemli bir etkidir. Çalışanların işyerinde işlerine oryantasyonu, yeni fırsatları yakalaması, sürdürülebilir rekabet açısından yeni fikirler üretilmesi liderin ödüllendirme ve astlarını etkileme düzeylerine bağlıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001). Fikirlerin sürdürülebilir bir işletme ile hayata geçirilmesi ve rakiplerle etkin bir mücadele için lider ve takipçi arasında uyum ve etkileşim gereklidir. İnovasyonun geliştirilmesi, yeni fikirlerin hayata geçirilmesi bilgi paylaşımı ve etkin iletişime bağlıdır (Haase vd., 2015). İletişim, hiyerarşik kademeler arasındaki bağları güçlendirir, örgüt iklimini öğrenmeye açık ve esnek bir yapıya dönüştürür. İletişim ve etkileşimin etkililiği ise güçlü bir lider önderliğine bağlıdır (Daft, 2007).

Etik liderler astlarını ve takipçilerini etki altında bırakarak rol model görevi görürler. Örgütler, ürün veya hizmette yenilik yaparak risk alıp proaktif davranışlar sergileyebilir (Schollhammer, 1982; Covin ve Slevin, 1991). Bu hareketler girişimci hareketler ortaya çıkarır ve örgüte sürdürülebilir rekabet sağlar. Etik liderlerin yönettiği örgütlerde takipçi işgörenler rol model aldıkları liderlerinin prensip ve kurallarına riayet edip örgütün menfaatine olan davranışları etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirir. Böylece etik liderlerin yönettiği örgütlerle, iç girişimciliğin ortaya konulduğu örgütlerin proaktif, risk alan, rekabetçi, ürün ve hizmet yeniliği geliştiren davranışlar sergileyen ortak bir paydada birleşebilir (Covin ve Slevin, 1991; Venkatraman, 1989; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Lumpkin ve Dess, 1997; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997).

Etik liderler kişisel özelliklerini dışa vurarak etik prensip ve değerlerini örgüt içinde paydaşlarla paylaşır (Engelbrecht vd., 2017). Etik liderin örgütün değerlerine etik ilkeler çerçevesinde sahip çıkacağı düşüncesi örgüt içinde pozitif bir durum yaratır (Brown vd., 2005). Bu durum örgütün kültürünün geliştirilmesini, bilgi akışının doğru ve zamanında gerçekleşmesini sağlar. Örgütlerin yeni işletmeler ve iş girişimleri gerçekleştirmesinde örgüt kültürüne sahip çıkan insan gücüne ihtiyaç vardır (Schollhammer, 1981; Hisrich ve Peters, 1984; MacMillan, Block ve Narasimha, 1984). Yeni ürün ve hizmetlerde izlenecek süreçlerde yenilik için aynı insan gücünün doğru şekilde yönetilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir (Tushman ve Anderson, 1997). Bu iç girişimcilik eylemlerinin gerçekleştirilmesi ise etik liderin takipçileri üzerindeki motivasyon etkisi ile mümkün hale gelebilir.

3.4. İç Girişimcilik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Öğrenen örgütler işgörenlerin yaratıcılıklarını ve inovatif hareketleri teşvik etmektedir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002). Woo (2018) kariyer uyumluluğunun kişilik özellikleri ile iç girişimcilik arasındaki genel ilişkiyi aracılık ettiğini tespit etmiştir. Molina ve Callahan (2009) çevresel, bireysel öğrenme, iç girişimcilik ve örgütsel öğrenme yapılarının örgütsel performansı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Benitez-Amado, Llorens-Montes ve Perez-Arostegui (2010) iç girişimcilik kültürünün işletmenin pazar performansını öngörmesini sağlayan önemli bir kilit faktör olduğunu, bilgi teknolojisi ve kaynaklarının iç girişimcilik kültürünün geliştirilmesi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Deprez ve Euwema (2017) genç iç girişimcilerin kişisel bir bağlantıya, yeterli geribildirime, geniş özgürlük ve güvene, talep edildiğinde net yönlere ve rol modeli olan bir lidere sahip olmayı beklediklerini tespit etmişlerdir. Razavi ve Ab Aziz (2017) iç girişimcilik niyeti ile proaktiflik, risk alma ve iş ağının pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışma ile transformasyonel liderliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Örgütün yenilikçi faaliyetlerinin işgörenlerle gerçekleştirilmesi örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını, işgören-yönetici arasındaki etkileşimin pozitif yönde

etkilenmesini sağlayabilecektir (Engelbrecht vd., 2017; Schollhammer, 1981). Bu çalışmada etik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki bu etkileşimin önemini ortaya koyabilmek için ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar iç girişimcilikle, personel kaynakları (Gawke, Gorgievski ve Bakker, 2017), işgören memnuniyeti (Antoncic ve Antoncic, 2011), işletmenin büyümesi (Antoncic ve Antoncic, 2011; Covin, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Antoncic, 2007), işe bağlılık (Gawke vd., 2017) arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.



BÖLÜM IV

İŞE BAĞLILIK

Bu bölümde işe bağlılık kavramı, işe bağlılık teorileri ile işe bağlılıkla araştırma konusundaki görgül araştırmalar ele alınmaktadır.

4.1. İşe Bağlılık Kavramı

Bir şirketin değerinin yaratılması ve sürdürülebilmesi için yapılan araştırmalar, araştırmacıları işgörenlerin performansını etkileyen faktörleri tespit etmeye yöneltmiştir. Bu faktörlerin tespiti ise işe bağlılık davranışının araştırma konusu olmasını sağlamıştır. Harter, Schmidt ve Hayes (2002) işgören tatmini ve verimlilik gibi işgörene ait değişkenler, tatmin gibi müşteriye ilişkin değişkenler, karlılık gibi işletmeye ait değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Müşteri sadakati ve müşteri tatmini ile işe bağlılık arasında da pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Harter vd., 2002; Salanova, Agut ve Peiro, 2005). İşe bağlılık kavramsal çerçevenin çizilmesi açısından farklı görüşler ileri sürülmüştür. İşe bağlılık Salanova vd. (2005) tarafından işgören performansının bir sonucu olarak, Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004) tarafından iş kaynakları ve performansı arasında aracılık eden kilit faktör olarak ifade edilmiştir.

Lee, Carswell ve Allen (2000) işe bağlılığı bir kişi ile mesleği arasında, o mesleğe duyduğu duygusal tepkiye dayanan psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadır. Peng, Ngo, Shi ve Wong'a (2009) göre işe bağlılık işgörenin iş rolüne yatırım yapmak için istekli olduğu kaynak ve çaba miktarını ifade eder. İşe bağlılık kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önemi ifade eder. Pozitif, tatmin edici, benimseme, bağlılık ve işle bağlantılı ruhsal durum işe bağlılıkla ilişkilidir (Schaufeli vd., 2002: 74; Salanova ve Schaufeli, 2008). Etik liderlik, işgören motivasyonu ve pozitif iş

tutumu ile ilişkilidir (Brown vd., 2005). İşine bağlı bireyler daha yoğun, özverili, başarı odaklı ve yüksek motivasyonla çalışırlar. Bu durum işgörenleri özgeci ve dürüst olmaya sevk eder (Cheng vd., 2014: 818).

Schaufeli vd., (2002) işe bağlılığı canlılık, bağlılık ve benimseme davranışlarının işe bağlılıkla doğrudan ilişkili davranış kalıpları olduğunu ifade etmektedirler.

Canlılık/gayret, işgörenin işyerinde yüksek düzeyde enerji ve zihinsel direnç, çalışma için gayret gösterme arzusu ve zorluklar karşısında direnme gücü gösterme davranışını içerir. İşe bağlı bir işgörenin, etrafındaki olaylara kayıtsız kalmaması, sorunlar karşısında dinamik ve çözüm arayan bir davranış sergilemesi, işini benimseyerek olası tehdit ve riskleri gözeterek sorunların çözümünde aktif rol oynamaya çalışması canlılık/gayret davranışını gösterir.

Bağlılık, işgörenin işini önemsemesi, yaptığı işten heyecan duyması, işine kendini yakın görmesi, işini sevmesi, işinden ilham alması, rakiplerine karşı işini savunur şekilde meydan okuması şeklinde tanımlanır. İşgörenin işine olan bağlılık davranış kalıbında, işine bağlı ancak işyerine bağlı olmamak gibi bir ayrımın yapılmamış olması burada temel bir sorunu beraberinde getirmektedir. İşgören, işine bağlı ancak işyerine bağlı değilse işverene meydan okuyabilir. Meydan okuma davranışının işe bağlılıkla olan ilişkisinin ortaya konulması gerekebilir. Bu durum, Schaufeli vd.'nin (2002) aktardığına göre işle bağlantılı ruhsal durum, pozitiflik ve benimseme durumlarının işe bağlılıkla ilgili olduğu tanımlamasının iki ihtimal ile açıklanması gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Gerçekten de işini severek yapan ve işine saygı duyan ancak işverenin kural ve prensiplerini zorunluluktan dolayı yerine getiren, esasında onu etik bir lider olarak görmeyen bir işgörenin işe bağlı olduğunu ortaya koyabilmek, liderlik etkisinin araştırılmasına bağlıdır. Tam tersi bir durumda işyerine bağlı, işvereni seven ancak işe bağlı olmayan işgörenin bağlılık davranışının ortaya konulması işgörenin inovasyon davranışının araştırılmasına bağlıdır. Bu nedenle işe bağlılığın gerçek anlamda ortaya konulabilmesi, işgörenin inovasyon davranışı ve etik liderliğin işgörenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve aradaki bağlantıların tespitine bağlıdır.

Benimseme, işgörenin işe yoğunlaşma düzeyi, işle olan etkileşim yoğunluğu ile ilgilidir. İşgörenin işini kendi işi gibi sahiplenmesi, işe hızlı şekilde uyum sağlaması işe bağlılıkta benimseme davranışını gösterir (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118). Benimseme, işgörenin

işinde kendini görebilmesidir. İşini yaparken, işinde kendinden bir parça bulan, benliğinde bu işi yapma konusunda bilişsel kabul yaşayan işgören benimseme davranışını gerçekleştirmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken konu işe bağlılık ile işgören bağlılığı kavramlarının birbirinden farklı anlamlar içeriyor olmasıdır (Schaufeli ve Salanova, 2011). İşe bağlılık işgörenin işiyle olan ilişkisini ifade ederken, işgören bağlılığı işgörenlerin iş, işletme, rolleri arasındaki ilişkileri içeren işe bağlılıktan daha geniş bir kavramdır (Schaufeli ve Bakker, 2010).

4.2. İşe Bağlılığı Açıklayan Teoriler

İşe bağlılığın sebeplerini açıklayan teoriler iş talepleri ve kaynaklar modeli, genişleme ve yapı teorisi, sosyal mübadele teorisi olmak üzere üç temel teoridir.

4.2.1. İş Talepleri ve Kaynaklar Modeli

Bakker ve Demerouti (2007), işe bağlılığın temel sebeplerinin iş ve bireysel kaynaklar olduğunu ileri sürmektedirler. İşle ilgili kaynaklar (job resources) işin fiziksel, sosyal ve örgütsel özelliklerini ifade eder (De Lange, De Witte ve Notelaers, 2008). İşe dayalı kaynaklar iş taleplerinin ve buna bağlı maliyetlerin azalmasını ve kişisel gelişimi sağlar, öğrenmeyi kolaylaştırır, işe ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bireysel kaynaklar ise bilişsel ve duygusal bakış açısı, pozitif inanışlar, kişilerin amaçlarını elde etmesine yardımcı ve onları motive eden duygu ve düşüncelerdir (Van den Heuvel, Mandl, Stam, Kahn ve Hulshoff Pol, 2010: 129).

İş talepleri (job demands), işin fiziksel, psikolojik, örgütsel ve sosyal yönleri ile ilgilidir. Sürdürülebilir fiziksel, psikolojik gayret ve beceri iş talepleriyle bağlantılı konulardır. Fiziksel çalışma ortam ve koşulunun olumsuz olması, iş baskısının yoğunluğu, müşterilerden duygusal etkileşim beklentisi iş taleplerine örnek olarak verilebilir (Bakker ve Demerouti, 2007). İş taleplerinin olumsuz etkileri zamana bağlı olarak kendini gösterebilir. İş taleplerinin yerine getirilmesi, önceleri olumsuz etkilerini göstermezken, zamanla iş stresine ve baskısına dönüşerek psikolojik bir gerilim yaratabilir. Bu durumda birey, zamana dayalı olarak iş taleplerinin etkilerini görmeye başlayacaktır (Bakker ve Demerouti, 2007; Meijman ve Mulder, 1998).

İş talepleri ve kaynaklar modelinde iki psikolojik süreçten bahsedilebilir. Birincisi sağlığın bozulması ile ilgili süreç, ikincisi doğal motivasyondur. Aşırı iş yükü ve duygusal talepler işgörenin bilişsel ve fiziksel kaynaklarını tüketmektedir. Bireye yüklenen işin ağırlığı, kötü tasarlanmış işler bireyin psikolojik ve fiziksel açıdan tükenmesine yol açarak sağlığına zarar vermeye başlar (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2000).

4.2.2. Genişleme ve Yapı Teorisi

Genişleme ve yapı teorisi, olumlu duyguların etkisini açıklamaktadır (Fredrickson, 1998, 2001). Bu teori genişleme ve yapı hipotezlerinden oluşmaktadır. Genişleme hipotezi, olumlu duyguların, bireyin düşünce ve eylem dağarcığını genişlettiği ve geniş bir alana yansımalarının olması varsayımına dayanır. Olumlu duygularla genişleyen düşünce ve eylemler bireyin kişisel kaynaklarının yapılandırılmasını sağlar. Bu da yapı hipotezini oluşturmaktadır. Olumlu duyguların kişinin ruh halini, davranışlarını etkilemesi kişisel kaynakları etkilediği gibi sosyal açıdan da etkilerde bulunur (Fredrickson, 2001: 220). Olumlu duygular bireysel büyüme ve sosyal ilişki için bir araç olup kişilerin kişisel ve sosyal kaynaklarını oluşturarak, kaliteli ve iyi bir yaşam sağlar. (Fredrickson, 2001: 224). Isen vd., (1987), pozitif duygular ile bilişsel süreç arasındaki bağlantıyı esneklik, yaratıcılık, bilgiye açık olma, birleştirici özelliklerle genişleme hipotezini desteklemektedirler.

4.2.3. Sosyal Mübadele Teorisi

Bireyler arasındaki sosyal ilişkiler önemli bir etkileşimi ve kaynak paylaşımını içermektedir. Ödüllendirilme, arkadaşlık ve benimsenme gibi beklenti ve ihtiyaçların karşılanması bireylerin sosyal açıdan kaynak paylaşımını zorunlu kılmaktadır. Sosyal ilişkiler içinde bireylerin karşılıklı beklentilerinin mübadelesi anlayışına dayanan sosyal mübadele teorisi, işe bağlılık davranışının temellerinin de oluşmasını sağlamıştır. Örgüt ve birey arasındaki ilişkide karşılıklı taahhütlerin yerine getirilmesi sosyal denge açısından önemli bir döngüyü beraberinde getirmektedir. Kariyer geliştirme, adil ücret alma, kendini gerçekleştirme davranışı, fırsatların faydaya dönüştürebilme imkanı, kaynakların adil

dağılımı gibi örgüt-işgören ilişkilerinde sosyal mübadele önemli bir denge unsurudur (Saks, 2006; Schaufeli, 2006). Karşılıklı değişimin örgüt-işgören ilişkisinde adil ve dengeli şekilde gerçekleşmesi, bağlılık davranışının gelişmesine yardımcı olmaktadır (Kahn, 1990). Sosyal mübadele teorisi işe bağlılığı olumlu veya olumsuz etkilerinden çok, davranışın temellerini açıklaması açısından önemlidir. İhtiyaçların karşılanması, tatmin duygusunun gerçekleşmesi doğasında tüketmek olan insanın sosyal mübadelesi gerçeğini ortaya koymaktadır. Gayret, bağlılık ve benimseme davranışlarından oluşan işe bağlılık örgütün işleyişi için gerekli olan işlere işgörenlerin bağlılıklarının geliştirilmesi, örgütün rekabet avantajı kazanması ve performansı için önemlidir (Schaufeli vd., 2002).

4.3. İşe Bağlılık ve Etik Liderlik, İş Tatmini, Hizmet İnovasyon Davranışı, Duygusal Katılım

İşe Bağlılık ve Etik Liderlik: İşgörenler, yöneticileri tarafından adil ve saygılı şekilde yönetilmeleri durumunda bu durumu bir ekonomik değişimden çok sosyal değişim olarak görürler (Blau, 1964). Macey vd.'ye (2009) göre etik lider davranışları, işgörenler üzerinde işe bağlılıkla sonuçlanan etkiler sağlar. Etik liderler, sorumluluk ve otoritenin önemini ortaya koymak için egemenliği altında çalışan işgörenlerin eğitim ve iş konusunda güçlenmelerini, onlara özgür bir ortam sağlamak isterler (Bellingham, 2003). Etik liderler işgörenleri önemser, sıkı bir iletişim kanalı ile bağlı olunan örgütün amaçlarını ve hedeflerini anlatarak işgörenlerinden beklentilerini aktarırlar (Brown ve Treviño, 2006). Bu durum etik liderlerin işgören nezdinde sadece üst değil aynı zamanda onları önemseyen, ahlaki vasıflara sahip bir iş arkadaşı olarak görmelerini de sağlar. Den Hartog ve Belschak (2012), Brown vd. (2005) etik liderlik ve işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. İşgörenin yöneticisini etik lider olarak algılaması durumunda, çalışmaya katılımın daha yüksek seviyelerde olduğu Den Hartog ve Belschak'ın (2012) yaptıkları çalışma ile ortaya konulmuştur.

İşe Bağlılık ve İş Tatmini: İşe bağlılık iş tatmininin ötesinde bir kavramdır (Macey ve Schneider, 2008). İşe bağlılık ile iş tatmini arasındaki temel ayrım Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. İşe Bağlılık ve İş Tatmini Farklılıklar Tablosu

İşe Bağlılık	İş Tatmini
Odak noktası işgören ve iştir. İşgörenlerin işteki ruh hali ile ilgilidir (Schaufeli ve Bakker, 2010)	Odak noktası işgörenin işle ilgili ruh halidir. İşgörenlerin işle ilgili veya işe karşı ruh hali ile ilgilidir (Schaufeli ve Bakker, 2010)
Sevinç, coşku, haz, neşe, heyecan, memnuniyet gibi aktif durumları ifade eder (Schaufeli ve Bakker, 2010).	Memnuniyet, sakinlik, huzur, rahatlama gibi aktif olmayan durumları ifade eder (Macey ve Schneider, 2008).

Tablo 2’den anlaşılabacağı üzere işe bağlılık aktif duygu durumları ile iş tatmini ise aktif olmayan duygu durumları ile ilgilidir. İşe bağlılık işteki ruh halini yansıtır. İşgörenin işe karşı tutumları ise iş tatmini ile ilgilidir. İş tatmini mevcut duygu durumunu, işe bağlılık ise aktif tutum ve duygu yansımalarını ifade etmektedir.

İşe Bağlılık ve Hizmet İnovasyon Davranışı: Yapılan araştırmalar işe bağlılık ile hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Garg ve Dhar, 2017). Barnes ve Collier (2013) ise hizmet iklimi, iş tatmini ve duygusal katılımın işe bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir. İşgörenlerin işe bağlılıkları, kariyer uyumu ve yükümlülüğünü etkilemektedir (Barnes ve Collier, 2013). Hizmet inovasyon davranışının, hizmetlerin sunulmasına, ürünlerin hammaddeden üretime, tedarik ve lojistiğe, satış ve pazarlamaya, satış sonrası hizmetlere kadar gerçekleşen süreçlerin hepsinde gerçekleşebilecek olması işe bağlılığın hizmet inovasyon davranış ve performansı açısından önemini ortaya koymaktadır. İş akışındaki süreçte gerçekleştirilecek müşteri odaklı yenilik davranışlarının işe bağlı bir birey tarafından gerçekleşmesi müşterilerin memnuniyeti, işyerinde verimlilik, örgüt paydaşlarının memnuniyeti sonuçlarını doğurabilecektir.

İşe Bağlılık ve Duygusal Katılım: Duygusal katılım, işgörenin örgüte duygusal olarak katılımı, özdeşleşmesi ve bağlılığını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal katılım, işgören performansının sebeplerinin ortaya konulabilmesi için özellikle hizmet sektöründe gerçekleştirilen araştırmalara konu olmuştur (Parish, Berry ve Lam, 2008; Malhotra ve Mukherjee, 2004). Duygusal katılımı odak noktası özümseme ve bağlılıktır. İşe bağlılıkta ise iş rollerine ve işin kendisine bağlılık odak noktasıdır (Bakker ve Leiter, 2010: 14). Diğer bir ayrım ise tutumun yansıdığı alanla ilgilidir. Duygusal katılım örgüte yönelik tutumları içerirken, işe bağlılık iş ile ilgili tutumu yansıtır (Christian, Garza ve Slaughter, 2011). Sosyal kimlik teorisi temelinde, işe bağlılığın örgüte katılımı

başladığına ilişkin çalışmalar bu ayrımı kanıtlar niteliktedir (Kahn, 1990; Tajfel ve Turner, 1985). Örgüte katılımı, örgüt yolunda örgüt adına aktif eylemler başlar. Örgüte bağlılık da bu katılımı başlar. Örgüte katılım, örgüt yapısının öğrenilmesini, rollerin benimsenmesini, örgütsel işleyişin özümsemesini, örgüt iklimine uyumu sağlar. Bu süreç bağlılık duygusunu tetikler. De Cuyper, Notelaers ve De Witte, (2009) başarı ve kalıcı bir işte çalışma isteğinin işe bağlılık düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu tespit bağlılığın katılım ile gerçekleştiğini göstermektedir (Barnes ve Collier, 2013; De Cuyper vd., 2009).

4.4. İşe Bağlılığın Çıktıları

İşe bağlılık bireyin işi ile uyumunu ve kariyer planlamasında esaslı bir bağlılık sonuçlarını sağlar. Bu sonuçlar işine bağlı bir bireyin işyerindeki verimliliğin artmasına, işyerinde koordinasyon ve uyumun yükselmesini, iç işleyişteki aksaklıkların giderilmesine, bilgi akışının doğru ve tutarlı şekilde ilerlemesine yardımcı olur.

4.4.1. Uyum Sağlama Yeteneği

Uyum sağlama yeteneği, algılanan hizmet kalitesi ve performans ile ilgilidir. Müşterilere sağlanan hizmetlerin ve ihtiyaçların sürekli değişiklik göstermesi uyum sağlama yeteneğini etkiler (Franke ve Park, 2006; Gwinner, Bitner, Brown ve Kumar, 2005; Hartline ve Ferrell, 1996). Problem çözme ve karar verme davranışı pozitif duygu ile ilgili olup uyum sağlama yeteneği ile ilişkilidir (Isen, 2001). Yaratıcılığın belirmesi, yeni yetenekler ortaya koyma, bilişsel yapıya ilişkin gelişmeler de uyum sağlama yeteneği ile ilgilidir (Fredrickson ve Branigan, 2005; Isen vd., 1987). Bu durum işe bağlılığın pozitif deneyimlerini edinmiş birinin işine uyum sağlayabileceğini, işinde başarılı ve yenilikçi davranışlar sergileyebileceğini göstermektedir (Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner, 2008).

4.4.2. Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığı, işgörenin yaptığı işle ilgili bağlılık düzeyi, verilen hizmet kalitesi, müşteri tatmini, işletmenin rekabet gücü, işgücü devir oranı, verimlilik gibi konular

açısından önem arz etmektedir. İşgörenin işine bağlı olması fakat kariyerine bağlı olmaması, kariyerine bağlı olması fakat işine bağlı olmaması, her ikisine bağlı olması, her ikisine bağlı olmaması gibi durumlar hizmet kalitesi ve verimlilik açısından farklı sonuçlar doğurabilir (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Blau, 1985; Darden, Hampton ve Howell, 1989: 82). Kariyer bağlılığı, örgüt içindeki bireysel gelişim, değişim ile ilgilidir. Kariyer, insanları etki altında tutan, ikili ilişkileri geliştiren, sosyal açıdan kabul görülmeyi sağlayan, müşteri ve tüketicilerin marka ve işletme algılarının oluşmasına yardımcı olan önemli bir faktördür. Bu nedenle özellikle işletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirmelerinde kariyer yönetimi ve kariyer bağlılığının önemi araştırma konusu yapılmıştır. Colarelli ve Bishop (1990), kariyer bağlılığının işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmesine yardımcı olduğunu tespit etmiştir. Hyvönen, Järvinen, Pellinen ve Rahko (2009), işine bağlı yöneticilerin kariyer gelişimlerine daha açık olduğunu ortaya koymuşlardır. Rich vd. (2010) bunun sebebinin sadece işle ilgili rollere değil aynı zamanda rollere ilişkin amaçlara ve duygusal bağlara bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Böylece, işe bağlılık ile kariyer bağlılığı arasındaki ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur (Pelled vd., 1999; Rich vd., 2010: 619). Ancak bu durum sebep sonuç ilişkisini açıklamaya yetmemektedir. İşgören devir oranının düşüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan Hurley ve Estelami'nin (2007) araştırması, işe bağlılık ile kariyer bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini açıklayamamaktadır.

4.5. İşe Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yapılan araştırmalar işe bağlılık ile hizmet inovasyon davranışı (Garg ve Dhar, 2017), etik liderlik (Den Hartog ve Belschak, 2012; Brown vd., 2005), işgören tatmini ve verimlilik gibi işgörene ait değişkenler, tatmin gibi müşteriye ilişkin değişkenler, karlılık gibi işletmeye ait değişkenler (Harter vd., 2002), müşteri sadakati ve müşteri tatmini (Harter vd., 2002; Salanova vd., 2005), çeşitlilik odaklı insan kaynakları uygulamaları (Tuan, Rowley ve Thao, 2019), psikolojik sağlamlık (Dai, Zhuang ve Huan, 2019) arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

De Cuyper vd. (2009) başarı ve kalıcı bir işte çalışma isteğinin işe bağlılık düzeyini artırdığını, Barnes ve Collier (2013) hizmet iklimi, iş tatmini ve duygusal katılımın işe

bağlılığı etkilediğini, Barnes ve Collier (2013) ise işgörenlerin işe bağlılıklarının, kariyer uyumu ve yükümlülüğünü etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalar işe bağlılıkla işgörenin etik lider algısı (Den Hartog ve Belschak, 2012), pozitif, tatmin edici, benimseme, bağlılık ve işle bağlantılı ruhsal durum (Schaufeli vd., 2002: 74; Salanova ve Schaufeli, 2008), işgören motivasyonu ve pozitif iş tutumu ile ilişkisi bakımından etik liderliğin (Brown vd., 2005) ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bakker vd. (2004) işgörenin işe bağlılığının, iş kaynakları ile performansı arasında aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. İşe bağlılık düzeyinin hizmet inovasyon davranışına etki edebileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle çalışmanın dördüncü bölümünde hizmet inovasyon davranışına yer verilmiştir.



BÖLÜM V

HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI

Bu bölümde hizmet inovasyonu kavramı, hizmet inovasyon davranışının boyutları, hizmet inovasyonuna ilişkin teorik yaklaşımlardan asimilasyon, farklılaşma ve sentez yaklaşımı bu bölüm altında incelenmiştir. Bu açıklamalardan sonra hizmet inovasyon davranışının temel özellikleri, benzer kavramlarla olan farklılıkları irdelenmiştir.

5.1. Hizmet İnovasyon Davranışı Kavramı

Gelişmekte olan teknoloji, artan rekabet, müşteri tatmini ve verimlilik arayışları üretimle birlikte hizmet sektörünün gelişmesine de katkıda bulunmuştur. Ürünün üretiminden müşteriye teslim ve sonraki süreçlere kadar hizmet ağırlık kazanmaktadır. Özellikle ürünün müşteriye tesliminden sonraki garanti, tamir, kullanıma dair eğitimlerin verilmesi gibi ürüne ve müşteriye yönelik hizmetlerin giderek yaygınlaşması üretim sektöründe hizmetin önemini artırmıştır (Porter, 1985: 40; Porter ve Teisberg, 2006: 403). Hizmet sektörünün ve üretimde hizmet anlayışının giderek artış göstermesi hizmetin rekabet avantajı açısından da önemini artırmıştır. Bu nedenle işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak, müşteri tatminini artırmak için hizmette yeniliklere girişmektedirler (Kindström vd., 2013; Chen, 2011). Hizmet yenilikleri ve hizmet sektörü günümüzde ekonomik büyüme göstergelerinden biri haline gelmiştir (Thakur ve Hale, 2013).

Hizmet inovasyonu; yaşam tarzı, organizasyon, zamanlama ve yerleştirme ile ilgili, ürün ve sektöre göre değişiklik gösterebilen, genel olarak tüketiciyi ilgilendiren yeni şeylerin ortaya konulduğu bireysel ve kolektif süreçlerdir (Barcet, 2010: 51; Carlborg, Kindström ve Kowalkowski, 2014; Barras, 1986; Hu vd., 2009). Hizmet inovasyon davranışı, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde gerçekleştirilen bireysel ve kurumsal

eylemlerdir. Bu süreç problemin teşhisi ve ortaya konulması ile başlar, problemin çözülmesi için ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam eder (Scott ve Bruce, 1994: 581). Örgütsel süreç ve sistemler, proje yönetim becerisi, örgütsel kültür ve vizyon gibi konular hizmet yenilik davranışı geliştirmede önem arz eden konulardır (Matear vd., 2004: 284). Örgütler insan ve beşeri sermayeye sahiptir. İnsan ve beşeri sermaye hizmet inovasyonunda kilit unsurlardır (Ordóñez de Pablos ve Lytras, 2008). Hizmet inovasyonu, örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Garg ve Dhar, 2014; Garg ve Dhar, 2016; Garg ve Dhar, 2017). Örgüt amaçlarının ve liderlerin takipçilerinin yenilikçi davranışlarının geliştirilmesi, bu davranışın tutundurulması için yenilikçi davranışlar araştırma konusu olmuştur (Kim, Lee ve Lee, 2013).

Ferraz ve Melo Santos (2016) örgütsel araştırmalarda hizmet inovasyonu konuları üzerine yapılmış bazı araştırmaların ürün yönetimi, pazar uyumu, performans yönetimi konuları üzerinde yoğunlaştığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışma bağlamında hizmet inovasyonu esas olarak üç teorik yaklaşım üzerinde yoğunlaşmaktadır (Gallouj ve Savona, 2009; Ferraz ve Melo Santos, 2016: 252):

- a) Teknoloji esaslı yaklaşım: Örgüt dışında ortaya çıkan ve hizmet sektörüne etki eden teknolojik gelişmelerin örgüte yayılması hizmette inovasyon açısından temel alınır.
- b) Hizmet esaslı yaklaşım: Hizmet sektörünü üretim sektöründen ayıran temel yenilik ve özellikler esas alınır.
- c) Bütünleştirici yaklaşım: Hizmet ve üretim sektöründeki benzerlikler üzerinden yeniliğe geniş bir bakış açısı sağlayan, teknolojik veya teknolojik olmayan, somut veya soyut konuları esas alır.

Hu vd. (2009) uluslararası turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışan 621 işgören ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada takım kültürü ve hizmet inovasyon performansı ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Anılan yazarlar hizmet yenilik ölçeğini iki boyutta ele almışlardır. Çalışmada yeni hizmet geliştirme boyutu Matear vd. (2004), işgören hizmet yenilik davranışı boyutu Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiştir. Scott ve Bruce (1994) işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapmış oldukları görüşmeler neticesinde ortaya çıkardıkları işgören hizmet inovasyon davranış ölçeğini literatüre kazandırmışlardır. Bu çalışmaya göre yöneticiler,

konaklama sektöründe liderlik özellikleri takipçileri tarafından kabul görmüş kişilerin başarılarını örnek almaktadırlar. Birçok başarılı uygulama kıyaslama, rehberlik, ilham verme yoluyla hizmet sektörüne örnek olmaktadır (Hu vd., 2009: 42; Enz ve Siguaw, 2003: 116).

5.2. Hizmet İnovasyon Davranışının Boyutları

Hizmet inovasyon davranışı, belirli bir sürecin sonucunda oluşur. Davranışın gerçekleşmesine etki eden faktörler davranışı tetikler ve bu davranış sonucunda yeni hizmet geliştirilir. Hu vd. (2009) tarafından geliştirilen hizmet inovasyon performansı ölçeği işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin adı “Hizmet İnovasyon Performansı” olsa da her iki boyut hizmet inovasyon davranışını ölçmektedir. Çünkü işgören, hizmet inovasyon davranışını inovasyon odaklı fikir ileri sürerek ve/veya bu fikri yeni hizmet geliştirme olarak sonuçlandırır. Ortaya atılan inovasyon fikri, uygulamaya yönelik geliştirilene kadar davranış devam eder. Geliştirilen yeni hizmet de inovasyon davranışdır (Scott ve Bruce, 1994; Matear vd., 2004; Kim vd., 2013; Barcet, 2010: 51; Carlborg vd., 2014; Barras, 1986). İnovasyon performansı, inovasyon riskinin, yeni ürün ve süreç geliştirmenin maliyetinin, pazara sürülme süresinin düşüklüğü/yüksekliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin tanıtımı, ürün veya hizmetleri sunmanın yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş süreçlerinin tanıtımı ile ilgilidir (Aloini, Lazzarotti, Manzini ve Pellegrini, 2017; Chiang ve Hung, 2010). İnovasyon verimliliği ve inovasyon karlılığı inovasyon performansının iki temel boyutunu oluşturmaktadır. İnovasyon verimliliği yeni ürünlerin sayısı, yeni ürünlerin yeniliği, yeni üretimin gelişmekte olan hızı ve yeni ürünün pazardaki başarı oranı ile ilgilidir. İnovasyon karlılığı ise yeni ürün gelirin oranı, kalitenin iyileştirilmesi, maliyetin azaltılması ve katma değer geliştirilmesi ile ilgilidir (Zheng, Li ve Wu, 2013; Atuahene-Gima, 2005; Chiang ve Hung, 2010). İnovasyon performansının bu boyutları ve etkileyen faktörler düşünüldüğünde işgören hizmet yenilik davranışı ile yeni hizmet geliştirme boyutlarının hizmet inovasyon davranışının göstergeleri olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.1. İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu

İşgören Hizmet Yenilik Davranışı (Employee service innovation behavior) Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiştir. Liderlik, çalışma grupları, bireysel özellikler, inovasyonla ilgili psikolojik iklim hizmet inovasyon davranışının yönlendiricileridir. Lider üye etkileşim ve iletişimi, lider rol beklentileri liderin takipçilerinin inovasyon davranışlarını geliştirmesinde önemli rol oynar. Aynı şekilde takım çalışmalarında takım ve üye arasındaki etkileşim de hizmet inovasyon davranışının geliştirilmesinde önemlidir. İşgörenlerin inisiyatif alarak problem çözme yetenek ve özgürlükler ile problem çözümüne sistematik bakış açısı sunabilen işgörenlerin varlığı inovasyon davranışının ortaya çıkmasını sağlar. Ancak, bu davranışın geliştirilmesi için gerekli kaynakların ve desteğin sağlanması da gerekir. Destek psikolojik olabileceği gibi sosyal de olabilir. İşyerinde daha çok takım içinde ve lider-üye etkileşiminde psikolojik desteğin ağırlıklı olarak inovasyon davranışına etkisi ön plana çıkmaktadır (Scott ve Bruce, 1994).

İnovatif davranış biçimi dış çevreden gelen uyarılarla bilişsel bir sürecin ekseninde ortaya çıkar. Psikolojik ve örgütsel iklim, lider-üye ve takım-üye etkileşimi, bireysel özellikler, tecrübe hizmet inovasyon davranışının ortaya çıkması ve yeni hizmet geliştirmek için önemli motivasyon faktörleridir (Rubalcaba, Michel, Sundbo, Brown ve Reynoso 2012). Mevcut bir hizmette yenilik gerçekleştirmek, bu sayılan faktörlerin etkisinde yaratıcılık kişisel özelliği ile gerçekleşir (Oke, 2007). Mevcut hizmetle ilgili inovatif düşünceleri, tecrübe edinilmiş bilgi süzgecinden geçirilerek müşteri/tüketici ihtiyaçları gözetilerek yeni fikirler ortaya çıkar. Bu inovatif hareketler çoğu zaman empati ile meydana gelir. Hizmet inovasyon davranışını gerçekleştirecek işgörenin kendisini hizmeti satın alacak müşteri/tüketici yerine koyması sonucunda hizmetle ilgili beklentiler konusunda fikir edinilmeye çalışılır. Örgütsel kaynaklar, psikolojik ve sosyal destek, liderlik özellikleri ve davranışları, inovasyon konusundaki örgütsel teşvikler, takım ve liderle olan ilişki ve etkileşim düzeyi bu fikrin bilişsel sürecin sonucu olarak dışavurumunu sağlar. Dışavurum bir karar süreci ile meydana gelir. Kişi yeni fikrini bilişsel sürecinde kesinleştirdiğinde bunu dışa vurma konusunda bir karar verir. Dışavurum kişi için örgüt veya sosyal anlamda menfaat karşılaştırmasında örgüt, tüketici veya toplum üstün gelirse hizmet yeniliği davranışını ortaya çıkarır.

5.2.2. Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu

Yeni Hizmet Geliştirme (New service development) Matear vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. Hizmet inovasyon davranışı sürecinde yenilik fikrinin dışa vurulması sonucunda gerçekleştirilen bu davranış, üzerinde fikir yürütülen hizmetin geliştirilmesi ile devam edebilir. İnovatif düşüncenin ürünü olan mevcut hizmetin geliştirilmesi fikri yeni bir hizmetin geliştirilmesini oluşturur. Çünkü hizmetin sunumuna eklenen her yeni inovatif fikir ve proje ile yeni bir hizmet sunumu ortaya çıkar. Geliştirilen her hizmet yeni bir hizmetin başlangıcıdır. Ticaret Odalarının üyelerine sunmuş olduğu hizmetlerden biri ticaret siciline tescil işlemleridir. Tescil işlemlerinin harçlarının normalde odaya giderek yatırılması yerine internet ortamında yatırılması konusunda bir yenilik davranışı gerçekleştirildiğinde sunulan hizmetin müşteri yönünden gerekliliklerinde yenilik sağlanmış olur. Tescil hizmetinin üyenin odaya bizzat giderek işlem yaptırması yerine internet ortamında e-imza ile yaptırabilme olanağının sağlanması ise hizmetin sunumunda (hizmeti sunan yönünden gereklilik) yeniliktir. Hizmetin gerekliliklerinde veya sunumunda gerçekleştirilen bu yenilikler yeni hizmet geliştirme davranışıdır. Çünkü her yenilik yeni bir projenin ürünüdür ve hizmetin sunumunda müşteri/tüketici için bir farklılık yaratır. Ancak, hizmette gerçekleştirilen her yenilik hizmet inovasyonu anlamına gelmez. İnovatif davranış, rol performansına, gruba ya da örgüte fayda sağlamak için bir iş rolü, grup ya da organizasyon içindeki ürünlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni fikirlerin bilinçli üretimi, tanıtımı ve uygulanması anlamına gelir (Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017; West ve Farr, 1989). Hizmet inovasyon davranışının geliştirilebilmesi için yeni bir fikir üretilmeli, bu yeni fikir uygulanabilir olmalı, müşteri/tüketicinin tatminine yönelik olmalı, bir sorunun çözümüne ilişkin olmalı ve/veya fayda sağlamalıdır (Scott ve Bruce, 1994). Örgüt amaçlarına uygun olmayan ancak genel bir sorunun çözümünü sağlayan, müşteri ve tüketicilerin faydasına yönelik hizmet yeniliği eylemleri hizmet inovasyonudur.

5.3. Hizmet İnovasyon Davranışına Teorik Yaklaşımlar

İşgören hizmet inovasyon davranışı asimilasyon, farklılaşma ve sentez şeklinde üç temel yaklaşımda incelenmiştir.

5.3.1. Asimilasyon/ Özümseme Yaklaşımı

Asimilasyon yaklaşımı, hizmet ve üretim sektöründeki inovasyona ilişkin benzerliklere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ile gerçekleştirilen araştırmalarda teknoloji kabulü, fikri mülkiyet üzerinde durulmaktadır. Hizmet endüstrilerindeki çalışanlar, hizmet firmalarındaki "iş başında yenilik" in aksine, kurum içi araştırma ve geliştirme personeli vurgulayan üretim endüstrilerindeki teknolojileri benimseyerek çok fazla yenilik gerçekleştirmektedir (Hu, 2010; Rodgers, 2007; Ottenbacher ve Harrington, 2009; Chou, Chen ve Wang, 2012; Gallouj, 2002; Hon ve Leung, 2011; Li ve Hsu, 2016).

5.3.2. Farklılaşma Yaklaşımı

Farklılaşma yaklaşımı hizmetlerin özelliklerine ağırlık vermektedir. Sürece odaklanmak, müşterilerle doğrudan ilişki içinde olan işgörenin rolünü vurgulamak, müşteri-işgören etkileşimini vurgulamak, müşterilerden teşvik ve ilham alma, bireysel deneyim ve öğrenmeye güvenme vurgulanmaktadır. Hizmet sektöründe yeniliklerin sürdürülebilirliği için işgören elde tutulmalıdır (Li ve Hsu, 2016; Gallouj ve Savona, 2009; Paton ve McLaughlin, 2008; Cadwallader, Jarvis, Bitner ve Ostrom, 2010).

5.3.3. Sentez Yaklaşımı

Sentez yaklaşımı imalat ve hizmet sektörleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları birleştirir. Bu yönden bakıldığında hizmet inovasyon davranışı teknolojinin benimsenmesi ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi gibi çok boyutludur (Hoarau ve Kline, 2014; Li ve Hsu, 2016; González ve León, 2001). Hertog (2000), mevcut ve rekabet halindeki hizmetlerin özelliklerini ifade eden “yeni hizmet kavramı”, mevcut ve potansiyel müşterilerin özelliklerini ifade eden “müşteri arayüzü”, yeni hizmetler ortaya koyacak teknolojik alt yapı tedarikini ifade eden “teknolojik seçenekler” ve mevcut ve rekabet eden servis çalışanlarının yetenekleri, becerileri ve tutumlarını ifade eden “hizmet dağıtım sistemi” şeklinde dört boyutlu bir hizmet inovasyon davranış modelini ileri sürmüştür.

5.4. Hizmet İnovasyon Davranışının Temel Özellikleri

Hizmet inovasyon davranışının temel özellikleri aşağıda yer almaktadır:

- ❖ Hizmet inovasyonu çok yönlü fayda sağlar. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, müşteriler, tüketiciler ve işgörenler için birçok yönden faydalıdır. Hizmet sektöründe yeni hizmet süreçleri geliştirir (Enz ve Siguaw, 2003).
- ❖ Müşterilerin satın alma davranışlarını etkiler (Victorino, Verma, Plaschka ve Dev, 2005) ve hizmet kalitesi ile müşteri tatminini sağlar (Tajeddini ve Trueman, 2012).
- ❖ Yaratıcı problem çözme fikirlerinin uygulamaya dönüşmesini ve işletmelerin temel yeteneklerinin ve performansının gelişmesini sağlar (Calantone vd., 2002; Campo, Díaz, ve Yagüe, 2014).
- ❖ İşletmelerin rekabet avantajını kazanmasını ve sürdürebilmelerini sağlar (Ottenbacher, 2007).
- ❖ İşgörenlerin işlerindeki başarılarının artmasını, iş tatminlerini sağlar (Robinson ve Beesley, 2010)
- ❖ Kişisel özelliklerden etkilenir. Proaktif kişilik özelliğine sahip (Chen, 2011), hayal gücü ve yaratıcı gücü yüksek özellikteki kişiler (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004), özgüveni yüksek, pozitif düşünce yapısına sahip kişilerin (Oldham ve Cummings, 1996) inovatif davranışlar sergilemeye yatkın oldukları ortaya konulmuştur (Chang, Gong ve Shum, 2011).

5.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlişkili Kavramlar

Hizmet inovasyon davranışı ile iç girişimcilik, hizmet iklimi, iş tatmini, hizmet inovasyon performansı, kişiselleştirilmiş değer inovasyonu, zamanlama değer inovasyonu, etkileşim ve katılım inovasyonu arasındaki ilişkiler aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

5.5.1. Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik

Hizmet inovasyon davranışı ile iç girişimcilik benzer gibi görünen ancak birbirinden farklı konulardır. Bu iki konu arasındaki temel farklılıklar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Arasındaki Temel Farklılıklar Tablosu

Hizmet İnovasyon Davranışı	İç Girişimcilik
Hizmet inovasyon davranışı yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde gerçekleştirilir.	Tecrübe edinilen yenilikler iç girişimcilikle fırsata dönüştürülür.
Hizmet inovasyon davranışı sergileyen kişilerin tespit edilmiş belirgin bir kişisel özelliği yoktur.	İç girişimciler proaktiftir, işini kendi işi gibi benimser, görev tanımının sınırlarını aşmaya hazır, yaptığı işi daha iyi yapabilmek için değişimi zorlayan ve katma değer üreten kişilerdir.
Bireysel ve kurumsal eylemleri içerir.	Bir örgütün girişimci davranış ve uyumunu göstermekle birlikte ağırlık noktası işgören davranışlarıdır.
Örgütsel süreç ve sistemler, proje yönetim becerisi, örgütsel kültür ve vizyon gibi konularda görülebilir	Mevcut sektörde iş kollarını genişletmek (Antoncic ve Hisrich, 2003: 19), yeni ve inovatif ürünlerin geliştirilmesine önem vermek (Zahra, 1993: 323), işgören yaratıcılığını ve inovasyonu teşvik etmek
Yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması ile ilgili bireysel ve kurumsal davranışları açıklamak için kullanılır	Örgütler içerisindeki girişimcilik eğilim ve davranışlarını açıklamak için kullanılır.
Faaliyet halindeki örgütlerin kontrolü altında veya kontrol olmaksızın başlatılabilir.	Faaliyet halindeki örgütlerin kontrolü altında başlatılır
Kaynakların elde edilişi yönünde bir bağlılık söz konusu değildir.	Kaynakların elde edilişi örgüt veya sponsor tarafından gerçekleştirilmektedir.
Verimlilik yani örgütsel sistemin çıktısı olmak ile tüketilmek için oluşturulmak arasındaki ilişki temel hedeftir (Harris, 1994: 136). Kısacası bakış açısı hem üreten hem tüketen yönündedir.	Rekabet avantajı kazanmak temel hedeftir (Antoncic ve Antoncic, 2011: 591). Kısacası bakış açısı örgüt ve rakipleri yönündedir.

Kaynak: (Antoncic ve Antoncic, 2011)

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere hizmet inovasyonu ve iç girişimcilik arasında önemli temel farklılıklar bulunmaktadır. Eylemlerin gerçekleştiriliş şekli, belirli bir kişilik özelliğine bağlılık düzeyi, uygulanma amacı, kaynakların elde edilişindeki bağlılık düzeyi ve hedefleri açısından belirgin bu temel farklılıklar işgörenlerin işe bağlılık düzeyleri ve diğer davranışları açısından önem arz etmektedir.

5.5.2. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Hizmet İklimi

Hizmet iklimi hizmet inovasyon davranışının temellerinin gerçekleştiği faaliyet olanak ve imkanları bütünüdür. Hizmet iklimi, algılanan müşteri hizmet uygulamaları ve davranışlarını ifade eder. İşgörenlerin beklenti içinde olduğu ödüllendirme, maddi ve sosyal destek hizmet ikliminin çerçevesini çizmeye yardımcı olur (Schneider ve Bowen,

1993). Kavramsal çerçeve açısından işgören beklenti, uygulama ve davranışlarını ifade eden hizmet iklimi, etkileri açısından hem müşteri hem de işgöreni esas almaktadır. Müşteri tatmini, hizmet kalitesi, müşteri algısı birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Johnson, 1996). İşgören performansı ile hizmet iklimi arasındaki ilişki de yapılan araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Yavas, Karatepe, ve Babakus, 2010; Mechinda ve Patterson, 2011).

Bagozzi'nin (1992) tutum, niyet, davranışlar modeline göre Schmit ve Allscheid (1995), hizmet ikliminin işgören tarafından değerlendirilmesinin, niyet ve davranışları etkilediğini ileri sürmektedirler. Çalışma koşulları ve liderlik gibi hizmet iklimi faktörleri ile işe bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Salanova vd., 2005; Demerouti ve Cropanzano, 2010).

5.5.3. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İş Tatmini

İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili tecrübe edindiği bilgi ve deneyimlerinin bilişsel süzgeçten geçtikten sonra ortaya çıkan pozitif ve tatmin duygusuna ilişkin durumdur (Parish vd., 2008; Homburg ve Stock, 2004; Johlke ve Duhan, 2000; Lee, Nam, Park ve Lee, 2006). İş tatmini işgörenin pozitif yönlü duygusal değerlendirmelerini içerir (Bettencourt ve Brown, 1997: 42). Tatmin duygusu kişinin bir konu ile ilgili pozitif bir yargıya varma durumudur. İş tatmini ise, işgörenin işi ile ilgili yaşadıkları hakkında pozitif bir yargıya varma durumuna işaret eder (Weiss, 2002). İş tatmini, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini gibi konular açısından önem arz etmektedir.

5.5.4. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Hizmet İnovasyon Performansı

Hizmet inovasyon performansı işletmenin performansında belirleyicidir. Hizmet inovasyon performansı bireyin sunmuş olduğu hizmetlerde gerçekleştirdiği inovatif davranışlarının örgüte kazandırılan pozitif çıktılardır. İşletmeler ve örgütler, rekabetin üst seviyede olduğu günümüz dünyasında fırsatlara proaktif cevap verebilmek, öğrenen örgüt olmak, sürekli inovasyonlarla gelişimi sağlamak durumundadırlar (Dess ve Picken, 2000). Hammaddeden, tasarım ve üretime, nihai tüketiciye satış ve sonrası hizmetlerine kadar tüm süreçte işletmeler inovatif yaklaşımlarını sürdürmelidir. Hizmet inovasyonu, sadece hizmet

sektöründe değil aynı zamanda üretim sektöründe de etkin ve verimli şekilde uygulanması gereken bir süreçtir. Müşteri için değer yaratmak, rekabet üstünlüğünün sağlanması, yeni bir pazar veya sektöre girişte hayatta kalabilmek için hizmet inovasyonu büyük önem arz etmektedir (Woodruff, 1997; Kandampully ve Duddy, 1999).

5.5.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Kişiselleştirilmiş Değer İnovasyonu

Kișiselleştirilmiş değer inovasyonu, kendisine hizmet sunulan bireylerin kişisel beklentilerine uygun değerler yaratarak, hizmette inovasyonun bireysel olarak benimsenmesinin sağlandığı inovatif davranışlardır. Hizmet inovasyonu, genelleştirilmiş hizmetlerin çekirdeğinde farklı demografik özelliklere sahip müşteri profilleri bulunacak şekilde sunulacak hizmette yaratıcılık geliştirilmesidir. Bu yaratıcılık, sunulan hizmetler için kullanılan ürünlerde, hizmetin sunulmasındaki süreçte, hizmeti sunan personelin özelliklerinde ve davranışlarında, sunulan hizmetin sunum şeklinde gerçekleşebilir (Anning-Dorson, 2016). Kendini özel hissetmek müşterilerin sunulan hizmetin kalite ve fayda algısı açısından önemlidir. Bu nedenle, örgütlerin sadece kendi müşterilerini değil, olası müşterilerinin de profillerine uygun hizmet sunumları konusunda inovasyonlar geliştirmesi yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşteriyi örgüte bağlı tutmak açısından önemlidir (Chen ve Quester, 2006; Berthon ve John, 2006). Müşteri memnuniyeti ve sadakati açısından, değer yaratılması ve bu değerın hizmet inovasyonu ile bağlantılı olması gerekmektedir (Slater, 1997; Woodall, 2003). Değer yaratıldığında müşteri algıladığı değer için daha fazla istekli ve daha fazla para ödemeye razıdır veya daha düşük bir maliyetle önceden edinilen fayda sağlama tercih edilir. Yaratılan değerın müşterilere aktarılması ve müşteriler tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Priem, 2007).

5.5.6. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Zamanlama Değer İnovasyonu

Zamanlama değer inovasyonu kendisine hizmet sunulan bireyler tarafından beklenen zaman dilimine uygun değerler yaratarak, hizmette inovasyonun bireysel olarak benimsenmesinin sağlandığı inovatif davranışlardır. Hizmet sunumu sonucunda ortaya çıkan müşteri değeri, örgütsel açıdan faydalar sağlar. Bunlardan en önemlisi kazançtır. Örgütsel sürekliliğın sağlanması bu hizmet sonucunda müşterilerden elde edilecek

kazançlara bağlıdır (Anning-Dorson, 2016). Müşterilere sunulan hizmetin hızlı, etkin ve zamanında verilmesi verimlilik ve kaliteyi sağlar. Yapılan araştırmalar müşterilere zamanında sunulan hizmetler ve ihtiyaçlarına cevap verme durumunun örgütle olan etkileşime yönlendirdiğini ortaya koymuştur (Berthon ve John, 2006). Ancak zaman kavramı her müşteri için ihtiyaç durumuna göre değişiklik gösterebilir. Sunulacak hizmetin sonucunda elde edilecek fayda veya çıktıya bir başka çıktı bağlı ise her iki çıktının zamansal açıdan düzeyleri müşteri tarafından karşılaştırılır. Elde edilmesi örgütün sunacağı hizmetin sonucunda elde edilecek çıktıya bağlı olan ikinci bir çıktı için zaman kısıtlı ise, müşteri bu ikinci çıktıyı elde edebilmek için birinci çıktı için daha kısa zamanda sonuç elde etmek ister. Bu nedenle, sunulacak hizmetlerin zaman çizelgeleri, bağlı bulunabilecek olası ikinci çıktılar düşünülerek gerçekleştirilmelidir. Şirketlerin kurulması için verilen hizmetler, bir sermaye koyma borcuna bağlanmışsa, konulan sermaye hizmet verilinceye kadar bankada bloke altında tutuluyorsa ve bu sermaye çoğunlukla kısa süreliğine borç olarak ediniliyorsa, hizmet süresi bu kısa vade düşünülerek belirlenebilmelidir. Birinci çıktı olan şirketin kurulması için verilen hizmetin sonucunda elde edilecek “şirketin tescil edildiğine ilişkin belgeye”, kısa süreliğine borç olarak alınan paranın “geri ödenmesi” ikinci çıktısı bağlıdır. Çünkü şirketin kurulması hizmeti verilinceye kadar sermaye koyma borcu için bankaya yatırılan para bloke altına alınmıştır ve şirket kurulmadan bloke çözülememektedir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere müşteri ile örgüt arasındaki etkileşim gücü, sunulan hizmetin zamanında verilmesine dolayısı ile müşteri için faydasına bağlıdır.

5.5.7. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Etkileşim ve Katılım İnovasyonu

Katılım inovasyonu kendisine hizmet sunulan bireylerin beklentilerine uygun değerler yaratılabilmesi için, inovatif davranışlara katılım sağlamasıdır. Hizmet inovasyonu, müşteri için hizmete dair bir değer yaratmak, örgütün vizyonu hakkında müşteride bir algıya neden olmak, rakip örgütler için farklılık değerini ortaya koymak için gerçekleştirilir. Bu nedenle hizmetin sunulacağı müşterinin inovasyona katılımının sağlanması, görüş ve katkılarının alınması önemlidir (Stokes, 2014; Woodruff ve Gardial, 1996). Hizmetin etkin ve verimli şekilde müşterilere sunulması, her müşterinin hizmet konusundaki algı ve düşüncesinin farklı oluşu, inovasyon yaratıcılar için önemli bir fırsattır. Hizmet inovasyonu oluşumu için müşterilerin fikir ve düşüncelerinin alınması,

yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu durum sadece hizmet inovasyonunun değil aynı zamanda örgüt-müşteri etkileşimini artırarak müşteri memnuniyetinin ölçülmesini de sağlar. Böylece hizmet inovasyonu konusunda yeni fikirler ortaya çıkarken müşterinin örgütle olan bağları da güçlendirilmiş olur. Etkileşim, kimi zaman ortaya çıkan sorunların müşterilerle şeffaf şekilde paylaşılarak nasıl çözülmesi istenildiğinin geri beslemelerle ortaya konulması şeklinde gerçekleşebilir (Berthon ve John, 2006). Bazen de örgütün sunduğu hizmetten beklentiler, gelecekte sunulması istenilen hizmetler konusunda gerekli bilgilerin alınması da etkileşimi sağlayabilir. Böylece müşteriler ile etkileşimin yüksek olması, memnuniyet konusunda pozitif gelişmeleri de beraberinde getirir (Anning-Dorson, 2016).

5.6.Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde hizmet inovasyon davranışına ilişkin yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Gebauer, Krempel, Fleisch ve Friedli (2008) işgörenlerin özerkliği, pazar testi ve pazar araştırması ayırık hizmet inovasyonu ile pozitif, bütünleştirilmiş hizmet inovasyonu ile negatif ilişkisi olduğunu, Santamaría, Nieto ve Miles (2012) ise müşterilerle yakın işbirliğinin hizmet inovasyonu ile pozitif ilişkili olduğunu, ortaya koymuşlardır. Verdu-Jover, Alos-Simo ve Gomez-Gras (2018) uyumsal kültürün yapısal esneklik, yansıyan öğrenme ve hizmet inovasyon çıktıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Aboal ve Tacsir (2015) bilgi teknolojisi ve diğer inovasyon yatırımları ile hizmette verimlilik arasında, Lin (2012) iç ve dış hizmet inovasyon çabası işletme ve süreç performansı arasında, Yeh (2016) ise müşteri savunuculuğu ile hizmet inovasyon arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Schuckert, Kim, Paek ve Lee (2018) yapmış oldukları bir çalışmada otantik liderliğin psikolojik sermaye ve hizmet inovasyon davranışı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinin transformasyonel liderlikten daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Lee ve Hyun (2016) tarafından yapılan bir çalışmaya göre algılanan içeriden öğrenme durumu ve örgüt temelli benlik saygısı, çalışanların hizmet inovasyon davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur. Hussain, Konar ve Ali (2016) ise takım kültürü ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansı üzerinde pozitif

etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ticaret ve sanayi odalarının işgörenleri açısından etik liderliğin i girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkileri incelenmektedir.



BÖLÜM VI

TİCARET VE SANAYİ ODALARI

Bu bölümde ticaret ve sanayi odaları tarihsel gelişim, organizasyon yapıları, temel faydaları, Türkiye’de kuruluş, görevleri, çalışma alanları ve üyelik, personel yapısı ilgili yasal düzenlemeler ve literatür taraması ile açıklanmıştır.

6.1. Türkiye’de Ticaret ve Sanayi Odaları

Ticaret ve sanayi odaları tarihsel gelişim, Türkiye’de ticaret ve sanayi odalarının kuruluşu, görevleri, çalışma alanları ve üyelik, personel yapısı ile aşağıda açıklanmıştır.

6.1.1. Ticaret ve Sanayi Odalarının Tarihsel Gelişimi

15. yüzyıl Avrupası’na dayanan tarihi ile ticaret odaları zorunlu üyelik şeklinde tacirlerin oluşturduğu lonca düzenindeydi (Sturges, 1915). Amerikan ticaret odaları on dokuzuncu yüzyılda büyük şehirlerde ticaret sahiplerinin birlikteliği olarak ekonomik ve politik çıkarlarını sürdürmek için ortaya çıkmıştı (Friedman, 1947). Amerikan ticaret odaları özel sektördeki ekonominin kalkınma, yasama politikalarının şekillenmesinde etkili olan oluşumlar şeklinde örgütlenmişlerdir (Wilson, 1919; Brown, 1997). Büyük şehirlerden örgütlenmeye başlayan, önceleri küçük işletmeler üzerinde faaliyetlerini yoğunlaştıran, 1980’li yıllardan itibaren sanayileşme ve kırsal kalkınma çabalarına girişen ticaret odaları ekonomik kalkınma açısından önemli bir yapı haline gelmiştir. Sanayileşme, üretimde yaşanan gelişmeler ticaretle birlikte üretime yönelik örgütlenme oluşumunu tetiklemiş, böylece ticaret odaları ile birlikte sanayi odaları da oluşmaya başlamıştır.

Almanya, Avusturya, Hollanda, Fransa, İspanya, Lüksemburg ve İtalya'da, Ticaret Odaları ve diğer ticaret dernekleri, hükümet tarafından ve kamu hukuku tarafından kabul edilmiş resmi bir statüye sahip özel hukuk kuruluşlarıdır ve gönüllülük esasına dayalı üyelik öngörmektedir. Bu durum, ticaret odalarının büyük ve profesyonel bir personel istihdam edebilme gücüne sahip olmasını ve hükümetin yasal düzenlemelerini eleştirmek, uygulamaya ilişkin sorunların tespitine yardımcı olmak gibi hak ve uygulamalara sahip olmalarını sağlamaktadır (Bennett, 1996). Japonya'da resmi devlet-sanayi ilişkilerinin farklı biçimleri, yerel ve sektörel örgütlenmelerin benzer şekilde gelişmesine izin vermiştir. ABD, Kanada ve İngiltere'de ise işletme örgütleri resmi statüye sahip değildir. Çoğunlukla üyelerin kaynaklarına ve personeline dayanan gönüllü organlardır ve üyeleri kontrol etme ya da geniş bir alanı kapsama gücüne sahip olma yetenekleri azdır. Bu nedenle, bu ülkelerdeki ticaret odalarının faaliyet etkileri, etki edebildikleri dış çevre diğer ülkelere göre sınırlıdır. Hizmetlerinin ve kaynaklarının sınırlı oluşu, rekabet gücünü düşürmektedir (Bennett, 1996, Galambos, 1965).

Asya, Avrupa ve dünyanın birçok yerinde işletmelerin ticaret ağının genişletilmesi, ulusal ve uluslararası hak ve menfaatlerinin korunmasında önemli rol oynayan ticaret ve sanayi odalarının resmi statüye sahip, devlet tarafından desteklenip desteklenmemesi, odaların etki edebildikleri alan ve faaliyetlerinin sınırlılığı açısından önemlidir (Hart ve Schultze-Zeu, 1995).

Gönüllülük esasına dayalı sistemi benimsemiş İngiltere gibi ülkelerde, işletmeler kendilerine özel yararlar sağlayacağını düşündüğü hizmetlere erişmek için ticaret odalarına üye olmak istemektedirler. Eğitim, sosyal ve politik ağlar, fuarlar, danışmanlık hizmetleri gibi işletmelerin gelişmesinde önemli rol oynayan hizmetlerin üye olunan bir oda tarafından süreklilik arz edecek şekilde sağlanması, dışardan özel hizmet satın alınmasından daha faydalıdır. Ticaret odalarının, üyelerine her işletmenin özelliğine göre kendini bu konuda uzmanlaştırarak veya bilgiye erişerek hizmet sunması, üstelik bu hizmeti sağlarken işletmelerin ihtiyaçlarının gerçekleşmesi için gerekli hukuksal başvuruları gerçekleştirmesi, odaları diğer örgütlerden ayırmaktadır. Uluslararası pazarda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin, pazarın rekabet durumu, sektörel riskler, mali ve hukuki gereklilikler bağlamında sanayi ve ticaret odalarının önemli katkıları

bulunmaktadır. Olson (1971) işletmelerin ortak sorunları çözmesinin kollektif ve düzenleyici fonksiyonları olan hizmetlerle gerçekleşebileceği düşüncesini ortaya atmıştır.

İngiltere’de 150 işletme ile mülakatla gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerin % 45.3’ünün yararlı bir hizmet satın almak, %18.9’unun diğer işletmelerle iletişim için, % 17’sinin pazarlamaya yardımcı olması için ticaret odasına üye oldukları tespit edilmiştir (Bennett, 1996).

6.1.2. Ticaret ve Sanayi Odaları

15.3.1950 tarihli ve 7457 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5590 sayılı Kanun ile kurulan Ticaret ve Sanayi Odalarının kuruluş ve işleyişine ilişkin esasları düzenleyen 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu ile yasal statüleri düzenlenmiştir. Bu Kanunun dördüncü maddesine göre odalar, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren 12 Sanayi Odası, 59 Ticaret Odası, 182 Ticaret ve Sanayi Odası, 113 Ticaret Borsası ile Türkiye, Odalar ve Borsalar Birliği olmak üzere 367 teşekkül bulunmaktadır.

6.1.2.1. Ticaret ve Sanayi Odalarının Kuruluşu

5174 sayılı Kanunun beşinci maddesine göre odalar illerde, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)’nin olumlu görüşü üzerine Bakanlık kararı ile kurulur. Bir ilde oda kurulabilmesi için ticaret siciline kayıtlı en az bin tacirin Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne yazılı başvuruda bulunması gerekmektedir. Sanayi Odasının bağımsız olarak kurulabilmesi için odanın kurulacağı ilin sınırları içindeki sanayicilerin yarısından fazlasının yazılı talebi gerekmektedir (5174 S.K. m. 5). Bağımsız bir sanayi odasının kuruluşu için gerekli şartlar sağlandığından Ticaret ve Sanayi Odası tüzel kişiliğinin adı, Ticaret Odası halini alır. Coğrafi bölge odalarının kurulabilmesi için coğrafi bölgeye dahil olan illerdeki üyelerin sayısının yarısından fazlasının Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne yazılı olarak başvurması veya her il oda meclisinin üye tam sayılarının üçte ikisinin kararları ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin olumlu görüşü ile Bakanlık kararı gerekmektedir (5174 S.K. m. 5).

6.1.2.2. Ticaret ve Sanayi Odalarının Görevleri

Üyelerinin ortak talep ve ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini yerine getirebilmelerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, üyelerin kendi aralarında ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni sağlamak odaların temel görevleri arasında yer almaktadır. Odalar meslekî dayanışma, etik ve disiplini sağlamak ve korumak ve başkaca yasa hükümlerinde kendisine verilmiş görevleri ifa etmek durumundadır (5174 S.K. m. 4). Ticaret ve sanayinin gelişmesi, ülke ekonomisine katkı sağlaması için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek, bu konularda elde edilen tüm bilgileri üyelere ve kamuya açık hale getirmek, kamu tarafından istenilen bilgi ve belgeleri istenilen zaman ve şekilde ulaştırmak, üyelerin mesleki veya ticari açıdan kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olanak ve alt yapıyı sağlamak, meslek faaliyetlerine ilişkin konularda resmi kurumlardan teklif, görüş ve taleplerde bulunmak odaların görevleri arasında yer almaktadır. Odalar üyelerinin zorunlu mesleki kuralları konusunda kararlar almak, yurt içinde ve dışında fuarlar düzenleyerek iş ağının etkileşimini sağlamaktır.

6.1.2.3. Ticaret ve Sanayi Odalarının Çalışma Alanları ve Üyelik

Odalar, il sınırlarında faaliyet gösterirler (5174 S.K. m. 6). Oda yönetim kurulu teklifi ve meclis kararı ile ilçelerde şube, şubenin bulunmadığı yerlerde ise oda temsilcilikleri odalar tarafından açılabilir. Ticaret siciline kayıtlı tacirler ile sanayici gerçek ve tüzel kişiler işletmelerinin ve şubelerinin bulundukları yerdeki odalara kayıt olmak zorundadırlar (5174 S.K. m. 9). Zorunlu üyelik Türk Hukukuna göre kamu kurumu niteliğindeki bir meslek kuruluşu olan ticaret ve sanayi odalarının kamu hukuku tüzel kişisi olduğunu göstermektedir. Üyeliliğin zorunlu oluşu, odalardan beklentilerin yükselmesine neden olabilmektedir. Odaya üyeliliğin avantaj ve dezavantajlarının birlikte değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan hizmet beklentisi algısı, odayı benimseme davranışını geliştirmesini sağlar (Ottenbacher ve Harrington, 2009). Bu nedenle her üyenin hizmet beklentisi ve buna bağlı geliştireceği davranış biçimi kazanç/kayıp karşılaştırmasında elde edilecek sonuca bağlıdır.

6.1.2.4. Ticaret ve Sanayi Odalarının Personel Yapısı

Ticaret odalarında üç hukuksal yapıya tabi personel istihdam edilmektedir. İlki, mülga 5590 sayılı "Ticaret Ve Sanayi Odaları", "Ticaret Odaları", "Sanayi Odaları", "Deniz Ticaret Odaları", "Ticaret Borsaları" ve "Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği" Kanunu'na göre kadrolu olarak istihdam edilen oda çalışanlarıdır. İkincisi Bakanlar Kurulu'nun 18.5.1983 tarih ve 83/6620 sayılı Kararı ile kabul edilerek Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları, Ticaret Borsaları ve Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Personel Yönetmeliğinin 5.8.1983 gün ve 18126 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanması ve 1.9.1983 günü yürürlüğe girmesi ile istihdam edilmeye başlanan sözleşmeli personeldir. Üçüncüsü ise 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu m. 73 gereğince 4857 sayılı İş Kanununa tâbi sözleşmeli personeldir. Üç hukuksal yapıda istihdam edilen personelin tabi olduğu mevzuat hükümlerinin farklılık arz etmesi, ücret ve özlük haklarının da farklılaşmasına neden olmaktadır.

6.2. Ticaret ve Sanayi Odalarının Organizasyon Yapısı

Özel hukuk statüsündeki ticaret ve sanayi odalarının organları genel olarak genel kurul veya yönetim, denetim ve idare organıdır. Bu yapılanma odanın bulunduğu ülkeye, şirketin türüne, tabi olduğu hukuk düzenine göre değişir. Örneğin, İngiltere'de ve ABD'de ticaret odaları şirket şeklinde örgütlenmiş kuruluşlar olup, genel kurul toplantısında seçilen yönetim kurulu odanın üst yönetim ve denetim organıdır. İcra kurulu yönetim kurulu altında görev yapar. Üst yöneticiler ve diğer idari yapılanmayı oluşturan organlar yönetim kurulu ve icra kurulu altında görev yaparlar. Her ticaret ve sanayi odasının idari yapılanmayı oluşturan organları da farklıdır (Willard, 1899; Cargill, 1840)

Kamu hukuku statüsündeki ticaret ve sanayi odalarının organları ise genel olarak oda meclisi ve yönetim kuruludur. Meslek grupları ve disiplin kurulu da bu organlar arasında yer alır. Özel hukuk statüsündeki ticaret odaları gibi kamu hukuku statüsündeki ticaret odaları da ülkeden ülkeye, tabi olduğu hukuk düzenine göre değişiklik gösterir. Her ticaret ve sanayi odasının idari yapılanmayı oluşturan organları aynı ülke ve yasal statüye tabi

olmasına rağmen farklılaşabilir. Kamu ve özel hukuk statülerine göre ticaret ve sanayi odalarının organlarının karşılaştırma şeması Şekil 2’de gösterilmektedir (Katz, 2015)



Şekil 2. Yasal Statülerine Göre Ticaret ve Sanayi Odaları Organları Karşılaştırma Şeması

6.2.1. Ticaret ve Sanayi Odalarında Meslek Grupları

Meslek grupları, oda üyelerinden mesleklere göre yapılan ayrıma göre sektörel gruplardır. Bu gruplar belirli bir süre için belirli sayıda üyelerden oluşan gruplar olup, oda meclisinin oluşumunu sağlar. Meslek grupları kendilerine verilen görevleri yerine getirir. Mesleklerle ilgili sektörel araştırmaları yaparak odaya bilgi akışını sağlar. Böylece odanın sektörel ve mesleki anlamda kendini geliştirmesini, öğrenen bir örgüt halini almasını sağlar. Değişen teknolojik alt yapılar, gelişen ekonomi, dış çevredeki rekabet gücü, sektörel anlaşmazlık ve sorunlar, mesleki sorunlar meslek gruplarınca anında algılanarak oda içi bilgi akışı bu gruplarca sağlanır. Meclisin oluşmasını sağlaması açısından da odanın meslek ve sektörler anlamında uzmanlaşmasını, yönetimin bu uzmanlık çerçevesinde yürütülmesini sağlar. Sektörel sorunlardan işsizlik, ekonomik dar boğaz, kadınların yöneticiliği yükselmesindeki engel olan cam tavan, ürün ve hizmet fiyatları, kalite, pazarlama, reklam, haksız rekabet gibi birçok konuda sorunların çözülmesi için meslek gruplarının görüşleri alınır. Mahkeme

ve resmi kurumlardan mesleki açıdan teknik bilgilerin odadan istenmesi durumunda da meslek gruplarının bilirkişi görüşü alınır (Arthur, 2016).

6.2.2. Ticaret ve Sanayi Odalarında Oda Meclisi

Kamu hukukuna tabi ticaret ve sanayi odalarının üyelerinin temsil edildiği oda meclisleri bulunmaktadır. Bu meclisler, meslek grupları tarafından belirli bir süre ile seçilecek üyelerden oluşur. Başkan, başkan yardımcısı ve diğer üyeler şeklinde teşkilatlanan oda meclisleri yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi ile odanın idari teşkilatlanmasını sağlar. Oda meclisleri kamu hukuku statüsüne tabi odalarda sıklıkla görülebilmektedir. Özel hukuk statüsüne tabi odalar şirket, dernek, vakıf şeklinde teşkilatlandığından üst yönetim organı genellikle yönetim organı şeklinde görülmektedir (Koster, 1918). Oda meclisleri odanın en üst yönetim ve denetim organıdır. Ancak, idari işlemlerin aktif uygulanması yönetim kuruluna verilmektedir. Odanın yönetim ve işleyişi açısından gerekli yasal yönerge ve uygulama kararlarını almak, denetimi gerçekleştirmek oda meclisinin görevleri arasında yer almaktadır.

6.2.3. Ticaret ve Sanayi Odalarında Yönetim Kurulu

Oda yönetim kurulu üyeleri, hali hazırda yerel ticaret ve sanayi odaları tarafından çalıştırılan yarı zamanlı gönüllülerdir. Bu gönüllüler işten ayrıldıklarında ücretli çalışanlar kadar ekonomik zorluklarla karşılaşmazlar. Oda yönetim kurulu üyeleri hem içsel hem de dışsal motivasyona tabidir. Yönetim kurulu üyeleri gönüllü oldukları için kişisel gelişim (Miller, 1985), kendini gerçekleştirme ve mesleki gelişim (Anderson ve Moore, 1978), kendini gerçekleştirme ve fedakârlık (Steers ve Porter, 1975) yoluyla içsel motivasyona tabidir (Dawley, Stephens ve Stephens, 2005: 514).

Oda yönetim kurulu üyeleri, deneyim ve toplumla etkileşimleri, iş ve sosyal ağ oluşturma ve tanınırlık vasıtasıyla dolaylı ekonomik faydalar sağlar. Ticaretle uğraşan bir iş adamının gönüllülük esası ile ticaret odası yönetim kuruluna girmesi yerel işletme ağlarında sektörel sorunların üstesinden gelme yetkinliğini sağlar (Dawley vd., 2005). Uluslararası, yurt içi ve dışı fuarlar ve ticari anlaşmalarla ekonominin gelişmesi, ithalat ve ihracat konusunda önemli atılımların yapılması, kamu ile bireysel ilişkiler sayesinde mevcut problemlerin çözümü konularında yönetim kurulu üyelerinin önemli katkıları sağlanabilir.

Örgüt çalışanı veya üyesinin örgütün değerleri ve misyonu ile kendini ne derece yansıttığı normatif bağlılıkla ilgilidir (Meyer ve Allen, 1997). İş tatmini ve performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilen bu bağlılık türünün gönüllü yönetim kurulu üyeleri üzerindeki etkileri önemli düzeydedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Yönetim kurulu üyeleri temsil esasına göre seçildiği oda yönetiminde gönüllü çalışmasını oda örgütünün değer ve misyonunu benimseyerek gerçekleştirir. Bir sonraki seçimlerde yeniden seçilme durumu da iş tatmini, performansı, örgütün değer ve misyonunu benimseme derecesi gözetilerek gerçekleştirilir. İlk seçimde kişilik özellikleri, iş ve sosyal ağ unsurları ağırlıklı etkili olurken, diğer seçimlerde normatif bağlılığın göstergeleri ve sonucu da etkili olur. Örgütle olan bağ ve uyum yükseldikçe, yönetim kurulu üyesi gönüllülük durumunu sorumluluk eksenine taşımaya başlar. Sorumluluk duygusu ise bireyi bazı zorunluluklar ve etik ilkeler edinmeye iter. Bu durum da etik liderlik özelliklerinin bireye kısmen de olsa yüklenmesi sonucunu doğurur. Zorunlu ve yasal üyeliklerde ise bu durum algıya zorlama etkiler yaratacağından farklılaşır. Zorunluluklar, benimseme davranışı ile birlikte gerçekleşmezse isteksiz eğilimler yaratabilir. Bu da performans düşüklüğü, uyum sorunlarına neden olabilir.

Ticaret ve sanayi odaları gibi öğrenen örgütlerin yönetim kurulu üyeleri, kendini gerçekleştirme ve fedakarlık yoluyla içsel güdüye sahiptir (Steers ve Porter, 1975). Ayrıca mesleki ve kişisel gelişim gibi içsel güdülerin de etkisi altındadır (Miller, 1985; Anderson ve Moore, 1978). Bu öğrenen örgütler, sosyal etkileşim, üyelerle yakın ilişkiler vasıtasıyla örgüt ve üyelerine önemli katkılar sağlar.

6.2.4. Ticaret ve Sanayi Odalarında Disiplin Kurulu

Oda üyelerinin odaya, üyelere veya mesleki açıdan etik olmayan davranışların cezalandırılabilmesi amacı ile odalarda disiplin kurulları oluşturulmaktadır. Bu kurullar, oda üyeleri arasındaki düzeni ve oda tarafından belirlenmiş kurallara uyulmasını sağlar. Oda meclisinin belirlediği yönerge ve kararlar ile mevcut yasal düzene aykırı davranışların tespit edilmesi durumunda disiplin kurulu gerekli yaptırımların uygulanması için çalışır. Disiplin kurulu, bir yargı organı değil bir tespit ve soruşturma organı niteliğindedir. Yapılan araştırma ve soruşturmalar sonucunda elde edilen bilgi ve belgeler ile görüş ve

düşünceler odanın son karar organı olan oda meclisine sunulur (Bennett, Krebs ve Zimmermann, 1993).

6.3. Ticaret ve Sanayi Odalarının Yasal Statüsü

Ticaret ve sanayi odaları özel hukuk ve kamu hukuku tüzel kişileridir. Yasal statünün örgütsel işleyiş açısından Tablo 4'te görüleceği üzere bazı farklılıkları mevcuttur. İş dünyası ve devlet arasındaki ortaklığın kolaylaştırılması, girişim için daha fazla siyasi etki, işletme açısından bağımsızlık ve odalar için uzun vadeli planlamanın kolaylığı ve yüksek kalite sağlamak için yeterli kaynaklara sahip olmak kamu hukuku statüsüne sahip ticaret ve sanayi odalarının avantajlarıdır. Bürokrasi, örgütsel imaj sorunları ve Odalar'ın bağımsızlığının sınırlanmış olması, devlet denetimine boyun eğmeyi ve daha az hizmet sunma gibi dezavantajlara neden olabilir. Kamu hukuku statüsünün yaptırım gücü ile donatılmış olması odalara güç verirken müşteri odaklı, inovasyon odaklı bir örgüt olmaktan da uzaklaştırabilir. Özel hukuk statüsüne tabi odalar siyasi etki eksikliği, hükümet destek ve danışmanlık eksikliği yaşayabilir (Fallon ve Brown, 1999; Fallon ve Brown, 2000).

Tablo 4. Özel ve Kamu Hukuku Sistemlerine Göre Temel Kamusal Görevler Karşılaştırma Tablosu

Kamusal Görevler	Özel Hukuk		Karma Hukuk	Kamu Hukuku			
	İngiltere	ABD	Japonya	Almanya	Fransa	Hollanda	Türkiye
Yerel işletmelerin ekonomik çıkarlarını teşvik etmek	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İşletmelere bilgi, tavsiye ve destek sağlamak	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Ticari belgelerin yayınlanması	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İşletme kaydını yönetmek	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Altyapı, diğer tesis ve olanaklara sahip olmak ve yönetmek	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Evet
Eğitim kurumlarını yönetmek ve eğitim sağlamak	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet
Kısa eğitim kursları düzenlemek, iş becerilerini geliştirmek ve ilgili sınavları yapmak	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet

Ticari işlerde tahkim ve kredi değerlendirme testleri	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Turizm endüstrisinin ticaretle ilgili gelişimini teşvik etmek	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır

Kaynak: Heseltine, 2012; Bennett, 2011a, 2011b.

Yerel ekonominin gelişmesi, eğitim destekleri, üyelerin isteklerine cevap verebilmek, gelişmiş lobi gücü ile etkili hizmet sunmak zorunlu üyelik sisteminin faydaları arasında yer almaktadır. Ancak üyelere sunulan hizmetler konusunda çıkar çatışmaları yaşanabilir, üye olmanın zorunlu olması oda-üye ilişkisine zorunluluktan doğan olumsuz ilişkilere neden olabilir.

Tablo 5. Yasal Statülerine Göre Ticaret Odaları Karşılaştırması

Kamu Hukukuna Tabi Odalar	Özel Hukuka Tabi Odalar
Tanımlanmış gruptan zorunlu üyelik	Gönüllü üyelik, herkese açık
Üyelik ücretleri 'vergi' olarak görülüyor	Seçim ve bağlılık temelinde üyelik maliyeti anlayışı hakimdir
Yasal olarak tanımlanmış işletmeleri kapsar	İşletmelerin kendi seçimleri sonucu oluşan üyelikleri kapsar
Her alanda ulusal ağı sahiptir	Genellikle kırsal alanlarda ağ düzeyi düşük yoğunluktadır
Düzensiz coğrafi temelde, genellikle 'eyalet' düzeyinde yapılır	Yerel kimlik ve topluluk duygusuna bağlı olarak değişken coğrafyada yapılır
Büyük örgütlerdir	Üye bağlılığına göre değişen örgüt büyüklüğüne sahiptir
Tanımlanmış kamu ihtiyaçlarını karşılamak için kamu finansmanı tarafından sağlanan büyük personel kaynak ve hizmetlere sahiptir	Ticari ve girişim taleplerini karşılamak için satış ve sözleşmelere dayalı gelir ve hizmetlere sahiptir
Kamu denetimine tabi olup, üyeler bu denetimi devre dışı bırakamazlar.	Denetim konusunda üyelerin hareket serbestisi vardır. Örgüt, bu serbestinin bir dezavantajı olarak değişken odaklanma ve engellenme kısıtlamaları ile karşı karşıya kalabilir.
Hükümet görüşmelerine güvenceli erişim mümkündür. Ancak bu durum gözardı edilebilir.	Hükümet ne zaman dikkate alacağını seçebilir.
Bürokratiktir, genellikle düşük iç politika çatışmasına neden olur	Girişim ve ticaret kaynaklıdır, örgüt politikasına bağlılığın büyük değişkenliği açısından potansiyel sonuçlar doğurur

Kaynak: Bennett, 2011a, 2011b.

Odaların yasal statüsü, üyeliğin zorunlu veya isteğe bağlı olması odaların temsil, meşruluk konularını belirginleştirir. Özel hukuka tabi, gönüllülük esasına tabi odalar meşruluğunu ortaya koymaktadır. Zorunluluk ve yasal üyelik sistemi ise odaların meşruluğunun yasal

zeminde yer alması nedeniyle temsili açıdan kendini gösterememektedir (Fallon ve Brown, 1999; Fallon ve Brown, 2000).

Tablo 6. Ticaret, Sanayi Odaları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Tablosu

Yapısal Yönler	İngiltere	Almanya ve Fransa	Türkiye
Yasal Statü	Özel	Kamu	Kamu
Üyelik	Gönüllü	Yasal	Yasal
İş kapsamı	Kısmen	Tamamen	Tamamen
Finansman	Özel/resmi olmayan	Büyük ölçüde resmi	Büyük ölçüde resmi
Örgüt büyüklüğü	Genellikle küçük	Genellikle büyük	Genellikle büyük
Kalite kontrol	Gönüllü akreditasyon	Kamusal denetim	Kamusal denetim
Durum ve Tanıma	Genellikle düşük	Yüksek	Yüksek
Ulusal ağ	Yetersiz	Tüm bölgeler	Tüm bölgeler
Yerel örtüşme/çakışma	Mümkün	Mümkün değil	Mümkün değil
Yasal Görev	Hayır	Evet	Evet
Özerk görevler	Evet	Evet	Evet
İş tavsiye ve bilgiler	Evet	Evet	Evet
Temsili rol	Sınırlı	Temel	Temel
Yerel ekonomiye kalkınmadaki rolü	Küçük	Büyük	Büyük

Kaynak: Fallon ve Brown, 1999; Bennett vd.'den (1993) uyarlanmıştır.

Türkiye ile Almanya ve Fransa ülkeleri ile olan benzerliğin nedeni Ticaret ve Sanayi Odalarının kuruluş ve işleyişini düzenleyen Kanun ve Yönetmeliklerin düzenlenmesinde bu ülkelerin mevzuat ve kurumsal yapılarının örnek alınmasıdır.

6.4. Ticaret ve Sanayi Odalarının Temel İşlevleri

Ticaret ve sanayi odaları işletmelerin oluşturduğu meslek örgütleridir. Odalar üyelerinin itibarını sağlama, sosyal fayda, iyileştirme, tatmin ve algılanan değer olmak üzere temel faydalar sağlar.

6.4.1. İtibar Sağlama

Odalar, üyelerinin müşteriler ve iş dünyasındaki itibarını sağlayabilen oluşumlardır. Birçok üye, odalardan özel faydalar bekler ve bu faydalardan biri de odaların itibar sağlamasıdır. İşletmeler, iş çevresinde tanınmak, ağının genişletilmesi, müşteriler açısından güvenilirliği sağlayabilmek için ticaret ve sanayi odalarına kayıt olurlar. Odaya üyelik, iş çevresinde itibar edinilmesini sağlar (Pearre, 2007).

6.4.2. Sosyal Fayda

Ticaret ve sanayi odaları sosyal oluşumların desteklenmesi, sosyal ağların gelişmesi, topluma fayda sağlayabilecek eğitim, seminer, burs, maddi destek, elde edilen verilerin paylaşımı gibi faydalar sağlar. İnsanlar arasındaki sosyal ilişkilerin gelişmesi iş ağına da yansır. Sürekli öğrenen ve iletişim ağı güncel olan bu örgütler gerçekleştirdiği etkinliklerle sosyal ağı iş ağına dönüştürebilir. Aylık bültenler, sponsorluklar, reklam ve pazarlama hizmetleri ile sosyal ve iş ağı ile sürekli irtibatla kalması sağlanmaktadır. Odalar, üyelerinin birbirleriyle olan iletişim ve etkileşimini artırmak için fuar etkinlikleri düzenlerler. Fuarlar ulusal ve uluslararası iş ağının genişletilmesi, rakiplerin yakından tanınması, pazarın öğrenilmesi, sektörel bilgilerin alınması ve müşterilerin kültürel ve sosyal özelliklerinin tanınabilmesi için önemlidir (Hill ve Lynn, 2003).

Odalar kar amacı gütmeyen meslek kuruluşları olup, ekonominin gelişmesi için gerekli girişimleri gerçekleştirirler. Kamu veya özel hukuk tüzel kişisi odalar ekonomi veya sosyal sorunların hükümet yetkililerine iletilmesinde önemli rol oynarlar. Meslek grupları içinden gelen bir üyenin oda başkanı olması bir lider olarak odanın imajını yansıtır ve sosyal ilişkiler sayesinde problemlerin etkin ve verimli şekilde çözülmesi için gerekli girişimleri sağlar. Ticaret odalarının sosyal ve iş ağını şeffaf şekilde sunması, ağdan beklenen faydayı sağlayacak kişi ve sivil toplum kuruluşlarına yardım sağlar. Sosyal fayda iletişim ağı, etkileşim, psikolojik faydalar yanında küçük işletme ve bireyler için stratejik inovasyonlar, yeni girişimler, iş olanakları ve fırsatlar sunar (Faems, Van Looy ve Debackere, 2005; Newton, 1977).

6.4.3. İyileştirme Faydası

İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet ve gerekli finansman kaynağı için kredi ve maddi desteğe ihtiyacı bulunmaktadır. Ticaret ve sanayi odaları bu finansman kaynaklarına erişim için gerekli olanakları sağlar. Odalar, güvenin işbirliğiyle ilgili risklerini dengeler ve rekabetin işbirliği üzerindeki olumsuz etkisini önler (Bunger, 2013). Küçük işletmelerin rekabet avantajı kazanması, ulusal ve uluslararası pazarlara fuarlar ve etkinlikler aracılığı ile erişiminin sağlanması ekonomik ve kalkınma açısından önemli iyileştirmeler sağlar (Newton, 1977).

6.4.4. Tatmin ve Algılanan Değer

Bilgi alışverişi ve kaynak paylaşımı yoluyla elde edilen toplam fayda ve belirlenen hedefler örgüt içinde belirli bir düzenin sağlanmasını, amaçlar için gerekli girişimlerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Toplam faydanın bireysel faydanın üstünde olması, kişisel ve toplam tatmin sorununu beraberinde getirir. Bireylerin örgüt içinde kendi aralarında ve toplam fayda ile çıkarların sağlanması örgütle birlikte gerçekleşecektir. Bu durum algılanan değere, örgüt iklimine, tatmine ve örgüte bağlılığa neden olur (Tsasis, 2009). Ortak kimlik oluşturmak, ortak çıkarları keşfetmek gibi değerlerin sağlanmasında odalar önemli bir yere sahiptir (Snaveley ve Tracy, 2002).

6.5. Ticaret ve Sanayi Odaları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Crawford ve Branch (2015) kırsal ticaret odalarının, ticaret odalarının geleneksel ticari mantıklarına meydan okuyan, gelişmekte olan kamu-özel ortaklıklarının eşsiz bir örneğini temsil ettiğini yaptıkları nitel çalışma ile ortaya koymuşlardır. Fallon ve Brown (1999) yaptıkları bir araştırmada İngiltere Ticaret Odaları açısından kamu hukuku statüsüne geçişin İngiltere'nin çıkarlarına uygun olup olmayacağını değerlendirmek için İngiltere, Fransız ve Alman Ticaret Odalarının çeşitli yönleri tartışılmış ve karşılaştırılmıştır.

Meyer ve Allen (1997) ölçeğini kullanarak gönüllü ticaret odası üyelerinin örgütsel bağlılıklarının çok boyutluluğu, örgütsel bağlılığın yönetim kurulu üyesi rollerine etkisi 36 eyalette 116 ticaret odasında 616 katılımcıdan toplanan verilerle Doğrulamalı Faktör Analizi kullanılarak test edilmiştir.

Ücretli işgörenlere odaklanan Meyer ve Allen (1997) ölçeğini kullanan önceki araştırmaların aksine, Dawley, Stephens ve Stephens (2005) normatif, duygusal ve devamlılık bağlılığının gönüllü işgörenler için geçerli üç ayrı yapı olduğunu ve bu bileşenlerin yönetim kurulu üyelerinin rolleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Ticaret Odası'nın eğitim kurslarında yeni iletişim yollarının uygulamadaki rolünü ortaya koymak amacıyla Giurgiu, Manciu ve Lese (2016) tarafından yapılan bir çalışmaya göre yeni bir tasarım sağlanması ve öğretim metodolojisinin dönüşümü ve modernizasyonu konusunda pazarda belirgin bir çekicilik yaratmak ihtiyacı tespit edilmiştir.

Örtük bilginin Cidde Ticaret ve Sanayi Odasındaki insan kaynaklarını geliştirmedeki rolünü belirlemeyi amaçlayan Alageeli ve Aalyateem (2015) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre ticaret ve sanayi odasında yöneticilerin, işgörenleri etkin bir şekilde yönetme şeklini ve en sevdiği öğrenme tekniklerini bilmeleri, onları ciddi bir şekilde çalışmaya teşvik eden motivasyonların neler olduğunu anlamaları gerektiğini tespit etmişlerdir. Yazarlar bilginin artık bilgisayar ve internet çağında bir güç olmadığına, bilginin uygulanmasının güç olduğunun ve bilgi yönetiminin öncelikle insanlara, prosedürlere ve modern tekniklere odaklandığının altını çizmişlerdir. Yapılan bu çalışma insan kaynakları yönetiminin rolünü, ticaret ve sanayi odalarındaki öğrenme ve bilgiyi destekleme pratikleri ile insan kaynaklarını bir düzeye yükseltmenin ticari kuruluşların başarılı bir şekilde yaşamalarına ve devam etmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır.

BÖLÜM VII

YÖNTEM

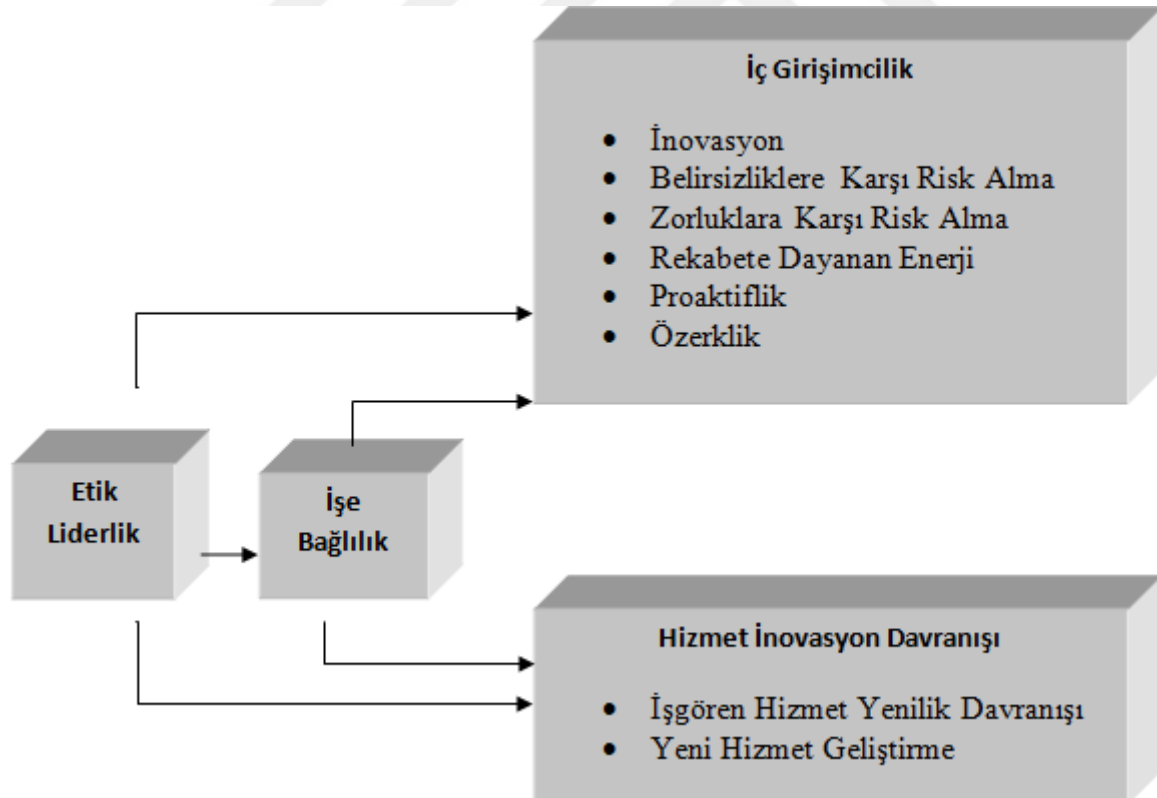
Bu bölümde araştırma modeli ve değişkenlere ilişkin bilgiler, örneklem, araştırma soruları ve hipotezler literatürde yapılmış çalışmalar gözetilerek açıklanmıştır. İlaveten, veri toplama yöntemi ve ölçekler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

7.1. Araştırma Modeli ve Değişkenler

İşe bağlılığın temel aldığı teorilerden iş talepleri ve kaynaklar modeli işgören ile örgüt arasındaki etkileşime odaklanır. Bu etkileşim işgören ve örgüt arasındaki beklentilere ilişkin sosyal değişimle gerçekleşir. Gayret, bağlılık ve benimseme davranışlarından oluşan işe bağlılık bu etkileşim ve sosyal mübadeleden kaynaklanır. Bu mübadele sonucunda örgütsel bazı davranışların gelişimini gözlemek mümkündür. Bunlardan biri iç girişimciliktir. İç girişimcilik çevresel değişime uyum sağlama, yeniliklerde gerçekleşen değişimlere tepki, risk alma gibi süreçleri içeren işgören ve örgütsel davranış ve uyumunu gerçekleştirmeyi amaçlar. Örgüt ve işgören ile çevre arasındaki etkileşime odaklanması nedeniyle iç girişimcilikte genel olarak sosyal mübadele teorisi temel alınmıştır. Örgüt içi etkileşimde üye-lider ilişkisi de davranışların geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Etik liderlik örgüt içi adalet algısının takipçilere etkileşim ve sosyal mübadele ile yerleşmesini sağlayan önemli bir etkidir. Etik liderlikte lider-takipçi ilişkilerine odaklanan, etkileşime ağırlık veren sosyal mübadele teorisi benimsenmiştir. Bu davranış ve etkileşim biçimlerinin örgütün ve işgörenin çevresi ile etkileşiminde önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde hizmet inovasyon davranışı öne çıkmaktadır. Hizmet inovasyon davranışı hizmetlerin özelliklerine ağırlık veren, müşteri-işgören arasındaki ilişkiye odaklanarak etkileşimi vurgulayan, müşterilerden ilham alma, deneyimlere ağırlık veren

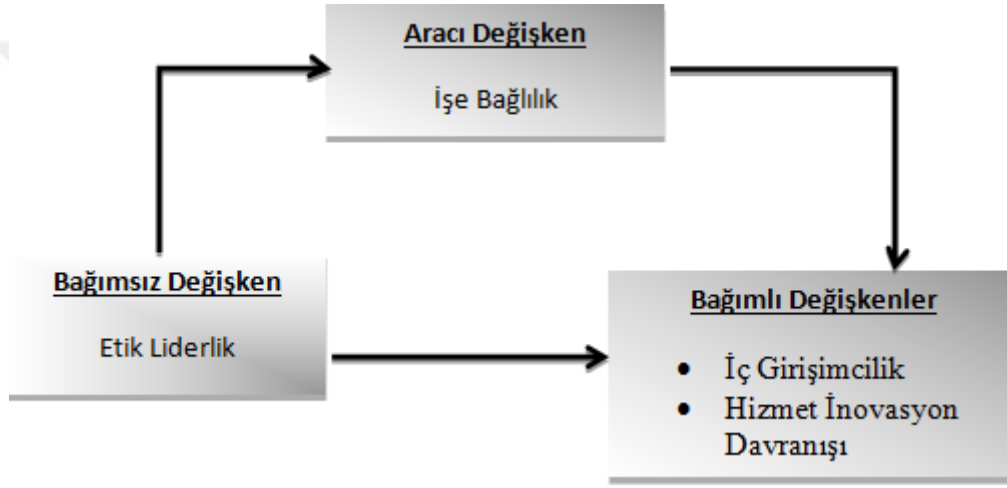
farklılaşma yaklaşımını benimseyerek bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Farklılaşma yaklaşımı ise yine sosyal mübadele teorisini temel almaktadır. Bu nedenlerle, araştırma modeli oluşturulurken **sosyal mübadele teorisi** esas alınmıştır.

Araştırmanın ölçeği geçerlik ve güvenilirlikleri daha önce test edilmiş yazarların çalışmalarından elektronik posta ile izin alınarak oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama ve veri analizi süreçlerinde nicel araştırma yönteminden değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yarayan bağıntısal model ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı bulunan ticaret ve sanayi odalarının personeline uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden “etik liderlik” Brown vd.’den (2005), “işe bağlılık” Schaufeli vd. (2006) ve Schaufeli & Bakker’den (2003), “hizmet inovasyon davranışı” Hu vd.’den (2009), “iç girişimcilik” Felício vd.’den (2012) alınmıştır. Tüm ölçek ifadelerinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın Modeli Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Etik liderliğin iç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesinde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Aracı değişken analizi yöntemine göre modelin oluşturulmasında bağımsız değişkendeki değişimin aracı değişkende bir değişim oluşturması, aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişkende değişim oluşturması koşullarının varlığı dikkate alınmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Aracı değişken modeli Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4. Aracı Değişken Modeli

7.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırma hizmet inovasyon davranışı temelinde başlatılmış, değişkenler ilgili konularla karşılaştırılarak literatür taraması ile ortaya konulmuştur. Değişkenler arasındaki etkilerin araştırma konusu yapılmasında literatürde benzer çalışmalar etkili olmuştur.

Bu araştırmanın temel soruları aşağıda belirtilmiştir:

- ❖ Etik liderliğin işe bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?
- ❖ Etik liderliğin iç girişimcilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?
- ❖ Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?

- ❖ İşe bağlılığın iç girişimcilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?
- ❖ İşe bağlılığın hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?
- ❖ İşe bağlılık, etik liderliğin iç girişimciliğe etkisine aracılık etmekte midir?
- ❖ İşe bağlılık, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmekte midir?

Araştırma hipotezleri doğrudan ve dolaylı etkiler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir. Her bir hipotez, destekleyen literatür çalışmaları ile açıklanmıştır.

7.2.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler

Örgütsel sosyalleşme bireyin örgütle olan etkileşiminin sosyal sonuçlar doğurduğu, bireyin sosyal bilgi, deneyim ve beceriler kazandığı (Taormina, 1997), paylaşım ve değerleri toplam değere dönüştürebildiği, üyelikle birlikte aidiyet, sorumluluk, benimseme, kendini gerçekleştirme duygularını geliştirdiği, örgütsel rolleri gerçekleştirerek (Van Maanen ve Schein, 1979) kabul görmeyi sağladığı önemli bir süreçtir. Bu süreçte örgütün karlılık, rekabet avantajı kazanma, inovasyon odaklı davranış geliştirme ve verimlilik sağlayabilmek için etkili ve stratejik liderliğin varlığı gereklidir (Lussier ve Achua, 2007). Liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Yahaya ve Ebrahim, 2016; Bass, Avolio, Jung ve Benson, 2003). Liderler sahip oldukları etik davranışlar sayesinde astları etkilemeyi başarmakta (Northouse, 2007), bu durum takipçilerin liderlerini rol model olarak örgütün vizyon ve değerlerini benimsemesini sağlar (Yahaya ve Ebrahim, 2016; Bass vd., 2003).

İşe bağlılık, işgörenin işine odaklı enerjisi ve zihin durumu ile ilgilidir (Tims, Bakker ve Xanthopoulou, 2011). Lidere güven, işgörenin liderlerinin niyetleri hakkındaki olumlu beklentileri ile ilgilidir (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007). İşgörenler bağlılık ve güvenlerini, lider veya yöneticilerinin adil ve saygılı şekilde gördükleri muamele ile karşılaştırırlar (Blau, 1964). Bu durum sosyal mübadele ile ilgilidir. Sosyal mübadele teorisi, güvenin liderler ve astların yüksek kaliteli ilişkilerde etkileşime girmesiyle büyüdüğünü öne sürmektedir (Blau, 1964). İş için daha fazla çaba sarf ederek, kendini işe

adayan işgörenlerin bu davranış eğilimleri etik liderlik davranışlarıyla olası hale gelir (Brown vd., 2005; Macey vd., 2009). Etik liderler, adil ve dürüst karakterleri ile astlarını eğitim ve manevi destekle güçlendirmeye çalışmakta, takipçi astlarının yetki ve sorumlulukları konusunda kendilerine özgürlük sağlayarak işlerini daha verimli şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadırlar (Bellingham, 2003). Etik liderlerin bu davranışları işgören astlarının işe bağlılığını artırır. Etik liderler, bağlı bulunduğu örgütün misyon ve vizyonu ile değerlerini ortaya koyarak, açık iletişimle takipçilerinin bu değerleri benimsemesini sağlar (Brown ve Treviño, 2006). Değerlerin kabulü, işgörenlerin işe bağlılığını sağlar (Macey vd., 2009). Brown vd. (2005) tarafından yapılan araştırmaya göre etik liderlik ile işe bağlılığın esaslı unsuru olan işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2003). Yapılan araştırmalar, etik liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır (Brown vd., 2005; Den Hartog ve Belschak, 2012; Macey vd., 2009; Cheng vd., 2014). Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin birinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H1. Etik liderlik işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.**

Etik liderlik, takipçileri üzerinde etkiler bırakan liderlerdir. Chan vd., (2017) yaptıkları araştırmada iç girişimcilik potansiyelinin sadece girişimci çalışanlara özgü olmadığını tespit etmişlerdir. Güçlü liderlik ve profesyonel motivasyonları olan çalışanlar arasında iç girişimciler bulunabilir. 212 işgörenle İspanya’da yapılan bir çalışmaya göre işgörenlerin örgütsel kimlik ve örgütsel güçlendirmelerinin otantik liderlik ile işgören iç girişimci davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (Edú, Moriano ve Molero, 2014). Yapılan çalışmalar, liderlerin çalışanların performansını artırabileceklerini ve yükümlülüklerinin kapsamının ötesine ulaşan başarılarla yönlendirebildiklerini, liderliğin iç girişimcilik davranışlarının gelişimi üzerindeki en büyük etkiye sahip değişkenlerden biri olduğunu göstermiştir (Knies ve Leisink 2013; Kuratko, Hornsby ve Bishop, 2005; Alambeigi, Mohammadi, Asadi ve Zarei, 2012; Zahra, Jennings ve Kuratko, 1999; Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa ve Chan, 2009; Moriano, Molero, Topa ve Lévy Mangin, 2011; Bass 1997). Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H2. Etik liderlik iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.**

Cheng vd. (2014), Kuzey Tayvan’da 239 şef-işgörenle gerçekleştirdiği çalışmaya göre etik liderliğin astlarının işlerini yapmalarını kolaylaştırdığını ve astlarını sesliliğe teşvik ettiğini

tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmaya göre etik liderlik, işgörenleri terfi etmeye odaklanmayı sağlamaktadır. Engelbrecht vd. (2017) elektronik web tabanlı anket kullanılarak, yapısal eşitlik modeli ile çeşitli iş örgütlerinden 204 işgören ile yaptıkları bir araştırmada etik liderlerin çalışanların katılımına elverişli, etik ve güvenilir bir çalışma ortamı yaratmada kilit rol oynadıklarını tespit etmişlerdir. Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H3. Etik liderlik hizmet inovasyon davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.**

Çeşitli iş stresi ve motivasyon yaklaşımlarını birleştiren, işgörenlerin iyi oluş ve performanslarının, iş özellikleri (iş talepleri ve kaynaklar), kişisel kaynaklar ve işin hazırlaması gibi proaktif çalışan davranışları tarafından nasıl etkilendiğini ortaya koyan İş Talepleri ve Kaynaklar Teorisine (Bakker ve Demerouti, 2014) dayanarak, çalışanın içgüdülerinin zamanla kişisel kaynakları oluşturduğunu ve bunun da iş ilişkisini güçlendirdiği varsayımına dayalı olarak 351 kişiyle gerçekleştirilen bir araştırmaya göre; işgörenin iç girişimci davranışlarının, kişisel kaynaklarının ve işe bağlılıklarının iş ilişkisinde pozitif kaynaklar olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin iç girişimciliği, kişisel kaynaklarda pozitif değişimlerin öngörülmesini sağlamakta, kişisel kaynaklar ise çalışma süresince kararlı bir çalışma deneyimi sunmaktadır (Gawke vd., 2017). İş Talepleri ve Kaynaklar Teorisi iş davranışı, kişisel kaynaklar ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler yönünden Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisini bütünleştirmiştir. Bu teori, işgörenlerin davranışlarının kendi iş ve kişisel kaynaklarını işlerinin icrasında harekete geçirerek geliştirebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, işgörenlerin işe bağlılık gibi duygusal güdüsel durumunu olumlu yönde etkilemektedir (Fredrickson, 2004). Bu nedenle, yüksek düzeyde işe bağlılık düzeyine sahip bireyler duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak iş rolleri ve proaktif davranışlarla bağlantılıdır (Kim, Kolb ve Kim, 2012; Kahn, 1990).

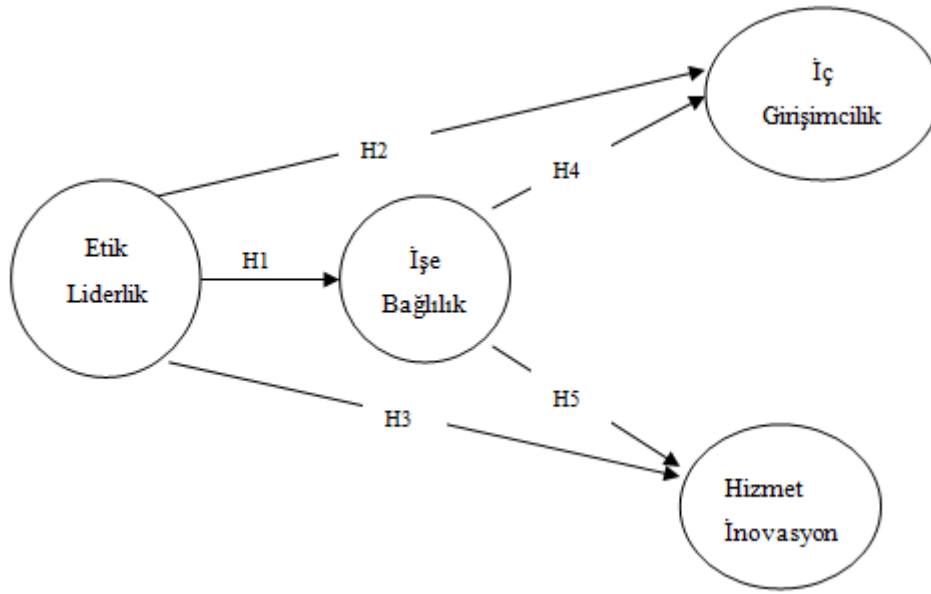
İç girişimcilik süreci başarısızlık ve zorluklarla sonuçlanabilir (Shepherd, Haynie ve Patzelt, 2013). İşgörenler iç girişimcilik faaliyetlerine giriştiklerinde mevcut durumun ötesine geçmeye ve fırsatları kabul etmeye itilirler (Antoncic ve Hisrich, 2003). Bu durumun üstesinden gelebilmek ise işe bağlılığa bağlıdır. Bu nedenle işe bağlılık düzeyi yüksek bireylerin başarı düzeyleri ile iç girişimcilik düzeylerinin de yüksek olması beklenir. Yüksek düzeyde işe bağlılığın proaktif ve girişimci davranışları güçlendirdiği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Gawke vd., 2017; Parker, Williams ve Turner,

2006; Hahn, Frese, Binnewies ve Schmitt, 2012). Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H4. İşe bağlılık iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.**

Hollebeek vd. (2018) yaptıkları bir araştırmaya göre müşteri, işletme ve işğören bağlılığının hizmet inovasyonunun üç aktörü olduğunu tespit etmişlerdir. Hizmet inovasyon davranışının işğörenin işe bağlılığı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri vardır. İşğörenin işe bağlılığının artarak, işin uzun ömürlü ve güvenliğinin artması doğrudan pozitif etkilere; işğörenin yaratıcı davranış kalıpları geliştirerek kendini geliştirmesi, ücretinin artırılması ve kendini geręekleřtirmesine katkı sağlaması ise dolaylı pozitif etkilere örneğ olarak verilebilir. Stres, tükenmişlik, yetersiz destek algısı, beklenen performansın düşüklüğü negatif doğrudan etkilere; yeni fikir üretme, geręekleřtirme ve sürekliliği konusunda yaşanan stres ve baskılar, işkolik olma, sınırlı iş-yaşam dengesi, başkaları tarafından önerilen fikirlerin eleştirilmesi, sosyal ve sağlık riski ise dolaylı negatif etkilere örneğ olarak verilebilir (Hollebeek vd., 2018).

Pozitif örgütsel bir davranış kalıbı olan işe bağlılık, iş görenin davranışları üzerinde önemli düzeyde etkilidir (Luthans, 2002: 59). Kahn (1990), işe bağlılıkla güvenliğ, anlamlılık ve ulaşılabilirlik koşullarının ilişkisini tespit etmiş, bu koşulların anlamlı düzeyde ilişkisi May, Gilson ve Harter (2004) tarafından ampirik olarak doğrulanmıştır. İnovatif iş davranışı, örgüt veya rol performansına fayda sağlamak amacıyla yeni fikirlerin yaratılması ve uygulanmasıdır (West ve Farr, 1990: 17). Agarwal'ın (2014) Hindistan'ın batısındaki üretim ve ilağ organizasyonlarında çalışan 323 yönetici ile yapılmış olan bir çalışma sonucunda işe bağlılığın iş görenlerin inovatif davranışlarını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin beşinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H5. İşe bağlılık hizmet inovasyon davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.**

Bu bilgiler ışığında araştırmanın doğrudan etkilere ilişkin hipotezlerine göre oluşturulan model şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Doğrudan Etkilere İlişkin Araştırma Modeli

7.2.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler

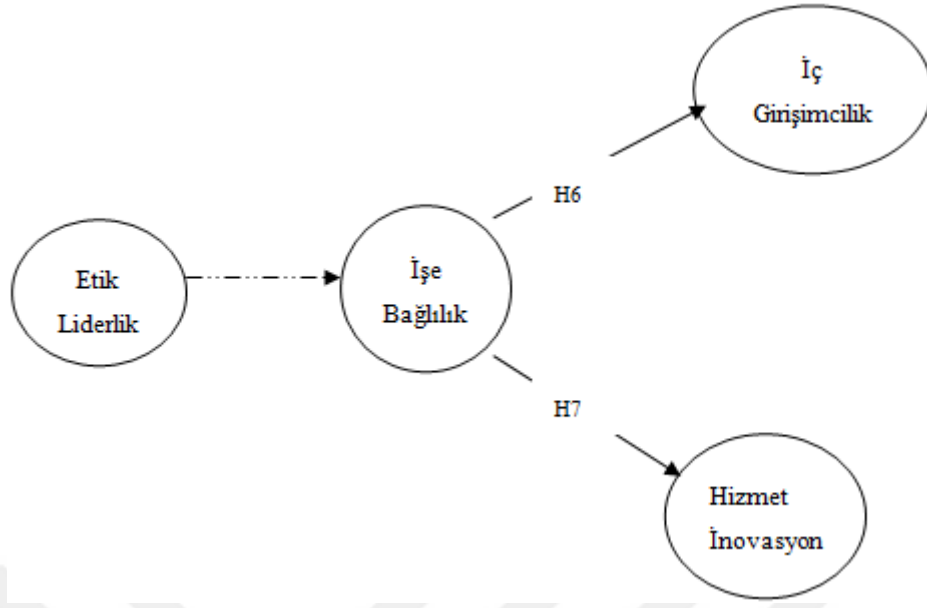
Yapılan çalışmalar işe bağlılığın, işgören proaktif davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu öne sürmektedir (Blader ve Tyler, 2009). İşe bağlılığın işgörenin proaktif davranışları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Salanova ve Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003). Bu doğrultuda, etik liderlik davranışlarının işe bağlılığa olumlu yönde bağlı olması beklenir (Blader ve Tyler, 2009). Ahmad ve Gao (2018) psikolojik güçlendirmenin kısmen etik liderlik ile işgörenlerin işe bağlılıkları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan bir analize göre, dönüşümcü liderlik tarzının, takipçi özelliklerinin işe bağlılık özelliklerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ile işe bağlılık arasındaki doğrudan ilişki, işgörenlerin işe verdikleri anlam algıları tarafından kısmen aracılık edildiği ortaya konulmuştur (Ghadi, Fernando ve Caputi, 2013). İyi olma hali (Nielsen, Yarker, Randall ve Munir, 2009), yaratıcılık (Shin ve Zhou, 2003) ve görev performansı (Piccolo ve Colquitt, 2006) gibi çeşitli işgören davranış sonuçlarıyla bağlantılı olan transformasyonel liderlik türünün liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine ilerlemesi için yardımcı oldukları süreç olduğu düşünüldüğünde etik liderlikle benzer özellikleri gösterdiği açıktır (Burns, 1979: 21; Zhu, Avolio ve Walumba, 2009). Bu araştırmalar ışığında (dolaylı etkilere ilişkin) altıncı

hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H6. İşe bağlılık, etik liderliğin i girişimciliğe etkisine aracılık etmektedir.**

Tayvan merkezli in Havayolları'nın 375 uçuş ęörevlisi ile hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak yapılan araştırmaya ęöre yüksek psikolojik sermayeye sahip uçuş ęörevlilerinin daha fazla iş ilişkisine ve daha iyi hizmet davranışına sahip oldukları, işe bağlılığın psikolojik sermaye ve hizmet davranışı arasında aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Cheng, Hong ve Yang, 2018). İřęörenlerin çalışmasını olumsuz yönde etkileyecek iş güvensizliği gibi kötü yönetime dair faktörlerin etkisi altında kalınması işe bağlılık düzeyini azaltmaktadır (Vander Elst, De Cuyper ve De Witte, 2011). İş güvensizliği iřęörenlerin inovasyon davranışları ile işe bağlılığın doğrudan ve dolaylı etkileri vasıtasıyla negatif ilişkilidir. Öte yandan, özerklik, inovatif iş davranışı (IWB) ile pozitif (doğrudan ve dolaylı) bir ilişkiye sahiptir ve tahmini etki büyüklükleri, iş güvensizliğinden daha büyüktür. İşe bağlılık bu olumlu ilişkiye kısmen aracılık etmektedir (Spiegelaere, Gyes, Witte, Niesen ve Hootegeem, 2014). Bu araştırmalar ışığında (dolaylı etkilere ilişkin) yedinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H7. İşe bağlılık, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmektedir.**

Meyer ve Allen'in (1997) ücretli çalışanlar üzerine odaklanmış önceki araştırmalarının aksine Dawley, Stephens ve Stephens'in (2005) 36 eyalette 116 ticaret odasında 616 katılımcı ile yapmış olduğu araştırmada düşük alternatiflere dayanan normatif, duygusal ve devamlılık bağlılığının, gönüllü çalışanlar için uygulanabileceği, bu bileşenlerin yönetim kurulu üyelerinin rolleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Dawley, Stephens ve Stephens, 2005).

Bu bilgiler ışığında araştırmanın dolaylı etkilere ilişkin hipotezlerine ęöre oluşturulan model şekil 6'da ęösterilmektedir.



Şekil 6. Dolaylı Etkilere İlişkin Araştırma Modeli

7.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret ve sanayi odalarının personeli (N=4141; n=568) ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel ve nicel verilerini toplamak üzere gerçekleştirilen veri toplama işlemi esnasında katılımcılara verilerin gizli tutulacağı konusunda gerekli bilgiler verilmiştir. Katılımcılara katılım konusunda herhangi bir zorlayıcı davranışta bulunulmamış, ankete katılımdan çekilebileceği kendisine ifade edilmiştir. Ancak bilişsel süreçte yaşanabilecek düşünce değişimleri, günlük yaşantıda gerçekleşmiş olayların etkisi altında kalma, işyerinde yaşanan psikolojik baskılar, terfi ve işten çıkarılma baskısı, kurum kültürü, örgüt iklimi, aile gibi birçok faktör verilen cevaplar üzerinde olumsuz ve/veya normalde verilecek cevaptan farklı cevapların verilmesine neden olabilir. Bu bilişsel ve çevresel faktörler çalışmanın en önemli kısıtları arasında yer almaktadır.

Örneklemin Türkiye’de odaların kurulu bulunduğu birçok odayı kapsamaması araştırmanın coğrafi ve kültürel anlamda farklı kişisel özelliklere sahip bireylerle gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Ekonomi, eğitim, sağlık, kültür, iklim, çevre, terör gibi birçok farklı faktörlerin etkili olduğu katılımcıların sorularla ilgili algılarında farklılık olması araştırmanın diğer önemli kısıtları arasındadır. Ayrıca soruların önceden belirlenmiş ifadelerle katılımcılara

yöneltirilmesi çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Odaların personeli ile yapılan görüşmelerin mesai saatleri ve günlerinde yapılması gerektiği, gidilen illere gerçekleştirilen seyahatların dönüş saatinin düşünülerek zamanı optimum kullanma zorunluluğu düşünüldüğünde zaman önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

Orgill (2012), nitel araştırma yönteminde araştırmacının araştırılan konu ile ilgili bilgi ve tecrübesi ile örneklemin yer aldığı çalışma ortamında tecrübesinin varlığının araştırmanın kısıtları arasında yer aldığını tespit etmiştir. Maxwell (1996) ve Walcott (1994) bu sınırlılığın araştırma konusunda tecrübesi olmayan bir araştırmacı tarafından da analiz edilmesini önermişlerdir. Her bireyin tecrübelerinin farklılık göstermesi, araştırmacının Adana Ticaret Odasında Ticaret Sicili Müdür Yardımcısı ve Adana Barosuna kayıtlı bir avukat/hukukçu olmasının sağlamış olduğu bilgi ve tecrübenin veri analizine etki etme durumu ve tekrar edilebilirlik sorunu yer almaktadır (Orgill, 2012). Bu sınırlılığın asgariye indirilebilmesi için nitel veriler ticaret ve sanayi odalarında daha önce çalışmamış, nitel analiz konusunda uzman bir akademisyen ve araştırmacı tarafından ayrı ayrı analiz edilmiş ve her iki analiz sonuçları karşılaştırılarak bulgular ortaya konulmuştur (Maxwell, 1996; Walcott, 1994).

7.4. Örneklem

Bir sorunun veya problemin çözülmeye ve tartışmaya değer görüldüğü gerekli araştırmalar sonucunda ortaya konulduğunda, araştırmanın gerçekleştirileceği evrenin tanımlanması gerekmektedir. Evren, erişilebilir olup olmamasına bakılmaksızın araştırma konusunun kaynağı olan ve üzerinde etkili olduğu insan, nesne, işletme, durumlardan oluşan, araştırma sonuçları hakkında üzerinde yorumlanacağı üst gruptur. Bu üst grubun sınırlı bir parçasını oluşturan ve üzerinde araştırmanın gerçekleştirildiği alt gruba örneklem adı verilir (Deming, 1990: 8). Örneklem iradi (Non-random sampling) ya da olasılıklı (tesadüfi: random sampling) olmak üzere iki türde gerçekleştirilebilir. İradi örnekleme, kolay netice elde edilebilmesi için ana kütlenin ulaşılması en kolay olan birimlerinden veri elde edildiğinden, ana kütlenin tamamını temsil etmekten oldukça uzaktır (Atlas, 2016: 4). Olasılıklı örnekleme ise basit, sistematik, tabakalı ve kümelerle göre örnekleme şeklinde türlere ayrılmaktadır. Basit tesadüfi örneklemede evrendeki her elemanın örneğe girme ihtimali aynı ve bağımsızdır (Arıkan, 2007). Sistematik örneklemede evren büyük

olduğunda uygulanır ve örneklem eleman sayısının evren eleman sayısına bölünmesi ile hesaplanır. Tabakalı örnekleme, evrenin alt tabakalardan oluştuğu varsayımından hareket eder (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Kümelere göre örneklemede evren kümelere ayrılır. Bu yöntem araştırma konusunun çok geniş bir coğrafyaya dağılması durumunda kullanılır. Garg ve Dhar (2017) işgören hizmet inovasyon davranışı, lider-üye etkileşimi, işe bağlılık ve iş özerkliği ile ilgili çalışmada kolayda örneklem dışındaki örneklem metotlarının kullanılmasını önermiştir. Bu nedenle çalışmada **kümelere göre örnekleme yöntemi** kullanılmıştır. Bu bağlamda önce evrendeki kümeler Tablo 10'daki gibi listelenmiş, sayıları TOBBES'ten elde edilmiş, her ildeki örnekleme dahil olacak odaların ve personelin sayıları elde edilmiştir. Belirlenen “sanayi odası”, “ticaret odası”, “ticaret ve sanayi odası” kümelerinin her birinin içinden **rastgele örnekleme yöntemi** ile ögeler seçilmiştir. Bu kümelerin seçilmesinin sebebi, il bazında küme seçilmiş olduğunda birçok ilde her üç oda türünün veya bir kısmının bulunması durumunun evreni oluşturan birimlerin eşit seçilme olasılığını azaltmasıdır. Ayrıca popülasyonun Türkiye'nin geneline yayılmış olması araştırma elemanlarına ulaşmayı güçleştirmektedir. Kümeler ve kapsadıkları il ve ilçeler Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Tabakalı Örneklem Listesi

Küme Adı	Kümelerin kapsadığı il ve ilçeler
Sanayi Odası	Adana, Ankara, Aydın, Balıkesir, Denizli, İzmir, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, Kayseri, Kocaeli, Konya
Ticaret Odası	Acıpayam, Adana, Aliağa, Ankara, Aydın, Ayvalık, Babadağ, Balıkesir, Bandırma, Bayındır, Bergama, Beypazarı, Beyşehir, Bodrum, Buldan, Burhaniye, Bünyan, Ceyhan, Çumra, Denizli, Develi, Didim, Doğanhisar, Edremit, Erdek, Eskişehir, Gaziantep, Gebze, Gönen, Haymana, Iğın, İslahiye, İstanbul, İzmir, Kadirli, Kayseri, Kocaeli, Konya, Kozan, Körfez, Kuşadası, Marmaris, Menemen, Nazilli, Nizip, Ödemiş, Polatlı, Sarayköy, Selçuk, Söke, Susurluk, Şereflikoçhisar, Tavas, Tire, Torbalı, Yahyalı
Ticaret ve Sanayi Odası	Adıyaman, Afşin, Afyon, Ağrı, Akçakoca, Akhisar, Aksaray, Akşehir, Akyazı, Alaca, Alanya, Alaplı, Alaşehir, Amasya, Anamur, Antakya, Antalya, Ardahan, Ardeşen, Arhavi, Artvin, Babaeski, Bafra, Bartın, Batman, Bayburt, Biga, Bilecik, Bingöl, Birecik, Bitlis, Boğazlıyan, Bolu, Bolvadin, Bor, Borçka, Boyabat, Bozüyük, Bucak, Bulancak, Burdur, Bursa, Cizre, Çanakkale, Çankırı, Çarşamba, Çay, Çaycuma, Çayeli, Çerkezköy, Çorlu, Çorum, Demirci, Devrek, Dinar, Diyarbakır, Doğubeyazıt, Dört Yol, Düzce, Edirne, Elazığ, Elbistan, Emirdağ, Erbaa, Erciş, Erdemli, Ereğli, Erzin, Erzincan, Erzurum, Fatsa, Fethiye, Gediz, Gelibolu, Gemlik, Gerede, Giresun, Gördes, Gümüşhacıköy, Gümüşhane, Hakkari, Havza, Hayrabolu, Hopa, Iğdır, Isparta, İnebolu, İnegöl, İskenderun, İzmit, K.Maraş, Kaman, Karabük, Karacabey, Karahallı, Karaman, Karapınar, Kars, Kastamonu, Kelkit, Keşan, Kırıkkale, Kırklareli, Kırşehir, Kızıltepe, Kilis, Krdz. Ereğli, Kumluca, Kütahya, Lüleburgaz, M.Kemalpaşa, Malatya, Malkara, Manavgat, Manisa, Mardin, Mersin, Merzifon, Milas, Mucur, Muğla, Muş, Mut, Nevşehir, Niğde, Niksar, Nusaybin, Of, Oltu, Ordu, Orhangazi, Osmaniye, Pasinler, Pazar, Reyhanlı, Rize, Safranbolu, Sakarya, Salihli, Samsun, Sandıklı, Seydişehir, Siirt, Silifke, Simav, Sinop, Sivas, Siverek, Soma, Sorgun, Suluova, Sungurlu, Şanlıurfa, Şefaati, Şırnak, Tarsus, Taşköprü, Tatvan, Tavşanlı, Tekirdağ, Terme, Tokat, Tosya, Trabzon, Tunceli, Turgutlu, Turhal, Uşak, Uzunköprü, Ünye, Ürgüp, Van, Vezirköprü, Yalova, Yalvaç, Yenisehir, Yerköy, Yozgat, Yüksekova, Zile, Zonguldak

Türkiye'de faaliyet gösteren 12 Sanayi Odası, 56 Ticaret Odası, 182 Ticaret ve Sanayi Odası bulunmaktadır. Mayıs/2018 sonu itibarıyla odalardaki işgören sayıları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Ticaret ve Sanayi Odası İşgören Sayıları Tablosu (Mayıs/ 2018 İtibariyle)

Odanın Türü	Oda Sayısı	Toplam Personel Sayısı	Aktif Sigortalı Personel		Emeklilik Sonrası Çalışan Personel SGDP	
			Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı
Sanayi Odası	12	402	227	156	15	4
Ticaret Odası	56	1725	953	725	35	12
Ticaret ve Sanayi Odası	182	2014	1258	682	65	9
Genel Toplam	250	4141	2438	1563	115	25
Toplanan Toplam Veri Sayısı						585
Hatalı Veri Sayısı (Araştırmadan çıkarılan veri sayısı)						17
Araştırmaya Dahil Edilen veri sayısı						568

Tablo 8’den anlaşılacağı üzere odalarda aktif sigortalı ve emeklilik sonrası çalışan personel istihdam edilmektedir. Aktif sigortalı personel 4001, emeklilik sonrası çalışan personel 140 kişidir. SGDP (Sosyal Güvenlik Destek Primi) 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre sigortalılık süresi, prim gün sayısı ve yaş kriterlerini yerine getirmiş emeklilik ve yaşlılık aylıklarını almaya devam edenlerden hizmet akdine göre çalışanlardan alınan primdir. 2553 erkek, 1588 kadın olmak üzere toplam 4141 personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Deniz ticaret odaları ve milletlerarası ticaret odası ve borsalar çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Her ne kadar 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununa tabi olsa da bu oda ve borsaların çalışma kapsamında bırakılmasının nedeni odanın yapısal birimleri, çalışma alanları açısından diğer odalara göre farklılık arz etmesidir. Denizcilik mesleğinin gelişmesine özgü kurulmuş olan deniz ticaret odalarında ticaret sicili müdürlükleri veya birimleri bulunmamaktadır. Milletlerarası Ticaret Odası yönetim Kurulu, Başkanlık ve Genel Sekreterlik, Dünya Konseyi organlarından oluşan, ICC nin (International Chamber of Commerce) tahkim organı olan Milletlerarası Tahkim Divanı ile uluslararası ticari uyuşmazlıkların çözülmesinde etkin rol oynayan bir örgüttür. Deniz ticaret odaları ile milletlerarası ticaret odasına ait personel sayılarını gösteren liste Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Deniz Ticaret Odaları, Milletlerarası Ticaret Odası ve Ticaret Borsasına Ait Personel Sayıları Tablosu

	Aktif Sigortalı Personel		Emeklilik Sonrası Çalışan Personel SGDP		
Oda Adı	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı
İmeak Deniz Ticaret Odası	73	58	21	10	162
Mersin Deniz Ticaret Odası	5	9	3	1	18
Milletlerarası Ticaret Odası	1	4	-	-	5
Ticaret Borsası	972	401	65	11	1449
Toplam	1051	472	89	22	1634

Araştırmalarda evren, örneklem, kabul edilebilir hata payının saptanması veri sonuçlarının doğru ve güvenilir olması ile ilgili bilgiler sağlar (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 84). Örneklem ortalamasının evren ortalamasına olan yakınlığı yükseldikçe güvenilirlik de artar (Kaptan, 1998). Türkiye genelinde faaliyet gösteren ticaret ve sanayi odalarının toplamda 4141 işgöreni bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin nicel değişken olması ve evrenin içeriğinin 10.000’den küçük olması göz önünde alındığında, örneklem hacminin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2003).

$$n = N\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / [(N - 1)d^2 + \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2]$$

Bu formülde “n” minimum örneklem hacmini, “N” evren hacmini, “σ” standart sapmayı, “Z_α” anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değeri (0,05 anlamlılık düzeyi için bu değer 1,96’dır), “d” ise örneklem hatasını veya etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Bu çerçevede araştırmada, ilk 40 kişilik anket sonuçları pilot uygulama olarak ele alınarak yukarıdaki parametreler belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, “σ” standart sapma değeri 1,3 ve “d” örneklem hatası ise 0,01 olarak alınıp formülde değerler yerine konulduğunda minimum örneklem hacmi;

$$n = 4141 \cdot 1,3^2 \cdot 1,96^2 / [(4141 - 1)0,01^2 + 1,3^2 \cdot 1,96^2]$$

ve n = 561 olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, 4141 oda personelinin 561 katılımcıya ulaşılmaya çalışılması hedeflenerek örneklem hatası 0,01 değerinde tutulmaya çalışılmıştır. Soru formları 1868 işgörene

dağıtılmış, 585 geri dönüş gerçekleşmiştir. 17 soru formunun hatalı olduğu tespit edilmiş, toplam 568 anket eksiksiz olarak tamamlanmış ve değerlendirmeye alınarak analize tabi tutulmuştur. Geri dönüş oranı $(585/1868=0,3131)$ %31,31 olarak tespit edilmiştir. Böylece araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi için gereken yeterli sayıya ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

7.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın temel amaçları arasında yer alan hizmet inovasyon davranışı, etik liderlik, iç girişimcilik ve işe bağlılık konuları nicel ve nitel araştırma yöntemleri benimsenerek karma yöntemle araştırılmıştır. Bu konularda nicel verilerle yetinilmemiş, açık uçlu sorularla nitel yöntemle desteklenmiştir. Araştırma bu iki yöntem arasındaki farklılıklardan yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerindeki temel farklılıklar Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri Temel Farklılıklar Tablosu

Nicel Araştırma Yöntem	Nitel Araştırma Yöntemi
Yapısal, mantıksal. Teori gözlemde önce ortaya konulur.	Açık, etkileşimli. Teori gözlemde ortaya çıkar.
Tümdengelim	Tümevarım
Sonuçların genellenebilirliği	Sonuçlar açısından belirlilik, özgünlük
Veriler ilişkilerden yola çıkılarak sunulur	Veriler sözel olarak sunulur
Değişkenler arasındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olur	Konuyu anlamaya yardımcı olur
Standardize edilmiş, objektif, sınırlandırılmış araçlarla veriler toplanır	Yapılandırılmamış, açık, derinlemesine araçlarla veriler toplanır

Kaynak: Corbetta, 2003: 37.

7.5.1. Nicel Araştırma Yöntemi

Nicel araştırma yöntemi sosyal bilimlerde kullanılan yapısal ve mantıksal, gözlem öncesi teoremin oluşturulması ile verilerin sonradan toplandığı, sonuçların genellenebildiği, değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkinin nedensellik dışında ortaya konulabildiği, ilişki odaklı bir yöntemdir. Nicel yöntemde sıklıkla kullanılan araç ankettir (Corbetta, 2003). Araştırmada veriler anket formu aracılığı ile toplanmıştır.

Anket formu dijital ortamda ve basılı kopya form şeklinde oluşturulmuştur. Dijital form “Google Form” uygulaması kullanılarak oluşturulmuştur. Dijital anket formu verileri, katılımı çevrim içi gerçekleştirmek isteyen ve fiziksel olarak kendisine ulaşamayan katılımcılara dijital form bağlantısının katılımcı e-postalarına gönderilmesi aracılığı ile toplanmıştır. Toplanan tüm veriler birleştirilerek istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Araştırma soruları araştırmanın amacına hizmet etmektedir. Katılımcılarla doğru iletişim kurulmuş, katılımcılarla doğal ve yakın bir dil kullanılmış, yönlendirici ve imalı ifadeler kullanılmamış, çift anlamlı ifadelerden ve ikili olumsuzluklardan kaçınılmıştır (Johnson ve Christensen, 2014).

Schaufeli & Bakker'den (2003), “hizmet inovasyon davranışı” Hu vd.'den (2009), “iç girişimcilik” Felício vd.'den (2012) alınarak oluşturulmuş, bu yazarlardan e-posta ile ölçeklerin kullanılması için izin alınmıştır. Anket formundaki ifadelerin geçerlik ve güvenilirlikleri bu yazarlar tarafından tespit ve analiz edilmiştir. Etik Kurul izni alındıktan sonra anket dokuz ay boyunca uygulanmıştır. Daha sonra TOBBES, TOBB ve araştırmaya konu odalardan iletişim bilgileri alınmış, veriler katılımcılardan dijital ortamdan elde edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Katılımcılara ilişkin sosyodemografik ve temel bilgiler katılımcının çalışmakta olduğu odaya ilişkin bilgiler ile katılımcıya ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Soru formunun ikinci bölümünde katılımcıların işe bağlılık düzeyinin ölçülebilmesi için 9 ifadeden oluşan Schaufeli vd. (2006) ve Schaufeli & Bakker'den (2003) alınan “İşe Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcıların her bir maddeye vereceği cevap için 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup puanlamalar 1= “Hiçbir zaman”, 2= “Neredeyse Hiç”, 3= “Bazen”, 4= “Çok sık”, 5= “Her zaman” şeklindedir. Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Soru formunun üçüncü bölümünde katılımcıların iç girişimcilik düzeyinin ölçülebilmesi için 21 ifade ve 6 alt boyuttan oluşan Felício vd.'den (2012) alınan “İç Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır. 1, 2, 3 nolu ifadelerdeki ifadeler inovasyon boyutunu, 4, 5, 6, 7 nolu ifadelerdeki ifadeler belirsizliklere karşı risk alma boyutunu, 8, 9, 10, 11 nolu ifadelerdeki ifadeler zorluklara karşı risk alma boyutunu, 12, 13, 14, 15 nolu ifadelerdeki ifadeler

rekabete dayanan enerji boyutunu, 16, 17, 18 nolu ifadelerdeki ifadeler proaktiflik boyutunu, 19, 20, 21 nolu ifadelerdeki ifadeler özerklik boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcıların her bir maddeye vereceği cevap için 5’li Likert ölçeği kullanılmış olup puanlamalar 1= “Çok Düşük”, 2= “Düşük”, 3= “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4= “Yüksek”, 5= “Çok Yüksek” şeklindedir.

Soru formunun dördüncü bölümü toplamda 24 ifadeden ve iki ölçekten oluşmaktadır. Katılımcıların etik liderlik düzeyinin ölçülebilmesi için 10 ifadeden oluşan ve alt boyutları olmayan Brown vd.’den (2005) alınan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Soru formunun aynı bölümünde katılımcıların hizmet inovasyon davranışı düzeyinin ölçülebilmesi için 14 ifadeden oluşan Hu vd.’den (2009) alınan “Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. 11, 12, 13, 14, 15, 16 nolu ifadelerdeki ifadeler işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 nolu ifadelerdeki ifadeler yeni hizmet geliştirme boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcıların her bir maddeye vereceği cevap için 5’li Likert ölçeği kullanılmış olup puanlamalar 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Orta”, 4= “Katılıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Tüm bölümlere ait değişkenler ve soru formu ekte sunulmaktadır.

7.5.2. Nitel Araştırma Yöntemi

Nitel araştırmada fenomenoloji, etnografi, gömülü teori ve örnek olay olmak üzere dört yöntem bulunmaktadır. Etnografi grupları ve kültürü ortaya koyma, betimleme için girişilen mevcut ve/veya geçmiş ilişkileri anlamaya yönelik bilimsel eylemlerdir (Kartarı, 2017). Gömülü teori (Grounded theory), nitel verilerin içinde gömülü olan teori ve kavramların açığa çıkarılmasını amaçlar (Willig, 2013). Örnek olay yöntemi, gerçek hayatın içinde gerçekleşen olayların derinlemesine ve sistematik olarak incelenmesini esas alır (Hagan, 2006). Fenomenoloji ise sosyal gerçekliği ortaya koymaya çalışan, tecrübe ve olguyu birlikte değerlendiren nitel bir araştırma yöntemidir (Smith, Flowers ve Larkin, 2009).

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma yöntemi ile karma yöntem kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Sorular hazırlanırken, nicel verilerin amaç ve veri toplama araçları birlikte

değerlendirilmiştir. İlgili literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ve elde edilmek istenen sonuçlara göre açık uçlu sorular oluşturulmuştur.

7.5.3. Fenomenolojik Yöntem

Fenomenoloji kelimesi Yunanca “phainómenon” kelimesinden gelmektedir. Fenomenoloji deneyim ve bilincin ortaya çıkarılmasını sağlayan ve 1936'da Edmund Husserl tarafından kurulan önemli bir felsefi akımdır (Husserl, 1970). Deneyimlerin temelini ortaya çıkarmaya çalışan bu felsefi akım deneyimlerin bilinçli olmakla olan ilişkisinden ortaya çıkan verilerle ilgilenmektedir. İnsanın yaşayan bir varlık oluşunun doğal sonucu olan yaşanmışlıklar, kişisel olarak önemli bilgileri de açığa çıkarır. Bu bilgiler araştırılan konular hakkında önemli ipucu ve ilişki göstergesi sağlar. Duyularla algılanabilen nesnelerle olan etkileşimlerine verilen anlamın kişiden kişiye değişmesi de önemli tecrübe bilgileri sağlar. Bu nedenle her olay farklı kişilerde farklı algıların ortaya çıkmasını sağlar. Fenomenolojinin amacı ön yargılardan arınmış olarak araştırılan olayı farklı bakış açılarını ortaya koyarak anlatmayı amaçlar (Smith, 2004).

Fenomenolojinin “betimleyici” (descriptive) ve “yorumlayıcı” (interpretive) olmak üzere iki yaklaşımı bulunmaktadır. Betimleyici fenomenoloji anlayışında tecrübenin tanımlanması esastır. Husserl'in öğrencisi Martin Heidegger (1889-1976), epistemoloji olarak bilinen bilgi teorisini reddederek varlıkbilim olarak bilinen ontolojiyi benimsedi. Yorumlayıcı fenomenoloji anlayışı tecrübenin tanımına veya temel kavramların ötesine geçerek, deneyim ve algılara odaklanır (Smith vd., 2009). Daha çok küçük örneklerde yakınsama (convergence) ve ıraksamayı (divergence) inceler (Brocki ve Wearden, 2006). Temel yöntem yarı yapılandırılmış görüşme tekniği olmakla birlikte e-posta yazışmaları, günlükler de kullanılır (Brocki ve Wearden, 2006). 6 ila 10 arasında değişen açık uçlu sorularla katılımcıların belirli bir olguya ilişkin tecrübe ve bilgilerinin ortaya çıkarılması sağlanır. Tanımlayıcı ve yorumlayıcı yaklaşımlar arasındaki farklılıklar Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Tanımlayıcı ve Yorumlayıcı Fenomenoloji Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar Tablosu

Tanımlayıcı Fenomenoloji (Descriptive Phenomenology)	Yorumlayıcı Fenomenoloji (Interpretive Phenomenology)
Yaklaşımın öncüsü Edmund Husserl'dir	Yaklaşımın öncüsü Martin Heidegger'dir
Birey olarak ne biliyoruz?	Varoluş nedir?
Epistemoloji temellidir	Ontoloji temellidir
İnsan bilinci ve insan bilgisi önemseniyor	İnsan varlığı önemseniyor
İnsana ilişkin olgunun doğrudan keşfi, analiz ve tanımlamasına ilişkin bilgi üretimini vurgular. Deneyimin keşfi amaçlanır.	İnsan anlayışının özü günlük dünyaya bakış açısı ve yorumdan kaynaklanır. Yaklaşımın odak noktası, deneyimin daha derin düzeylerini belirlemeye, deneyimde yer alan gizli anlamların açığa çıkarılmasına ve katılımcılar açısından beliren farklılıkları ortaya koymaya odaklanmasıdır.
Daha çok büyük örneklerde olgu ve deneyimin keşfini inceler	Daha çok küçük örneklerde yakınsama ve iraksamayı inceler
Tecrübenin tanımına veya temel kavramlara odaklanır	Deneyim ve algılara odaklanır

Kaynak: Reiners'den (2012) uyarlanmıştır.

Araştırmada hizmet inovasyon davranışı; iç girişimcilik, etik liderlik ve işe bağlılık davranışlarının ortaya koyduğu ilişki ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma konusunun temel sorunları fenomenoloji yöntemi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Fenomenolojik yöntemde aşağıdaki sürece uygun yöntem izlenmiştir:

- ❖ Verilerin elde edileceği araçların seçimi ve soruların tespit edilmesi. Mülakat, e-posta, telefon, dijital ortamda deneyimlerin sorulması aracılığı ile veriler elde edilir.
- ❖ Verilerin tanımlanması. Tecrübe ve olgular tanımlanır.
- ❖ Değişmeyen ana konunun tespiti.
- ❖ Tecrübe edilen deneyim ve olgu ile algılama biçimi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi. Kişisel olarak deneyim ve olgulara verilen anlamların ortaya çıkarılması.
- ❖ Tecrübenin özünün kuramsallaştırılması.

7.5.3.1. Görüşme Soruları

Araştırmada nitel veriler konuyla ilgili ayrıntılı veri sağlayabilmek amacıyla yorumlayıcı fenomenolojik araştırma yöntemine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden belirlenen sorular görüşmenin

seyrinde verilen cevapların detaylandırılmasını sağlayacak bir durum yaratır. Önceden belirlenmiş ve sınırlandırılmış sorularla elde edilemeyen ve ulaşılması planlanan amaca uygun cevaplar alınabilmesi için katılımcılara bazı sorular yöneltilebilir. Sorular araştırma konusuna ve ulaşılması planlanan tecrübe edilmiş bilgilere göre gerçekleştirilmiş detaylı literatür taraması ile nitel ve nicel araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Literatür taraması ile kuramsal temeller ortaya konularak sorular bu kapsama göre oluşturulmuştur. Nicel yöntemle elde edilemeyen bilgilerin edinilmesi amacıyla nitel sorular geliştirilmiş ve aşağıda açıklamaları ile sunulmuştur:

❖ **Türkiye’de odaların başlıca sorunları ve buna ilişkin çözüm önerileriniz:**

Çalışmanın temel amacı odaların örgütsel ve yönetsel açıdan daha etkin hale nasıl getirileceği konusuna odaklanmak, odaların literatürde araştırma konusu yapılmasındaki eksikliğin giderilmesi, odaların etik liderlik, hizmet inovasyonu, iç girişimcilik, işe bağlılık düzeylerini ve buna bağlı sorunları tespit etmektir. Türkiye’de odaların başlıca sorunlarının neler olduğunun bizzat hizmet sunan işgörenleri tarafından ortaya konulması, sorun tespiti açısından önemlidir. Bu araştırma ile odaların görünmeyen yüzü olan sorunların oda içinden ortaya konulması, tüm aktörler, literatür ve politika belirleyiciler açısından katkı sunacağı düşünülmektedir.

❖ **Ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli 3 özelliği:**

Bu soru formu oluşturulurken etik liderliğin özellikleri, etik liderlik ölçeği ile elde edilmek istenen sonuç, odada görev yapan işgörenlerin etik değerlere uyan bir yöneticinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Etik lider ve ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin astı konumundaki hizmet sunan işgörenler üzerindeki etik lider özelliklerini öne çıkarabilmektedir. Bireyin lider ve/veya yönetici konumundaki kişilerle ilgili özelliklere ilişkin kavramlar odaların personelinin etik lider algısının ortaya konulması açısından önemlidir.

❖ **Oda personelinin işe bağlılığını artırma konusunda başlıca önerileriniz:**

İşe bağlılık enerjiklik, işin personel üzerindeki algısı, işle olan ilişki hakkındaki personel tanımlama, işe olan ilgi düzeyi ile ilgilidir. Oda personelinin araştırma için kullanılmış olan ölçekle sınırlı soruların ötesine geçerek işe bağlılık düzeyinin artırılması konusunda personel önerilerinin neler olduğunun belirlenmesi nitel araştırma ile ortaya konulmaya

çalışılmıştır. İşe bağlılığın artırılması konusundaki öneriler sorunların tespiti açısından da önemlidir. Çözüm önerilerinde kullanılan ifadeler, sorunlarla ilgili ifadeler veya imalar içerir (Corbetta, 2003).

❖ Oda personelinin yeni fikirler sunması ve proje önermesini teşvik etmek için başlıca önerileriniz:

Yeni fikirler sunma, proje önerisini teşvik iç girişimcilik ve inovasyon davranışı ile ilgilidir. Bu davranışların teşviki ile ilgili öneriler, davranış düzeylerinin gerçekleştirilmesi için odanın hangi konularda eksikliğini bulunduğu konusunda önemli öngörü sağlar. Oda'nın inovasyon ve özellikle iç girişimcilik düzeyi hakkında nicel verilerin dışında önemli veriler elde edilebilmesi için personelin önerilerinin ortaya konulması bu ifade ile amaçlanmıştır. Yeni fikirler sunulması ve proje teşviki ile ilgili önerilerde verilecek mülakat verileri nicel verilerle elde edilemeyecek sorunların ortaya konulmasını sağlar (Elliott, 2005: 18).

❖ Odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesi hususunda başlıca önerileriniz:

Üyelere yenilikçi anlayışla hizmet sunulması konusundaki öneriler ifadesi ile katılımcıların hizmet inovasyon davranışı konusunda yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerilerinin elde edilmesi amaçlanmıştır. Nicel verilerdeki ifadelerin katılımcının bilişsel süreçte edindiği temel bilgiler, tecrübe edindiği bilgilerle karşılaştırma olanağı sağlayarak mülakatın daha verimli sonuçlar vermesini sağlar (Elliott, 2005; Corbetta, 2003).

Mülakat soruları oluşturulurken cümleler önceden oluşturulup, kelimelerle vurgulanması gereken ifadeler cümlelerin içine uygun şekilde yerleştirilmiştir. Tablo 12'den de anlaşılacağı üzere katılımcıların görüşlerinin önemini vurgulayan “önerileriniz”, “personel” kelimeleri kullanılmıştır. “Personel” ve “oda” kelimesi soruların katılımcılarla olan ilgisine vurgu yapmaktadır. “Başlıca” ve “en önemli” kelimeleri ise sorulardan elde edilmesi amaçlanan cevapların en çok önemsenme düzeyine göre sınırlandırılması gerektiği düşüncesinin katılımcıya aktarılmasını sağlamaktadır. Nitel verilerin analizinde kavram haritalama tekniği kullanan MAXQDA ve Voyant Tools programlarından yararlanılmıştır. Nitel ve nicel verilerin toplanmasını sağlayan anket formu beş ana bölümden oluşmakta olup, içerik tablosu Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Anket Formu İçerik Tablosu

Bölüm	Ölçek/Konu Başlığı	Değişken Sayısı	Ölçme Şekli
I	Sosyo-Demografik Bilgiler	13	Kısa yanıt metni, Çoktan Seçmeli
II	İşe bağlılık	9	Doğrusal Ölçek, 5'li Likert
III	İç girişimcilik	21	Doğrusal Ölçek, 5'li Likert
IV	Etik liderlik	10	Doğrusal Ölçek, 5'li Likert
IV	Hizmet inovasyon davranışı	14	Doğrusal Ölçek, 5'li Likert
V	Nitel Veriler	5	Uzun yanıt metni
Ek	Mülakat Verileri	-	-

7.5.4. Analiz Öncesi Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada hatalı veri sayısı 17 olarak tespit edilmiş, 568 kişiden veri toplanmıştır (Tablo 13).

Tablo 13. Eksik Veriler Tablosu

Toplanan Toplam Veri Sayısı	585
Hatalı Veri Sayısı (Araştırmadan çıkarılan veri sayısı)	17
Araştırmaya Dahil Edilen veri sayısı	568

Sosyo demografik veriler ile odaya ilişkin bilgilere ilişkin ifadeler oluşturulurken, nitel ve nicel yöntemleri içeren çalışmalara yönelik literatür taraması ile elde edilen veriler birlikte değerlendirilmiştir. Özellikle dijital olarak elde edilen verilerde bilgilerin doğruluğunun teyit edilebilmesi için oda adı, web sayfası, e posta adresi bilgisi istenmiştir. E-posta bilgisinin istenmesinin nedeni odanın kurumsal web sayfasının uzantısını içeren e posta adreslerinin odanın web sayfası bilgisi ile karşılaştırılmasıdır. E-posta uzantısı ile web sayfasının turarlılık arz etmemesi durumunda ilgili oda ile görüşülerek ve odanın kurumsal web sayfasından e posta adresleri, oda web sayfası ile e posta uzantıları teyit edilmiştir. Görev yeri için odaların genelde hangi birimlerden oluştuğu bilgisine TOBB ile yapılan görüşmelerden ve ulaşılabilen odaların kurumsal web sayfalarından ulaşılmış, soru formuna buna göre belirgin ve çoğunlukla aynı olan görev yerleri eklenmiş, başka odaların farklı görev yerleri bilgisine ulaşabilmek adına “diğer” ifadesine yer verilmiştir.

Tablo 14. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri Tablosu

	Çarpıklık	Basıklık
İç Girişimcilik	-,562	,394
Özerklik	-,281	-,212
Proaktiflik	-,415	,180
Rekabete Dayanan Enerji	-,310	,027
Zorluklara Karşı Risk Alma	-,589	,342
Belirsizliklere Karşı Risk Alma	-,581	,375
Hizmet İnovasyon Davranışı	-,411	,464
Yeni Hizmet Geliştirme	-,266	-,396
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	-,725	,985
İşe Bağlılık	-,635	,324
Etik Liderlik	-,796	,312

Ölçek verilerinin dağılımlarının betimsel yöntemler arasında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırlarında 0'a yakın oluşu normal dağılımın varlığını göstermektedir (McKillup, 2012). Tablo 14'ten anlaşılabileceği üzere ölçeklerin ± 1 arasında değerlere sahip olduğu, parametrik testlerin uygulanmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.

7.5.4.1. İçerik Geçerliği İçin Öntest Uygulama

Soruların ve soru formundaki verilerin anlaşılabilirliği, cevaplama süresi, ifadelerde sorun yaratan hususlar olup olmadığı öntest ile tespit edilir. Yazı tipi, vurgular, kâğıt rengi anket tasarımına ilişkin hususlar öntest ile ortaya konulur. Öntest aşağıdaki soruların cevabının tespit edilebilmesi için mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

- ❖ Soru formu ve ifadeleri katılımcıları yönlendirmemeli, katılımcılara çalışma hakkında bir yargı sağlamamalı, objektif bir düşünce ile cevap vermesini sağlamalıdır.
- ❖ Soru formu ve ifadeleri araştırmanın evren ve örneklemine, amaçlanan demografik bilgilere sahip katılımcılara uygun olmalıdır.
- ❖ Anket soruları ölçmek istenilen düzey, davranış veya durumunu ölçmelidir.
- ❖ Ölçme aracının cevap seçeneklerinde anlaşılabilir ve yeterli olmalıdır.

- ❖ Soruların ve ölçek ifadelerinin her katılımcı tarafından aynı şekilde anlaşılabilir olmalıdır. Katılımcılar için bir anlam ifade etmeyen ve bilinmeyen kelimelerden kaçınılmalıdır (Salant ve Dillman'dan (2004) aktaran Altunışık, 2008).

Öntestın uygulanacağı katılımcılar araştırmanın örneklemine (50-100 arası örnek sayısı) uygun şekilde seçilmiştir (Reynolds, Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1993). Cevaplayıcılar içerik geçerliliği için 18 yaş ve üzeri Adana Ticaret Odası personeli ile (N: 51) bir pilot çalışma yapılmıştır. İfadelerin net ve anlaşılabilirliği Likert ölçeği ile puanlanmış, çalışmanın içerik geçerliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

7.5.4.2. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli benimsenmiş ve veriler IBM SPSS AMOS ile analiz edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli birbirleriyle ilişkili değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri açıklayabilmeyi sağlar (Keith, 2006). Bu analiz kovaryans temellidir. Analiz iki aşamada gerçekleştirilir. AMOS ile regresyon, faktör analizi, korelasyon ve varyans analizi gibi standart çok değişkenli analiz yöntemlerini gerçekleştirmeye yardımcı olur (Hoyle, 1995). Bu model araştırma ve teorileri desteklemeyi sağlayan, karmaşık ilişkileri çok değişkenli istatistik teknikleri kullanılarak çözümleyen, özellikle davranış modellerinin çözümlenmesini sağlayan güçlü yapısal denklem modelleme yazılımıdır. Kovaryans (covariance) temelli analizlerde ön koşul olarak geçerlik ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilir. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Değişkenler	Birleşik Güvenilirlik	Cronbach α
Etik Liderlik	,950	,952
İşe Bağlılık	,889	,881
Hizmet İnovasyon Davranışı	,778	,937
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,930	,939
Yeni Hizmet Geliştirme	,936	,936
İç Girişimcilik	,966	,959
İnovasyon	,927	,921
Belirsizliklere Karşı Risk Alma	,858	,854
Zorluklara Karşı Risk Alma	,905	,924
Rekabete Dayanan Enerji	,817	,858

Proaktiflik	,812	,853
Özerklik	,880	,873

Cronbach α katsayısı ≥ 0.70 'den büyükse tutarlı olarak kabul edilmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Tablo 15 incelendiğinde Cronbach Alpha değerleri etik liderlik ölçeğinde ,952, işe bağlılıkta ,881, hizmet inovasyon davranışında ,937, iç girişimcilikte ,959 olarak tespit edilmiştir.



BÖLÜM VIII

BULGULAR

8.1. Nicel Analiz Sonuçları

Nicel analiz sonuçları katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, etik liderlik, iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı ve işe bağlılık değişkenlerinin geçerlik ve güvenilirlikleri incelenmiştir.

8.1.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgilere ve Çalıştıkları Odalara İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan oda personelinin sosyo-demografik özellikleri Tablo 16'da sunulmaktadır. Bu tabloda cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, görev süresi, odada çalışma şekline ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 16. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu

Değişken	Sayı	Yüzde (%)	Değişken	Sayı	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>			<i>Görev süresi</i>		
Erkek	345	60,7	1 yıldan az	30	5,3
Kadın	223	39,3	1-3 yıl arası	69	12,1
<i>Yaş</i>			4-6 yıl arası	113	19,9
18-25	18	3,2	7-9 yıl arası	94	16,5
26-30	79	13,9	10 yıl ve üzeri	262	46,1
31-35	134	23,6	<i>Odada çalışma şekli</i>		
36-40	144	25,4	İş Kanunu'na göre sözleşmeli	226	39,8
41-45	103	18,1	Kadrolu	134	23,6
46-+	90	15,8	TOBB Yönetmeliğine göre sözleşmeli	208	36,6
<i>Eğitim Durumu</i>			<i>Medeni hal</i>		
İlköğretim	5	,9	Bekar	142	25,0
Lisans	356	62,7	Evli	426	75,0
Lisansüstü	90	15,8			
Lise ve Dengi	67	11,8			
Ön lisans	50	8,8			

Araştırmaya katılan oda çalışanlarının %60,7'si erkek, %39,3'ü ise kadındır. Katılımcıların %75'i evli ve %82,9'u 30 yaş üzerindedir. Lisans mezunu olan katılımcılar %62,7, görev süresi 4 yıldan fazla olanlar ise %82,5'tir. Katılımcıların yarıya yakını (%46,1) on yıldan fazla süredir bulundukları odada çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan işgörenlerin %39,8'i İş Kanununa göre sözleşmeli, %36,6'sı TOBB Yönetmeliğine göre sözleşmeli ve %23,6'sı kadroludur.

Katılımcıların çalıştıkları odalara ilişkin bilgiler Tablo 17'de verilmektedir. Bu tabloda katılımcıların çalıştığı odaların aktif üye sayısı, odaların türü bilgileri yer almaktadır.

Tablo 17.Katılımcıların Çalıştıkları Odalara İlişkin Bilgiler Tablosu

Değişken	Sayı	Yüzde (%)
Odanın aktif üye sayısı		
30.000'den fazla	95	16,7
20.000-30.000	43	7,6
10.000-20.000	63	11,1
5000-10000	101	17,8
5000'den az	266	46,8
Odanın türü		
Sanayi Odası	50	8,8
Ticaret Odası	228	40,1
Ticaret ve Sanayi Odası	290	51,1

Katılımcıların çalıştıkları odaların yarısından biraz azının (%46,8) 5000'den az üyesi bulunmaktadır. Katılımcıların % 8,8'i sanayi odasında, %40,1'i ticaret odasında, % 51,1'i ise ticaret ve sanayi odasında çalışmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren 12 Sanayi Odası (%4,8), 56 Ticaret Odası (%22,4), 182 Ticaret ve Sanayi Odası (%72,8) bulunmaktadır.

8.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri doğrulayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. AMOS ile ortaya konulan tahmin edilmiş modelin analiz edilerek iyi uyum değerlerinin [χ^2 , χ^2/df , RMSEA, SRMR, GFI, AGFI, CFI, IFI, NNFI (TLI)] tespit edilmesi gerekmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Gefen, Straub ve Boudreau, 2000).

χ^2 (Ki-Kare), örneklem ve kovaryans matrisleri arasındaki tutarsızlıkların büyüklüğünü ölçer. Ancak örneklem büyüklüğü yüksek olduğunda anlamlı, düşük olduğunda ve değişken sayısının yükselmesi durumunda ise anlamsız sonuçlar üretebilir. Değişkenlerin hatalarının kovaryansla bağlanması yerine çıkarılması üretilecek değer anlamsız olmasına neden olabilir (Tanaka, 1993; Maruyama, 1998).

RMSEA (Root Mean Square of Error Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), bilinmeyen ancak en uygun şekilde seçilen parametre tahminlerine sahip olan

populasyonların kovaryans matrisine ne kadar uyum sağladığını tespit etmeye yarar. RMSEA tahmini parametre sayısının hassasiyetine bağlıdır (Byrne, 1998).

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual-Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artığı) örnek kovaryans matrisi ve hipotezlenen kovaryans modelinin artık değerleri arasındaki farkın kareköküdür. SRMR, araştırmada ölçme araçlarının göstergelerinden kaynaklanacak sorunların tespitine yarar. Göstergelerin farklılık göstermesi durumunda (ölçeklerin bazılarında 7'li bazılarında 5'li Likert gibi) RMR'nin (Root Mean Square Residual) yorumlanması güçleşir. SRMR modelin iyi uyum gösterip göstermediğinin ölçülmesine yarar (Kline, 2005, 2016).

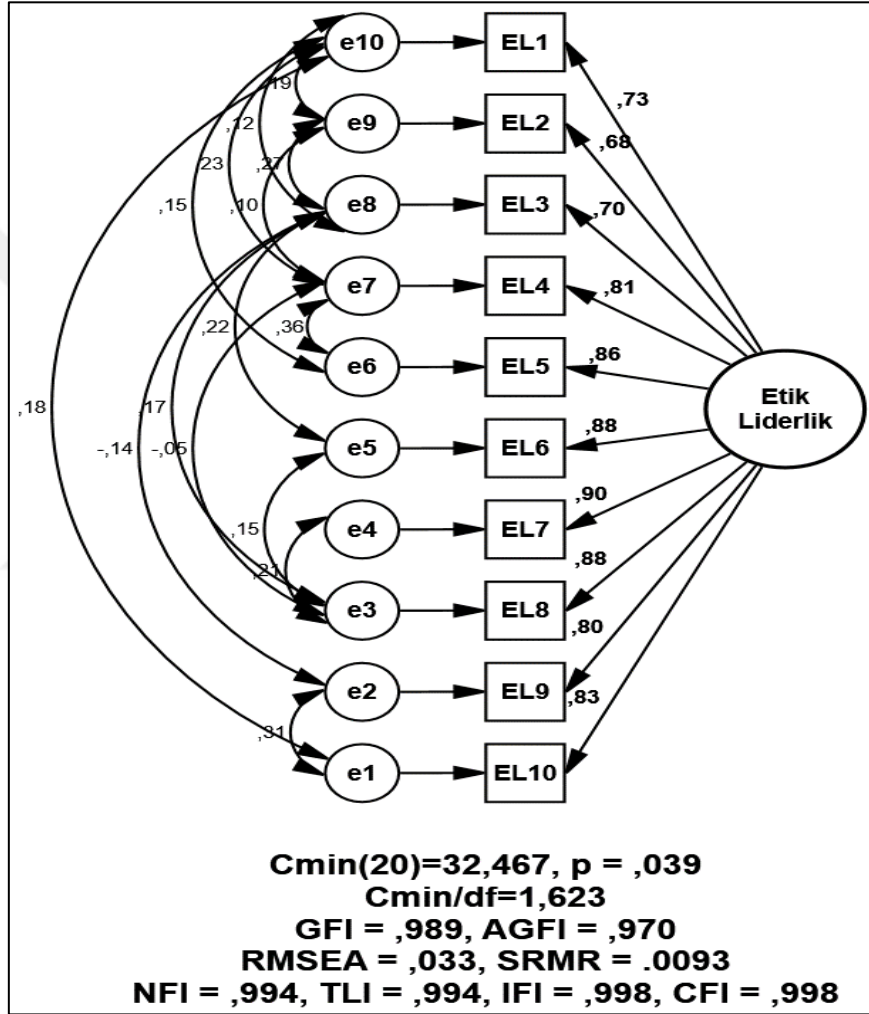
GFI (Goodness of Fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), Ki-Kare testine alternatif olarak geliştirilmiş ve tahmini populasyon kovaryansı ile hesaplanan varyans oranının hesaplanmasını sağlar (Tabachnick ve Fidell, 2007). Büyük örneklerde ve parametre sayıları arttığında değerin yükseldiği gözlemlenmiştir (Miles ve Shevlin, 2007; MacCallum ve Hong, 1997; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996). AGFI (Adjusted Goodness of Fit) GFI'yi serbestlik derecelerine göre ayarlar ve örnek büyüklüğü ile artma eğilimindedir. Bu değerler serbestlik derecesine bağlı olduğundan ve hassasiyetlerinin örneklem büyüklüğüne bağlı oluşu nedeniyle kullanılmaması önerilmektedir (Sharma, Mukherjee, Kumar ve Dillon, 2005).

IFI (Incremental Fit Index-Fazlalık Uyum İndeksi), örneklem boyutuna duyarlı olan karşılaştırmalı veya göreceli bir indekstir. IFI'nın tespit edilebilmesi için değişkenlerin korelasyon göstermediği bağımsız modelin Ki-Karesi arasındaki fark ile hedef modelin Ki-Karesi hesaplanır. Hedef modelin Ki-Kare ve hedef modelin df değeri arasındaki fark hesaplanır. Bu değerlerin oranı IFI'yı göstermektedir (Bollen, 1989).

NNFI (Non-Normed Fit Index-Norm Dışı Uyum İndeksi) TLI (Tucker-Lewis Index) kademeli bir uyum indeksidir. Küçük örneklerde diğer uyum indekslerine rağmen düşük uyumu işaret edebilir. Ancak, örneklem büyüklüğüne hassasiyeti olan diğer uyum indekslerinden bazılarının düşük olmasına rağmen NNFI değerinin kabul edilebilir veya iyi uyum göstermesi mümkündür (Bentler, 1990; Kline, 2005; Tabachnick ve Fidell, 2007).

8.2.1. Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeği 10 adet maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır (Şimşek, 2007; Byrne, 2013). Doğrulayıcı faktör analizi gözlemlenen değişkenler aracılığıyla örtük bir değişkenin ölçüldüğünü kanıtlamaya çalışan bir analiz türüdür. Doğrulayıcı faktör analizinin tahmin edilmiş modeli aşağıdaki gibidir (Şekil 7).



Şekil 7. Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Modelin uyum katsayılarının literatürde belirtilen eşik değerlere göre karşılaştırması aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 18'deki değerler incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 18. Etik Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu

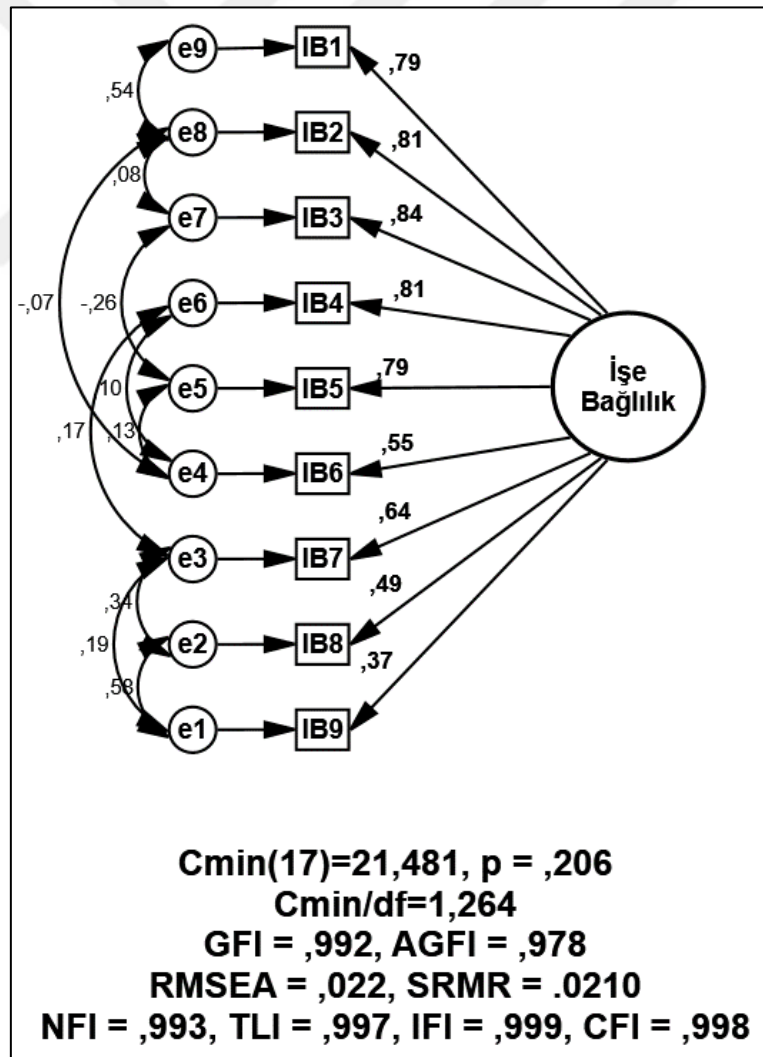
Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2 (20) Discrepancy Chi Square	32,467 ve p = .039	Low χ^2 value and p > .05	Hooper, Coughlan ve Mullen (2008)
χ^2/df (Chi Square/Degrees of Freedom)	1.623	$\chi^2/df < 3$	Wheaton, Muthen, Alwin ve Summers (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA (Root Mean Square of Error Approximation)	.033	RMSEA < .05 – Good RMSEA < .08 – Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	.0093	.00 ≤ SRMR ≤ .05 Good .05 ≤ SRMR ≤ .10 Acceptable	Byrne (1998) Diamantopoulos ve Siguaw (2000)
GFI (Goodness of Fit Index)	.989	.95 ≤ GFI ≤ 1 Good .90 ≤ GFI ≤ .95 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	.970	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 Good .85 ≤ AGFI ≤ .90 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI (Comparative Fit Index)	.998	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ CFI ≤ .95 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Schumacker ve Lomax, 1996
IFI (Incremental Fit Index)	.998	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ IFI ≤ .95 Acceptable	Miles ve Shevlin (2007)
NNFI (Non-Normed Fit Index) TLI (Tucker-Lewis Index)	.994	.97 ≤ NNFI ≤ 1 Good NNFI > 0.90 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Fan, Thompson ve Wang (1999) Bentler ve Bonett (1980)

Etik liderliğin 10 maddesinin faktör yükleri ,68 ve ,90 aralığındadır. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin eşik değerinin değiştiği ve büyük örneklemelerde ,300 faktör yükü değerinin bir örtük değişkeni açıklamada yeterli olabileceği belirtilmiştir. Bu değerler ilgili maddelerin etik liderliği sorunsuz bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Ayrıca, Açıklanan Varyans Oranı (AVE) ise ,655 olarak tespit edilmiştir. Hu ve Bentler'e (1999) göre AVE için ,500'den büyük değerler ilgili maddelerin örtük değişkeni geçerli bir şekilde ölçtüğüne yeterli kanıt olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlar ışığında ilgili gözlemlenen maddelerin etik liderliği ölçmek için yakınsak geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. İncelenen modelde ikinci bir örtük değişken olmadığı için ayrıca geçerliliğe bakılmamıştır. Yapısal eşitlik modeli

analizlerinde, Cronbach'ın α değerinin bir ölçekteki madde sayısına fazlası ile bağlı olması ve genellikle güvenilirlik değerini olduğundan düşük göstermesinden dolayı birleşik güvenilirlik değeri de tespit edilmelidir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2016). Etik liderlik örtük değişkeni için birleşik güvenilirlik değeri ,950 olarak ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayısı olan Cronbach'ın α değeri de ayrıca hesaplanmış ve ,952 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar ışığında etik liderlik ölçeği geçerli ve güvenilirirdir.

8.2.2. İşe Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeğinde uygulandığı gibi İşe Bağlılık ölçeği için de yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin tahmin edilmiş modeli aşağıda gibi tespit edilmiştir (Şekil 8).



Şekil 8. İşe Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Modelin uyum katsayılarının literatürde belirtilen eşik değerlere göre karşılaştırması aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 19'daki değerler incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 19. İşe Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu

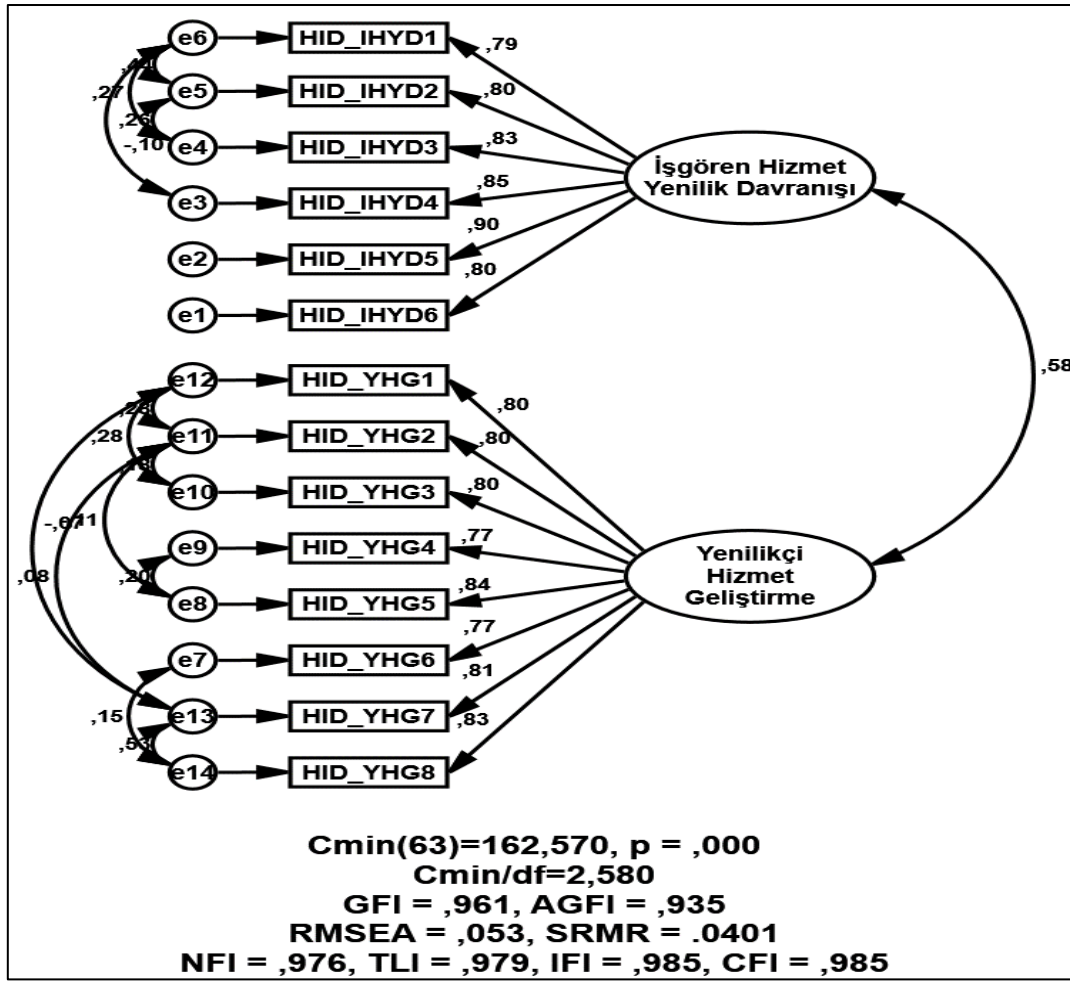
Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2 (17)	21,481 ve p = ,206	Low χ^2 value and p > .05	Hooper vd. (2008)
χ^2/df	1.264	$\chi^2/df < 3$	Wheaton vd. (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA	.022	RMSEA < .05 – Good RMSEA < .08 – Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
SRMR	.0210	.00 ≤ SRMR ≤ .05 Good .05 ≤ SRMR ≤ .10 Acceptable	Byrne (1998) Diamantopoulos ve Siguaw (2000)
GFI	.982	.95 ≤ GFI ≤ 1 Good .90 ≤ GFI ≤ .95 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
AGFI	.978	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 Good .85 ≤ AGFI ≤ .90 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI	.998	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ CFI ≤ .95 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Schumacker ve Lomax, 1996
IFI	.999	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ IFI ≤ .95 Acceptable	Miles ve Shevlin (2007)
NNFI	.993	.97 ≤ NNFI ≤ 1 Good NNFI > 0.90 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Fan vd. (1999) Bentler ve Bonett (1980)

İşe Bağlılık ölçeğinin dokuz maddesinin faktör yükleri ,37 ve ,84 aralığında tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin eşik değerinin değiştiği ve büyük örneklemelerde ,300 faktör yükü değerinin bir

örtük değişkeni açıklamada yeterli olabileceği belirtilmiştir. Bu değerler ilgili maddelerin işe bağlılığı sorunsuz bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Ayrıca, Açıklanan varyans oranı (AVE) ise ,484 olarak ölçülmüştür. Hu ve Bentler'e (1999) göre AVE için ,500'den büyük değerler ilgili maddelerin örtük değişkeni geçerli bir şekilde ölçtüğüne yeterli kanıt olarak kabul edilir. Eğer ,500'den küçük çıkarsa birleşik Güvenilirlik değerine bakılması ve bu değer ,700'den büyük olması durumunda önemli bir problemin olmayacağı Fornell ve Larcker (1981) tarafından vurgulanmıştır. Bu sonuçlar ışığında ilgili gözlemlenen maddelerin işe bağlılığı ölçmek için yakınsak geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. İncelenen modelde ikinci bir örtük değişken olmadığı için ayrılcı geçerliliğe bakılmamıştır. İşe Bağlılık örtük değişkeni için birleşik Güvenilirlik değeri ,889 olarak tespit edilmiştir. İç tutarlılık katsayısı olan Cronbach'ın α değeri de ayrıca hesaplanmış ve ,891 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar ışığında İşe Bağlılık ölçeği geçerli ve güvenilirlerdir.

8.2.3. Hizmet İnovasyon Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeğinde uygulandığı gibi Hizmet İnovasyon Davranışı (HİD) ölçeği için de yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu ölçekte iki adet alt faktör bulunmaktadır. İlk faktör İşgören Hizmet Yenilik Davranışı (İHYD) altı adet madde; ikinci faktör Yeni Hizmet Geliştirme (YHG) ise sekiz maddeden oluşmaktadır. Hizmet İnovasyon Davranışı ölçeği iki alt faktör ve toplam 14 madde ile ilgili değişkeni ölçtüğü düşünülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinin tahmin edilmiş modeli aşağıda gibidir (Şekil 9).



Şekil 9. Hizmet İnovasyon Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Modelin uyum katsayılarının literatürde belirtilen eşik değerlere göre karşılaştırması aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 20'deki değerler incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 20. Hizmet İnovasyon Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu

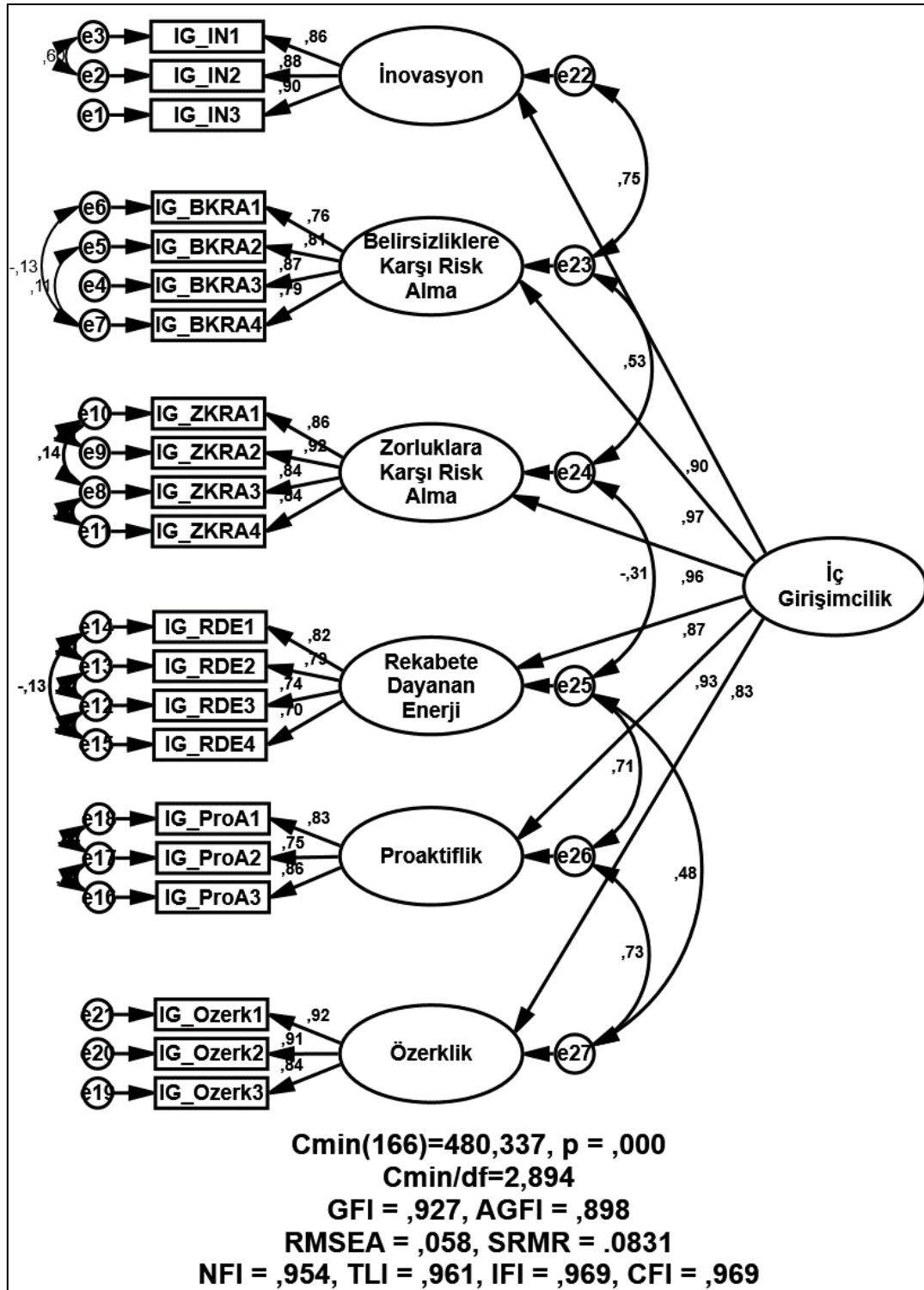
Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2 (63)	162,570 ve p = ,000	Low χ^2 value and p > .05	Hooper vd. (2008)
χ^2/df	2,580	$\chi^2/df < 3$	Wheaton vd. (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA	.053	RMSEA < .05 – Good RMSEA < .08 – Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
SRMR	.021	.00 ≤ SRMR ≤ .05 Good .05 ≤ SRMR ≤ .10 Acceptable	Byrne (1998) Diamantopoulos ve Siguaw (2000)
GFI	.961	.95 ≤ GFI ≤ 1 Good .90 ≤ GFI ≤ .95 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
AGFI	.935	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 Good .85 ≤ AGFI ≤ .90 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI	.985	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ CFI ≤ .95 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Schumacker ve Lomax, 1996
IFI	.985	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ IFI ≤ .95 Acceptable	Miles ve Shevlin (2007)
NNFI	.976	.97 ≤ NNFI ≤ 1 Good NNFI > 0.90 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Fan vd. (1999) Bentler ve Bonett (1980)

HİD ölçeğinin İHYD faktörünün altındaki maddelerin yükleri ,79 ve ,90 YHG faktörünün altındaki maddelerin yükleri ise ,77 ve ,84 arasında değişmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin eşik değerinin değiştiği ve büyük örneklemelerde ,300 faktör yükü değerinin bir örtük değişkeni açıklamada yeterli olabileceği belirtilmiştir. Bu değerler ilgili maddelerin işe bağlılığı sorunsuz bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Ayrıca, Açıklanan varyans oranı (AVE) İHYD için ,690 ve YHG için ise ,645 olarak tespit edilmiştir. Hu ve Bentler'e (1999) göre bu AVE için

,500'den büyük değerler ilgili maddelerin örtük değişkeni geçerli bir şekilde ölçtüğüne yeterli kanıt olarak kabul edilir. Ölçümün yakınsak geçerliliğinde herhangi bir probleme rastlanmamıştır. HİD altında iki adet faktör olduğu için İHYD ve YHG arasında bulunmuş olan korelasyon değerinin ayırıcı geçerlilik için her bir örtük değişkenin AVE değerlerinin karekökünden küçük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). AVE'nin karekök değerleri İHYD ve YHG faktörleri için sırasıyla ,831 ve ,803 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler iki faktör arası bulunan korelasyon değeri ,581'den büyük olduğu için ayırıcı geçerliği de sağlanmıştır. HİD ölçeğinin İHYD ve YHG faktörlerinin birleşik güvenilirlik değerleri sırasıyla ,930 ve ,936 olarak ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayıları olan Cronbach'ın α değerleri de ayrıca hesaplanmış ve sırasıyla ,939 ve ,936 olarak ölçülmüştür. HİD ölçeğinin α değeri ise ,937'dir. Bu sonuçlar ışığında HİD ölçeği geçerli ve güvenilir. Ayrıca HİD ölçeği için ikinci düzey faktör analizi uygulanmış ancak tanımlayıcı model bulunamamıştır. İkinci düzey faktör analizi bir doğrulayıcı ölçme modelinde alt faktörlerin bir üst faktörde toplanmasını sağlayan bir analizdir. Eğer ikinci düzey faktör alt faktörleri tanımlayabilen bir model üretebilirse o ölçme modelinde ikinci düzey faktör tek başına kullanılabilir. Bu amaçla HİD, İHYD ve YHG'nin üst faktörü olarak incelenmiş, ancak tanımlanabilen bir model elde edilememiştir. İkinci düzey faktör elde edilmediği takdirde ikinci düzeyin birinci düzey faktörleri açıkladığına dair bir kanıt olmadığı için ilgili ölçme modelinde bulunan birinci düzey faktörler yol analizine tabi tutulur (Şimşek, 2007; Byrne, 2013). Bu nedenle HİD ile yapılacak olan yol analizinde iki faktörlü yapı ve İHYD ve YHG örtük değişkenleri kullanılacaktır.

8.2.4. İç Girişimcilik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeğinde uygulandığı gibi İç Girişimcilik (İG) ölçeği için de yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu ölçekte altı adet alt faktör bulunmaktadır. İnovasyon (İN) alt faktöründe üç adet madde, Belirsizliklere Karşı Risk Alma (BKRA) alt faktöründe dört adet, Zorluklara Karşı Risk Alma (ZKRA) alt faktöründe dört, Rekabete Dayanan Enerji (RDE) alt faktöründe dört, Proaktiflik (PRO) faktöründe dört ve Özerklik (ÖZ) üç madde bulunmaktadır. İG ölçeği altı faktör ve toplam 21 madde vasıtasıyla ilgili değişkeni ölçtüğü düşünülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinin tahmin edilmiş modeli aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Şekil 10).



Şekil 10. İç Girişimcilik Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Modelin uyum katsayılarının literatürde belirtilen eşik değerlere göre karşılaştırması aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 21'deki değerler incelendiğinde modelin büyük ölçüde iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 21. İç Girişimcilik Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu

Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2 (166)	480,337 ve p = ,000	Low χ^2 value and p > .05	Hooper vd. (2008)
χ^2/df	2,894	$\chi^2/df < 3$	Wheaton vd. (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA	.058	RMSEA < .05 – Good RMSEA < .08 – Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
SRMR	.0831	.00 ≤ SRMR ≤ .05 Good .05 ≤ SRMR ≤ .10 Acceptable	Byrne (1998) Diamantopoulos ve Siguaw (2000)
GFI	.927	.95 ≤ GFI ≤ 1 Good .90 ≤ GFI ≤ .95 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
AGFI	.898	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 Good .85 ≤ AGFI ≤ .90 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI	.969	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ CFI ≤ .95 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Schumacker ve Lomax, 1996
IFI	.969	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ IFI ≤ .95 Acceptable	Miles ve Shevlin (2007)
NNFI	.954	.97 ≤ NNFI ≤ 1 Good NNFI > 0.90 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Fan vd. (1999) Bentler ve Bonett (1980)

İG ölçeğinin bütün alt faktörlerinin ilgili maddelerinin yükleri ,70 ve ,92 arasında değişmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin eşik değerinin değiştiği ve büyük örneklemelerde ,300 faktör yükü değerinin bir örtük değişkeni açıklamada yeterli olabileceği belirtilmiştir. Bu değerler ilgili maddelerin işe bağlılığı sorunsuz bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. İG ölçeğinin ölçme modelinde ilk düzey yapının ayırıcı geçerliliğini incelemek için aşağıdaki tablo elde edilmiştir (Tablo 22).

Tablo 22. İç Girişimcilik Ölçeğinin Ölçme Modeli İlk Düzey Yapının Ayırt Edici Geçerliliği Tablosu

Değişkenler	CR	AVE	IN	BKRA	ZKRA	RDE	PRO	OZ
IN	0,927	0,809	0,899					
BKRA	0,858	0,602	0,863**	0,776				
ZKRA	0,905	0,705	0,781**	0,961**	0,839			
RDE	0,817	0,529	0,665**	0,776**	0,708**	0,728		
PRO	0,812	0,592	0,729**	0,869**	0,855**	0,907**	0,769	
OZ	0,880	0,710	0,610**	0,708**	0,685**	0,792**	0,882**	0,843

Tablo 22 incelendiğinde birinci düzey analizinde her alt faktör için birleşik güvenirlik (CR) değerleri ,700 ve açıklanan varyans değerleri ,500 değerinin üzerindedir. Birinci düzey ölçme modelinin genelde yakınsak geçerliliğinde bir sorun tespit edilmemiştir. Her alt faktörün kendileri ile olan korelasyonlarını gösteren tabloların siyahla belirtilen diyagonal hücrelerinde ise her alt faktörün AVE değerlerinin karekökü hesaplanmıştır. Ayırıcı geçerlilik açısından bu değerlerin alt faktörlerin birbirleri ile olan korelasyon değerlerinin hepsinden büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu durum BKRA, ZKRA, RDE ve PRO alt faktörlerinde ihlal edilmiştir. Alt faktörler arası ilişkiler genelde ,700 ve üzeri değerlerdir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları dikkate alındığında İG ölçeği yakınsak geçerliliği olan ancak ayırıcı geçerliliği olmayan bir ölçüm yapmaktadır. Bu durumun kontrol altına alınması için ikinci düzey faktör ile doğrulayıcı faktör analizi yapılması önerilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Hair vd., 2010). Yukarıdaki Şekil 11’de görüldüğü üzere belirtilen analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda İG ikinci düzey faktörü alt faktörleri tarafından aşağıda verilen faktör yükleri değerleri ile açıklanmıştır (Tablo 23).

Tablo 23. İç Girişimcilik İkinci Düzey Faktörü Faktör Yükleri Tablosu

Alt Faktör	Yük Değeri
İN	,90
BKRA	,97
ZKRA	,96
RDE	,87
PRO	,93
ÖZ	,83

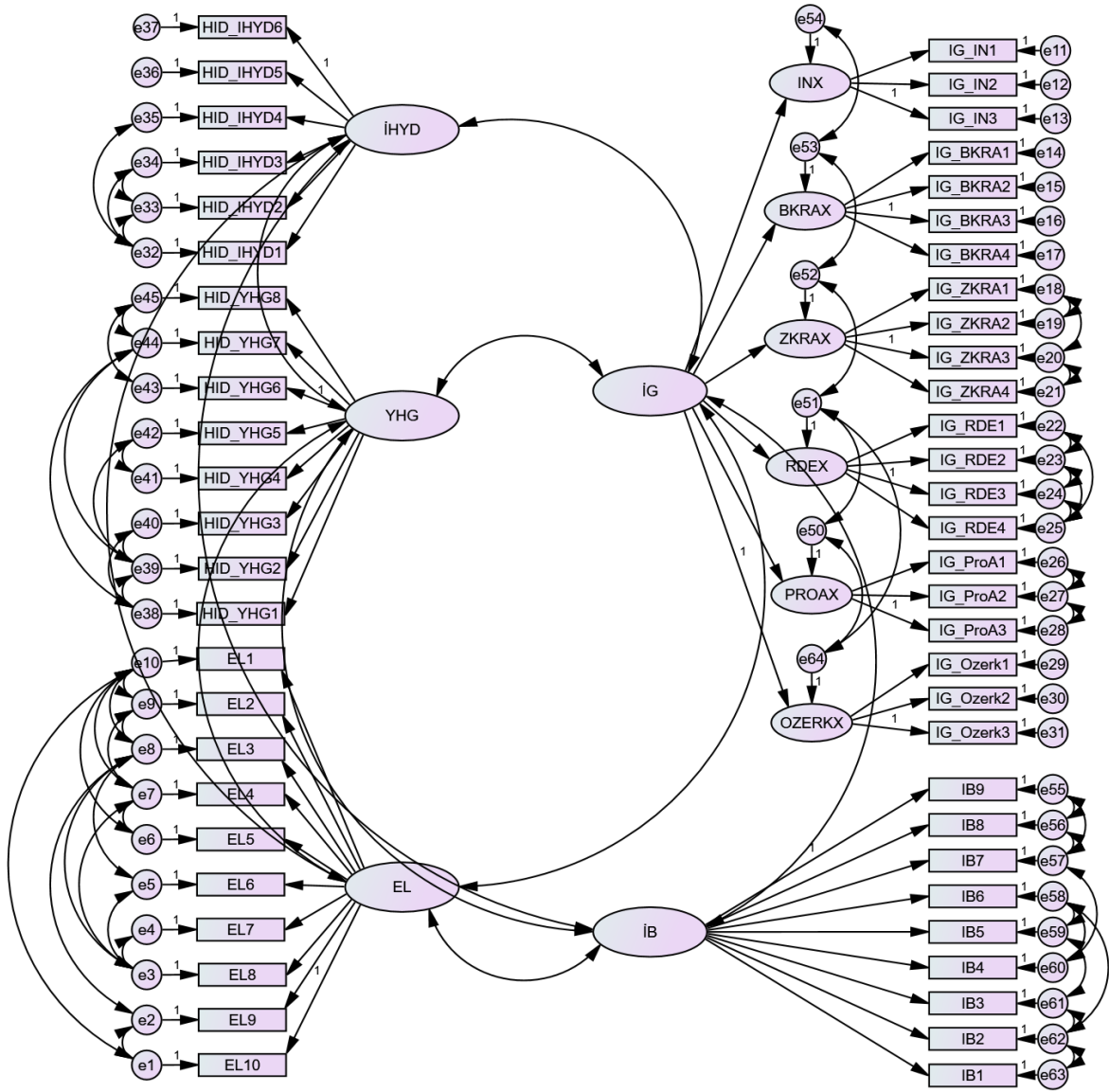
Birinci düzey faktörler yakınsak geçerliliği sağlayacak düzeyde ikinci düzey faktör İG'yi tanımlamıştır. İG ikinci düzey faktörünün açıklanan varyans oranı (AVE) ,828 ve birleşik Güvenilirlik değeri ise ,966 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile İG ölçeğinin yapı geçerliliği ikinci düzey faktör ile sağlanmıştır. Bu nedenle yol analizine ikinci düzey faktör yapısı ile dahil edilecektir.

Genel olarak araştırmada kullanılan ölçek araştırma modeli ve alt bölümlerinde ayrı ayrı yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ile tutarlı yapılar göstermiştir. Araştırma için kullanılan ölçüm aracı geçerli ve güvenilir bir araçtır. Bundan sonra bu ölçek ile toplanan veriler üzerinde başka analizler yapılması uygundur.

8.3. Ölçümün Geçerliliği ve Tek Faktörlü Yapı ile Kıyaslanması

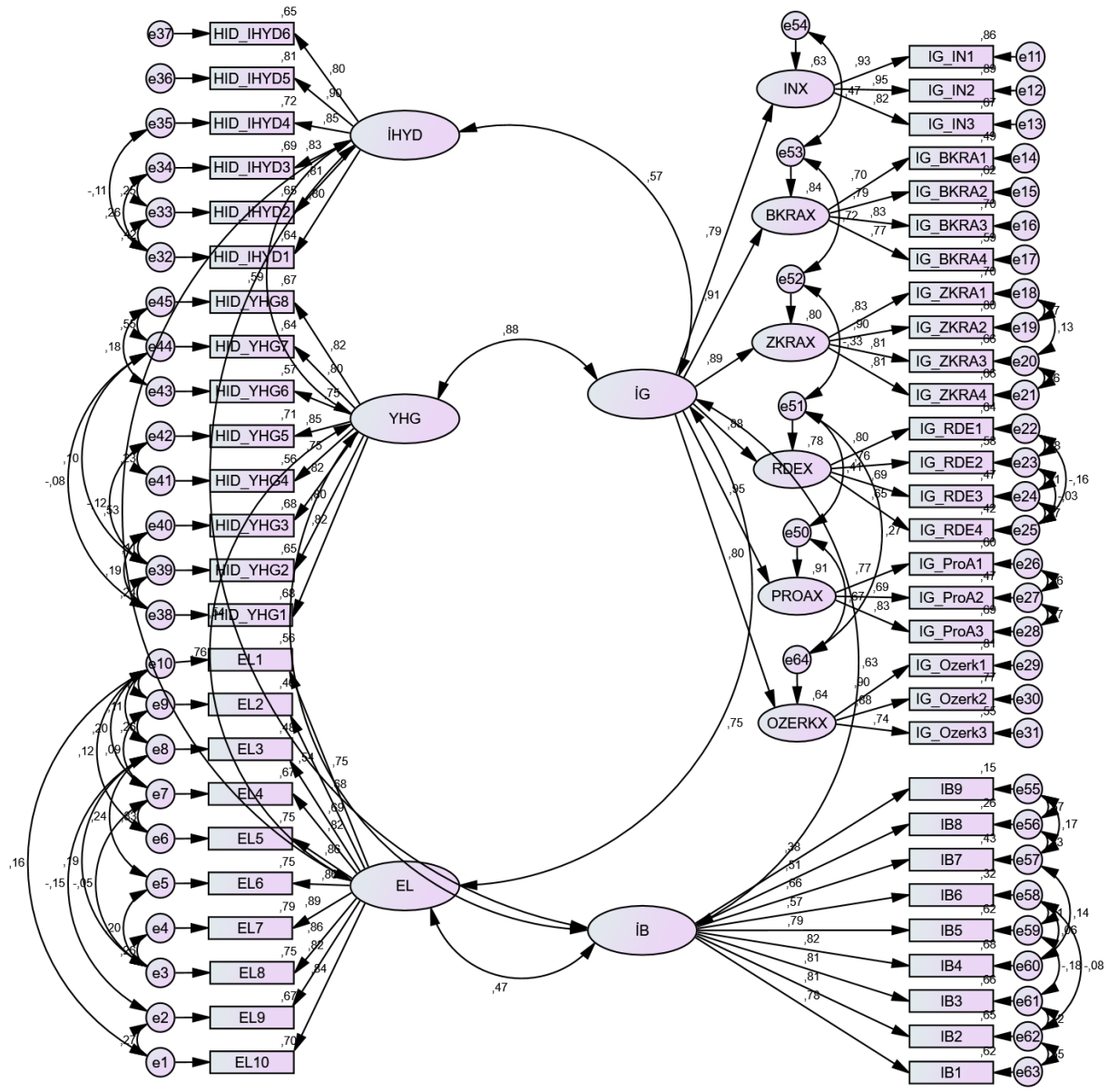
Öncelikle araştırmada kullanılan ölçekte yer alan bütün örtük değişkenler doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Daha sonra tek faktörlü yapıda tekrar incelenmiş ve elde edilen Ki-Kare (χ^2) değerleri birbirleri ile kıyaslanarak arada anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. Bu şekilde araştırmada kullanılan ölçme aracının ölçümünde ortak yöntem sapmasının olup olmadığı sınanmıştır (MacKenzie ve Podsakoff, 2012).

Ölçme aracının bütün örtük değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu bir model üretilip üretilmeyeceği aşağıdaki şekilde verilen teorik model ile test edilmiştir (Şekil 11).

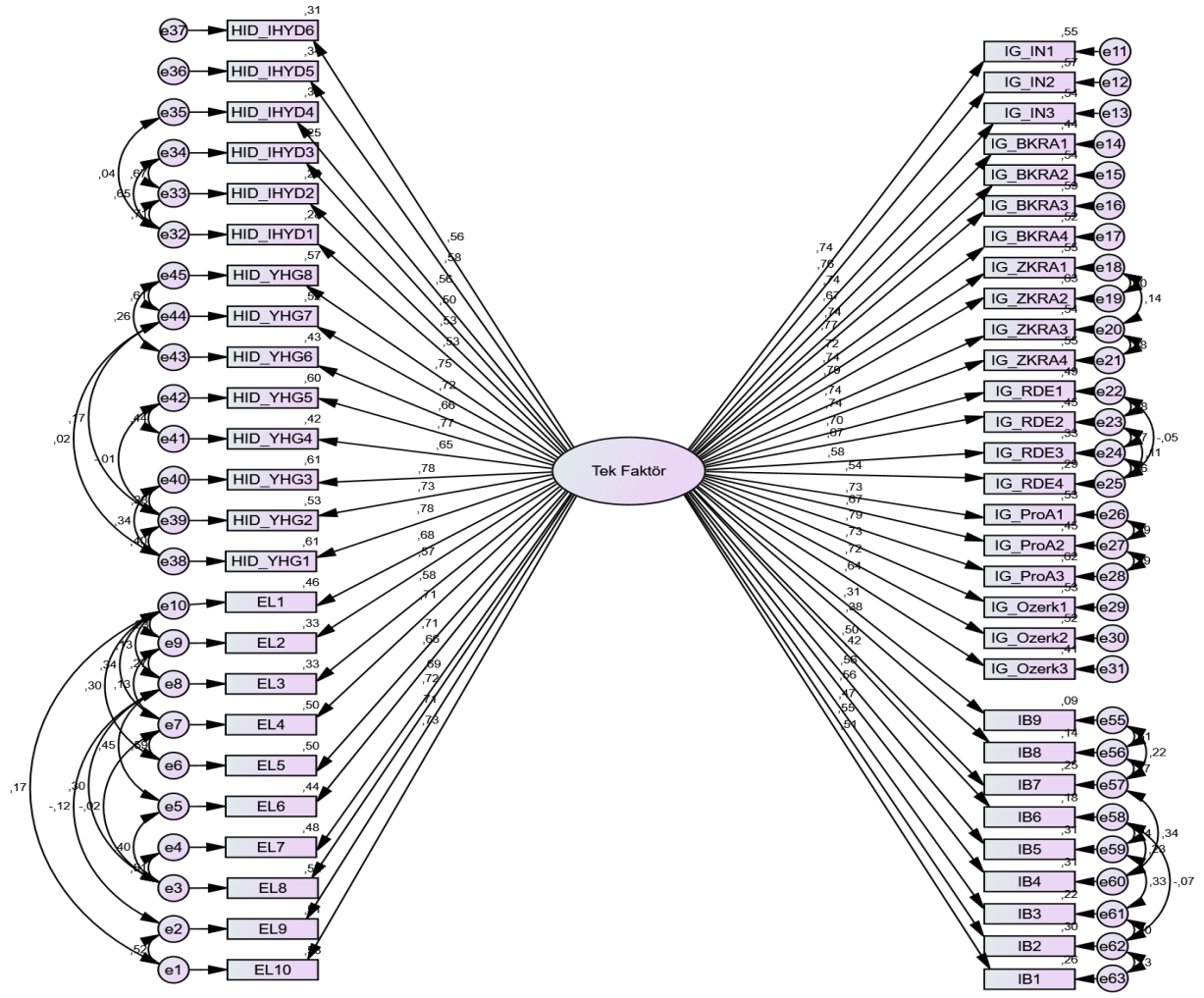


Şekil 11. Araştırma Modeline İlişkin Teorik Model

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen tahmini model aşağıdaki şekilde verilmiştir (Şekil 12).



Şekil 12. Araştırma Modeline İlişkin Tahmini Model



Şekil 13. Araştırma Modeline İlişkin Tek Faktörlü Model

Model tek faktörlü model olarak test edilmiş (Şekil 13), her iki modelin ürettiği uyum katsayıları ve Ki-Kare (χ^2) değerleri karşılaştırma testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 24).

Tablo 24. Tek Faktörlü Model Araştırma Modeli Karşılaştırma Tablosu

	χ^2	sd	χ^2 /sd	SRMR	RMSEA	GIF	AGFI	CFI	NFI
Tek faktörlü model	7140,709	1329	5,373	,0805	,088	,611	,565	,786	,750
Araştırma modeli	2646,516	1307	2,025	,0441	,043	,851	,830	,951	,908
$\Delta \chi^2$	4494,193**	22							

** p < .01

Araştırma modelinin uyum değerleri kuramsal olarak belirlenen modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Bu model tek faktörlü yapı ile karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç, araştırma modelinde ortak yöntem sapmasının olmadığını göstermektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Araştırma modelinin geçerlilik ölçümü yapıldıktan sonra her değişken kendi içinde bir farklılaşma olmaması için tekrar değerlendirilmiştir.

CFA esnasında ilişkilendirilmiş hataları ortadan kaldıracak iyileştirici iki yol bulunmaktadır. Birincisi düşük faktör yüküne sahip ifadenin modelden çıkarılması, ikincisi ise ilişkili ve benzer sayılan ifadeler arasında kovaryansla hata etkilerini sınırlamaktır. Brown (2015) bu seçimin sadece iyi uyum değeri elde etmek için yapılmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. Öncelikle hataların ortadan kaldırılabilmesi için ifade çıkarmak veya kovaryansla hatayı sınırlamanın çalışmanın amacına uygun olması da gerekmektedir. Etik liderlik, hizmet inovasyon davranışı ve işe bağlılıkla ilgili ölçekler altındaki faktörlerde yer alan ifadeler arasında bazı ifadelerin anlamsal açıdan birbirlerine benzer oluşu ancak bu ifadelerin her birinin ölçeği ölçmede önemli etkilerinin olduğu, küçük detaylarla farklı konuları ölçüyor olması nitel verilerle desteklendiğinden alt faktörlerde bazı ifadeler kovaryansla bağlanmıştır. Fenomenolojik araştırma deseninin nicel veri ölçme araçları ile iyi uyum değerlerinin sağlanmasında izlenecek yöntem açısından önemi burada ortaya çıkmaktadır. İşe bağlılık ifadelerinde enerjiklik, zinde hissetme, coşkulu olma, mutluluk, ilham kaynağı olma gibi anlamsal açıdan pozitif ifadeler arasındaki benzerlikler ve oda personelinin pozitif duygulara olan hassasiyeti; etik liderlikte yönetici hakkındaki katılımcı beklentilerinin yüksek oluşunun ifadelere karşı aşırı duyarlılık doğurmuş olması; hizmet inovasyon davranışının odalarda yaşanan kariyer geliştirme engellemeleri ve adaletsizlikler karşısında kendini ortaya koyabilmek ve inovatif davranış geliştirme açısından isteklilik durumlarının sorulara karşı aşırı duyarlılık yaratması nitel verilerle de desteklenmiştir. Bu bulgular ışığında model oluşturulurken alt faktörlerdeki hatalar ilişkilendirilmiş, sadece iyi uyum sağlamak için değil, nitel bulgular ve araştırma amacı bu yöntemi gerektirdiğinden Brown'ın (2015) önerdiği şekilde, kovaryans değerleri yüksek değerlerde değiştiklerini gösterdiğinden, birbirlerine çift yönlü bağlanmıştır.

8.4. Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Analizi

Araştırmada test edilen modelin kalitesi kontrol edildikten sonra olası bir aracılık etkisi için aracılık analizi uygulanmıştır (Hayes, 2013). Hair vd. (2016) yapısal eşitlik modeli analizleri sırasında aracılık etkisinin değerlendirilmesi için öncelikle aracılık değişkeni olmadan dış kaynaklı değişkenin (endogenous variable) iç kaynaklı değişken (exogenous variable) üzerinde anlamlı etkisinin olması gerektiğini, daha sonra aracı değişken analize dahil edildiğinde dış kaynaklı değişken ile aracı değişken ve aracı değişken ve iç kaynaklı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını, dış kaynaklı değişkenin iç kaynaklı değişken üzerinde aracı değişkenin varlığında dolaylı etkisinin de anlamlı olması gerektiğini belirtmiştir. Bu dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edildikten sonra ise aracılığın derecesi açıklanan varyans oranı ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer aracılık ile açıklanan varyans değeri %80'nin üzerinde ise tam, %20 ve %80 arasında ise kısmi aracılık vardır. Eğer varyans değeri %20'nin altında ise, bir aracılık etkisinden bahsedilememektedir. YEM analizi esnasında öncelikle doğrudan etkinin anlamlılık düzeyi tespit edilmiş, eğer anlamlı bir sonuç elde edilmiş ise dolaylı etki aracılık varlığında anlamlılık bakımından test edilmiş ve anlamlı dolaylı etkiden sonra aracılık varyans açıklama düzeyi hesaplanmıştır. Aracılık analizleri için IBM SPSS AMOS yazılımında örtük değişkenler ile yol analizi uygulanmıştır (Şimşek, 2007; Byrne, 2013).

Aracılık ilişkilerini test etmek için incelenen modelin orta düzeyde uyumu gösteren uyum katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu araştırmada test ettiğimiz modelimizde EL dış kaynaklı değişkenin İHYD ($t = 12,838$, $p < .01$), YHG ($t = 17,278$, $p < .01$) ve İG ($t = 13,825$, $p < .01$) iç kaynaklı değişken üzerinde doğrudan etkileri anlamlı bulunmuştur. Daha sonra İB değişkenin varlığında dolaylı etkiler, IBM SPSS AMOS programında Bootstrap özelliği kullanılarak analiz edilmiştir (Byrne, 2013). Bootstrap yöntemi var olan veri setinden daha büyük aynı özellikte yeniden örneklem yaratma işlemidir (Sacchi, 1998). Aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin hesaplanmasında güvenilir bir yöntem olmasından kullanılması önerilmektedir (Hair vd., 2010).

Tablo 25. Aracı Etki Analizi (Standart regresyon değerleri)

İşe Bağlılık	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Aracı Etki	Alt Sınır	Üst Sınır	p	Aracı etkisi
Etik liderlik-İç girişimcilik	,774	,467	,175	,406	,732	,007	Aracı Etki var (kısmi)
Etik liderlik-Hizmet İnovasyon davranışı	Hizmet İnovasyon davranışı ölçme modelinde ikinci düzey faktör analizi elde edilemediğinden bu ilişki hipotez analizine dahil edilmemiştir.						Aracı Etki yok
Etik liderlik-işgören hizmet inovasyon davranışı	,788	,373	,177	,327	,551	,007	Aracı Etki var(kısmi)
Etik liderlik-yeni hizmet geliştirme	,550	,671	,116	,353	,695	,007	Aracı Etki var(kısmi)

Not: β , Standart Beta; S.H, Standart Hata; *0.1 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü);

0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü) *0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

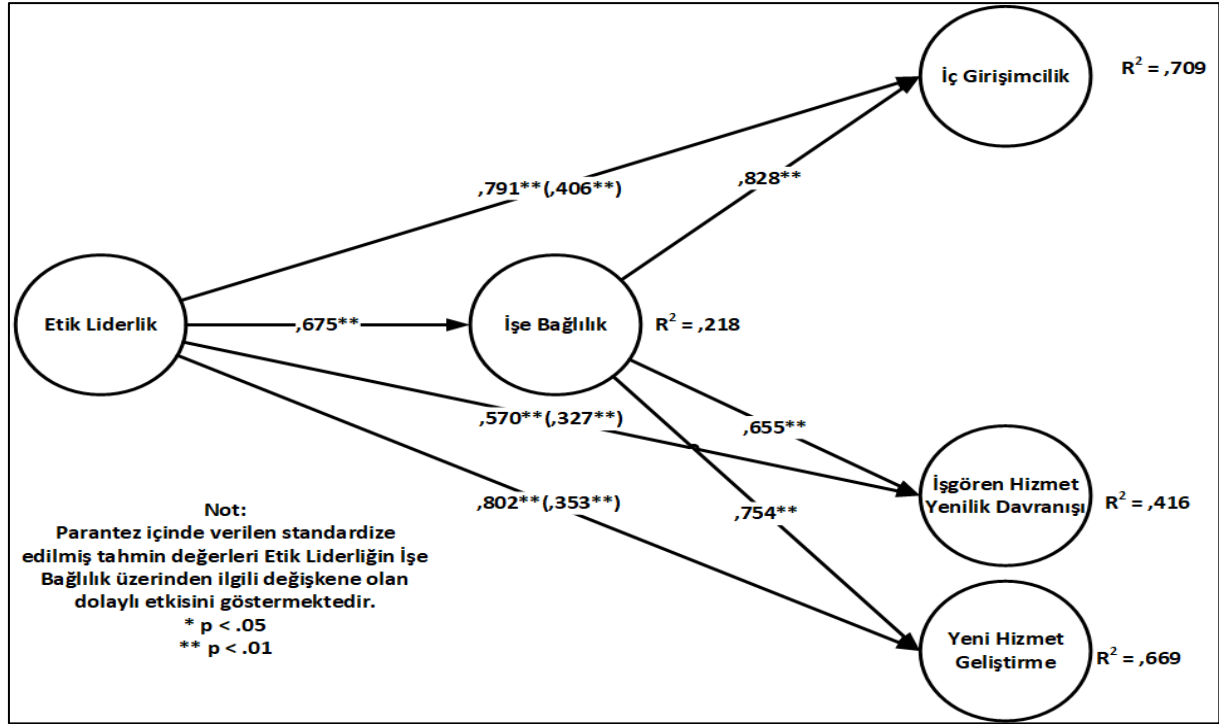
EL $\rightarrow$ İB $\rightarrow$ İG dolaylı etkisi anlamlı bulunmuş, güven aralığı alt sınır = ,406 ve üst sınır = ,732, $p < .01$ ve açıklanan varyans oranı %33,9 çıkmıştır. Bu şartlarda İB değişkeni EL ve İG arasında kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilir. Aynı şekilde EL $\rightarrow$ İB $\rightarrow$ İHYD dolaylı etkisi anlamlı, güven aralığı alt sınır = ,327 ve üst sınır = ,551, $p < ,01$ ve açıklanan varyans oranı %36,5 olarak tespit edilmiştir. İB değişkeni EL ve İHYD arasındaki etkiye kısmi olarak aracılık etmektedir. Son olarak, EL $\rightarrow$ İB $\rightarrow$ YHG dolaylı etkisi de anlamlı, güven aralığı alt sınır = ,353 ve üst sınır = ,695, $p < ,01$ ve açıklanan varyans oranı %30,1 olarak tespit edilmiştir. İB değişkeni EL ve YHG arasındaki etkiye kısmi olarak aracılık etmektedir. Bu bulgulardan sonra, araştırmada test edilen model Şekil 1'deki gibi olmuştur. Sonuç olarak EL'nin İG ve HİD alt faktörleri olan İHYD ve YHG üzerindeki etkisi İB tarafından kısmi olarak yönlendirilmektedir denilebilir.

Tablo 26. Aracılık Modeli İyi Uyum Değerleri Tablosu

Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2 (1310)	2828,742 ve p = ,000	Low χ^2 value and p > .05	Hooper vd. (2008)
χ^2/df	2,159	$\chi^2/df < 3$	Wheaton vd. (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA	,045	RMSEA < .05 – Good RMSEA < .08 – Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
SRMR	,0597	.00 ≤ SRMR ≤ .05 Good .05 ≤ SRMR ≤ .10 Acceptable	Byrne (1998) Diamantopoulos ve Siguaw (2000)
GFI	,841	.95 ≤ GFI ≤ 1 Good .90 ≤ GFI ≤ .95 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
AGFI	,820	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 Good .85 ≤ AGFI ≤ .90 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI	,944	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ CFI ≤ .95 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Schumacker ve Lomax, 1996
IFI	,944	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ IFI ≤ .95 Acceptable	Miles ve Shevlin (2007)
NNFI (TLI)	,901	.97 ≤ NNFI ≤ 1 Good NNFI > 0.90 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Fan vd. (1999) Bentler ve Bonett (1980)

Model uyum indeksleri incelendiğinde χ^2 , GFI ve AGFI değerleri dışında diğer bütün uyum indeksleri iyi ya da Kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. χ^2 , GFI ve AGFI uyum değerleri ise mutlak uyum indeksleri olarak sınıflandırılırlar ve diğer uyum indeksi türlerine göre yapısal eşitlik modeli analizinde kullanışlı uyum indeksleri olarak görülmezler (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016). Özellikle mutlak uyum indekslerinin örneklem büyüklüğüne, model büyüklüğüne, verinin normal dağılım özelliklerine ve aralarında yüksek oranda ilişki bulunan değişkenler gibi etmenlere fazlası ile duyarlı olmalarından dolayı tam anlamı ile yapısal eşitlik modeli analizlerinde uyum değerlerinin yorumlanmasında çok doğru bir sonuç veremeyebilirler. Hu ve Bentler (1999), herhangi bir YEM analizinde araştırmacıların sadece mutlak uyum indekslerini kullanmasının sakıncalı olduğunu ve belli değer çiftleri ile modeli değerlendirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Hu ve Bentler, örneğin, CFI ve IFI gibi görece uyum indeksleri ya da SRMR ve RMSEA kombinasyonun model uyumunu değerlendirmede daha doğru bir

yaklaşım olacağını belirtmiştir. Bu araştırmada da aracılık modelinde ortaya çıkan uyum indeksleri dikkate alındığında yukarıda belirtilen uyum indeksleri çiftlerinin alan yazında belirtilen eşik değerleri sağladığı gözlemlenmiş ve göreceli uyum indeks değerlerini değerlendirmenin daha doğru bir sonuç vereceği görülmüştür. Sonuç olarak bu araştırmada incelenen aracılık analizinin iyi uyum gösterdiği söylenebilir.



Şekil 14. Kısmi Aracılık Modeli

8.5. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre geçerli ve güvenilir olan HİD ölçeği için ikinci düzey faktör analizi uygulanmış ancak tanımlayıcı model bulunamadığından HİD ile yapılacak olan yol analizinde iki faktörlü yapı ve İHYD ve YHG örtük değişkenleri kullanılmış ve hipotez sınamaları buna göre gerçekleştirilmiştir (Şimşek, 2007; Byrne, 2013). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucu elde edilen verilere göre standardize edilmiş tahmini hesaplama değeri H₁. Etik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkide (β: .467; t: 4,885; p < .01), H₂. Etik liderlik ve iç girişimcilik arasındaki doğrudan etki ilişkisinde (β: .600; t: 13,825; p < .01), H_{3a}. Etik liderlik ile hizmet inovasyon davranışının alt faktörü işgören hizmet yenilik davranışı arasındaki ilişkide (β: .373; t:

12,838; $p < .01$), H3b.Etik liderlik ile hizmet inovasyon davranışının alt faktörü yeni hizmet geliştirme arasındaki ilişkide (β :.671; t : 17,278; $p < .01$), H4. İşe bağlılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide (β :.374; t : 6,699; $p < .01$), H5. H5a.İşe bağlılık ile hizmet inovasyon davranışının alt faktörü işgören hizmet yenilik davranışı arasındaki ilişkide (β :.380; t : 6,405; $p < .01$), H5b.İşe bağlılık ile hizmet inovasyon davranışının alt faktörü yeni hizmet geliştirme arasındaki ilişkide (β :.249; t : 5,635; $p < .01$) olarak tespit edilmiştir (* $p < .05$ ** $p < .01$). Böylece doğrudan etkilere ilişkin H₁, H₂, H3a, H3b, H4, H5a, H5b hipotezleri doğrulanmıştır. Hipotezlere ilişkin t , β ve p değerleri ve hipotez kabul/ret sonuçları Tablo 27’de verilmektedir.

Tablo 27. Doğrudan Etkilere İlişkin Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları Tablosu

Etki Türü	Alternatif Hipotezler	Sonuç	t(1310)	β	p
Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler	H1. Etik liderlik işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	4,885**	.467	.000
	H2. Etik liderlik iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	13,825**	.600	.000
	H3. Etik liderlik hizmet inovasyon davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Hizmet İnovasyon davranışı ölçme modelinde ikinci düzey faktör analizi elde edilemediğinden bu ilişki hipotez analizine dahil edilmemiştir.		
	H3a. Etik liderlik hizmet inovasyon davranışının alt faktörü işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	12,838**	.373	.000
	H3b. Etik liderlik hizmet inovasyon davranışının alt faktörü yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	17,278**	.671	.000
	H4. İşe bağlılık iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	6,699**	.374	.000
	H5. İşe bağlılık hizmet inovasyon davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Hizmet İnovasyon davranışı ölçme modelinde ikinci düzey faktör analizi elde edilemediğinden bu ilişki hipotez analizine dahil edilmemiştir.		
	H5a. İşe bağlılık hizmet inovasyon davranışının alt faktörü işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	6,405**	.380	.000
	H5b. İşe bağlılık hizmet inovasyon davranışının alt faktörü yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	5,635**	.249	.000

* $p < .05$, ** $p < .01$

Araştırmada dolaylı etkilere ilişkin hipotez sınamasında aracılık etkisi test edilmiştir. Bağımsız değişkenle aracı değişken, aracı değişkenle bağımlı değişken ve son olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki test edildiğinden, dolaylı etkilere ilişkin sınamaya geçilmiştir (Baron ve Kenny, 1986). Aracı değişkenin modelde doğrudan etki ilişkisindeki bağımsız ve bağımlı değişkenlerin arasına girdiğinde doğrudan etkinin azalma düzeyinin ölçülmesi gerekir. Bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki

ilişkide etki azalmış ama yine de anlamlı ise bu aracılık kısmidir. Diğer taraftan bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı değilse aracılık etkisi tamdır (Howell, 2010: 553). EL dış kaynaklı değişkenin iç kaynaklı İG ve HİD değişkenleri üzerindeki etkilerin anlamlı olduğu yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir. Dolaylı etkilere ilişkin $EL \rightarrow İB \rightarrow İG$ [$t(1310) = ,406-,732$], $p < .01$, açıklanan varyans oranı: %33,9, $EL \rightarrow İB \rightarrow İHYD$ [$t(1310) = ,327-,551$], $p < ,01$, açıklanan varyans oranı: %36,5), $EL \rightarrow İB \rightarrow YHG$ [$t(1310) = ,353-,695$], $p < .01$, açıklanan varyans oranı: %30,1 dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28. Dolaylı Etkilere İlişkin Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları Tablosu

Etki Türü	Aracılık Alternatif Hipotezleri	Sonuç	Güven aralığı [Alt değer-Üst Değer]
Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler	H ₆ . İşe bağlılık, etik liderliğin iç girişimciliğe etkisine aracılık etmektedir.	Kabul***	[,406-,732]**
	H ₇ . İşe bağlılık, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmektedir.	Ret	Hizmet İnovasyon davranışı ölçme modelinde ikinci düzey faktör analizi elde edilemediğinden bu ilişki hipotez analizine dahil edilmemiştir.

Not. Dolaylı etki değerler için güven aralıkları değerleri $N = 1000$ ile bootstrap yapılarak hesaplanmıştır. Güven aralığı değerleri içerisine sıfır(0) değeri denk gelmiyorsa, dolaylı etki anlamlıdır. ***İşe bağlılığın kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

* $p < .05$, ** $p < .01$

HİD ölçeği için ikinci düzey faktör analizi uygulanmış ancak tanımlayıcı model bulunamamıştır. İkinci düzey faktör analizi doğrulayıcı ölçme modelinde alt faktörlerin bir üst faktörde toplanmasını sağlayan bir analizdir. Eğer ikinci düzey faktör alt faktörleri tanımlayabilen bir model üretebilirse o ölçme modelinde ikinci düzey faktör tek başına kullanılabilir (Şimşek, 2007). Bu amaçla HİD, İHYD ve YHG'nin üst faktörü olarak incelenmiş, ancak tanımlanabilen bir model elde edilememiştir. İkinci düzey faktör elde edilmediği takdirde ikinci düzeyin birinci düzey faktörleri açıkladığına dair bir kanıt olmadığı için ilgili ölçme modelinde bulunan birinci düzey faktörler yol analizine dahil edilmiş ve hipotezler bu faktörler düzeyinde test edilmiştir (Byrne, 2013).

Tablo 29. Dolaylı Etkilere İlişkin HİD İkinci Düzey Faktörler Yönünden Hipotez Test Sonuçları Tablosu

Etki Türü	Aracılık Alternatif Hipotezleri	Sonuç	Güven aralığı [Alt değer- Üst Değer]
Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler	H _{7a} .İşe bağlılık, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışının alt faktörü işgören hizmet yenilik davranışına etkisine aracılık etmektedir.	Kabul***	[,327- , ,551]**
	H _{7b} .İşe bağlılık, etik liderliğin hizmet inovasyon davranışının alt faktörü yeni hizmet geliştirmeye etkisine aracılık etmektedir.	Kabul***	[,353- ,695]**

Not. Dolaylı etki değerler için güven aralıkları değerleri N = 1000 ile bootstrap yapılarak hesaplanmıştır. Güven aralığı değerleri içerisine sıfır(0) değeri denk gelmiyorsa, dolaylı etki anlamlıdır. ***İşe bağlılığın kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

* p < .05, ** p < .01

Bu sonuçlar İB değişkeninin EL ve HİD alt faktörleri arasındaki etkiye kısmi olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Bulgular dolaylı etkilere ilişkin H6, H7a ve H7b hipotezlerini doğrulamaktadır.

8.6. Nitel Analiz Sonuçları

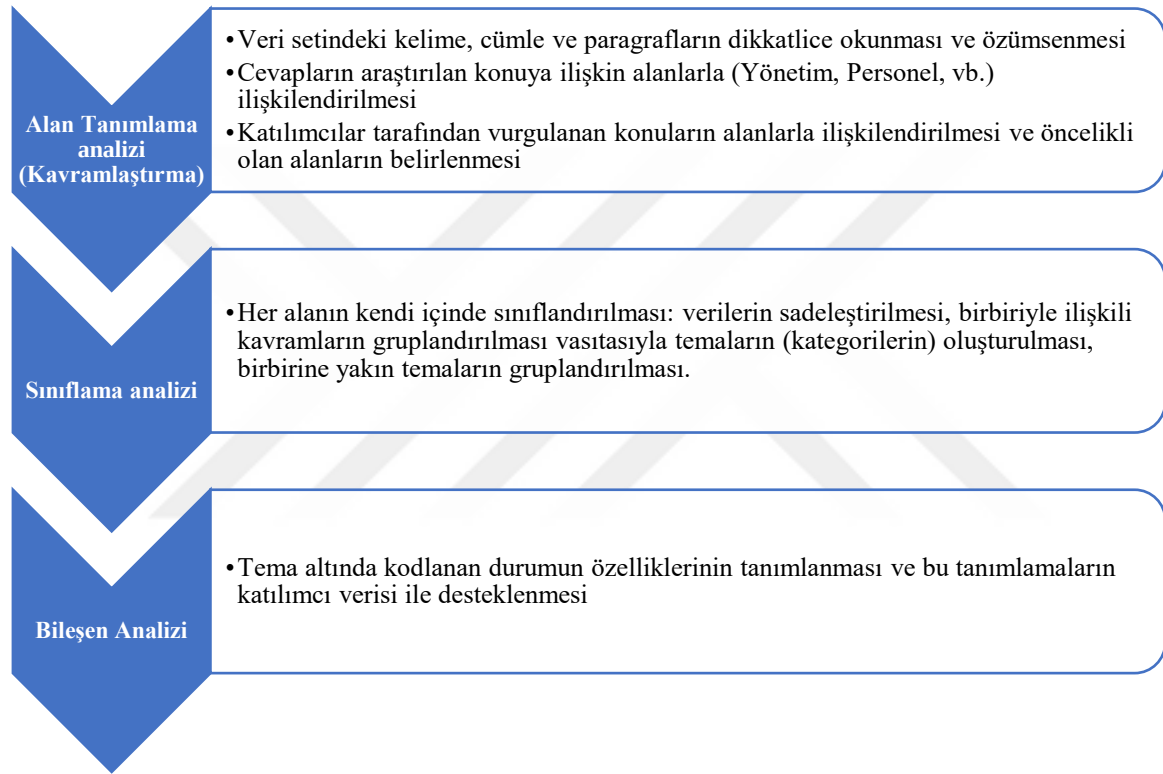
Nitel analiz sonuçları araştırmada benimsenen nitel analiz yöntemine ilişkin açıklamalar ve her bir sorunun benimsenen yöntemlerle belirlenen alt konu başlıklarından oluşmaktadır.

8.6.1. Nitel Analizde İzlenen Yöntem

Bu araştırmada beş adet görüş sorularak nitel veri toplanmıştır. Nitel veriler sistematik hata riskini ortadan kaldırabilmek için ticaret ve sanayi odalarında daha önce çalışmamış, nitel analiz konusunda uzman bir akademisyen tarafından analiz edilmiştir (Maxwell, 1996). Walcott (1994) nitel analizde izlenecek yöntemle ilgili sınırları çizilmiş kesin bir çerçevenin olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle aynı veriler araştırmacı tarafından da analiz edilerek her iki analiz sonucu karşılaştırılmıştır. Beş adet soruya verilen cevaplar öncelikle geleneksel yöntemle Microsoft Excel programına alınmıştır. Her soru bir satıra gelecek

şekilde kopyalanmış ve daha sonra bütün cevaplar tek tek okunmuştur. Okuma işlemi iki ya da üç defa tekrar edilmiştir.

Veri analizinde alan, sınıflama ve bileşen analizleri sırasıyla uygulanmıştır (Spradley, 1980) ve verilerin kodlanması gereken durumlarda ise Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen kodlama sürecindeki analizler kullanılmıştır. Kodlama sürecinde gerçekleştirilen analizler Şekil 15’te gösterilmektedir.



Şekil 15. Nitel Verilerin Analizi Kodlama Süreci

Alan tanımlama analizi, okunan ve gözlemlenen düşünce veya olguların tanımlanmasıdır. Veriler tam anlamıyla özümseindikten sonra cevapların araştırılan konu ile ilgili ne tür alanlara (Yönetim, personel, vb.) ait olduğu alan tanımlama analizi ile belirlenmiştir. Alanlar belirlenirken katılımcılar tarafından yapılan açıklamalarda özellikle vurguladıkları bir konu varsa o konu öncelikli alan olarak belirlenmiştir. Eğer bu vurgu başka katılımcılar tarafından birkaç kere daha vurgulanmışsa verinin ilerleyen bölümlerinde benzer vurgular önceden belirlenen o alanın içinde olduğu kabul edilmiştir (Strauss ve Corbin, 1990). Örneğin bu araştırmadaki nitel verilerde “yönetim” alanı ilk 20 katılımcının yorumlarında sürekli vurgulanmıştır.

Alan analizleri tamamlandıktan sonra her alan içinde sınıflamaya gidilmiş ve her cevap içeriğine göre kimi zaman kelime kimi zaman cümle olarak kodlanmıştır, kodlama süreçlerinde ise gereksiz verinin azaltılması, daha sonra ise birbirinin aynı ya da birbirine yakın temaların oluşturulması ve bu temaların gruplandırılması yapılmıştır (Strauss ve Corbin, 1990). Örneğin, “yönetim” alanı içinde katılımcılar, yöneticilerin bazı özelliklerini sürekli olarak vurgulamaya başlamışlardır. Bunlardan biri “adam kayırmaması”, “eşit davranması” gibi konulardır. Bu durum kendi başına belirtilen isimlerle kodlandıktan sonra “adaletli yönetici olma” teması altında toplanmıştır. “adaletli yönetici olma” ise daha sonra gerek görüldüğü için “yönetici vasıfları” üst teması altında toplanmıştır. Çünkü verinin incelenmesi sırasında “adaletli olma” kodlaması sadece yöneticilerin personeline değil aynı zamanda üyelere de uygulanması gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmıştır. Personele ve üyelere karşı adaletli olma uygulamada birbirlerinden farklı oldukları için farklı değerlendirilmiş ve bir yöneticinin sahip olması gereken özellik olarak üst bir tema oluşturma ihtiyacı doğmuştur. Araştırmada oluşturulan birçok tema ve üst temalar bu yolla elde edilmiştir.

Alan tanımlama ve sınıflandırma analizinden sonra katılımcıların ifadelerinden kodlanan verilerle elde edilen temalar bileşenler haline getirilerek, bileşenleri destekleyen katılımcı ifadeleri karşılaştırılarak analiz işlemi tamamlanmıştır. Bileşenler temaları, varsa üst temaları, alanları oluşturan en küçük birimlerdir. Bileşen analizi tema altında kodlanan bir durumun/olgunun özelliklerinin tanımlanması ve bu tanımlamanın katılımcı verisi ile desteklenmesidir (Miles ve Huberman, 1994). Örneğin, “adam kayırmama” adaletli bir yöneticinin sahip olması gereken bir özellik olarak katılımcılar tarafından tanımlanmıştır. Bileşen analizinde adam kayırmanın tam olarak katılımcılar açısından ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu incelemeden sonra adam kayırmanın genellikle oda yönetimlerinin seçimden sonra işe başlamalarının ardından ilk olarak kendi adamlarını işe başlatma eylemi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum katılımcıların doğrudan verdikleri cevaplarla da desteklenmiştir. Böylece bir alan içinde tanımlanan kodlama, tema ve üst temalar halinde oluşturulan sınıflama içerik olarak bileşen analizi ile açıklanabilmektedir.

8.6.2. Nitel Verilere İlişkin Bulgular

Nitel veriler “Türkiye’de odaların başlıca sorunları ve buna ilişkin çözüm önerileriniz”, “ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli 3 özelliği”, “oda personelinin işe bağlılığını artırma konusunda başlıca önerileriniz”, “oda personelinin yeni fikirler sunması ve proje önermesini teşvik etmek için başlıca önerileriniz”, “odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesi hususunda başlıca önerileriniz” olmak üzere toplamda beş sorudan elde edilmiştir.

8.6.2.1. Türkiye’de Odaların Başlıca Sorunları ve Buna İlişkin Çözüm Önerileri

“Türkiye’de odaların başlıca sorunları ve buna ilişkin çözüm önerileriniz” ifadesi için öncelikle verilen her cevap kendi içinde önemli görülen noktalar açısından kodlanmıştır. Bir sonraki aşamada bu kodlamaların benzerlikleri dikkate alınarak ana temalar oluşturulmuştur.

Yapılan nitel içerik analizi neticesinde dört adet önemli sorun kaynağı tespit edilmiştir. **Error! Reference source not found.** 30’de bu altı adet sorun kaynağı, katılımcıların ne kadarı tarafından belirtildikleri dikkate alınarak sıralanmıştır.

Tablo 30. Nitel Analizde Tespit Edilen Sorunların Frekansları ve Toplam Katılımcılara Olan Yüzdeleri

Sıra	Tespit edilen sorunlar	Sayı	Yüzde(%)
1	Yöneticilerin adil olmaması	261	46,19
2	İnsan kaynağı sisteminin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	156	27,61
3	Odalarda kurumsallaşma sorunu	199	35,22
4	Diğer Sorunlar: Teknolojik ve teknik altyapı eksikliği sorunu TOBB merkez yönetiminin stratejisinden kaynaklı sorunlar Yasal düzenlenmelerin yapılmaması sorunu	68	12,03

N = 565

Error! Reference source not found. 30 incelendiğinde katılımcıların yarısına yakını yönetimden kaynaklanan problemlerin sıkça gerçekleştiğini belirtmiştir. İkinci sırada ise insan kaynağına ilişkin sorunları dile getirilmiştir. Son sıralarda ise yasal düzenlemeler ile TOBB merkez yönetimi sorunların kaynakları arasında gösterilmiştir.

Yöneticilerin Adil Olmaması

Katılımcıların yarısına yakını odalarda yaşanan problemlerin kaynağı olarak oda yönetimlerini göstermişlerdir. Veri incelemesi sırasında dikkat çeken bir nokta ise adil olma olarak ilk etapta sınıflanan ana temanın, yönetim kaynakları sorunları ile tutarlılık göstermiş olmasıdır. Bu nedenle adil olma ile ilgili sorunlar yeniden yönetim ile ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar odalarda yaşanan adaletsizlikle sonuçlanan birçok durumda sorumlu merciin oda yönetimi olduğunu düşünmektedirler. Yönetimin adaletsiz davranışlarına ilişkin katılımcıların özellikle vurguladıkları noktalar “adam kayırma”, kendi adamlarına ve ahablarına hak etmedikleri düzeyde ilgi göstermeleri, kadrolaşma konusunda liyakat makamını dikkate almadan personel istihdam etmeleri, yakınlarına az iş ve çok teşvik verilirken yakınları olmayan personele ise çok iş ve az teşvik verilen bir sistemi oluşturmaya çalıştıkları, ücretler konusunda ise herhangi bir standardın olmaması, kendi yönetimleri zamanında alınan personelin eskilere nazaran daha çok maaş almaları gibi durumları belirtmişlerdir. Birkaç katılımcı bu durumu aşağıdaki gibi özetlemektedir:

“ . . . Yöneticilerin personel işlerine müdahale etmemesi, ahab arkadaş ilişkilerinden kurtulmak.”

“1. Liyakatin ve profesyonelliğin ön planda olmaması, 2. Çalışan personel arasında (eski-yeni) maaş farkının uçurum düzeyde olması . . .”

Bunun dışında adaletsiz tutum, yöneticilerin seçimle gelmelerinden dolayı kişiye özel hizmet geliştirilmesi ya da belli kişilere özel tavizler verilmesi üye boyutunda da gözlemlenmiştir.

Odalarda yönetimden kaynaklanan bir diğer sorun ise katılımcılar tarafından üyelerle ilgili sorunlar olarak dile getirilmiştir. Verilen cevaplarda yöneticilerin üyeleri çok iyi tanımadığı ve sadece seçimden seçime ziyaret ettiğini belirtilmiştir. Bu nedenle üyelerde yanlış bir algının olduğu ve odaları sadece aidat tahsil eden kurumlar olarak görmelerine neden olduğundan bahsedilmiştir. Yöneticilerin üyeler konusunda insan odaklı düşünce geliştiremedikleri özellikle vurgulanmıştır. Üyelere yeterli bilgilendirme ve ziyaretler yapılmamasının, bu yanlış algıda önemli rol oynadığı vurgulanmıştır. Üyelerin odalardan nasıl yararlanacakları konusunda fazla bilgi sahibi olmadıkları, bu durumun çözümü için

üyelerle ilgilenilmesi ve yoğun tanıtım faaliyetleri yapılması gerektiği belirtilmiştir. Birkaç katılımcının yorumları da bu bulguları destekler niteliktedir:

“Kırsal kesim odalarda eş, dost, ahabap ilişkileri nedeniyle aidatların tahsilatı.”

“Üyeler, odaları gereksiz ve sadece aidat ödedikleri bir kuruluş olarak görüyorlar. Oda üyeleri oda hizmetlerinden faydalanmayı bilmiyorlar. Düzenlenen eğitim, seminer, yurt içi, yurt dışı iş gezileri, fuarlar gibi etkinliklere fazla talep göstermiyorlar. Üyeler odalardan maddiyat bekliyorlar. Yani faizsiz kredi, uzun ödemeli kredi gibi sadece maddi konularda bir beklenti içindeler”

“Odaların neden var olduğunun üyeye doğru anlatılamaması”

Katılımcıların sıklıkla üstünde durdukları konu, yönetime seçilmiş kişilerin nitelikleri ile ilgilidir. Özellik olarak sıralayacak olursak yönetici olarak seçilmiş kişilerin bilgisiz, tecrübesiz, çıkarıcı, demokratik olmayan tutuma sahip, yöneticilik vasfına sahip olmayan, imaj eksikliği ve kaygısını ön planda tutan, resmîyetsiz, objektif olamayan, hedefleri olmayan, resmi olmayan ve son olarak siyaset ile fazlası ile iç içe olan özelliklere sahip oldukları belirtilmiştir. Bu durumun ise en fazla yöneticilerin seçimle göreve gelmeleri, aday olurken hiçbir kriter tabi olmamaları olarak belirtilmiştir. Ayrıca seçimle iş başına gelmelerinden dolayı odada fazlası ile seçim odaklı bir ortam oluşturdukları belirtilmiştir. Bunun yanı sıra odayı kendi işyerleri gibi algılayıp bu şekilde tavır takınmaları da başka bir sorun olarak açıklanmıştır. Bazı katılımcıların yorumları bu özellikleri destekler niteliktedir:

“Yönetim ve meclisin odaların işleyişi hakkında bilgi eksikliği.”

“Yöneticilerin işleri bilmemesi ve küçümsemesi. Daha çok eğitim verilip işlerle ilgili bilgileri arttırılmalı.”

“Odaların en büyük sorunu seçimle gelen profesyonel olmayan kişiler tarafından yönetilmesidir. Yönetim kurulu biz seçimle geldik diye yukarıdan bakıyorlar.”

“Yönetim Kurulu üyeleri ve bu üyelerin yönetici vasfının olmayışı. Odaları Ticarethane olarak görmeleri.”

“Vizyonsuz ve çıkarıcı yönetimler”

“Oda Yönetimlerinin bu işte hiç tecrübesi olmayan iş adamlarından oluşması, Onların odaları kendi işyerleri gibi yönetmeye çalışması.”

“Bilimsel düşünmeyen ve metodolojik çözümler aramayan yönetici profili.”

“Seçimle gelen yöneticilerin oda işlevini tam anlayana kadar görev sürelerinin dolması.”

Genel olarak önerilen çözümlerde, vasıflı kişilerin yönetici olarak aday olması ya da yönetici akademisi gibi var olan sistemlerin daha yoğun ve etkin bir şekilde uygulamaya konulması önerilmektedir.

Katılımcıların tam olarak adını kullanmasalar da sorun olarak belirttiği diğer bir husus, yıldırmanın (mobbing) varlığıdır. Bu durum aslında oda çalışanlarının yıldırmaya maruz kaldığını ancak konu hakkında farkındalık düzeylerinin düşük olduğunun bir göstergesi olabilir. Özellikle yönetim tarafından dayatmacılık ve gereksiz baskılardan bahsedilmiştir. Bu durumun en önemli nedeninin ise yöneticilerin gereğinden fazla yetkiye sahip olması gösterilmiştir. Katılımcılar bu düşüncelerini aşağıdaki yorumlar ile yansıtmışlardır:

“Yönetim ve genel sekreterlerin kendi başlarına işleri bizlere dayatması.”

“Başına buyrukluk, her gelen kendini kral ve her şeyin hâkimi sanıyor ne yazık ki... Yetkilerinin belli noktalarda kısıtlanması ve çalışan mağduriyetinin giderilmesi ve her şeyin yöneticinin iki dudağı arasından alınması gerekir.”

“Oda başkanları ile oda personelinin daha da bir uyum içinde çalışması ve yönetim kurulu ile meclis kurulu üyelerinin oda personeline yaptığı gereksiz baskılardan kaçınması sonucu ticaret odalarının işleyişi daha da etkili olacaktır.”

“Her konuda yönetim kuruluna tam yetki verilmiş olması personelin çalışma şartları açısından iyi değil. Personelin özlük hakları çok çok azaltılıyor.”

“Oda yönetim kurullarının yetkilerinin çok fazla olması bunu da personele yansıtmaları, . . .”

Aşağıdaki yorumda ise oda çalışanlarının baskıların yanında etik olmayan birçok davranışa da ses çıkaramaz hale getirildiği belirtilmektedir. Bu durum yönetimin

yıldırma boyutunun ne kadar ileri boyutta olduğunu ve insan kaynakları ile özlük haklarına kadar ulaştığını göstermektedir.

“Ayrıca personele işten atılma korkusu olmadan işini kimseye bağlı olmadan dürüstçe yerine getirme şansı verilmelidir. Personel sadece o işte kalmak işten atılmamak için üstlerinin yaptığı yanlış etik olmayan birçok şeye sesini çıkarmadan kabul etme durumunda bırakılmıştır. Personel ne yazık ki yönetimin özel çalışanı gibi kullanılmakta olup ve buna itiraz hakkına sahip değildir.”

Bir başka yorum ise yönetici yıldırma eylemlerinin fikir üretme aşamasında oda personelinin nasıl kapsam dışında bıraktığını ve odanın vizyonunu ne derece olumsuz etkilediğini göstermektedir:

“Odada istihdam edilmiş amirlerin yetersizliklerinin tahlil edilmemesi ve personelin sundukları fikirlerde personelin kalifiye olmasına bakılmaksızın amirlerin bilgi sahibi olmadıkları alanlarda fikirlerinin geçerli olması.”

Yıldırmanın ardından gözlemlenen bir diğer sorun ise odalarda adil, etkili ve verimli bir insan kaynakları sisteminin olmamasıdır. Katılımcılardan gelen belli yorumlar yönetimden kaynaklı sorunlar olarak karşımıza çıkmıştır. Gereğinden fazla yetki sahibi olan yöneticiler bu yetkilerini insan kaynaklarının değerlendirmesinde rahatça kullanma imkânı bulmaktadırlar. Oda personelinin belirttiği başlıca sorunlar yönetimlerin iş birliğine ve uyumlu çalışmaya açık olmaması, işgörenlere çok fazla iş yükü vermeleri, çalışanın işgörenlerin takdir edilmemesi, işgörenlere değer verilmemesi, sahip çıkılmaması, saygı duyulmaması, personel ile iletişim kurulmaması, personele karar verme yetkisi ve söz hakkı verilmemesi, personel ile üyeyi karşı karşıya getirecek uygulamalar getirilmesi olarak belirtilmiştir. Yönetimlerin bu tutumları çalışanlarda güvensizlik, memnuniyetsizlik ve motivasyonlarında düşüşe neden olmaktadır. Bunun yanı sıra oda personeli, diğer oda çalışanlarının odayı tanıtmada konusunda yeterli olmadıklarını ve fazla tecrübesiz olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, takım çalışması ya da ruhunun yakalanamadığı özellikle gereksiz rekabetin ya da başkasının yaptığı işi sahiplenme gibi durumların takım ruhuna zarar verdiği belirtilmiştir. Katılımcıların bahsi geçen konularda yaptıkları yorumların bazıları aşağıdaki gibidir:

“Odaların birçok sorunu bulunmakta buraya yazmakla bitmez. En başta yöneticiler (seçilmişler) personele sahip çıkması lazım.”

“ . . . Odalarda çalışan personelimize yeterince değer verilmemesi. . . “

“Yönetici ve personel arasındaki iletişim eksikliği ve buna ilaveten yönetimin personelin yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olmamasıdır diye düşünüyorum”

“Yönetim ile personel arasında iletişim sorunları oluyor. Yönetim personeli düz işçi sıfatında görmektedir.”

“Çalışan personele daha fazla değer verilerek motivasyonunun yükseltilmesi.”

“İş yoğunluğu, adam kayırmacılık, senin yaptığın işi sahiplenme.”

“Karar alma, uygulama, fikir uyuşmazlığı, birlik ve beraberlik eksikliği.”

Bu durumların ortaya çıkmasının en önemli sebeplerinden biri yönetim ve insan kaynakları mekanizmalarının eş düzeyli çalışmamasıdır denebilir. Katılımcılar iş güvencesi konusunda önemli sorunlardan bahsetmişlerdir. Personel seçimi, objektiflikten uzaktır. Personel arasında önemli statü farklılıkları bulunmaktadır.

“ . . . Seçimlerden sonra yönetim değiştiğinde personelin işten çıkartılması, farklı görevlere verilmesi. . . ”

“Oda personelinin iş güvencesinin olmayışı. Gelen yönetim istediği personelle çalışır istemediğini gönderir. Bu odalarda güvensizlik ve çalışma azmini engelliyor.”

“Küçük olan odaların gelir sıkıntısı oldukça fazla ve çalışan personelin hakları korunmuyor yıllarca kurumda çalışan bir personel yönetim kurulu kararıyla işinden çıkarılabiliyor. . . ”

“Vasıfsız kişilerin yöneticiler aracılığıyla odalarda istihdam edilmesi.”

“İşe alma süreçlerinin objektif olmaması, . . . ”

Bu sorunların bir kısmı insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu temanın detaylarına bir sonraki bölümde değinilecektir.

İnsan Kaynağı Sisteminin Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Odalarda genel olarak standart bir insan kaynakları sürecinin işletildiği sistem bulunmamaktadır. Bu nedenle katılımcılar yönetim kaynaklı sorunlardan sonra en fazla insan kaynağının yönetilmesi sorunu üzerine yoğunlaşmıştır. Doğrudan insan kaynakları konusunda sistemin yokluğu ve yönetimi sorununu belirten katılımcıların ifadelerine verilen cevaplarda rastlanmıştır:

““İnsan kaynakları yönetimi sorunu vardır.”

“İnsan Kaynaklarının tek bir sistem üzerinden yürütülmemesi.”

“Eşit işe eşit ücret ve sosyal haklar sağlanmalı, çalışanların hakları (ücret, kadro-derece durumu, Sosyal Güvenlik Kurumu vs.) keyfilik yerine Birlik [TOBB] tarafından yazılı kriterler çerçevesinde belirlenmeli ve uygulanmalı.”

Katılımcıların ilk ve sıklıkla belirttikleri insan kaynakları sorunu sağlık sigortasıdır. Katılımcılar hastaneye her gittiklerinde çalıştıkları kurumları sürekli açıklamak ve aynı açıklamaları eczanelerde bir daha yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar sağlık güvencesi olarak SGK bünyesinde görünmediklerini ve bunun ana sorunu oluşturduğunu düşünmektedirler. Odaların bulunduğu şehirlerde sağlık kurumları ile anlaşmalar yapıldığını ve bu durumun personeli olumsuz yönde etkilediğinden bahsedilmiştir. Bir katılımcı mesleki sigortanın eksikliğine vurgu yapmıştır. Açıklaması aşağıdaki gibidir:

“Mesleki Sigorta yapılması gerekiyor. Yapılan hatalı işlemlerden dolayı uğranacak zararın sigorta tarafından karşılanması gerekiyor.”

Diğer bir konu ise yetersiz sayıda personel ile çok iş yapılmaya çalışılmasıdır. Özellikle bu durumda kırsal alanlarda daha çok kendini göstermektedir. Ayrıca personel kendi uzmanlığı olmayan işleri de yapmak zorunda kalmakta ve bu durum uygulamalarda sorunlar çıkarmaktadır. Bu nedenle çalışma şartları ve koşulları personeli memnun etmemektedir. Bazı katılımcıların bu konuda yorumları aşağıdaki gibidir:

“... Hem kanunlar çerçevesinde hareket etmek hem yoğun iş yükü altında dikkatli olmaya çalışmak çok zor. . .”

“Çalışma koşulları bir şirket çalışanı gibi ağır olabilmektedir.”

“Çalışan kişi azlığı ve iş yoğunluğu”

“Yetersiz personel sayısı, . . .”

Personelin seçimi ayrıca bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Odaların belirli ve etkin bir personel politikası, nitelikli ve uygun personeli araştırma, bulma ve istihdam edebilme yetenekleri bulunmamaktadır. Liyakat sisteminin var olmaması bu nedenle hak etmeyen kişilerin işe alınması ve terfi alması bu sorunun en önemli sebebi olarak belirtilmiştir. Terfi etme sürecinde liyakatin önemini kaybetmesini bazı katılımcılar profesyonel bir performans değerlendirme sisteminin var olmayışına bağlamışlardır. Az önce yönetim ile ilgili sorunlarda personel seçimi konusunda bahsedilen sorunlar da eklenince durum içinden çıkılmayacak boyuta gelmektedir. Ayrıca katılımcılar, personele verilen eğitimlerin yetersiz olduğunu, kendilerini profesyonel olarak geliştirme imkânı bulamadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yanlış tercihi ile alınmış personelin eğitim konusunda eksik olmalarından dolayı işi öğrenmeleri ve odaya faydalı olmaları için insan kaynağı sisteminin verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Buna ek olarak katılımcılar, yanlış personel seçiminden dolayı odalarda çok fazla yaşlı ve emekli personelin istihdam edildiğini belirtmektedirler. Katılımcıların bu durumlara ilişkin örnek yorumları aşağıdaki gibidir:

“ . . . uygun personel seçimi sorunu (adama göre iş değil, işe göre adam seçimi yapılmalı, personel seçiminde eş, dost veya torpil değil de liyakat ön planda tutulmalı . . .”

“Akrapadan çok, işini iyi yapan insanlar çalıştırılmalı.”

“Personelin liyakat gözetilerek değil kişisel bağlantılarla istihdam edilmesi . . .”

“Çalışan yaş ortalamasının yüksek olması, çok sayıda emekli personelin çalışması, . . .”

“Yeterli yetkinliğin bulunmaması. Liyakat esasının tamamen göz ardı edilmiş olması.”

Üçüncü önemli sorun ise personelin özlük haklarının belirli olmamasıdır. İş güvencesinin olmaması, işgörenin haklarını koruyan bir iş sözleşmesinin yapılmaması, çalışan statülerinin belirli olmaması, açık olmayan iş tanımları, sağlık sigortası ve emekli sandığı sisteminde yaşanan sorunlar gibi konular özlük haklarını belirleyen kanun, yasa ya da yönetmeliklerin belirli standartları içermemesinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların

tamamı için TOBB'un bu konuda düzenlemeler ile belli standartlar oluşturması beklenmektedir. Ticaret Bakanlığının bu sorunun çözümlünde yer alması gerektiğini belirten katılımcılar da araştırmada yer almaktadır.

Ücret yönetimine ilişkin sorun özellikle adil olmayan uygulamaların başında belirtilmiştir. Bu durumun oluşmasının temel nedeni insan kaynakları sisteminin etkin ve verimli olmamasıdır. Katılımcılar tarafından getirilen çözüm önerilerine göre merkezi bir sistem geliştirilerek ücretlendirme ve maaş politikaları gözden geçirilmeli, her işgörene yaptığı iş ve standardize edilmiş özlük hakları çerçevesinde ödeme yapılmalıdır.

Son olarak, sosyal etkinlikler bağlamında zaman ve alanlar yaratma gibi durumlarda odaların yetersiz kaldığı belirtilmiştir. Bir işgören, kreş vb. destekleyici faydaların sağlanmadığından bahsetmiştir. Bir başka katılımcı anlaşmalı indirim vb. gibi çalışmaların eksikliğinden bahsetmiştir. Genel olarak maaşın dışında da maddi olmayan teşvikler ya da etkinliklerin eksikleri de bir sorun olarak belirtilmiştir. Katılımcıların bu konuda belirttikleri açıklamalar aşağıda verilmiştir:

“... Sosyal zamanlar yaratması konusunda eksik. Mesela bankalar gibi yazları belirli bir tatil köyünde belli bir bütçe ayırarak personele zaman yaratması olabilir. (TOBB'a bağlı bütün odalar olmak şartıyla yine Türkiye geneli).”

“Personele sosyal aktivite imkânı sağlanmalı.”

“Çalışanların çocukları için yeterli kreş imkânı bulunmaması.”

“Sosyal alanlar yok.”

“TOBB birliğinde çalışan alt dal odalarına ait tatil köyü spor salonları vb. yerler yaparsa daha iyi motivasyon sağlar.”

“... üyelere sağlık, alışveriş ve gıda ihtiyaçları gibi temel konularda firmalarla anlaşma yaparak indirim sağlanmalı. . .”

Odalarda Kurumsallaşma Sorunu

Katılımcılar var olan sorunların kaynağını üçüncü olarak oda sistemi ve kurumsallaşma olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların ilk olarak vurguladıkları temel sorun odalarda standardizasyonun ve kurumsallaşmanın olmamasıdır. Bu sorun işleyiş süreçlerinde tutarsız hizmet verilmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, yasa ve yönetmeliklerin

açık olmaması yoruma dayalı uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Bu durum diğer taraftan bürokrasinin de artmasına neden olmaktadır. Mevzuatın yetersizliği ve yasal kısıtlamalar kurumsallaşma çalışması yapmak isteyen odaların önünü tıkamaktadır. Örneğin, Ticaret Sicili Müdürlüklerinin yasal zorunluluk nedeniyle odaların bünyesinde olması başlı başına bir sorunu oluştururken, bu zorunluluk nedeniyle odalar herhangi bir çözüm üretememektedir. Bu sorunun çözümü olarak merkezileşme, ortak veri tabanlarının oluşturulması ve bu merkezi sistemin yöneticilere ve işgörenlere alıştırılması önerilmektedir. Aşağıda katılımcıların açıklamalarından bu sorunu destekleyecek nitelikte birkaç örnek verilmiştir:

“Türkiye’de Oda sistemi bürokratik çarkın dışına çıkacak şekilde yenilenmelidir.”

“Türkiye’de odalarımız arasında maalesef hizmetlerde farklılıklar mevcut. Akreditasyon sistemlerimiz var fakat; birbirinde 15 dk. mesafedeki şehirlerin odaları arasında bile bazen hizmetler arasında ciddi farklılıklar yaşanıyor. Örneğin bazı işlem ücretleri ve aidat tutarları arasında çok ciddi farklılıklar yaşanıyor. Bu sebeple her iki odaya da üye olan firmaların bu farklılıklardan dolayı odalara olan güvenleri ve saygınlıkları azalıyor.”

“Odalar arası uygulama birliği olmayan konular oluyor. Sicilde alınan harçlarda bile farklılıklar yaşanabiliyor.”

“Hizmet standardı ve uygulama yeknesaklığı bulunmamaktadır.”

“Kurumsal kapasitenin yetersizliği- Türkiye’nin her yerindeki yapılanma maalesef bizimki gibi oturmuş değil. Bu açıdan kendimizi şanslı görüyorum. .”

Bir diğer önemli sorun ise dar gelir kaynaklarından dolayı oluşan finansal sorunlardır. Odaların bütçe esnekliği bulunmadığından, maddi sorunlarla karşılaşıldığında bu durumu kurtarabilecek bir önlem almaları mümkün olmamaktadır. Odalar, gelir açısından sınırlı enstrümana bağımlıdır. Katılımcılar tarafından odaların gelir kaynakları oluşturmaları önerilmektedir. Oda gelirlerinden ayrıca farklı kurumlar da pay almakta ve odaya kalan bütçe gittikçe küçülmektedir. Maddi sorunların giderilmesi için ayrıca odaların

birleştirilmesi önerisinde bulunmaktadır. Aşağıda bu sorunu destekleyen katılımcı yorumları verilmiştir:

“Küçük olan odaların gelir sıkıntısı oldukça fazla. . .”

“Küçük odaların mali konuda yetersiz olup üyelere yönelik hizmet yapamaması.”

“. . . maddi kaynak sıkıntısının yaşandığını biliyorum ve bu durumun diğer odalarda da yaşandığını düşünüyorum. Gelirin önemli bölümü aidatlardan karşılanıyor, ancak üyelerin aidatları zamanında ödememesi kaynak sıkıntısı yaratıyor ve projelerin gecikmesine yahut projelerden vazgeçilmesine neden oluyor. . .”

“Oda aidatları ve belgelendirme ücretleri haricinde finansman kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle üye yararına olan projelerin gerçekleşmesi zor oluyor.”

Bir diğer önemli sorun ise odaların hukuksal statüleri ile ilgili belirsizliktir. Odalar ne kamu kurumu ne de özel kuruluş statüsünde bulunan kurumlardır. Bu statü sorunu Türkiye’de çok fazla sayıda odanın bulunması nedeniyle sorunları artırmaktadır. Sorunların ortadan kaldırılması için katılımcılar, odaların birleştirilmesi önerisinde bulunmuşlardır. Aşağıda ilgili katılımcı yorumlarından örnekler verilmiştir.

“ . . . her ne kadar kamu niteliğinde kuruluş olmamıza rağmen seçimle oluşan yönetim kadrosundan dolayı toplum gözünde böyle görülmediğimiz.”

“ . . . Bu nedenle ülkemizde odalar birleştirilmek suretiyle oda sayısı azaltılmalı ve böylece finansman ve insan kaynağı açısından güçlü bölgesel odalar oluşturulmalıdır.”

“Kamu kurumumu ile sivil toplum kuruluşu arasında sıkışması.”

“Mevcut yapısının tam belirli olmaması (devlet kurumu ya da özel kurum ayrımının net olmaması).”

“Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu tanımına bir çözüm getirmeleri gerek, kamu desek devlete bağlı değiliz, özel sektör desek değiliz bütçemiz özel.”

“Finansman ve işgücü kaynağı eksiliği var. Kurumlar serbest karar alabilmeli.”

Odaların bir diğerk önemli sorun kaynağı üyeleridir. Odalar kurumlarını ve amaçlarını açıklama ve tanıtım faaliyetleri konusunda yetersizdirler. Odaları üyelere hizmet verme konusunda sadece kredi sağlayan kuruluşlar olarak görölmektedirler. Üyelerin odalardan sosyal aktiviteler, eğitim vb. hizmetlerini alabilecekleri konusunda genelde bilgileri yoktur. Üye sayısı azlığı bunun bir kanıtı olarak görölebilir. Üyeler odalara kayıt olsa bile bilgilerinin güncellenmesi çok sık yapılmamaktadır. Bu nedenle çoğu zaman üyeye ulaşılammamaktadır. Bu sorunun çözümü olarak üyelerin bilgilerinin MERNİS gibi ortak veri tabanından güncellenecek şekilde bir çalışmanın yapılması katılımcılar tarafından önerilmiştir. Odaların aidat miktarlarının yüksek olması üyelerin başlıca şikayetleri arasında yer almaktadır. Ayrıca üyeler menfaatlerinin gözetilmesini, beklentilerinin karşılanmasını, sorunlarının hızlı bir şekilde çözölmesini, düzenli olarak kendileri ile iletişime geçilmesini talep etmektedirler. Odanın görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemesinden dolayı üyelerde odalara karşı yanlış bir algı oluşmakta ve odaya duyulan güven zedelenmektedir.

Odaların ticari açıdan katkıları düşüktür. Bunu arttıracak projeler, yeni fikirler, çözümler, iş fikirleri, iş dünyasına ışık tutacak çalışmalar, yatırım yapma konularının odalar tarafından geliştirilmesi gerekmektedir. Bu belirtilen etkilerin oluşturulabilmesi için iyi bir yönetim, uzman bir ekip ve iyi yönlendirme yapan danışmanların varlığı çok önemlidir. Çözüm önerileri olarak odalarda proje koordinasyon ofislerinin kurulması, danışma kurullarının oluşturulması, eğitimler ve bilgilendirici toplantılar yapılması, odaların kuluçka merkezleri gibi çalışması belirtilmiştir. Diğerk bir deyişle, odaların amaçlarının gözden geçirilip revize edilmesi gerekmektedir. Aşağıda bu soruna ilişkin katılımcı yorumları bulunmaktadır.

“Odaların ticari hayata katkısı çok az, çoğu odamız işletmelere ve şirketlere bilgilendirme eğitim veya cesaret verici destekler vermesi için çalışması gerekirken sadece evrak ve belge işleriyle yetinmektedir.”

“Odalar ile ortak iş birliği protokolleri yapılarak geleceğe yönelik iş fikirleri sağlanabilir.”

“Türkiye'de odalar sorunları olan halk ile bu sorunlara çözüm üretmek için var olan hükümet arasında köprü görevi görmektedir. Buna rağmen gerçekten sorunlar tespit edilememekte veya sorun tespit edildiğinde çözüm odaklı

hareket edilememektedir. Bunun birçok sebebi var; üyelerin niteliği, beklentileri veya odaların kaynak yetersizliği, sorunları ve çözümü bilseler dahi üyelerinin istekleri doğrultusunda hareket edemeyen oda personeli mevcuttur. Küçük odaların kaynak yetersizliği ve donanım eksikliği sebebiyle bölge küçük olsa dahi ve üyesi az olsa dahi iyi ve güçlü bir politika ile başarılı işlere imza atılacağına güveni olmaması büyük bir sorundur. . . Bütün odalar proje üretememekte . . .”

Odaların birbirleri ve diğer kurumlar ile iletişimleri çok zayıftır. Ayrıca iletişimin ötesinde iş birliğine çok fazla açık değillerdir. Bu duruma odalar arası rekabet de eklendiğinde sorun daha da derinleşmektedir. Sorunun çözümü olarak odalar arası çalıştayların yapılması ve bu çalıştaylardan fikirlerin üretilmesi katılımcılar tarafından önerilmektedir. Aşağıda katılımcıların bu soruna ilişkin açıklamaları verilmiştir:

“ . . . kurumların bilgi paylaşım eksikliği.”

“Odalar arası iş birliği son derece zayıf ... uygulamada çok ciddi farklılıklar ve dolayısıyla ciddi sıkıntılar var ...”

“ . . . Odalar arası diyalog ve samimiyet eksikliği . . .”

“Birbirlerine entegre olamamaları.”

“Türkiye'deki oda-borsaların daha çok etkileşim içerisinde olmaları gerektiği görüşündeyim.”

Odalarda seçim süreçlerine önem verildiği ve seçime dair çalışmalar yapıldığı için usulsüz seçim süreçlerine işaret edilmektedir. Katılımcıların birinden bu yönde gelen yorum aşağıda verilmiştir.

“Seçim esnasında faal ve aktif üyelerin seçilmesi. Bu hususta seçimlerde üyenin haberi olmadan bile seçim pusulalarında isminin yazılıp seçildiğinden bu nedenle verim alınamadığı.”

Odalarda yapılan işlemlerin herhangi bir denetime tabi olmaması, denetim yapılsa bile yaptırım gücünün olmaması oda sistemini kendi içinde olumsuz yönde etkilemektedir. Odaların üyelerine karşı herhangi bir yaptırımının olmaması ise bu sorunu daha da derinleştirmektedir. Denetimsizlik ve yaptırım gücü olmaması odanın her paydaşında

keyfiyete dayalı bir işleyişi icra etmeye neden olmaktadır. Katılımcıların bu soruna ilişkin açıklamaları aşağıda verilmiştir:

“Oda-Üye ilişkisi, buna ilişkin çözüm yollarından birisi odalara verilen görevlerin yetersiz oluşu ve yaptırımı olmaması, Odalara daha çok görev verilebilir, verilen bu görevi Oda'lar layıkıyla yerine getireceğine inanıyorum. Örneğin, Şirket Kuruluşları Bakanlık ve Noter onayına tabi iken Noter-Ankara (daha sonra il merkezleri) Vergi Dairesi, düzeltmeler, inceleyen başka kurum, tescil eden başka kurum, uyuşmazlık halinde üyeye eziyet vb. Bugün gelinen noktada, evraklar hazırlanıyor, üye geliyor oda'da çayını-kahvesini içerken işlemi tek bir yerde tamamlanıyor ve teşekkür edip gidiyor. Üye memnun-personel memnun.”

“... kural dışı davranan yöneticilerin soruşturulması.”

“... mevzuata aykırı işlerde müdahale.”

Son olarak odaların bünyesinde bulunan meslek komiteleri aktif bir şekilde çalışmamakta ve ilgili toplantılarını düzenli bir şekilde icra etmemektedirler. Bu konuda komite üyelerinin etkin bir şekilde toplantılar yapmaları, mesleki eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinde daha faal olmaları önerilmektedir.

Diğer Sorunlar

Teknolojik ve teknik altyapı eksikliği sorunu, TOBB merkez yönetiminin stratejisinden kaynaklı sorunlar, yasal düzenlenmelerin yapılmaması sorunu diğer sorunları oluşturmaktadır.

Teknolojik ve Teknik Altyapı Eksikliği Sorunu

Katılımcıların orta düzeyde önemli olduğunu düşündüğü bir sorun altyapı ile ilgili olan sorundur. Öncelikle katılımcıların vurguladığı altyapı sorunu teknolojidir. Teknoloji kendi içerisinde çeşitli alt sorunlar olarak açıklanmıştır. Öncelikle bilgisayar ekipmanlarının yetersiz olduğu ve varolan bilişim sistemleri teknolojileri ile uyumlu hale getirilmemiş olması önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, yeni teknolojilerin takip edilmemesi başka bir sorun olarak ortaya atılmıştır. Bunlara ek olarak teknolojik sistemlerde yeniliklere geçiş yapılsa bile bu sistemlerin kalıcılığı ve güvenilirliği de ayrı bir sorun olarak belirtilmiştir. Daha detaylı olarak internet hızının düşük olması, internet-

tabanlı yazılım ve sistemlerin kolay, kullanışlı ve anlaşılır olmaması, sistemler arası uyumlaştırmada (Ör: MERNİS) sıkça hatalar gözlemlenmesi, sistemlerin sürekli arıza vermesi, sistemlerin sürekli yenilenmesi ve eski sisteme alışmışken yeni sisteme geçiş için çaba harcanması gibi sorunlar tecrübeler ile aktarılmıştır.

Teknolojik altyapı sorunlarına ek olarak fiziksel çalışma mekanlarına ilişkin sorunlar da vurgulanmıştır. Örneğin bir katılımcının aşağıda yaptığı açıklama bu sorunu özetlemektedir:

“ . . . Fiziki ortamların yetersizliği; birçok odada (özellikle küçük ilçe odaları) bütün birimler (genel sekreterlik-ticaret sicil-oda muamelat-vezne-muhasebe...) tek ortamda hizmet vermekte, arşivleri müşterek kullanmakta) . . .”

Fiziksel ortamın yetersizliği sorunları için aynı katılımcının önerisi aşağıdaki gibi olmuştur:

“ . . . Birlik veya Bakanlık tarafından odaların yerine getirmek zorunda oldukları fiziki özellikler belirli kriterlere göre (üye sayısı, bütçe, nüfus, il-ilçe vs.) belirlenip, odalarca uygulanması konusunda (bütçesi yetersiz olanlara) gerekli kaynak sağlanmalı ve uygulanması zorunlu tutulmalı.”

TOBB Merkez Yönetiminin Stratejisinden Kaynaklı Sorunlar

Katılımcılar, bir önceki bölümlerde bahsi geçen birçok konuda sorunun çözümü için TOBB merkez yönetiminin denetim, teşkilat, standardizasyon, ölçüt belirleme, bütçe oluşturma ve insan kaynakları gibi önemli konularda merkezi bir yapı kurması ve bu yapıyı etkin bir şekilde yürütmesi gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. TOBB merkez yönetimi varolan sorunların bir parçası gibi gözükmekle aynı zamanda çözüm olabilme potansiyeline de sahiptir.

Yasal Düzenlemelerin Yapılmaması Sorunu

Katılımcıların bir kısmı, sorunların çözümü olarak TOBB merkez yönetimini yeterli görmeyerek, devletin ya da ilgili Bakanlığın yasa ile sorunlara çözüm getirmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Odaların statüsünün kamu ve özel hukuka tabi olması, yasaların açık olmaması, bütçe esnekliğini sağlamaması gibi nedenlerden dolayı odalar işlevsel açıdan yetersiz kalmaktadır. Ayrıca odalar yasalardaki eksikliklerden dolayı kendilerini kurumsal olarak iyi bir şekilde ifade edememektedir. Yasalar ile

denetim ve yaptırım süreçlerinin yetersiz olması hem odaların iç işleyişlerinde hem de üyelerle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Devletin ekonomik olarak olumsuz bir ortam oluşturması makro düzeyde bir sorun olarak ortaya konulmuştur. Bu sorunların çözümü için odalarla ilgili bütün paydaşların görüşlerinin alınarak yasaların güncellenmesi ve işlevsel hale getirilmesi önerilmektedir.

Nitel analiz sonuçları Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarının işgörenlerinin başlıca sorunlarının yöneticilerin adil olmadığı, insan kaynağı sisteminin sorunlu olduğu, odaların kurumsallıktan uzak oldukları, teknolojik ve teknik alt yapı eksiklikleri, TOBB merkez yönetiminin stratejisinden kaynaklı sorunlar ve yasal düzenlemelerin odalarda istihdam edilen işgörenlerin haklarını koruyucu düzenlemeler içermediğini ve/veya uygulamada bir karşılık bulamadığını göstermektedir. Görüşme sonucunda katılımcılar tarafından ortaya konulan en önemli sorun yöneticiler tarafından gerçekleştirilen adil olmayan uygulamalardır. Adaletsiz olan uygulamalar insan kaynakları yönetimi, oda içinde kaynakların dağıtımında hissedilir düzeyde görülmektedir. Yasal düzenlemelerin ise birçok konuda işgöreni koruyucu hükümler içermemesi ve/veya içeren hükümlerin belirli bir yaptırıma bağlanmadığı için uygulamada karşılık bulamaması odanın işgörenleri için önemli bir sorun haline gelmiştir.

Türkiye’de Odaların Başlıca Sorunları ve Buna İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Genel Değerlendirme

Nitel analiz sonuçları Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarının işgörenlerinin başlıca sorunlarının yöneticilerin adil olmadığı, insan kaynağı sisteminin sorunlu olduğu, odaların kurumsallıktan uzak oldukları, teknolojik ve teknik alt yapı eksiklikleri, TOBB merkez yönetiminin stratejisinden kaynaklı sorunlar ve yasal düzenlemelerin odalarda istihdam edilen işgörenlerin haklarını koruyucu düzenlemeler içermediğini ve/veya uygulamada bir karşılık bulamadığını göstermektedir. Görüşme sonucunda katılımcılar tarafından ortaya konulan en önemli sorun yöneticiler tarafından gerçekleştirilen adil olmayan uygulamalardır. Adaletsiz olan uygulamalar insan kaynakları yönetimi, oda içinde kaynakların dağıtımında hissedilir düzeyde görülmektedir. Yasal düzenlemelerin ise birçok konuda işgöreni koruyucu hükümler içermemesi ve/veya içeren hükümlerin belirli

bir yaptırıma bağlanmadığı için uygulamada karşılık bulamaması odanın işgörenleri için önemli bir sorun haline gelmiştir.

8.6.2.2. Oda Personelinin İşe Bağlılığını Artırma Konusunda Başlıca Öneriler

Bu bölüm için yapılan alan ve tema analizlerinde on adet ana tema başlığı ortaya çıkmıştır. Bu temaların yüzdeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 31. İşe Bağlılık Nitel Analiz Tema Başlıkları Tablosu

Tema Başlıkları	Sayı	Yüzde(%)
İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili öneriler	450	79,23
Yöneticilerin işgörelere adaletli davranması	199	35,04
Yöneticilerin uygulamalarından kaynaklanan eksiklikler hakkında öneriler	154	27,11
Çalışma ortamına ilişkin öneriler	119	20,95
Diğer Öneriler İşgörelerde aidiyet duygusunun geliştirilmesi İşgörelerde bulunması gereken özellikler Kurumsallaşma Stratejik planlama Proje geliştirme	43	7,57

Oda personelinin işe bağlılığını arttıracaklarını düşündüğü en önemli faktör insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci önemli faktör ise adaletli uygulamaların hayata geçirilmesidir. Katılımcılar işgörelerin işe bağlılıklarının artması yönünde bazı yönetici özelliklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, personelin işe bağlanmaya hazır olduğunu ancak diğer faktörlerin bunun gerçekleşmesinde engelleyici rol oynadığını düşünmektedir. Aidiyet duygusu ve çalışma ortamı katılımcılar tarafından öneri olarak belirtilmiştir. Aşağıda sırasıyla ortaya çıkmış olan temaların detayları incelenecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Öneriler

Katılımcıların %79,23'ü işe bağlılıklarının iyi bir insan kaynakları yönetimi ile artacağı konusunda açıklama yapmışlardır. Aşağıda bu konuda yapılmış bazı örnek yorumlar verilmiştir:

“Gerçek anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi . . .”

“Güçlü insan kaynakları yönetimi . . .”

Katılımcıların insan kaynakları yönetiminde en fazla öneride bulundukları konu güdülenmelerini artıracak çalışmalar ya da sistemlerdir. Oda personeli öncelikle başarılı ve özverili çalışmalarının karşılığı olarak düzenli maddi teşvikin işe bağlılıklarını önemli ölçüde desteleyeceğini düşünmektedirler. Katılımcılar özellikle ikramiye ya da prim tarzı ödüllendirmelerin önemini vurgulamışlardır.

Katılımcılar maddi teşvik verilmesinin her zaman gerekli olmadığını aynı zamanda manevi desteğin de maddi teşvik kadar olmasa da etkili olacağına inanmaktadırlar. Manevi destek olarak çoğu zaman takdir edilmenin bile yeterli olduğu görüşü de belirtilmiştir. Hatta bazı katılımcılar öncelikle ödüllendirmenin ilk olarak takdir etme ile başlaması gerektiğini söylemişlerdir. Aslında bu görüş, oda personelinin teşvik, ödül vb. durumlara ne kadar ihtiyaç duyduğunu ve varolan durumda bu tarz uygulamaların çok az gerçekleştirildiğini göstermektedir. Aşağıdaki yorumlar bu düşünceleri destekler niteliktedir:

“ . . . yaptığı güzel işlerde ödül verilmesine bile en azından takdir edilmeli . . .”

“ . . . tatil ödülü . . .”

“Takdir etme, ödüllendirme . . .”

“Takdir edilmeli ve ödüllendirme yapılmalıdır. . .”

“Başarıyı tebrik veya ödül . . . ikramiye, takdir . . .”

“Amirler personelinin başarılarını takdir ederek, personelin çalışma motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. . .”

“En başta takdir edilmesi. . .”

“Yaptığı iş ne olursa olsun takdir edilmesi ve yerine göre ödüllendirilmesi”

Teşvik sürecinin standart ve tutarlı bir ödül sistemi ile verilmesi konusunda da aşağıdaki tarzda fikir beyan edilmiştir:

“Ödüllendirme yöntemi etkin şekilde uygulanmalı.”

“Başarıyla sonuçlanan işlere sonunda ödül vermek.”

“Teşvik ve ödüllendirme sistemi kurulması.”

“Ödül mekanizmasının uygulanması, uygulamanın adil olması . . .”

Aşağıda yorumları verilmiş bazı katılımcılar ödülün yanısıra ceza sisteminin de uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir:

“ . . . ödül-ceza sisteminin uygulanması.”

“**Havuç sopa yönteminin** doğru değerlendirebilmesi . . .”

“Ödül, ceza, disiplin”

“Ödül ceza mekanizmalarının geliştirilmesi.”

Bir diğer vurgulanan husus ise oda bünyesinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesidir. Katılımcılar bu tarz etkinlikleri arzuladıklarını ve takım çalışması, güdülenme gibi durumlar için gerekli olduğunu aşağıdaki yorumlarda da görüleceği üzere vurgulamışlardır:

“Motivasyon artırıcı etkinlikler yapılabilir. Örneğin, Oda dışında hatta kent dışında eğitimle karışık eğlenceli organizasyonlar düzenlenebilir. . .”

“Arada yaz aylarında günü birlik veya 1 gün konaklamalı aktivitelerin çoğaltılmaları.”

“Çeşitli etkinlikler ile stres atma aktiviteleri düzenlenmelidir. . .”

“ . . . aralıklı olarak işyerinde, iş dışında farklı faaliyetler düzenlemek.”

Bir katılımcı, zaman zaman kendisine yapılacak psikolojik desteğin işe bağlanmasını önemli ölçüde arttıracaklarını belirtmiştir. Katılımcılar insan kaynakları konusunda işe bağlılıklarını arttıracak ikinci önemli konuyu özlük haklarının düzenlenmesi olarak belirtmişlerdir. Katılımcılar, iş güvencesi ya da işini kaybetme korkusunu yaşamak istemediklerini söylemişlerdir. Yöneticilerin dayatmaları, etik olmayan iş talepleri ya da adam kayırma gibi çeşitli sebeplerden dolayı her an işten çıkarılma korkusu ile yaşamak istemediklerini açıklamışlardır. Aşağıdaki yorumlar bu durumu destekler niteliktedir:

“Personelin iş güvencesi seğıimlere endeksli olmadan daha sağlam temellere oturtulabilirse işe olan bağlılık daha da artar.”

“ . . . üye ve diğer üçüncü kişilere karşı devlet memurlarında olduğu gibi personeli koruyan bir mekanizma oluşturulması . . .”

“ . . . işten çıkarılma baskısının ortadan kaldırılması . . .”

“İş güvencesinin olması, çalışanların bu konuda yaşadığı stresten dolayı kaygılarının kalıcı olarak giderilmesi . . .”

Bu korkunun yersiz olmadığı, iki katılımcının işe bağlılığının işten çıkarılma ile tehdit edilmediği takdirde artacağına yönelik yapılan yorumlar göstermiştir:

“Bu iş olmasa hayat standardının nasıl olacağının düşünülmesi...?!”

“İş feshi”

Oda personelinin statü karmaşası sorununun çözülmesi işe bağlılıkla ilgili diğer önemli bir konudur. Katılımcılar bu belirsizliğin işgörenlerin özlük hakkında kamu çalışanı ya da özel hukukçi statüsü şeklinde yapılacak bir değişiklikle ortadan kaldırılabileceğini düşünmektedirler. Özellikle ticaret sicili müdürlüğünde çalışan işgörenlerin bu sorunu belirttikleri dikkat çekmektedir. Ticaret sicili müdürlüğü çalışanlarının hem Ticaret Bakanlığı’nın emri ile işlerini yürütmesi hem de odaların bünyesinde bir personel olması bu sorunu önemli düzeyde tetiklemektedir.

“Sözleşmeli ve iş kanununa tabi olma durumunun kaldırılması.”

“ . . . sözleşmeli personelin kadroya alınması, . . .”

“Statüler arasında uyumsuzluğun sona ermesi.”

“Kanun koyucu tarafından gerekli kamu haklarının verilmesi.”

“diğer devlet kurumları arasında statüsünü yükseltmesi [TOBB].”

Son olarak sağlık sigortası ile ilgili yaşanan sorunlar ve sosyal hizmetlerin kısıtlı olmasının işe olan bağlılığı olumsuz etkilediği ayrıca vurgulanmıştır.

“Mevcut Maaş ve Sağlık politikasının tamamen değiştirilecek bir güvence altına alınması lazım.”

“Sosyal hizmetlerin artırılması.”

İnsan kaynakları açısından işe bağlılığı arttıracak önemli bir faktör, düzenli eğitim ve oryantasyon verilmesi ile kişisel gelişimin desteklenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların beklentileri sadece odanın eğitimler vermesi ile sınırlı değildir. Ayrıca, TOBB’dan da eğitim verilmesi gerektiğini dile getirmektedirler. Bir

katılımcı ise çalışanlara eğitim hayatlarını kolaylaştıracak durumlar yaratılması gerektiğini vurgulamıştır. İlgili destekleyici yorumlar aşağıda verilmiştir:

“ . . . kurum içi eğitimlerin geliştirilmesi.”

“Kişisel gelişim, eğitimler . . .”

“ . . . Personelin kişisel gelişim ve kurumsal gelişim konularında eğitim imkânı sağlanmalı.”

“Personelin eğitim düzeyini artırmak . . .”

“ . . . TOBB ve odamız bünyesinde eğitimlerin verilmesi.”

“ . . . Eğitim hayatlarını kolaylaştıracak durumlar yaratmak, teşvik etmek. (Lisans, önlisans, vb.)”

Katılımcılar ödül ve ceza sisteminin adil bir şekilde uygulanabilmesi için etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiğinden bahsetmişlerdir. Aşağıdaki yorumlar bu düşünceleri destekler niteliktedir:

“ . . . Memnuniyet ve beklentilerin göz önünde bulundurulduğunu personele hissettirmek (etkili performans değerlendirme sistemi).”

“Rasyonel bir performans değerlendirme sisteminin getirilmesi.”

“ . . . 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin ortaya konulması.”

“ . . . Ayrıca Performans yönetim sistemi ve buna bağlı olarak ödül takdir mekanizmalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir.”

“Performans yönetimi motivasyon artırıcı etkinlikler.”

İnsan kaynaklarının personelin işe bağlılığını arttırmada bir diğer rolü ise işe alım süreçleri, işe aldıktan sonra personeli en uygun işe yerleştirme,

“Uygun işe uygun personel alınması ve görevlendirilmesi.”

“Motivasyon ve personelin bilgi becerisine göre uygun işe verilmesi işe bağlılığı artıracığını düşünüyorum.”

“ . . . çalıştığı birim dışında herhangi bir birimde çalışmamalı . . .”

“İşe alımlarda doğru elaman seçimi.”

“...kariyer planlaması ve terfi.”

“Personel odada çalışmaya devam ettiği sürece gelecekte başarılı olursa nereye gelebileceğini bilmelidir. (İşe yeni başlayan bir personel, kariyer gelişimini açıkça başlangıçta görebilmelidir. Yani burada çalışmaya devam edersem gelecekte neler olabileceğini bilmelidir).”

Gerektiğinde işgörenlerin rotasyona tabi tutulması ve bütün bu süreçlerin liyakat ve personelin bilgi, beceri ve ilgisi ışığında yapılması aşağıdaki yorumlarda da özellikle vurgulanmıştır:

“Kalifiye personel alımı . . .”

“Kurum dışı yönetici temini yerine kurum içinde liyakate dayalı bir görevde yükselme sistemi, . . .”

“Liyakate dayalı bir sistem geliştirilmeli.”

“Başarılı personelin yükselebileceği konusunda pozitif bir ortam yaratmak.”

Ayrıca, gereksiz personelin azaltılması ve eksik personel sorununun ise en kısa zamanda istihdam yolu ile çözülmesi iş yükü açısından ayrı bir faktör olarak belirtilmiştir. Aşağıda da bu düşünceleri destekler yorumlar bulunmaktadır:

“İş yükünün azaltılması, yeni personelin istihdam edilmesi.”

“Personel sayısının azaltılması, . . .”

“Özellikle küçük odalarda bir personelin çok sayıda iş yapıyor olması hem işe bağlılığı hem de çalışma isteğini düşürmektedir. Basın-yayın, bilgi işlem gibi uzmanlık gerektiren her birim için personel istihdam edilmelidir.”

Son olarak ise başta bahsedilen insan kaynakları bileşenleri kadar olmasa da odada yapılan işler ile ilgili açık iş tanımlarının yapılması, bir fon oluşturularak çalışanların borçlarını bu fondan ödemelerinin sağlanması ve fona nakit olarak geri ödeyebilmeleri, bunun yanı sıra farklı kurumlarla anlaşma yapıp çeşitli indirimler alınması, iş güvenliği ve yöneticilerin doğru seçilmesi konularının da işe bağlılığı etkilediği katılımcılar tarafından düşünülmektedir. Örnek yorumlar aşağıda verilmiştir:

“... görev tanımlarının net olması . . .”

“... görev tanımlarının tam olması . . .”

“... Oda Çalışanlarının mali sıkıntılarını giderebilmek için ayrı bir fon / kurum / sistem oluşturmak (..... Sanayi Odası'nda mali sıkıntıda olan personel veya ev/araba alımı yapacak personel için kurulmuş olan ve çok güzel çalışan bir sistem mevcuttur. Personel aylık olarak maaşından kesilmek üzere parayı topluca almakta, banka yerine Odaya borçlanmaktadır.) . . .”

“Bankalarda / Kamu Kurumlarında olduğu gibi TOBB Emekli Sandığı Vakfının dinlenme tesisleri, eğlence mekanları olmalı, en azından bazı mekanlarla toplu anlaşmalar yaparak sandık üyelerinin bu kurumlardan hizmet alması durumunda indirim sağlanmalıdır.”

“... İş yükünün azaltılması, yeni personel istihdam edilmesi.”

Yöneticilerin İşgörenlere Adaletli Davranması

Oda personelinin işe bağlılıklarını arttıracaklarını düşündükleri diğer ana faktör adaletli olma ve adaletli uygulamalar olarak tespit edilmiştir. Bu faktörlerin en başında ise adaletli ücretlendirme gelmektedir. Katılımcılar ilk olarak maaşların hak ettikleri ölçüde ve hayatlarını iyi bir standartta devam ettirebilecekleri oranda verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İşgörenler, maaşların belirli bir standart dahilinde verilmediğini söylemişlerdir. Örneğin, bir katılımcının maaşlarla ilgili aşağıdaki yorumu dikkat çekicidir:

“Hizmet örneğinde verdiğim gibi 15 dakika mesafede bir ticaret sicil müdür yardımcısı 3000 TL maaş alırken benim 1800 TL maaş almam gibi. Türkiye' de bu konuda bir standart getirilirse odalara eminim ki bağlılık çok daha artacaktır.”

Bu yorumdan belli bir standartta maaş verilmesinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra personelin sahip olduğu becerilere ve yaptıkları işe göre maaş politikalarının belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu durumla ilgili yorumlar aşağıda verilmiştir:

“... iş yüküne göre maaş tanımlanmalı. . .”

“Eşit işe eşit ücretlendirme yapılmalı”

“Yapılan işe, iş yoğunluğuna ve üstlenilen sorumluluğa göre maaş ödenmesi.”

Kimi personel ise düşük maaş durumunu aşağıdaki yorumda olduğu gibi odanın prestiji ile ilişkilendirmektedir:

“Oda personelinin işe bağımlılığının artmasını sağlayacak en önemli faktör maaşlarının belirli bir seviyede yükseltilmesi. Çünkü odaların yönetimlerinde yer alanlar işveren olduğu için personeli de fabrika çalışanları olarak görmemeliler. Odanın prestijini personelin maaşlarına da yansıtmaları gerekmektedir. Çünkü maaş olarak memnun olmayan hiçbir personel işine bağlı olmaz. Daha iyi şartları arar.”

Bazı personel yapılabilecek maaş artışlarında memur maaş tabanlarının esas alınmasının iyi bir yöntem olacağını belirtmişlerdir:

“... Maaş, mesai, harcırah, aynî yardımlar vb. konularda eşit davranılmalı ve memur adı altında çalışan kişiler için belirli taban rakamları ele alınmalıdır.”

“Maaşların, diğer oda borsaların ve devlet memurlarının maaşları gözetilerek uygun seviyeye çıkartılması.”

Adaletli olma konusunda maaşta adaletli olma çoğunlukla önemli bir konu olan odalarda işlerin personel arasında adaletli bir şekilde dağıtılması ile ilişkilendirilmiştir. Bu durum özellikle adam kayırma ya da yöneticilere yakın olan personele imtiyazlar verme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki yorum bu durumu açıklamaktadır:

“Personelin öncelikle kendi kurumu içinde ayrımcılığa uğratılmaması gereklidir. Yönetimler personeline eşit uzaklıkta olmalı, odalarda ücretlendirme, terfi ve cezalarda hakkaniyetli olunmalıdır. Yönetimlerde kendi aldıkları adam kayırmacılığı ne yazık ki sürmektedir. Kurum içi ücretlendirme, terfi ve cezalardaki adaletsizlik, ezilen tarafta işe kapanmaya sebebiyet vermekle birlikte verimliliği düşürmektedir. İşverenlerce ezilmeyen, söz hakkına sahip olan personel daha verimli olmakta, işlerini şevk ile yapmaktadırlar.”

Ayrıca aşağıdaki yorumlarda bu durumu destekler niteliktedir:

“... iş yükü dengesinin iyi kurulması . . .”

“Adil bir iş planı ve iş yüküne göre maaş tanımlanmalı.”

“İş yükünün eşit dağılımı ve maddi olarak hakkının verilmesi.”

“... eşit işe eşit para adaletinin sağlanması . . .”

Personelin adaletli olma konusunda vurguladığı bir diğer konu ise personel seçimi, atama, yükseltme ve terfi durumlarıdır. Katılımcılar terfi ve görevde yükselme kriterlerinin açık olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca, adaletli işe alma ve terfi politikalarının oluşturulması gerektiğini açıklamışlardır. Özellikle tanıdık, eş, dost ya da ahabap olan kimselerin hemşehricilik, kayırmacılık gibi durumlarla işe alınmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu düşünceleri doğrulayan yorumlar aşağıda verilmiştir:

“... unvanlar ve gerekliliklerin net şekilde belirlenmesi. . .”

“İşe alım yönetmeliğine uygun işe göre personel alınmalı.”

“Hak eden çalışanların işe alınması, torpil olaylarının kalkması.”

“Odalarda mevcut kadrolar Yönetimde bulunan ya da yönetime yakın firmaların şahsi istihdamlarına açık olarak kullanılmamalı.”

İşe bağlılıkta önemli olan başka bir konu adaletli rekabet ortamı yaratılması olarak belirtilmiştir. İşgörenlerin adil bir rekabet ortamı ile işgörenlerde verimliliklerinin artacağı, başarılı olanın ödüllendirileceği algısı oluşacaktır.

Son olarak ise işe alım sürecinde maaş, çalışma şartları, iş tanımı gibi özlük hakkının işe alım sürecinde açıkça ortaya konulması gerektiğini aşağıdaki yorumdaki gibi belirtilmiştir:

“İşe alım aşamasında tüm pazarlıkların düzgün yapılması ...”

Yöneticilerin Uygulamalarından Kaynaklanan Eksiklikler Hakkında Öneriler

Katılımcılar yöneticilerin uygulamalarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklı eksikliklerin giderilmesinin işe bağlılıklarını arttıracaklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin temelde açıklamaya çalıştıkları olgu lider olan yöneticide bulunmasını istedikleri özellikler ve bu özellikleri nedeniyle uygulamalarının ortaya koyduğu sonuçların

işgörenler üzerindeki etkileridir. Öncelikle katılımcılar yöneticilerin hoşgörülü, duyarlı, güler yüzlü, insancıl ve anlayışlı olmalarını istemektedirler. İlgili yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Genel sekreter ve yönetimin biraz daha duyarlı olması.”

“Personelin sadece iş konusunda değil özel hayatta da destek ve yardımcı olunması aradaki ilişkinin sadece iş bağlamında değil duygusal bağlamda da sıkı kurulması personelin bağlılığını artırır.”

“... yöneticilerin personele göstereceği anlayış.”

“Parmak Okutma makinesinin kalkması, işyerinde personelin mesai saatleri içinde kamera ile izlenmemesi ile Yöneticilerin personel konusunda daha insancıl ve adil davranılması.”

“Personele değer verildiğinin hissettirilmesi, fikirlerine saygı duyulması, maddi konuda personeli tatmin etmesi, iyi niyetli, güler yüz, anlayış.”

Ayrıca yöneticilerinin kendilerine değer veren, sahip çıkan, güven telkin eden ve güvenen, saygı gösteren, önemseyen, küçümsemeyen, gelişime açık olan, personeli küstürmeyen, personel ile seviyeli ve sağlam ilişkiler kuran, emeğe saygı gösteren, personel odaklı davranışlar gösteren, olumsuz durumlarda yatıştırıcı olan özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu durumların sözde değil eyleme dökülmüş halini talep etmektedirler. Örneğin işgörenin kendisine değer veriliyorsa bunun akabinde maaşta iyileştirme ya da statülerinin düzenlenmesi gibi olumlu değişiklikler istenmektedirler. Katılımcılar kendilerine her konuda destek olunması gerektiğini, özellikle odanın üyelerine karşı zor durumda bırakılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Destekleyici yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Yönetimin her zaman personelinin arkasında olması.”

“TOBB’un personele daha çok değer vermesi, diğer devlet kurumları arasında statüsünü yükseltmesi...”

“Personelin motivasyonunu arttırmak için personele değer verildiğini hissettirmek gerekir, bunun için eğitim verilebilir ve maddi olarak rahatlatılmalıdır.”

“Yönetim kadrosu olarak değer verildiklerini ve saygı duyulduklarını hissettirmek. Personel olarak bir aile olduğumuzu benimsemek.”

“İşe bağlılık konusunda, yöneticilerin personelin her türlü haklarını gözetmeleri . . .”

“Personelin her türlü haklarını korumak.”

“Personelle daha yakından ilgilenilmesi.”

“Birey olarak daha fazla önem vermek, ona değerli olduğunu hissettirmek, başarılarında pozitif dönüş vermek.”

“Verilen taahhütlerin yerine getirilmesi . . .”

“Personelin kendisini değerli hissetmesini sağlayacak her türlü adımın uygulanması (yönetim tarafından).”

“Odalar personeline her alanda ve her konuda sahip çıkmalı . . .”

“Kurum personelinin korunması konusunda daha fazla özen gösterilse herhangi bir sorunda üyeden çok memur da dikkate alınırsa çok daha iyi olur.”

Katılımcılar yöneticilerin kendilerini dinlemesini, fikirlerine değer vermesini ve dikkate almasını ayrıca iyi fikirleri uygulamaya açık olmaları gerektiğini söylemişlerdir. Buna ek olarak yöneticilerin kendilerini de karar verme süreçlerine dahil etmelerinin işe bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceğini açıklamışlardır. Yöneticilerin kendilerine inisiyatif vermesinin de iş sorumluluğu ve işi sahiplenme açısından kendilerini olumlu yönde güdülediğinin altını çizmişlerdir. Yöneticilerin kendilerinden gelen şikâyet ya da sorunları derinlemesine irdelleyip çözüm üretmek için çaba harcamalarının da gerektiğini iletmışlerdir. Ayrıca yöneticilerin personelin yaptığı işten dolayı önemli bir iş başarıyor oldukları algısını vermesinin işi sahiplenmeyi sağlayacağı ifade edilmiştir. Bu durumları doğrulayan yorumlar aşağıdaki gibidir:

“Personel önerilerini dikkate alma.”

“Fikirlerin dinlenir olması.”

“Fikirlerinin, yenilik önerileri düzenli sorulması . . .”

“Yeniliklere açık personelin yeniliklere devam edecek motivasyonu sağlayabilmesi açısından alınacak kararlara iştirakinin sağlanması.”

“ . . . personel sorunlarına inmek.”

“ . . . dinlenen personel sorunlarına çözümler üretmek.”

“Çalışan fikirlerini uygulayıcı ortam oluşturulması.”

“Oda yönetsel süreçlerine aktif olarak katılımın sağlanması gerekir.”

“Çalışan fikirlerini uygulayıcı ortam oluşturulması.”

“Fikirlerinin önemsendiğini bilmeli, kurumun kıymet verdiğini hissetmeli . . .”

“Görüş ve önerileri dinlemek üzere toplantı yapılması . . .”

“Personel karar alma süreçlerine dahil edilmeli . . .”

“Personelin yeterince dinlenilmesi ve gerekli önemlerin alınması.”

Yönetimin en önemli görevlerinden birinin adaleti tahsis etmesi özellikle görevini gereği gibi yerine getiren personel ile getirmeyen arasında ayrımı iyi yapması gerektiği yorumları da katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca bu durumun odalarda işe bağlılığı hızlı bir şekilde arttırabileceği inancı olan katılımcılara rastlanmıştır. Temelde, hak edene hakkının verilmesi yöneticinin görevi olarak belirtilmiştir.

“Çalışmayan personelin yapabileceği iş düzeyinin belirlenip ve çalışmak isteyenlere yalnızca destek elemanı olarak görevlendirilmesini sağlayacak bir sistem kurulabilir.”

“ . . . çalışan ve çalışmayan kişiler arasındaki farkı açık bir şekilde görmeli ve buna göre değerlendirmeler yapılmalıdır. Böylece işe olan bağlılığın artacağını düşünüyorum.”

“Çalışan ve çalışmayan arasında adaletli seçimler yapılması.”

“Odaların en büyük sorunu olan çalışan ile çalışmayanın aynı kefeye konulmasıdır. Bu düzeltilir ise zaten işe bağlılık otomatik olarak daha da artar.”

“ . . . personel arasında ayrım yapmamalı hepsine eşit davranılması gerekir . . . çok çalışanla hiç çalışmayan arasında bir fark oluşturulmalıdır.”

İyi yöneticilerin düzenli mikro yönetim hissiyatı vermeden denetleme yapması, odaların yaptığı işler hakkında bilgisi olması, olmasa bile bilgilenmeye çalışması, yeni fikirlere ya da projelere açık olması, vizyon sahibi olması, mevzuata uyması, modern dünyaya ayak uydurmaya istekli olması, temelde personel ya da diğer gereksiz ayrıntılar yerine odanın yapılması gereken işlerine odaklanması gibi profesyonel özellikleri de göstermesi gerekmektedir. Bir katılımcının çalıştığı odada parmak izi sisteminin uygulanması ve kameralar ile sürekli izlenmeleri tipik bir mikro yönetim örneğini gözler önüne sermektedir. Aşağıdaki yorumlar bu düşünceleri desteklemek için verilmiştir:

“Gereksiz şeylerle uğraşmamalı işe odaklanmaları ve yenilikçi bir kişiliğe açık olmaları sürekli aynı yerde durmamalıdır.”

“Personelin nasıl çalıştığı ve yaptığı işlerin ne olduğu konusunda yönetim kurulunun bilgi sahibi olması gerekir . . .”

“İnsanlarla değil gerçek işler ile meşgul olmaları.”

“Denetim mekanizmasının geliştirilmesi . . .”

“Parmak Okutma makinesinin kalkması, işyerinde personelin mesai saatleri içinde kamera ile izlenmemesi . . .”

“Öncelikle üst yönetimin oda borsa faaliyetleri ve görevleri konusunda eğitilmelerinden başlanırsa personele yaklaşımları da farklı düzeyde olacaktır. . .”

“Küreselleşen dünyaya ayak uydurmak . . .”

Oda personeli, yöneticilerin işlerini gerektiği şekilde yaptığında hiçbir sorun olmayacağı ve işe bağlılıklarının artacağı düşüncesine hakimdir. Katılımcılardan birinin aşağıda verilen yorumu bu düşünceyi kanıtlayan örnek ifadelerden biridir:

“Gölge edilmesin başka ihsan istemem, çalışma şevkimizi kırmassınlar yeter.”

Çalışma Ortamına İlişkin Öneriler

Oda personelinin işe bağlılığında diğer önemli bir konu olarak çalışma ortamı ve şartları belirtilmiştir. Bu etmen iki alt bileşende açıklanmıştır: çalışma arkadaşları ve fiziksel ya da teknolojik altyapı.

Katılımcılar işe bağlılığı etkileyen en büyük etmen olarak yönetimi vurgulamalarına rağmen kendilerinin de işe bağlılıkta rollerinin olduklarının farkındadırlar. İlk vurgulanan noktalardan biri takım ruhu içinde iş birliğine dayalı çalışmanın işe bağlılıklarında önemli bir tetikleyici faktör olduğunu belirtmeleridir. Bazı katılımcılar bunu doğrudan çalışma arkadaşları olarak vurgulamışlardır. Özellikle riskli çalışma alanlarında riskin takım içinde dağıtılmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bazı katılımcılar ekip ve takım ruhu konularında ayrıca etkinlikler yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca odalarda farklı alt birimlerin oluşturulması ancak bu birimlerin koordineli ve birbirini destekler nitelikte çalışarak verimli bir çalışma ortamı yaratabileceği konusu üzerinde durulmuştur. Bahsi geçen olgular ile ilgili destekleyici katılımcı cevapları aşağıda verilmiştir:

“Çalışma motivasyonunun artırılabilmesi için çalışanın işine yönelik bir ortam, kaynak sunulması gerekir ayrıca sicil olarak grup çalışmasına da önem verilmeli, riskler paylaşılmalı . . .”

“Ekip ruhu sağlanmalıdır.”

“Takım çalışmaları ve birlik ortamı yaratma.”

“Personelin bir ekip olduklarını anlamalarını sağlamak üzere ekip ruhu oluşturmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir. . .”

“... ekip ruhu yaratmaya yönelik aktiviteler”

“Bu nedenle hem birimler hem de çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek amacıyla birlikte başarmayı öne çıkaran motive edici etkinlikler yapılmalı.”

“... birimlerin birbirinden ayrılması . . .”

Katılımcıların sıklıkla vurguladığı bir diğer nokta ise odaların fiziksel ve teknolojik altyapıları ve çalışma ortamlarıdır. Yorumlar incelendiğinde işleri yapmak için gerekli olan temel fiziki ve teknolojik şartların bile sağlanmadığı ortaya çıkmaktadır. Destekleyici yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Odanın fiziki şartlarının iyi olması . . .”

“Çalışma ortamının daha da modernleştirilmesi. . .”

“İşini yapabilmesini sağlayacak teknolojik cihazların en iyi şekilde sağlanması . . .”

“Oda, araç ve gereçlerinin yenilenmesi . . .”

Son olarak, aşağıdaki yorumlar incelendiğinde katılımcılar mobbingin olmadığı ve hijyenik çalışma koşullarının sağlanması gerektiğine vurgu yapmışlardır:

“Aşırı hiyerarşi, yeni başlamış veya genç veya düşük seviyedeki personel üzerinde baskı kurma isteği kuruma ve işe bağlılığı etkiliyor.”

“Baskısız bir çalışma ortamı”

“İş tatmini ve iş bağlılığını arttırmak adına hijyen . . . “

Diğer Öneriler

İşgörenlerde aidiyet duygusunun geliştirilmesi, işgörenlerde bulunması gereken özellikler, kurumsallaşma, stratejik planlama ve proje geliştirme diğer önerileri oluşturmaktadır.

İşgörenlerde Aidiyet Duygusunun Geliştirilmesi

Katılımcılar aidiyet duygusunun işe bağlılıkta önemli bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle aidiyet duygusunun yaratılması, aile olduğu hissi verilmesi ve odalarda çalışan kişilerin kendilerinde var olan bağlılık bilinci, aidiyet ile ilgili üç temel bileşen olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılar bu etmenin temel aktörünün ise yöneticiler olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı personel aidiyeti sadece oda bünyesinde değil TOBB bünyesinde ele almıştır. TOBB’un personele eğitim vermesi, oda personeline sahip çıkması veya sosyal etkinlikler düzenlemesi gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılar tarafından aidiyet ile ailenin bir parçası olma duygusu aynı anlamda kullanılmıştır. Aşağıdaki yorumlar aidiyet duygusu ile ilgili ortaya çıkan bu görüşleri destekler niteliktedir:

“ . . . personel olarak bir aile olduğumuzu benimsemek.”

“Aidiyet duygusu kazandırmak ve onları aile bünyesinde görmek.”

“Odanın bir aile olduğu duygusunun yerleştirilmesi.”

“2-Aidiyet duygusu yaratılmalı, . . . 4-Çalışanlar arasında güçlü aile ilişkileri de geliştirilmeli.”

“... aidiyet duygularını perçinleyecek TOBB ve odamız bünyesinde eğitimlerin verilmesi.”

“Bağlılık bilinci, ekip halinde, ödüllendirme”

“Aidiyet duygusunun arttırılması için gerekli analizlerin yapılması.”

“Kurum içinde aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve profesyonel bir bağ kurulmak suretiyle çalışanın çalıştığı kuruma karşı saygısını arttırmak.”

İşgörenlerde Bulunması Gereken Özellikler

İşe bağlılığın gerçekleşebilmesi işgörenlerde olması gereken kişisel özellikler katılımcılar tarafından ortaya konulmuştur. İş ahlakı olgusunun kişide oturmuş olması, yaptığı işi sevmesi ve benimsemesi, çalışmayı sevmesi, yaptığı işin önemli olduğunu hissetmesi ve işini her zaman doğru yapmasının bireyin kendisi açısından işe bağlayıcı etmenler olduğu belirtilmiştir. Bunun dışında personelin işi konusunda düşünsel açıdan rahat olması ve memnun olduğunu düşünmesi işe bağlılıkta önemli bir faktördür. Aşağıdaki yorumlar bu düşünceleri destekler niteliktedir:

“İşi sevdirmek benimsetmek.”

“İşini çok sevmek, çalışmayı çok sevmek . . .”

“Yapılan işin kurum açısından ve üye açısından öneminin çalışana hissettirilmesi gereklidir . . .”

“Çalışanın ve yaptığı işin değerli olduğunun açıkça hissettirilmesi gerekir.”

“Yaptıkları işin kurum, üyeleri ve paydaşları açısından değerli olduğu hissettirilmeli.”

Kurumsallaşma, Stratejik Planlama ve Proje Geliştirme

İşe bağlılığı olumlu yönde destekleyen diğer hususlar ise kurumsallaşma, proje geliştirme, stratejik planlama olarak belirlenmiştir.

Kurumsallaşma katılımcılar tarafından itibar, saygınlık, ilke, inançlar, imaj ve öz değerleri artırma alt başlıkları altında ele alınmıştır. Destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“... kurumsal itibarın artırılması . . .”

“... yöneticilerin kurumsallığa inanması.”

“İlk önce odalarımızın kurumsal kimlik statüsünü alması gerekli daha sonra personel de kendini bu kurumun bir parçası olduğunu hissetmeli.”

“Oda imajını güçlendirmek (personelin aidiyetine ve kurumun prestijini benimsemesine katkı sağlar).”

“Kurum içinde aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve profesyonel bir bağ kurulmak suretiyle çalışanın çalıştığı kuruma karşı saygısını artırmak.”

“Motivasyonlarını ve öz değerlerini artırmalıyız.”

Projeler düşünülmesi, geliştirilmesi oda personeli için heyecan verici ve yaptıkları işi önemli hissetme konusunda önemli profesyonel etkinliklerdir. Personelin beklentisi, projeler geliştirilmesi ya da geliştirmeye meyilli olanların desteklenmesi yönündedir. Sosyal projeler üzerinde çalışma yapılması da ileri sürülen öneriler arasında yer almaktadır.

Katılımcılar çalıştıkları odaların stratejik planlarının olmasını istemektedirler. Bu beklentiler, yönetim tarafında oluşmaktadır. Odanın belirli amaç ve hedeflerinin olması, bunların belirli bir stratejik çerçevede oluşturulması gerektiği konusunda fikir beyan etmişlerdir. Aşağıdaki bu durumları destekler yorumlara yer verilmiştir:

“Yıllık planların ve hedeflerin doğru analizi yapılarak personele anlatılmalı.”

“Çalışanlara kısa dönem amaçlar vermek.”

Son olarak, katılımcılardan biri bazı zamanlarda aşağıdaki yorumda da gösterildiği gibi personelin danışma hattına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

“... ayrıca araştırma yaptığı konuda danışacağı kurum ve kaynaklarına daha kolay ulaşabilecek bir danışma hattı olabilir mesela.”

Oda Personelinin İşe Bağlılığını Artırma Konusunda Başlıca Öneriler Hakkında Genel Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin işgörenlerin haklarının korunmasını sağlama, teşvik ve ödül gibi uygulamalar geliştirmesi, yöneticilerin işgörenlere adil davranmaları, yöneticilerin işgören odaklı yönetsel uygulamalara ağırlık vermesi, çalışma ortamının

iyileştirmesi, işgörenlerde aidiyet duygusunun geliştirilmesi, işgörenlerin iş ahlakı gibi bazı kişisel özelliklere sahip olması, odaların kurumsallaşması, stratejik planlama ve proje geliştirme işe bağlılıkla ilgili ileri sürülen temel önerilerdir. Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odası işgörenleri bu çalışma ile işe bağlılıkların temelde yönetsel açıdan işgören unsuruna önem verilmediğini göstermektedir. Stratejik yönetimin işgörelere ağırlık verilmesiyle etkin ve verimli olacağı katılımcılar tarafından vurgulanırken, işe bağlılığın temel motivasyon faktörü olarak adil davranış gösterilmiştir.

8.6.2.3. Oda Personelinin Yeni Fikirler Sunması ve Proje Önermesini Teşvik Etmek İçin Başlıca Öneriler

Katılımcıların “Oda personelinin yeni fikirler sunması ve proje önermesini teşvik etmek için başlıca önerileriniz” ifadesine verdikleri cevaplara alan ve taksonomi analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda sıklıkla tekrar eden ana temalar gösterilmiştir.

Tablo 32. Yeni Fikir ve Projelere İlişkin Nitel Analiz Tema Başlıkları Tablosu

Tema	Sayı	Yüzde(%)
İşgörenlerin yeni fikir üretme süreçlerine ilişkin öneriler	195	34,33
İşgörenlerin başarılı fikir ve projelerinin desteklenmesine ilişkin öneriler	171	30,11
Yöneticilerin örgüt iklimini oluşturmaları	139	24,47
İşgörenlerin kendini geliştirmesi	51	8,98
İşgörende bulunması gereken özelliklere ilişkin öneriler	39	6,87
Çalışma koşullarına ilişkin öneriler	33	5,81
Diğer Öneriler		
Kıyaslama (Benchmarking)	19	3,35
İşgörelere sağlanan teknik ve teknolojik altyapı		
Yeni fikir ve projelerin katma-değer sağlaması		

Oda personelinin yeni fikirler sunma ve projeler geliştirme hususunda önemsedikleri ilk konu çalıştıkları odalarda var olan fikir üretme süreçleri olmuştur. İkinci öncelik olarak üretilen yeni fikir ya da projelerin kendilerine adaletli bir şekilde geri dönüşünün olması için performans değerlendirme sistemi ve buna bağlı teşvik sisteminin işletilmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bir sonraki öncelikli konu ise yöneticilerin yönetim biçimi, tutumu ve davranışları olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılar bu konuların dışında

genellikle eğitim ve eğitim ile ilişkili etkinliklerin yetersiz olmasından bahsetmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin kişisel özellikleri açısından yeni fikir ve proje üretmek için neler gerektiğine dair bilgiler verilmiştir. Katılımcılar, çalışma koşullarını özellikle iş yükü açısından değerlendirmişlerdir. Bir sonraki temada iyi örnekleri görmenin işgörenler bakımından faydalı olacağı belirtilmiştir. Son olarak teknik altyapının yeni fikir ve proje üretmeye göre düzenlenmesi noktasına dikkat çekilmiştir. Son olarak bir katılımcı yeni fikir ve projelerin kuruma sağlayacağı katma-değerin vurgulanması gerektiğini ifade etmiştir.

İşgörenlerin Fikir Üretme Süreçlerine İlişkin Öneriler

Yeni fikir ya da projelerin oluşabilmesi için belli süreçlerin gerçekleşmesi gerekir. Katılımcılar bu konuda tam olarak bir fikir birliği sağlayamamışlardır. Bir grup, fikirlerinin yöneticiler tarafından sorulması gerektiğini vurgularken, diğer grup fikirlerinin yöneticiler tarafından dinlenilmesi gerektiğini, başka bir grup ise fikir paylaşımının ya da kolektif şekilde fikir üretmenin daha iyi olacağını vurgulamışlardır. Fikrin kendilerine sorulması gerektiğini belirten grup, bu süreçte yönetimin aktif olması gerektiğini, fikrin dinlenmesi gerektiğini belirten grup ise kendilerinin etkin olduklarını, paylaşımcı grup ise bu odada çalışan herkesin sorumluluğu olduğunu düşünmektedir.

Fikrin sorulması gerektiğini savunan grup düzenli anketler, paylaşım toplantıları yapılarak ve öneri-şikâyet kutusu oluşturmak gibi teknikler ile düşüncelerinin neler olduğunun sorulmasının faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerini destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Fikirlerini rahatça ortaya koyabilmesine olanak sağlanmalıdır.”

“Fikirlerini sorma ve sık sık toplantı yapma.”

“Çoğu odada bu işleri genelde yönetim kurulları yaptığı için personel fazla dikkate alınmıyor.”

“Her konuda olabildiğince personelin de fikrinin alınması ve ona değer verildiğinin hissettirilmesi.”

“Öneri-şikâyet kutusu gibi bir kutu yapılarak personelin oraya yazılı olarak fikirlerini iletmesi sağlanabilir. Çünkü çoğu personel fikrini doğrudan yöneticileriyle paylaşmaktan çekinmektedir.”

Öneri-şikâyet kutusu işlevsel açıdan zayıf bir çözüm olarak görülebileceği için birkaç katılımcının belirttiği gibi yeni proje ya da fikirlerin sunulabileceği anonim bir platform yaratılması, yöneticilerden çekinen işgörenler için uygun bir yöntem olabilecektir.

Fikirlerinin dinlenilmesini isteyen grup ise fikrin en azından değerlendirilmesini ve uygulanmasa bile neden uygulanmadığının açıklamasını beklemektedir. Destekleyici yorumlar aşağıda verilmiştir.

“Personele söz hakkı verilmeli, fikirleri objektif değerlendirilmeli, yenilikçi yaklaşımlara önem verilmelidir.”

“Düşüncelerini dinlemek.”

“Yönetimin dikkate alarak dinlemesi . . .”

“Üst düzey yöneticiler tarafından dinlenmesi, fikirlerinin alınması.”

“Yöneticilerin iyi bir dinleyici olup . . .”

Paylaşımçı grup beyin fırtınası, yarışma, kalite çemberleri, düzenli katılımcı toplantılar gibi teknikler ile fikir paylaşımını önermektedir. Bu grup toplantıları işgören merkezli toplantılar olarak tanımlamaktadır. İşgörelere daha önce yöneticiler tarafından belirlenmiş konuların anlatıldığı toplantılar bu bağlamda görülmemektedir. Destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“İnovatif girişimler yapılması adına fikir platformları oluşturularak anket, yarışma, kalite çemberleri gibi unsurlardan yardım alınarak personelin yeni fikirler üretmesi teşvik edilebilir.”

“Fikir paylaşımı yapılmalıdır. Liderler kendi aralarında görüştükleri kadar çalışanları da projeler hakkında bilgilendirmeli ve dahil etmelidir.”

“Personel toplantısı ama personel bazlı, yönetim bazlı değil.”

“Fikir birliği yaparak ortak akıl oluşturmak.”

Katılımcıların çoğunluğunun ortak görüşü, işgörenin fikri sorulsa, dinlense ya da paylaşılsa bile ciddiye alınmadığı, değerlendirilmediği, önemsenmediği, saygı duyulmadığı, araştırılmadığı takdirde personelin sonraki aşamalarda fikir beyan etmekten kaçınacağı yönündedir. Fikirler dinlenirken mevki ve pozisyon ayrımı yapılmasının olumsuz sonuçlar

doğurduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle fikirlerin sunulması ile ilgili bir karar alınacaksa bunun en kısa zamanda uygulanması gerekliliğine işaret edilmiştir. Destekleyici yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Sunulan en ufak fikrin bile değerli ve oda için önemli olduğunu fikrini sunan personele yansıtmak.”

“Kişilere mevkisine ve pozisyonuna göre değil insanların fikirleri üzerinden değerlendirilmesi, düşünce zenginliği yaratılması bulunduğumuz konum ve ülkemize faydamız olur.”

“Kendi odamda zaten bu şekilde gerçekleşse de genel fikrim; bu fikirlerin ciddiye alınıp, yönetim tarafından muhatap alınması. Negatif ve pozitif yönleri aktararak, projenin geliştirilebilirliği ciddiye alınmalıdır.”

Fikir üretmenin önünü açmak için kurumda yukarıdaki üç farklı profildeki personele ulaşılması, fikirlerin dikkate alındığının ve değerlendirildiğinin sadece sözle değil aynı zamanda davranışlarla da gösterilmesi ve fikrin hayata geçirilmesi ile ilgili kararın en kısa zamanda alınması önemli öneriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Destekleyen yorumlar aşağıdaki gibidir:

“Personele ve görüşlerine değer verilmeli ve bunu personelin hissetmesi sağlanmalıdır.”

“Personelin fikirlerine önem verilmeli, uygulamada hissettirilmeli.”

Son olarak bazı oda personeli sadece kendi fikirlerinin değil aynı zamanda odaya kayıtlı üyelerin fikirlerinin sorulması ve dinlenilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda üyelerin ticari, sosyal, teknolojik ve diğer konularda bilgi eksiklikleri olması ihtimaline karşı üyelere destek verilmesinin (seminer, fuar, eğitim vb.) iyi olacağını düşünülmektedir. Destekleyen yorumlar aşağıdaki gibidir:

“Proje üreten kuruluşların odaya kayıtlı üyelerin sektörlerine göre proje fikirleri üretmelerinin daha mantıklı olabileceğini düşünmekteyim.”

“Gerekli fuarlara katılımı arttırmak sonrasında üyelere yapılacak olan desteklere önem vermek.”

İşgörenlerin Başarılı Fikir ve Projelerinin Desteklenmesine İlişkin Öneriler

Oda personelinin fikir ve proje geliştirme sürecinden sonra ilk olarak ortaya atılan konu başarılı fikirlerin ödüllendirilmesi, maddi veya manevi olarak teşvik edilmesi olduğunu söylemişlerdir. Başarılı fikir ve projelerin personele olumlu yönde getirisinin olduğu vurgulanmıştır. Bu durumu destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“İyi fikirler ücret veya ödüllerle teşvik edilebilir.”

“Projenin yaratılması, uygulanması neticesinde ödüllendirme yapılması.”

“Yeni fikirler teşekkürün yanında maddi olarak da ödüllendirilmelidir.”

“Önerilecek proje neticesinde maddi bir katkı sağlanabilir.”

“Personel bir projede yer alıyorsa başarı kaynaklarının açıkça desteklenmesi gerekir. Proje desteği için, zaman, materyal ve maddi destekler ihtiyaç anında sağlanmalıdır.”

“Yararlı ve faydalı bir yeni fikir ve yeni proje üreten personel ödüllendirilmelidir.”

“Yeni fikir sunan ve proje öneren personelin Oda tarafından çeşitli şekilde ödüllendirilmesi.”

Bu başarı değerlendirme sürecinin adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi ile mümkün olacağı katılımcılar tarafından savunulmaktadır. Bunun yanı sıra sahip olunan özlük haklarının düzenlenmesi, etkin insan kaynakları yönetimi, proje geliştirme için gerekli kaynakların sağlanması gibi durumların işgörenler üzerinde olumlu etkiler doğuracağı, bu olumlu etki sayesinde iş ortamında rahat ve sorunlardan uzak çalışılabileceği, bu durumun dolaylı şekilde yeni fikirler üretilmesine yardımcı olacağı belirtilmiştir. Burada personelin memnuniyetinin artmasının ve işe bağlılığının, etkili bir insan kaynağı sistemi ve fikir ve proje üretme arasında aracı rol oynadığı söylenebilir. Destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir.

“Özlük hakları iyileştikçe aidiyet duyguları artacaktır diye düşünmekteyiz.”

“Özlük haklarının sağlam bir yasal zemine kavuşturulması.”

“Türkiye’de yaşayan insanlarımızın kafasındaki gelecek kaygısını yok etmeden, maddi olarak kafasını rahatlatmadan maalesef ki insanlardan yenilikçi fikirlerin oluşmasını, proje üretmelerini beklemek hayalden öteye gidemez.”

Yöneticilerin Örgüt İklimini Oluşturması

Katılımcılar yeni fikir ve projelerin üretilmesinde yönetimin önemini önemli düzeyde vurgulamışlardır. Yönetim ana teması katılımcılar tarafından bildirilmiş olan yeni fikir ve proje üretmede etkisi olan, yönetici özellikleri ve yönetim politikaları olmak üzere iki farklı bileşen olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin yeni fikir ve proje üretmeleri konusunda belli davranışlar göstermeleri gerektiğinin altı çizilerek vurgulanmıştır. Yöneticilerin yeniliklere ve yeni fikirlere açık olması, etkili, işgörenleri dinleyen ve katılımcı bir iletişim özelliğine sahip, personele sorumluluk, yetki ve inisiyatif veren, personeli cesaretlendiren, adil olan ve adil uygulamalar gerçekleştiren, liyakati önemseyen, personele aidiyet ve aile duygusunu güdüleyen, demokratik yönetim biçimini tercih eden, diyalog kuran, personelini destekleyen, hoşgörölü, örnek rol model olan, paylaşmayı seven, personeline güvenen, güven telkin eden, işgörene sahip çıkan, samimi, yapıcı, farklılıkları eleştirmeyen, insancıl olan, kurumsal bakışı önemseyen, ılımlı olan, personele saygı duyan ve yakın olan, personelini tanımaya çalışan, personelin ufkunu ve önünü açan, personelin yaptığı işleri önemseyen ve yöneticiliği seven gibi özelliklere sahip olmaları katılımcılar tarafından önerilmektedir. Bunları destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Yöneticinin işi sevmesi lazım ki yeni fikirler oluşsun paylaşmayı öğrenmek lazım, yönetici olanı eğitmek lazım.”

“Personele bu konuda cesaret verip her önerisini dinlemek ve değerlendirmek gerekir.”

“Personele değer verilip dinlerse yönetimler, personel de yeni fikirlerini sunar.”

“Oda personelinin yeni fikirler sunması için motivasyon sağlanmalıdır. Yeni fikirler ve projelerin uygulanacağı konusunda personele güven aşılmalıdır.”

“Yetkilerini ve sorumluluğunu arttırırsanız ve inisiyatif kullanmasına izin verirsiniz bunlar kendiliğinden olur.”

“Yönetim ya da idare, öncelikle her personele değer verdiğini ortaya koymalıdır. Adam kayırmacılığın ön planda olduğu bir yapıda, önemsenmediğini hisseden bir personeli böyle bir çalışma içerisinde görmesini bekleyemezsiniz.”

“Hoşgörülü yaklaşım, yenilikçi düşünmeyi desteklemek ve teşvik etmek . . .”

“Yöneticilerin iyileştirilmesi, çalışanların ufuklarının açılması, önlerinin açılması.”

“Personelle sürekli diyalog ortamı kurulmalı, fikirleri alınmalı ve uygulanmalıdır.”

“Genel sekreter ve yönetimin personelin arkasında olduğunu hissettirmesi.”

Diğer taraftan kişilik özelliklerinin yanı sıra çeşitli uygulamalarda da katılımcıların yeni fikir ve proje üretmelerinde yönetimin etkisini ve bu yöndeki önerilerini açıklamışlardır. Bunlar: katılımcı yönetim, yeni fikir ya da proje yarışmaları, stratejik planlama, bürokrasiden uzak durma, personel seçiminin usulüne uygun şekilde yapılması, eşit işe eşit ücret, hiyerarşiden uzak durma, birimlerin işler bazında özelleşmesi, iş bölümü ve iş yoğunluğunun azaltılması, yeteneğe göre personeli değerlendirme, gerekli bütün kaynakları seferber etme gibi politikaların icra edilmesidir. Bu hususları destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Demokratik, üretkenliği ve farklı düşünceleri destekleyen yönetim sistemi geliştirilmesi, farklılıkların kıyasıya eleştirilmemesi, . . .”

“Oda gelişim ve yönetiminde katılımcılığın teşvik edilmesi.”

“Demokratik personel toplantıları. . .”

“Bürokrasinin azaltılması, onay basamaklarının kısaltılması, önerilerin uygulanmasına dair örneklerin arttırılması.”

“Personelden beklenen şeylerin açık ve anlaşılır şekilde kendilerine bildirilmesi. . . Personel ve yönetim arasında dikey değil yatay iletişim imkanının sağlanması. . .”

“Yönetim ile personel arasında ast ve üst kavramını kaldırarak sıcak bir aile ortamında herkes özgürce fikir beyan ederse yeni fikir ve projelerin çıkacağına inanmaktayım.”

“Hiyerarşi ve bürokrasiden uzak durulmalı.”

“Zaman fırsatını yaratmak için gerekli tedbirlerin alınması.”

İşgörenlerin Kendini Geliştirmesi

Katılımcılar, yeni fikir ve projeler üretmek için yeterli bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmadıklarını bu nedenle eğitim ile ilgili etkinliklerin sıkça yapılmasının faydalı olacağı görüşünü belirtmişlerdir. İlk olarak personelin kendi işleri ile bağlantılı her türlü eğitim ile yakından ilgilendikleri vurgulanmıştır. Yeni eğitimler sayesinde yeni öğrenilmiş bilgilerin, yeni fikir ve projeler üretmede etkili olacağına inanılmaktadır. Birkaç personel inovasyon öğretmeyi hedefleyen eğitimlerin daha etkili ve hedefe yönelik olacağını belirtmiştir. Eğitimler dışında lisans, yüksek lisans vb. eğitim almak isteyenlere ayrıca eğitim desteğinin hem maddi hem de zaman açısından verilmesinin de önemli faydalar sağlayacağı açıklamalarda yer almaktadır. Katılımcılar sadece personelin değil aynı zamanda yöneticilerin de bu eğitimleri alması gerektiğini vurgulamışlardır. Destekleyen yorumlar aşağıda belirtilmiştir:

“Personelin kendini geliştirmesi için eğitimler verilmesi.”

“Çalışanlara yeni fikirler için eğitimlerin olması.”

“Oda personelinin sürekli eğitimlerle yetkinliğinin artırılması, aynı zamanda odaların Yüksek Lisans yapmak isteyen çalışanlarına maddi ve çalışma şartları anlamında uygun ortamlar sunması gerekir. Sonuçta bir personelin yeni bir fikir sunması ve proje önermesi kendi gelişimiyle doğru orantılı olacaktır. Bu sebeple personel sadece kendi işiyle alakalı değil kendi kişisel gelişimi için de bir şeyler muhakkak yapmalı.”

“ . . . Hizmet içi eğitimde süreklilik sağlanmalı, . . . Tüm Oda personeli en az bir veya iki defa yurt dışına gönderilmeli”

“Tecrübeye göre eğitimler artırılmalı-teknoloji ve üretimde önemli olan ülkeler ziyaret edilmeli.”

Bir başka önemli konu ise personelin düzenli konferans, çalıştay ve fuar benzeri organizasyon etkinliklerine gönderilmesi ve bu etkinliklere katılımının hem maddi hem de manevi açıdan desteklenmesi yapılan yorumlardan bir kaçıdır. Ayrıca personelin bazıları bizzat TOBB ya da odalarının bu yönde etkinlikler yapmasının faydalı olacağı görüşündedir. Destekleyen yorumlar aşağıda belirtilmiştir:

“Personelin seminer, eğitim, çalıştay, fuarlar vb. etkinliklere katılarak yeni fikirler sunma ve proje önermelerine katkı sağlanabilir.”

“Gerekli fuarlara katılımı arttırmak sonrasında üyelere yapılacak olan desteklere önem vermek.”

“Sorunlara ilişkin arama konferansları, genel katılımlı çalıştaylar yapılabilir.”

Özellikle yeni fikir ve proje üretme konusunda tecrübesiz olduğunu düşünen katılımcılar, mevcut durumda etkin bir şekilde fikir ve proje üreten diğer odalara ziyarete gidilmesi ve onların tecrübelerinin dinlenilmesi konusunda fikir vermişlerdir. Kimi katılımcılar ziyaret haricinde oda personelinin başka odaların projelerinde görev alarak bu konuda tecrübe edinebileceklerini belirtmiştir. Hatta bazı katılımcılar bu ziyaretlerin sadece yurt içi değil ayrıca yurt dışı odalara da yapılabileceğini ve çok faydalı olacağını söylemişlerdir. Destekleyen yorumlar aşağıda belirtilmiştir:

“... gelişmiş oda ve borsalara yapılacak ziyaret ...”

“Öncelikli olarak kişide yeni fikirler üretme hissiyatının sağlanması gerekir. Bunun için de birbirine yakın bütçeli odalarda gerçekleşen projeleri yerinde görme imkânı sağlanmalı kişinin yeni fikirler düşünmesi ben ne yapabilirim demesi için teşviklerde bulunulmalıdır.”

“Çalışanların farklı kurumların projelerinde yer alması yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında olumlu etki gösterecektir.”

“Personelin kıyaslama yapmak üzere yenilikçi yurtiçi veya yurtdışı odaya senede bir kere gönderilmesi.”

“Diğer odaların yaptığı işler hakkında bilgi sahibi olmalı ki piyasayı en iyi bu şekilde ölçümleriz. Mesela bizim odamız en az haftada bir yabancı heyet

ağırlar; diğer odalar da bu bağlantıların nasıl yapıldığını kaparsa çok işlerine yarar.”

Son olarak yeni fikir ve proje yarışmalarının düzenlenmesi gerektiği ve bu yarışmalarda derece alan kişilere ödüller verilmesinin fikir üretme sürecini hızlandıracağı ve kalitesini arttıracacağı düşünülmektedir. Fikir ve proje üretecek birikimi olmayan odaların bu yöntemle dışardan fikirleri hayata geçirme ihtimali daha yüksek olabilir. Bu durumu destekleyen yorumlar aşağıda belirtilmiştir:

“Projeler yarışması yapıp bunun sonucunda bir ödül ve reklam yapılabilir.”

İşgörende Bulunması Gereken Özelliklere İlişkin Öneriler

Katılımcılar yöneticilerin özelliklerinin yanı sıra personelde olması gereken özellikleri de vurgulamışlardır. Katılımcılar öncelikle personelin yeni fikir ve proje üretebilmesi için özgüvene sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra işgörenler, araştırmacı olarak sürekli yeni fikirler ve projelerin arayışı içinde olmayı da diğer bireysel özellik olarak vurgulamışlardır. İşgörenler çalıştıkları odalardan eğitim talep edebilmeli, kariyer gelişimi için bireysel çaba gösterebilmelidirler. Fırsatların değerlendirilmesi, projelerde görev alınması veya proje tamamlayarak bu konuda uzmanlaşmak gerekmektedir. Son olarak katılımcılar, her yeni fikrin ve projenin başarısız olması ihtimalinin de düşünülmesini ve aslında bunun risk almak olduğunun farkında olmaları ve bu riski alacak cesareti göstermeleri gerektiğini açıklamışlardır. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Çalıştığı birim ile ilgili günün şartlarına uygun olarak kendini geliştirmeli.”

“Çalışana öncelikle özgüven verilmesi gereklidir.”

“Araştırmacı yönlerini teşvik edici eğitimler, önerilerini destekleyici tartışmalar.”

“Araştırma yapsınlar.”

“Personelin risk almasına olanak sağlamak.”

Bunlara ek olarak katılımcılar işgören için bir profil çıkarmışlardır. Yeni fikir ve proje geliştirecek bir işgörenin girişimci olması, gelecek kaygısı olmaması, güven içinde çalışması, bunları içselleştirmesi, bunlara inanması, çalıştığı işi sahiplenmesi,

sevmesi, tanınması, kendini nitelik anlamında geliştirmesi, kalifiye olması, kurumunu tanınması, takım ruhu ile çalışması, tecrübelerini artırması gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu profili destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Tek başına güven içinde çalışması ve kendilerine daha çok güvenmeleri gerekir.”

“Vizyonu olan kişileri çalıştırmak.”

“Girişimci olmak.”

“Kurumu ve yaptığı işi iyi tanınması.”

“Çalıştığı işi sahiplenmesi ve iş motivasyonunun artırılması gerekir.”

“Türkiye’de yaşayan insanlarımızın kafasındaki gelecek kaygısını yok etmeden, maddi olarak kafasını rahatlatmadan maalesef ki insanlardan yenilikçi fikirlerin oluşmasını, proje üretmelerini beklemek hayalden öteye gidemez.”

Çalışma Koşullarına İlişkin Öneriler

Katılımcıların üzerinde durdukları bir başka konu ise çalışma koşullarıdır. Çalışma ortamının yeni fikir ve projeye uygun hale getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aşağıdaki yorumlar önerilen konuları göstermektedir:

“Proje odaklı çalışma sistemlerinin geliştirilmesi.”

“İş dışında personelin bir araya geleceği rahat ortamlar yaratarak, ast-üst ilişkisi olmadan sohbet ortamı sağlamak.”

Çalışma koşullarındaki iş yükünün yeni fikir ve proje üretmede önemli bir engelleyici faktör olduğu kanısına cevaplarda sıklıkla rastlanmıştır. İşgörenler, iş yükünün adaletli şekilde dağıtılmadığı durumlarda düşünmeye bile vakitlerinin kalmadığını, bu nedenle yeni fikir üretmenin çok mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca proje ile ilgilenen kişinin işinin sadece bu işle sınırlı olması gerektiği ortaya atılmıştır. Bazı katılımcılar özellikle bu işler için genel sektörün biriminin tetikleyici rol oynayabileceğini vurgulamışlardır. İşgören bir proje önerdiğinde o projenin kendisine ekstra bir iş yükü gibi verildiği ve bu durumdan dolayı oda personelinin fikir beyan etmekten kaçındığı belirtilmiştir. Bu durumu destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Mevcut iş yükünün adilce azaltılması . . .”

“İş yoğunluğundan fırsat bulunamıyor . . .”

“Daha az iş yükü mutad işleri yapmaktan proje üretmeye zaman kalmıyor.”

“Ticaret Sicilinde yeni fikirler sunmak çok zor neden dersiniz yukarıda bahsettiğim gibi bu iş yoğunluğu içinde MERSİS denen sistemi çözmeye çalışıyoruz. İnanın yeni fikirler sunmaya vakit yok, yeni fikirler sunmak istesek dahi üye memnuniyetine takılıyoruz.”

“Personel üzerindeki iş yükünü azaltarak araştırma alanı yaratılması. Yenilikçi fikirlerin vazgeçilmez olduğunu düşünebilen insanlar :)”

“Odalarda uzmanlar yeni projeler önerdiğinde o projenin tüm iş yükü yine uzmanın üzerine binmektedir. Ve bu alınan fazla iş yükü sonucunda başarı gelmezse uzmanın hatası başarı gelmesi durumunda ise üst yönetimin başarısı olarak görülmektedir. Finalde bir ödül, bir kazanç, bir motive edici hareketin olmaması maalesef bizim gibi oda çalışanlarının bir adım geride durmasına yol açmaktadır.”

“Bu iş bence genel sekreterlik makamına bağlıdır. Proje üretip kapıları çalınarak ben bunu yaptım nasıl bulursunuz pek olacak bir şey değil zaten bir sürü evrak yükümüz var (her üyenin evrakı acil diye gelir bize). Proje üretmek ilham gelmesiyle olur üyenin evrakını yetiştirirken ben başka ne yapabilirim diye düşünen kimse çok yoktur. Burada orkestra şefi olarak genel sekreterlik makamına iş düşer mesela personelle ciddi bir toplantı ortamından uzak arkadaşça samimi bir ortamda geçen toplantılar yaparak işler ile ilgili sohbet yaparak yeni öneriler elde edilebilir. Sonra bunu kendilerince yorumlanarak yeni fikirler ortaya çıkarılabilir. Yoksa ben oturup hadi şöyle bir AB projesi yazayım işyerine bir faydamız olsun diyeceğini sanmıyorum. . . ”

Bunlara ek olarak katılımcılar çalışma koşullarının araştırma imkânı olan, fikir sunulabilecek, profesyonelce rekabet edilebilecek, sosyal etkinlik ve faaliyetlerin uygulanacağı bir yer olmasının yeni fikir ve projelerin ortaya çıkmasını tetikleyeceğini ifade etmektedir. Özellikle profesyonel rekabetten kasıt insanların adilce, kayırılmadan rekabet ettikleri ve başarılı personelin ödüllendirildiği bir sistem

vurgulanmaktadır. Adam kayırma, hemşhricilik gibi adil olmayan durumlar bu ortamın oluşumunu engellemektedir. Profesyonel rekabet ile ilgili yorum aşağıda verilmiştir:

“İş yerindeki rekabetin daha profesyonel hale getirilmesi, kişiselleştirmeden çok kurumsal bakışın sağlanması gerekmektedir. Herhangi bir başarının odanın olduğu kadar personelin de başarısı olduğu üzerinde durulmalıdır. Personel sürekli olarak eğitim eksikliklerini tamamlayarak yeniliklere ayak uydurmalıdır. Personelin ekip ruhuna sahip olması sağlanmalıdır.”

Diğer Öneriler

Kıyaslama, işgörenlere sağlanan teknik ve teknolojik altyapı ve yeni fikir ve projelerin katma-değer sağlaması diğer önerileri oluşturmaktadır.

Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, birkaç katılımcı tarafından çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Çünkü çoğu katılımcı eğitimlerin yeterince verilmediğini ve bilgilerinin yeni fikir ve proje üretmede yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Bu sorunun çözümü için kıyaslama (benchmarking) yapılmasının yeni fikir ve proje üretilmesi sürecini hızlandıracağı düşünülmektedir. Temelde kıyaslama bir örgütün rekabet gücünü yükseltmek ve performansını iyileştirmek için başka örgütlerin göze çarpan uygulamalarını tanımlama, anlama, uyarılama ve içselleştirmeye ilişkin öğrenme sürecidir (Kumar, Antony ve Dhakar, 2006). Bu bağlamda katılımcılar yeni fikir ve proje üretmede başarılı odalara personel gönderilmesini, bu durumun sadece yurtiçi ile sınırlı kalmamasını ayrıca yurt dışı odalara ziyaretler yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. “Personelin başka oda projelerinde görev alması da bu süreçlerle ilgili bilgi ve tecrübe edinme konusunda yardımcı olacaktır” şeklinde açıklama yapan katılımcı da gözlemlenmiştir.

İşgörenlere Sağlanan Teknik ve Teknolojik Altyapı

Katılımcılar araç-gereç ve teknolojik altyapı yetersizliğinin giderilmesinin yanında bu soru altında fikir paylaşımlarını desteklemek için anonim platformalar oluşturulmasını önermişlerdir. Bu tarz platformlarda tüm işgörenler unvanına bakılmaksızın fikirlerini paylaşabilecek ve tartışabileceklerdir.

Yeni Fikir ve Projelerin Katma-Değer Sağlaması

Her yeni fikir ve proje personelin çalıştığı odaya bir fayda diğer bir deyişle katma-değer sağlayacaktır. Bu düşünce tarzının öncelikle yöneticilerden başlayarak sonra personel tarafından benimsenmesi, güdüleyici bir etki olarak vurgulanmıştır.

Oda Personelinin Yeni Fikirler Sunması ve Proje Önermesini Teşvik Etmek İçin Başlıca Öneriler Hakkında Genel Değerlendirme

Yöneticiler ve oda tarafından işgörenlerin yeni fikir üretme süreçlerine katkı sağlayan uygulamaların hayata geçirilmesi, işgörenlerin başarılı fikir ve projelerinin oda tarafından desteklenmesi, yöneticilerin yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya konulması için gerekli olan örgüt iklimini oluşturması, işgörenlerin eğitim, projelere katılım gibi aktivitelerle kendini geliştirmesi, işgörenlerin girişimci, özgüven sahibi olmak gibi bazı kişisel özelliklere sahip olması, çalışma koşullarının yeni fikirlerin üretilmesine uygun şekilde iyileştirilmesi, odaların uygulamaları hakkında bilgi edinmek için kıyaslama (benchmarking), işgörelere sağlanan teknik ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi, yeni fikir ve projelerin katma-değer sağlama katılımı tarafından önerilmiştir. Analiz sonuçları odaların yeni fikirler sunulması ve proje önerilmesi konusunda yeterli düzeyde işgören odaklı bir anlayışa hakim olmadığını göstermektedir.

8.6.2.4. Ahlaki Değerlere Uyan Bir Yöneticinin En Önemli Üç Özelliği

Katılımcıların ahlaki değerlere uyan yönetici tanımlamasına göre 15 ana temadan oluşan yönetici özellikleri belirlenmiştir. Katılımcıların %58,10'u, yöneticilerinin her yönden adaletli ve adil kararlar veren, herkese karşı hakkaniyetli ve herkesin hak ettiğini alması için uğraş veren, her koşulda liyakati ön plana çıkaran, hukuku gözetken ve ona göre davranan, yönetim tarzında şeffaflığı esas alan ve son olarak etik değerler konusunda hassas özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %42,45'i yöneticilerinin dürüst, ilkeleri olan ve bunlardan taviz vermeyen, mert, doğru sözler söylemeye çalışan ve doğru işler yapmaya çalışan, tutarlı, basiretli, cesareti olan ve risk alma konusunda çekinmeyen, dedikodu yapmayan, çalışanları hakkında düşüncelerini açıkça söyleyen, verdiği sözü mutlaka tutan ya da tutmak için çaba

harcayan, karakterli, ahlaki değerleri olan ve bu değerlere göre hareket eden, duruşunda kararlı gibi özelliklere sahip olması gerektiğini açıklamışlardır.

Katılımcıların %15,49'u güvenilir özelliği olan yöneticiler istediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %10,92'si alışkan, özverili, azimli, sorumluluk almaya yatkın, işini yapmayı seven yöneticiler görmek istediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %8,45'i yöneticilerinin hem kendileri ile hem üyeler ile iyi iletişim kurabilen özelliğe sahip olmasını istemişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin işgörenleri düzenli olarak motive etmesi, teşvik edici davranışlar göstermesi ve kolay ulaşılabılır olması gerektiği belirtilmişlerdir.

Katılımcıların %8,80'i kişisel özellikler olan hoşgrl, insan odaklı, merhametli, sabırlı, düşünceli, fedakr, sakin, kibar, seviyeli, nezaketli, rencide etmeyen, terbiyeli, alçak gönüllü, yapıcı, güler yüzlü gibi özelliklerin yöneticilerinde toplanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %9,51'i eşitliğe önem veren, cinsiyet ayrımcılığı yapmayan, tarafsız olmak için çabalayan, demokratik, dengeli hareket eden, objektif, önyargılardan arınmış, zgrlk yönetici özelliklerini vurgulamışlardır.

Katılımcıların %11,09'u yöneticilerini iyi bir lider olarak görmek istediklerini ve iyi bir liderin doğru karar alan, yetkilerini gerektiğinde personeline veren, gerçekleri ve ileriye görebilen, girişimci, takip edilen ve sözü dinlenen, idealist, nder ruhlu, temsil kabiliyeti yüksek olan, çevresindekilere rol model olan, erdemli ve her zaman çözüm odaklı düşünen kişidir.

Katılımcıların %7,39'u araştırmacı, sürekli gözlemleyen, yeniliklere ve öğrenmeye açık kendini geliştirmeye meyilli ve sorgulayıcı özelliklerini bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler olarak tanımlamıştır.

Katılımcıların %10,04' yöneticilerinin anlayışlı, iyi niyetli, samimi, duyarlı, değer bilen, esnek, uyumlu ve birlikte çalışmaya yatkın, yardım etmeyi seven, paylaşımcı, empati kurma yeteneğine sahip, çalışanını koruyan, kollayan ve sahip çıkan özelliklerde olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcıların %5,81'i yöneticilerinin saygılı davranan, alçakgönüllü olup insanları küçük görmeyen ve sağduyulu olması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Katılımcıların %4,40'ı yöneticilerde olması gereken özellikleri yeteneklerine odaklanmış, bilgili ve deneyimli olan, entelektüel, eğitilmiş, yanlışlarından ders çıkaran, zeki ve pratik, konusuna hâkim ve yetkin olarak tanımlamışlardır.

Katılımcıların %3,70'si yöneticilerinin düzenli, planlı, disiplinli, zamanı etkili yönetebilen ve verimliliğe dikkat eden özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %2,99'u kurumsal olmayı dikkate alan, yasalara, kurallara, vb. uyma konusunda hassasiyet gösteren, ayrıca kamu menfaatini de gözetan yöneticilerin özelliklerine dikkat çekmişlerdir.

Son olarak katılımcıların %1.06'sı yöneticinin bir takımın parçası olduğunu, bu nedenle takım ruhuna sahip olması ve iş birliği içinde çalışması gerektiğini belirtmiştir.

Ahlaki Değerlere Uyan Bir Yöneticinin En Önemli Üç Özelliği Hakkında Genel Değerlendirme

Oda işgörenlerine göre ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli özelliklerinden biri adaletli olmaktır. Etik lider dürüst, prensipleri olan, güvenilir, çalışkan, sorumluluk sahibi, iletişime açık kişidir. Oda işgörenleri çözüm odaklı, rol model olan, anlayışlı, duyarlı ve paylaşımcı özellikleri etik liderlikle bağdaştırmıştır. Nitel analiz sonuçları ticaret ve sanayi odası işgörenlerinin etik liderleri adaletli, dürüst, etik değerlere uyan, liyakata önem veren, hukuku gözetan ve yönetimde şeffaf olma özelliklerine sahip liderler olarak algıladıklarını ve beklentilerinin bu yönde olduğunu göstermektedir.

8.6.2.5. Odaların Yenilikçi Bir Anlayışla Üyelerine Hizmet Sunabilmesi Hususunda Başlıca Öneriler

İşgörenlerin oda üyelerine yenilikçi bir anlayışla hizmet verilebilmesi için katılımcıların ileri sürdükleri öneriler kısmında yedi adet ana tema ortaya çıkmıştır.

Tablo 33. Yenilikçi Hizmet Sunmaya İlişkin Nitel Analiz Tema Başlıkları Tablosu

Temalar	Frekans	Yüzde
---------	---------	-------

Üyelerin memnuniyeti	208	36,62
Teknoloji	122	21,48
İnsan kaynakları	104	18,31
Odanın misyonu	85	14,96
Yenilikçi olma	51	8,98
Eğitim	45	7,92
Yönetim	41	7,22

İlk sırada 208 (%36,62) defa tekrarlanmış olan katılımcılar tarafından vurgulanan öneriler üyeleri merkeze alan ve üyeleri memnun etmeye yönelik ifadeler olarak ortaya çıkmıştır. İkinci sırada 122 (%21,48) tekrar ile katılımcılar, teknolojik yeniliklerin en kısa zamanda üyelere yönelik hizmetlerde kullanılmasını önermişlerdir. 104 (%18,31) tekrar ile katılımcılar, insan kaynakları vasıtasıyla işgörenlerle ilgili şartların düzeltilmesinin üyelere yönelik daha iyi ve güdülenmiş şekilde hizmet edilmesini sağlayacağını belirtmişlerdir. Bir sonraki öneri yöneticilerin işgörenlerin yenilikçi yaklaşımları benimsemesi gerektiği vurgusudur ve 51 (%8,98) defa tekrar edilmiştir. Son olarak katılımcılar sırasıyla 45 (%7,92) ve 41 (%7,22) defa üye, işgören ve yöneticilerin eğitilmesi ve yönetim stratejisinin üye odaklı olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Üyelerin Memnuniyeti

Katılımcılar, odaların ve yöneticilerin üyelerin sorunlarına çözüm üretecek kurum politikaları geliştirmeleri gerektiğini bahsetmişlerdir. İşgörenler bu sürecin ilk adımı olarak öncelikle bu sorunların tespit edilmesini önermektedir. Birçok katılımcı, sorunların ortaya çıkarılması için ilk olarak üyelerin dinlenilmesi ile işe başlanabileceğini belirtmiştir. Bunun için de üyeleri iş yerlerinde yani yerinde ziyaret ederek sorunlarını anlamaya çalışmanın etkili bir yöntem olduğunu vurgulamışlardır. Bunun için anketler yapılabileceği de önerilmiştir. Sektöre özgü sorunların da incelenebileceği belirtilmiştir. Bu sorunların öncelik sırasına konularak çözümler üretilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Bu açıklamaları destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Üyelerinin sorunlarını yerinde ve bizzat çözen bir kurum politikasına sahip olunmalıdır.”

“Üye sorunlarının belirlenerek önem sırasına dizilmesi.”

“Üyelerin sorunlarını yerinde incelenmesi gerekir.”

“Üyelerin sıkıntıları dinleyerek onları refaha çıkarmak.”

“Üyeleri sektör sektör odaya davet ederek yemekli toplantılar eşliğinde görüşlerini ve sıkıntılarını dinlemek.”

“Anketlere başvurulmalıdır.”

“Gerçekçi, güvenilir anketlerin yapılması . . .”

“Geri bildirim servisi kurulmalı.”

“Üye ile oda arasındaki zayıf ilişkinin ve iletişim kopukluğunun üye anketleri ve ziyaretleri ile en aza indirilmesi, üye talep, görüş ve şikayetlerinin alınması, değerlendirilmesi ve üyeye geri dönüşün yapılması.”

“Yönetimin tüm üyelerin önerilerini dinleyebileceği bir platform oluşturulmalı.”

Katılımcılar üyeleri dinleme konusunu sorunlarının anlaşılması ile bağdaştırırken aynı zamanda müşteriler ile ilişkiler ve iletişim içinde olunması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun ise üyelerle var olan iletişimin güçlendirilmesi, üyelerin düzenli hizmetler ve bütçe harcamaları hakkında bilgilendirilmesi, üyelerin bilgilerinin sürekli güncel tutulması, üyelere ulaşma ve yüz yüze iletişim için çaba harcama, üyeleri tanımaya çalışma, üyelerle düzenli değerlendirme toplantıları yapılması ve üyelerin düzenli ziyaret edilmesi gibi çalışmalar ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Üyelerin sadece seçim zamanlarında değil her zaman hatırlanması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca oda üyelerle iletişimini güçlendirirken kendi misyon ve vizyonunu doğru şekilde ifade etmesi gerekmektedir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Üyelerle devamlı iletişimde olup sektöründe ihtiyacı olduğu konularda yardımcı olmalıdır. Teknolojik olarak geride kalmış üyelere bunun faydaları anlatılmalıdır.”

“Mesleki kurum-üye ilişkisinin dışına çıkılmalı, üyelerin görüşlerine değer verilmeli.”

“Üyeler ziyaret edilmesi sorunlarının dinlenmesi . . .”

“Sınırlı görüş almak yerine ilgili konularda tabana da ulaşılması gerekmektedir. Yalnızca seçim zamanı değil seçim dışında ilerleyen süreçlerde oy alınan kişilerin mesleki sıkıntılarına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi. Bütçe konusunda hassas davranan üyelere bütçe ile ilgili harcamaların bilgilendirmesi yapılarak yararlı şeyleri teşvik edici faaliyetler izlenmelidir. Hizmet alımlarında teknoloji kullanarak üyelerin bu hizmeti daha kolay şekilde elde edebilmesi sağlanmalıdır.”

“Yönetimin, meclis ve komitelerin meslek grup ziyaretleri düzenleyerek üyenin istek ve beklentileri hakkında lobicilik faaliyeti gerçekleştirmesi . . .”

“Üyeleri daha sık ziyaret ederek onları sektör ile ilgili sıkıntılarını gündemde tutarak çözüm yolları oluşturmak.”

“Üyeye ulaşabilmek üyeyi dinleyebilmek üyenin odayla olan irtibatını güçlü tutmak.”

“Genel olarak üyeler ücret karşılığı aldıkları hiçbir hizmetten memnun olmadıkları için ne yapılırsa memnun olmayacaklardır. Ayrıca odaların üyelerin kafasında genel olarak bir saygınlığı olmadığını düşünüyorum odaları gereksiz olarak gördüklerinden hizmet onlar için hep yetersiz gelecektir.”

“Oda üyesi için vardır imajı her ortamda verilmeli. Odalar kendi içinde birden fazla gerekirse her komite ve grup için bir üye temsilcisi oluşturmalı ve sürekli üye şikâyet ve önerileri alınmalı, çağın gerektirdiği tüm imkanlar kullanılarak hizmet verilmelidir. Üye kendisine sahip çıkan sorunlarına çözüm arayan bir odası olduğundan gurur duymalıdır.”

“. . . Onlara [Üyelere], Oda'nın neden gerekli olduğu sorusuna karşılık olarak ne kadar çok madde sıralayabilirsek, kendimizi de aynı oranda mutlu hissedebiliriz.”

Üyeleri müşteri gibi görme ve onların memnuniyetlerini öne çıkarma, katılımcılar tarafından belirtilen diğer öneriler arasında yer almıştır. Katılımcılar bunun öncelikle üyeyi kazanç kapısı olarak görmeme, üye ile ilgilenme, özel sektör düşüncesi ile üyeye yaklaşma, üyelere verilen hizmetlerin arttırılması, üyeler arası ayrımcılık yapılmaması, üyeye sahip çıkılması ve her zaman yanında olunması gibi

uygulamalarla mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Üyeler arasında ayırım yapmamalı aidatını ödemeyen üyeye yardımcı olunmalı birine farklı diğerine farklı hizmet vermemek lazım.”

“Yönetim kurulunun aydınlatıcı fikirlere sahip olması. Üyelerine sahip çıkması.”

“Daha fazla özel sektör mantığıyla hareket etmeli.”

“Üye; İş hayatında önüne çıkacak veya çıkabilecek tüm engellerin aşılmasında daima yanında olacak, destek verecek, sorunlarını çözecek, kendisine yol gösterecek ve ufkunu açacak bir Meslek Kuruluşu arzu eder.”

“Öncelikle personelin memur zihniyetinden sıyrılıp, özel sektör mantığıyla hareket etmesi, gelen üyenin talebini, yük değil, işi bir an önce en iyi şekilde yerine getirme mantığının hâkim olması gerekiyor.”

“Sadece yasal hizmetleri gerçekleştiren değil, üye talepleri doğrultusunda hizmet geliştirebilen ve bu hizmetleri kaliteli sunabilen oda olmak için gerekli sistemlerin uygulanması.”

“Öncelikle Odaların, üyelerini birer müşteri olarak görmesi, çalışmalarını bu yönde sürdürmesi gerekmektedir. Üyelerimizi, sadece aidat ödemesi gereken kişiler olarak görmemeliyiz. Onlara, Oda'nın neden gerekli olduğu sorusuna karşılık olarak ne kadar çok madde sıralayabilirsek, kendimizi de aynı oranda mutlu hissedebiliriz.”

“Odamızda bugüne kadar üyeyi mutlu edecek bir şey göremedim her üyeye farklı davranıyorlar.”

Katılımcılar tarafından vurgulanan bir başka konu da üyelerin ihtiyaçlarının belirlenmesidir. İhtiyaçlar doğru tanımlandığında üye beklentilerinin büyük ölçüde karşılanacağı katılımcılar tarafından ortaya atılmıştır. Katılımcılar üyelerin ihtiyaçlarının belirlenmesinin yeterli olmayacağını, bu ihtiyaçların yönetime iletilmesi, odanın kapasitesinin bu ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde sağlanması

ve düzenli olarak bu ihtiyaçlara cevap verecek bir sistemin oluşturulması önerilmiştir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Öncelikle üye ve oda arasında sürekli bir bağ kurmak iletişim içinde olmak, üye ihtiyaçlarına cevap verecek kapasite oluşturmak.”

“İhtiyaç fayda analizi hazırlanması ve bunun üstünden hareket etmek.”

“. . . Üyeyi iyi anlamak istek ve ihtiyaçlarını yorumlamak ve buna göre bir işleyiş belirlemek gerekir.”

Katılımcılar, üyelerin çağdaş hizmetleri hak ettiğini düşünmektedirler. İşgörenler bu hizmetin sağlanabilmesinin, odaların mevzuat odaklı olmak yerine müşteri odaklı hale getirilmesi ile mümkün olacağını belirtmişlerdir. Üyelere sunulan hizmetlerin gözden geçirilmesi ve bu hizmetlerin iyileştirilmesi önerilmektedir. İşgörenlerin aynı zamanda kamu kurumu düşüncesiyle çalışmaması gerektiği, öz-eleştiri olarak ortaya konulmuştur. İstihdam edilecek kişilerin de bu düşünceye sahip olmasına dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Kamusal görevleri ile iş yükü altında olan odalarımız üye odaklı çalışmalarda maalesef ikinci plandadır. TOBB akreditasyon sistemi üye odaklı çalışmayı teşvik etse de en önemli konu üyeye odaklanıp talep istek ve şikayetlerinin doğru bir şekilde alınıp planlamaların bu hususlar üzerine yoğunlaşmasından geçecektir. Maalesef ölçek çerçevesinde kamusal hizmetleri mevcut kadrosu ile yürüten orta ölçekli odalarımız bu hususlar çok yoğunlaşmamaktadır. Kamu görevi yürüten, özel sektör menfaatlerini savunan bir sivil toplum örgütünün bu hususları yürütmesi gerçekten zordur. Gönüllü üyeliğin olduğu yapılarda sadece üye odaklı çalışmalar öne çıkmaktadır, zorunlu üyeliğin olduğu ülkelerde ise kamusal hizmet ön plandadır ancak bize zorunlu üyelik yürütülmekte iken aynı zamanda üye odaklı çalışmalar ön planda tutulmaya çalışılırken kamusal hizmet yükü de gereğinden fazladır.”

“TOBB kanununun devlet odaklı olmaktan çıkarılıp müşteri odaklı olacak şekilde sil baştan yenilenmesi.”

“Bürokratik yapıdan uzaklaşılması, personelin özel sektör gibi istihdam edilmesi.”

“Kurum mantığından uzaklaşıp özel sektör gibi çalışmak.”

“Oda üyeleri müşteri olarak değerlendirilebilecek şekilde özel sektör anlayışına uygun bir personel yapılanmasına gidilmesi.”

“... kamu kurumu zihniyeti ile çalışmamaları gerekiyor.”

“Bütün süreçleri yeniden değerlendirip revize etmek ve personel kalitesini yüksek tutmak.”

“Doğru ve yansız hizmet.”

“Üyeler homojen olmayan, farklı ölçeklerde, farklı sektörlerde birbirinden çok farklı ihtiyaçları olan gruplardan oluşuyor. Çeşitli sektörlerle ve kalkınmaya katkısı olacağı düşünülen alanlara özel hizmetler sunuluyor ancak büyük bir yığın da odadan hizmet alamadığından şikayetçi. Bu sebeple Odaların yeniliği, aslında en rutin hizmetlerde de araması gerektiğini düşünüyorum. Ancak asli görevlerde gerçekleşecek yenilik ile müşteri memnuniyeti sağlanabilir. Yenilik denilince nedense hep projeler dış ticaret sanayi vb. alanlar akla geliyor. Oysa rutin hizmet süreçlerinde çok büyük hantallıklar ve aksaklıklar var. Bu alanda hizmet geliştirmek müşteri memnuniyetinde büyük sıçramalar yaratabilir. Odalarda rutin iş tabir edilen işlere bakış açısını değiştirmek lazım.”

Katılımcılar, üyelere daha iyi hizmet verilebilmesi için, odaların kaynaklarını serbest bırakarak, bütçeyi koruyarak, ek finansal destekler yaratarak üyelere hibe ya da düşük faizli krediler verilebileceğini, aidatların düzenlenebileceğini ve bu yolla üyelere daha az masraf yaptırabileceğini belirtmişlerdir. Özet olarak katılımcılar, finansal konuları üyelerin memnun edilmesinde önemli bir araç olarak görmektedirler. Bir diğer husus ise kaynakların üyeler için kullanılmasıdır. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Üyelerin kazanç kapısı olarak görülmemesi, ücret tarifelerinin asgari tutarlara indirilmesi üyelerin odaya korkarak gelmesinin önüne geçecektir. Üyeler için yapılan yenilikçi çalışmaların reklamının ve halkla ilişkilerin iyi yapılması. “

“Üye sayısı fazla olan, iş hacmi geniş olan kısaca maddi durumdan gücü elinde bulunduran oda üyelerine her türlü hizmeti sunmada, onlardan aldığı aidat hizmet bedeli vb. işlemlerden aldığı paranın karşılığında üyelerine hizmet etme imkanını yaşamakta, üyeleri memnun etmektedir. Kısaca her şey mali konularda saklı.”

“Üyelere yapılabilecek en önemli hizmet işyerlerine gerek hibe gerekse düşük faizli kredi imkânı sunmak.”

“Mevcut bütçelerin çok iyi korunarak üyeye daha az masraf koyarak hizmet etmesi.”

“... finansal açıdan güçlü olunması.”

“Oda kaynaklarının üyelere hizmet için ayrılması.”

Katılımcıların vurguladıkları bir başka konu ise üyelik sistemin daha çağdaş hale getirilmesidir. Üyelik sisteminin gönüllülük esasına göre tesis edilmesi, üyelerin sektöre ya da sahip oldukları mesleklere göre amaca uygun sınıflandırılması ile mümkün olacağı işgörenler tarafından belirtilmiştir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“... gönüllü üyeliğin olduğu yapılarda sadece üye odaklı çalışmalar öne çıkmaktadır, zorunlu üyeliğin olduğu ülkelerde ise kamusal hizmet ön plandadır ancak bize zorunlu üyelik yürütülmekte iken aynı zamanda üye odaklı çalışmalar ön planda tutulmaya çalışılırken kamusal hizmet yükü de gereğinden fazladır.”

“... üyelerin kurumsal olan ve olmayan ayrımı ile üye ile muhatabın birbirine indirilmesi.”

Katılımcılar düzenli olarak danışmanlık, işlerini geliştirme imkânının sağlanması gibi konularda desteklenmesi şeklinde üyelere hizmet verilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Ekonomik ve sosyal gelişmeleri takip ederek, üyelerin ticaret potansiyelini artırmaya yönelik faaliyetleri öngörmek, üyeleri yeniliklerden haberdar etmek, üyelerin ufkunu açarken üyenin anlayacağı dili konuşabilmek, direkt üyelerin

sorununu çözmeye yönelik sadece uzun vadede değil kısa vadede sonuç alınacak projeler ortaya koymak.”

“Ticari destek ve güvence altına alabilmesi.”

“Teşviklerde bölge ayrımı yapılmadan desteklenmesi ve destekte odaların söz sahibi olması, bürokrasinin azaltılması.”

“Üyelerimizin mesleki faaliyetlerine destek olabilecek girişimcilik eğitimleri ve danışmanlık faaliyetlerinin odalar tarafından ücretsiz verilmesi.”

Katılımcılar üyelere daha iyi fiziksel ortam sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda işgören olarak kendilerine de görev düştüğünü belirtmişlerdir.

“Üyelerin daha iyi şartlarda işlemlerini sürdürmelerini sağlamak gerekir. (Bekleme salonları- bina iç ve dış düzeni)”

“Personelin üyelere yönelik yapacağı çalışmalar ile onlara daha iyi bir ortam sunmak.”

Son olarak odanın süreçlerinde üyelerin etkin katılım göstermesi gerektiği bir başka konu olarak katılımcılar tarafından önerilmiştir. Katılımcılar, odanın üye katılımını artırmak için çaba harcaması gerektiğini belirtmişlerdir. Üyeleri yönetim süreçlerinde görevlendirmenin, üyelerin taleplerinin odaya yol göstermesini sağlamak ve üyelere odanın kendi işyerleri olduğu algısını yaratmanın bu süreçte etkisinin olacağı belirtilmiştir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Üyelerin hizmet arayışında ve problem önerilerinde daha katılımcı hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için bilgi ve bilinç arttırmak üzere üyelere yönelik çalışmalar yapılmalı ve "Odaları kullanabilirsiniz katılımcı olursanız daha etkin hizmet ve çözümler alabilirsiniz" algısı oluşturulmalıdır.”

“Üyeyi ziyaret edip, gazını alıp, faaliyetlere katılımını sağlamalı.”

“Üyelerin görüşlerine sık sık başvurması. Tüm üyelerin katılımcı konuma getirilmesi. Yapılan iş ya da projelerde tüm üyelerin görüşlerinin alınması. Genelde buna başvurulsa da özelde, küçük şehirlerdeki Odalarda bunun göz ardı edilmesi.”

“ . . . üyelerin oda uygulamalarına ne kadar katılım sağlanırsa o kadar çok yenilikçi fikir ortaya çıkar.”

“ . . . üyelerin talepleriyle yol göstermesi.”

Teknoloji

Katılımcılar üyelere hizmet verirken teknolojik imkanların üst düzeyde kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Temelde iki konunun altını çizmişlerdir. Bunlardan birincisi teknolojik yenilikleri takip etmek ve bu yenilikleri odanın işlerinde işlevsel hale getirmektir. İnternet üzerinden işlemlerin yapılması, ortak bir veri tabanının olması, e-devlet, e-imza ve elektronik belge sisteminin uygulanmaya başlaması, odanın tam teşekküllü web sayfasının olması, mobil uygulamalar ile işlem yapabilme, internet üzerinden ödeme yapabilme gibi detaylar belirtilmiştir. Bu hizmetlerin birbirleri ile uyumlu şekilde çalışması gerektiği de vurgulanmıştır. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Bilgi ve belge sunumun internetten temin edilebilmesi.”

“E- işlemlere ağırlık verilmesi gerekmektedir.”

“E-imza ile belge verilebilirliğinin sağlanması.”

“Elektronik belge sistemi geliştirilmeli . . .”

“Akıllı telefon uygulaması, web sayfalarının geliştirilmesi, e-imza ile belge düzenlenmesi.”

“ . . . Tam teşekkülü bir web sayfası olmalı . . .”

“Üyenin istediği belge imza ile mail yoluyla gönderilebilir, harca tabi olan belgelerde internet üzerinden sistem geliştirilmesiyle tahakkuk edebilir.”

“Ortak veri tabanı üzerinden tüm odaların diğer odalardaki üyeler içinde evrak teslim edilmesi, üretilebilmesi, hizmet verebilmesi.”

“Teknolojiyi takip etmesi, entegre sistemler oluşturması, personelin bu yeniliklere adapte edilmesi.”

Katılımcılar, işgören ve yöneticilerin bilişim teknolojileri konusunda bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Bilgi teknolojilerini kullanabilen personel istihdamı ve üyelerin buna yönelik eğitimi.”

İnsan Kaynakları

Katılımcılar, insan kaynaklarına ilişkin düzenlemelerin üyelere iyi hizmet ve memnuniyetin artmasını sağlayacağını düşünmektedirler. İşgörenler, nitelikli personelin üyelere iyi hizmet vermede önemli bir etkisinin olduğunu düşünmektedirler. Nitelikli personelin ise liyakate göre istihdam edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca katılımcılara göre nitelikli personel dinamik, konusuna hakim, donanımlı, eğitilmiş ve esnek karakterli kişilerdir. Ayrıca personel maaşlarında iyileştirme yapılmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Personel sayısının artırılması, az personel -çok iş neticesinde üye ile personelin karşı karşıya getirilmemesi, yeterli personel ile daha kısa sürede iş yapılmasının sağlanması, personelin sağlıklı ve düzgün çalışabilmesi için doğru iş ortamının hazırlanması.”

“Kalifiye ve analitik düşünen eleman istihdamı ve personele iş ahlakının benimsenmesi.”

“Hızlı ve doğru hizmeti vermek için başta emekliliği gelmiş geçmiş personelin tasfiyesi ve liyakate göre personel istihdamı.”

“Yeteri kadar odada çalışan personel olmalı. Küçük odalarda bizim gibi 2 personel az.”

“Açık ve net konuşmak gerekirse üyelere hizmet sağlayabilmek için öncelikle personelin yaptığı iş konusunda ücret, fiziki ortam ve teknolojik alt yapı ile donanımlı hale getirilmesi gerekir. İş konusunu açmak gerekirse 5 işe bir personel değil, eğitilmiş, alanında profesyonel personel yetiştirilmelidir.”

“Genç ve dinamik çalışanlar gereklidir. Tecrübeli çalışanlara ihtiyaç olduğu kadar emekliliği gelmiş çalışanların da süre uzatılmadan ayrılmaları gerekmektedir.”

“Üyeler ile sabırlı ve hoşgörülü personelin görüşme sağlaması. Eğitim düzeyi yüksek ve yumuşak mizaçlı personelin muhatap olması. Taleplerin doğru şekilde yönetime aktarılması ve yönetimin de bu talepleri ciddiye alarak (Tabi makul düşünce ve teklifleri) hayata geçirmesi.”

“Çalışan kalitesinin arttırılması, politikaların yönetimlerin ömrü kadar değil çok daha uzun vadeli politikaların oluşturulması.”

“Nitelikli genç personel istihdamı.”

Katılımcılar özlük haklarının iyileştirilmesi, sosyal etkinlikler ve tesislerin sağlanması, işgörenler kadar yöneticilerin de nitelikli olması, işgörelere sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi, personel arasında güçlü bir ekip bağı kurulması, yöneticilerden baskı görmemeleri gerektiği önerilerinin, insan kaynakları teması altında üyelere hizmet verme anlayışını olumlu etkileyecek faktörler olarak vurgulamışlardır.

Odanın Misyonu

Katılımcıların önemli olarak gördüğü konulardan biri odanın misyonu bağlamında hangi faaliyetlerin gerçekleştiğidir. İşgörenler, odanın proje üretme konusunda etkin rol oynamasını, “kıyaslama/benchmarking” ile üyelere iyi örnekler gösterebilmeleri, standart hale getirilmiş uygulamalarla özellikle belge masrafları ya da belge talep etme süreçleri konusunda üyelerin akıllarındaki soru işaretlerini gidermelerini, araştırma ve geliştirmeye önem vermelerini, personelin sürekli olarak iş etiği ilkeleri ile olumlu bir tutum sergilemesini, düzenli stratejik planlama yapmalarını belirtmişlerdir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Tüm odalar tarafından yeknesak uygulamalar.”

“Her dönem kendi projelerini üretmekle birlikte, geçmişte başlayıp çeşitli sebeplerle hayata aktarılamayan projeleri de değerlendirmeye almalı, kurum menfaatini bireysel menfaatlerin önünde tutmalı.”

“Üye profiline yönelik değişen ihtiyaçlar göz önüne alınarak projeler üretilmesi ve üyelerin aldıkları hizmete yönelik memnuniyet, şikâyet geri dönüşlerinin bildirilmesinin sağlanması.”

“Odalarda hizmet standartlarının oluşturulması. Eksik kalan odalara TOBB’un gerekli desteği vermesi.”

“Odalarda ücretlerin standart edilmesi- tek fiyat uygulaması . . .”

“Araştırma”

“Kaliteli personel + kaliteli yöneticiler + iş ahlakı = kaliteli hizmet”

“Yönetici kendi işini personel de kendi işini sağlam yapmalı.”

“Çok çalışmak ve samimi olmak.”

“Kalifiye ve analitik düşünen eleman istihdamı ve personel iş ahlakının benimsetilmesi.”

Katılımcılar, oda statüsünün açıklığa kavuşturulması gerektiğini çünkü bunun işgörenler, yönetim ve üyelerin algısını etkilediğini belirtmişlerdir. Oda kamu veya özel sektör arasında bir statüdedir. Bu durumun özerklik sorunlarına neden olduğu ortaya konulmuştur. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Odaların kamulaştırılması veya özerkleştirilmesi gerekli. Zorunlu üyeliğin kaldırıldığı, fayda sağlayacağına inanan kuruluşların kendi arzularıyla üye olacakları bir sistem veya odaların kamunun ağırlığını taşıdığı ve anlamsız siyasi manevralarda çerez olmadığı bir sistem arasında tercih yapılmalı.”

“. . . Ayrıca odaların üyelerin kafasında genel olarak bir saygınlığı olmadığını düşünüyorum odaları gereksiz olarak gördüklerinden hizmet onlar için hep yetersiz gelecektir.”

“İlçe odalarına İl Odalarına verilen yetkilerin verilmesi (ör: K Belgesi)”

“Odaların statüsüne karar verilmeli. Ya kamu kurumu olmalı ya da tam bağımsız ticari işletme olmalı ki hizmet talep eden de ciddiye alsın hizmet veren de planını sağlıklı yapabilsin.”

Odanın misyonu açısından adil davranma, objektif olma ve yasaya uyma gibi bir kültürün olması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Gelişen teknolojiye ayak uydurma, yenilikçi olma, üyelerinin isteklerini dinleyip onların istekleri kanun çerçevesinde yerine getirme^.

“Objektif olmak.”

Yenilikçi Olma ve Gelişmeleri Takip Etme

Katılımcılar, üyelere hizmet için yenilikçi yaklaşımlara açık olmak ve gelişmeleri takip ederek bu yeniliklerin farkında olunmasını önermişlerdir. Güncel olayların takibi, iç ve dış piyasaya hâkim olma, yeni çıkan yasalardan ve güncel gelişmelerden haberdar olma katılımcılar tarafından önerilmektedir. Katılımcılar bu süreçlerden sonra üyelere yönelik iş geliştirme önerilerini ortaya koymuşlardır Katılımcılar hem personelin hem de yöneticilerin inovatif olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“İnovasyona önem vermeli ve bu konuda üyelerinin de bilgilendirmelidir.”

“Odaların yönetimlerinin ve personelinin yenilikçi bir zihniyette olması.”

“Gelişmelerden daima haberdar olmak ve buna göre hareket etmek.”

“Odaların yenilikçi olabilmesinin yolu dünyadaki gelişmeleri takip etmesinden geçiyor. Odalar mutlaka uluslararası projelerde yer alarak dünyadaki gelişmiş odaların faaliyetlerini takip etmeli, kendi hizmetlerini de teknolojik gelişmelere bağlı olarak sürekli güncellenmelidir.”

“İç ve dış piyasayı yakinen takip etmeleri gerekiyor. Üyelerin beklenti dert ve sorunlarını anlayıp, çözüm üretebiliyor olması, kamu kurumu zihniyeti ile çalışmamaları gerekiyor.”

“Yönetimlerin önce kendilerinin yenilik yanlısı olması, oda ve personel hizmetlerinin iyileştirilmesi ile mutlu personel daha çok çaba gösterecek olup, proje ve önerilere açık olup doğru bir fizibilite sonucunda üyelerine en iyi hizmeti hedefleyerek projeleri hayata geçirmede daha özverili istekli olmalarıdır.”

“Oda üyeleri için vardır. Dolayısıyla yenilikçi bir anlayışla hizmet vermek demek benim için üye memnuniyeti anlamındadır. Üyeyi iyi anlamak istek ve ihtiyaçlarını yorumlamak ve buna göre bir işleyiş belirlemek gerekir.”

“İnovasyon algısının tanıtımının başarılı bir şekilde yapılması ve bu algının her alanda uygulanabilir olduğu düşüncesinin oturması, iş birliği teşviki ve taleplere uygun yaklaşım.”

“Global trendlerin takip edilmesi ve gerçek ihtiyaçların belirlenmesi gerekir.”

“Diğer ülkelerde sürekli gözlem yaparak yenilikleri kendi ülkemize ve odamıza aktarmalıyız.”

“-Yöneticilerin yenilikçi hizmet anlayışını benimsemesi

-Yeniliğe açık personel

-Yönetim süreçlerine aktif olarak katılan Oda üyesi”

Eğitim, Seminer, Çalıştaylar ve Geziler Yapma

Katılımcılar bu tema altında personel, yönetici ve üye eğitimlerinin verilmesi gerektiğini ya da benzer etkinliklerin önemini vurgulamışlardır. Personelin eğitilmesi, kendini geliştirmesi, kişisel olarak gelişiminin desteklenmesi beklenmektedir. Yöneticilerin seçimle gelmesi ve yönetim konusunda genelde tecrübesiz olmalarından dolayı odanın işleyişi ve misyonu ile yöneticilik becerileri konusunda eğitilmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bu düşünceleri destekleyen yorumlar aşağıda verilmiştir:

“Üst düzey yöneticilere üst düzey eğitim verilmesi ve alması.”

“Öncelikle personelin verilecek olan hizmet ile ilgili eğitim verilmesi, mesleki gelişimlerinin sağlanması.”

“... personelin düzenli bir şekilde eğitime tabi tutulması ...”

“Personele ciddiyeti olan sürekli eğitimler verilmesi.”

“Belirli dönemlerde kurum dışında düzenlenecek etkinliklerle beyin fırtınaları yapılmalıdır.”

Son olarak ticaret yapan, mali gücü yüksek olan, ancak sektörel ve teknik anlamda bilgisi olmayan üye profiline çok rastlandığı, bu nedenle bu üyelere sektörel düzeyde ilgili eğitimlerin verilmesi, çalıştaylar düzenlenerek üyelerin profesyonel ağlar kurmasını yurt içi ve yurt dışı geziler ve fuarlara katılım ile geliştirilmesi katılımcılar tarafından öneri olarak sunulmuştur.

“Üyelerine daha çok bilgilendirici eğitimler verilmesi.”

“Üye eğitimlerinin cazip hale getirilmesi, eğitilmiş personel çalıştıran üyelerin teşvik edilmesi ve bu şekilde üyelerin odadan yenilikçi uygulamalar bekleme düzeyinin artırılması. Ne verirsiniz onunla yetinen, ya da ne istediğini bilmeyip sadece dedikodu üreten üye sayısının azaltılması.”

“Üyelerimizin mesleki faaliyetlerine destek olabilecek girişimcilik eğitimleri ve danışmanlık faaliyetlerinin odalar tarafından ücretsiz verilmesi.”

“Kendi iş dallarında eğitimler düzenlenebilir.”

“Üye eğitimleri artırılmalı.”

“. . . Bence ticarete atılacak insanlara belirli bir süre eğitim verilmesi gerektiğini düşünüyorum çünkü üyelerimizin büyük çoğunluğunun sadece parası var diğer konularda bilgileri yok.”

Yönetim

Katılımcılar üyeleri memnun etmede çağdaş bir yönetim anlayışının etkisinin olabileceğini vurgulamışlardır. Katılımcılar, odalarda kurumsallaşmanın olması gerektiğini, bunun ise genel sekreterlik makamının güçlendirilmesi, denetim mekanizmasının hayata geçirilmesi, bürokrasinin azaltılması ile mümkün olabileceğini vurgulamışlardır. Katılımcılara göre adil yönetim, şeffaflık, personele gerekli desteğin sağlanması yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir.

Katılımcılar yöneticilerin vizyon sahibi olması, kurum menfaatlerini bireysel menfaatlerinden önde tutması, kurumun misyonunu bilmesi, öncelikle kendi işlerini doğru şekilde yapmaya yoğunlaşması, personel ile iyi ve yakın ilişkiler kurması, oda işleyişi hakkında bilgi sahibi olması, düzenli üye ziyaretleri yapması, personeli desteklemesi, profesyonel bir rekabet ortamı yaratması, yetkilerini adil şekilde

personelerle dağıtması, aydınlatıcı fikirlere sahip olması, bencil olmaması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu özellikler aslında işgörenler tarafından algılanan uygun lider özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Odaların Yenilikçi Bir Anlayışla Üyelerine Hizmet Sunabilmesi Hususunda Başlıca Öneriler Hakkında Genel Değerlendirme

Üyelerin odalardan duydukları memnuniyet düzeyinin artırılması, teknolojik alt yapının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, nitelikli insan kaynağı temini, adil özlük hakkı dağıtımı gibi işgören odaklı ve adil bir insan kaynakları yönetiminin varlığı, odanın misyonunun verilen hizmetler ve uygulamalarla aynı yönde olmasının sağlanması, odanın yenilik ve değişimlere açık olması, odanın tüm paydaşlarına amaca uygun eğitimlerin verilmesi, bireysel menfaatlerden uzak kurumsal ve çağdaş bir yönetim anlayışı katılımcılar tarafından önerilmiştir. Öneriler birlikte değerlendirildiğinde ticaret ve sanayi odalarının yönetim anlayışının kurumsallıktan uzak ve misyonlarına uygun olmayan uygulamalara sahip olduğu, üyelerin ve paydaşların menfaatini asgari düzeyde gözetmedikleri tespit edilmiştir.

BÖLÜM IX

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarının örgütsel ve yönetsel açıdan daha etkin hale getirilebilmesi sorununu irdelemek; etik liderlik, işe bağlılık, iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkileri tespit etmek ve işe bağlılığın iç girişimcilik ile hizmet inovasyon davranışına aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada nicel ve nitel analiz yöntemlerini içeren karma araştırma yöntemi ile nitel analiz için Husserl (1962) tarafından geliştirilen fenomenoloji yöntemi benimsenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunu erkekler (%60,7), evli (%75), 30 yaş (%82,9) üzerinde, lisans mezunu (%62,7), dört yıldan fazla süredir (%82,5) aynı odada çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin yarıya yakını (%46,1) on yıldan fazla süredir bulundukları odada çalışmakta, %39,8’i İş Kanununa göre sözleşmeli, %36,6’sı TOBB Yönetmeliğine göre sözleşmeli ve %23,6’sı kadrolu olarak görevlerine devam etmektedir. Katılımcıların yarıya yakını (%46,8) 5000’den az üyesi bulunan odalarda çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların % 8,8’i sanayi odasında, %40,1’i ticaret odasında, % 51,1’i ise ticaret ve sanayi odasında çalışmaktadır.

Bu bölümde araştırma sonuçları, tartışma, kısıtlar ve gelecek çalışmalar için öneriler açıklanacaktır.

Araştırma Sonuçları ve Tartışma

Araştırma sonuçları altı alt başlık altında incelenmektedir. Hipotez sınamaları ve analiz sonuçları literatürde benzer çalışmalarla desteklenip desteklenmediği tartışılarak yapılmıştır.

Etik Liderlik ve İşe Bağlılık

Araştırmada etik liderliğin işe bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Zhu vd., 2009; Den Hartog ve Belschak, 2012; Macey vd., 2009; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2017; Ahmad ve Gao, 2018). İşe bağlılık işle bağlantılı pozitif motive edici ve psikolojik durumdur (Schaufeli vd., 2006). Cheng vd. nin (2014) etik liderlikle ses davranışı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Kuzey Tayvanda 239 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada etik liderliğin astlarının işlerini yapmalarını kolaylaştırdığı ve astları konuşmaya teşvik ettiği tespit edilmiştir. Brown vd. (2005), etik liderlik ile işe bağlılığının önemli bir unsuru olan işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Regresyon analiziyle Den Hartog ve Belschak (2012) etik liderliğin iş ilişkisiyle arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamış, izleyicilerin liderlerini etik olarak hareket ettiğini algıladıkları zaman yaptıkları işlerde daha yüksek katılım bildirme eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Hansen, Alge, Brown, Jackson ve Dunford (2013) örgütsel ve yönetsel açıdan etik liderliğin işgören bağlılığı ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu, etik liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak işgörenle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Etik davranış kalıbı önemli bir itici güç ve motivasyon faktörüdür. Etik lider astlarına ve çalışanlarına ilham vererek onları işe bağlı hareket etmeye iter. Bu itiş gücü tamamen takipçide bırakılan iz ve etkilerle ilgilidir. Nicel araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular etik liderlikle işe bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiyi çıkarmakta, mülakatlar sonucunda ortaya çıkan tablo da bunu destekler niteliktedir. Ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli üç özelliği ile oda personelinin işe bağlılığını artırma konusunda başlıca önerilerden elde edilen cevaplarda en fazla kullanılan kelimeler “adalet” ve “dürüstlük”tür. Bu da personelin adalet algısının işe bağlılıkla kurduğu güçlü bağı göstermektedir. Katılımcıların bazılarının bu yöndeki bazı ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Adil bir yönetim politikası”

“Her yönden adil olmak ve ödüllendirmek”

“yöneticiler tarafından motive edilmeli”

“Adalet ilkesi çerçevesinde işe alma, işte terfi ve ücret politikalarının oluşturularak

uygulanması.”

“iş yükünün adil şekilde dağıtılması, her konuda adil olunması”

“adil, hakkaniyetli, personel kayırma olmamadan, yapılan işin takdir edilmesi elzem”

“Personelin öncelikle kendi kurumu içinde ayrımcılığa uğratılmaması gereklidir.

Yönetimler personeline eşit uzaklıkta olmalı, odalarda ücretlendirme, terfi ve cezalarda hakkaniyetli olunmalıdır. Yönetimlerde kendi aldıkları adam kayırmacılığı ne yazık ki sürmektedir. Kurum içi ücretlendirme, terfi ve cezalardaki adaletsizlik, ezilen tarafta içe kapanmaya sebebiyet vermekle birlikte verimliliği düşürmektedir. İşverenlerce ezilmeyen, söz hakkına sahip olan personel daha verimli olmakta, işlerini şevk ile yapmaktadırlar.”

“işe bağlılık konusunda, yöneticilerin personelin her türlü haklarını gözetmeleri adil davranmaları ve başarılı olduğu konularda ödüllendirmesi gerektiği görüşündeyim.”

Etik Liderlik ve İç Girişimcilik

Araştırmada etik liderliğin iç girişimcilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Liderlikle iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki bulunduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Valsania, Moriano ve Molero (2016) otantik liderliğin iç girişimciliğin öncülü olduğunu, bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Otantik liderliğin temel yapı taşları kişinin kendi değerlerini bilmesiyle ilişkili olan öz farkındalığı, vereceği kararlardan önce verileri objektif değerlendirmeye ilişkili olan dengeli işleme, ilişkilerde şeffaflık ve kolektif amaca hizmet edebilmek için etik davranışlarla belirginleşen içselleştirilmiş ahlaki bakış açısıdır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Etik liderlik ise normatif açıdan uygun olan davranışın takipçilere aktarılması, yüksek düzeyde dürüstlük, güvenilirlik, etik kararlar alarak buna bağlı standartlar belirleme özelliklerine sahiptir. Otantik liderliğe göre içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını takipçilerine daha aktif şekilde sunan ve bunu yaşam felsefesi haline getirmiş kişilik özelliğine sahip yöneticiler etik liderlerdir (Brown vd., 2005). Bu nedenle etik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki konusunda her ne kadar

doğrudan araştırmaya rastlanmamış olsa da Valsania vd.'nin (2016) araştırması önemli ölçüde araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

İnovasyon, proaktiflik, risk alma gibi önemli yapı taşlarından oluşan iç girişimcilik bu özellikleri davranışa dönüştürebilecek önemli bir itici güce ihtiyaç duyar. Bu önemli itici güçlerden biri etik liderliktir (Miller, 1983). Chen ve Hou (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada çalışanların etik liderlik algıları ile çalışanların ses davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu, ses davranışının bireysel yaratıcılığa pozitif olarak bağlı olduğu ve etik liderliğin bireysel yaratıcılık (ses davranışıyla) üzerindeki dolaylı etkisi çalışan inovatif bir iklimde çalışırken daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Engelbrecht vd. (2017) etik liderlerin çalışanların katılımına elverişli bir çalışma ortamı yarattıklarını tespit etmişlerdir.

Mülakatlar esnasında ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli 3 özelliği arasında katılımcılar tarafından iç girişimciliğin yapı taşları arasında bulunan “yenilikçi (N=40)” ifadesine yer verilmiştir. Bu yöndeki örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

“Adaletli, bilgili, öğrenmeye ve yeniliklere açık”

“Ahlaklı duyarlı yenilikçi”

“Ufku açık ve yenilikçi olması”

“Adalet dürüstlük yenilikçilik”

İç girişimciliğin yapı taşlarından bir diğeri proaktiflik, fırsatları faydaya dönüştüren, rekabete karşı inisiyatif alan, olasılıkları zamanında öngören bir kişilik yapısıdır. Risk almak ise yeni fırsatlar aramak için kaynak ayırma olasılığı ile ilgilidir. Proaktiflik ve risk almakla ilişkili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmektedir:

“Adil,teşvik edici,yol gösterici”

“Çözüm odaklı olması, adaletli olması ve çalışkan olması “

“Yeniliklere Ayak Uydurması”

“Dürüst,güvenilir,iş odaklı olması”

“Eğitici, öğretici ve geliştirici düşüncede olmalı”

“Adil olması, tarafsızlık ilkesi, yeni fikirler üretmesi”

“Adalet, doğru iletişim ve performans fırsatları”

“Anlayışlı, dürüst ve araştırmacı”

“Eleştirel düşünce yapısı, üstleriyle çalışanlar arasında dengeyi kurabilmek, iyi bir mentor olması”

“Adil, İnsancıl, ve Yeni Fikirlerle Açık Olması”

“Dürüstlük, empati, vizyonerlik”

“Adil olmak, güvenilir olmak, uyanık olmak”

“Adil, mantıklı, sorumluluk alabilme”

Nitel veriler birlikte değerlendirildiğinde, etik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki anlamlı etki desteklenmektedir.

Etik Liderlik ve Hizmet İnovasyon Davranışı

Araştırma bulgularına göre etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Hizmet inovasyon davranışına ilişkin literatürde çok az çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar arasında liderliğin araştırma konusu yapıldığı az sayıda çalışma bulunmaktadır. İnovasyon, personel güçlendirme, inovatif açıdan personelin desteklenmesi, personelin ödüllendirilmesi gibi liderlik özellikleri inovasyon davranışını artırmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007; Janssen, 2005). Gumusluoglu ve Ilsev (2009) 43 mikro ve küçük ölçekli Türk yazılım geliştirme şirketlerinde 163 Ar-Ge personeli ve yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada transformasyonel liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerinde önemli etkileri olduğunu, bu liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Schuckert vd. (2018) otantik liderlik ve transformasyonel liderliğin hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ahmed, Naqshbandi, Kaur ve Ng (2018) Malezya’da sağlık sektöründe çalışan 422 tıp uzmanı ile yaptıkları araştırma babacan (paternalistic), demokratik ve otantik liderlik türlerinin ilişki temelli işgören yönetişimini ve açık hizmet yeniliğini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Dhar (2016) güçlü etik liderliğin yüksek lider-üye etkileşim ilişkisi sağladığı, etik liderlikle hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma bulgularımızı destekleyen diğer bir çalışma ise

Kalshoven vd.'nin (2011) etik liderliğin işgören davranışlarını yenilikçi performanslarını ortaya koymalarını sağlaması açısından önemli bir rol oynadığını tespit eden çalışmasıdır. Bu çalışmayı teyit eden diğer bir çalışma ise Walumbwa Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen'in (2011) etik liderlikle işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna dair yapılmış çalışmasıdır. Karadal ve Özsungur (2017) ise üretim sektöründe faaliyet gösteren ve Adana Sanayi Odası'na kayıtlı olan ticari işletmelerden 317 işgören ile gerçekleştirilmiş çalışmada hizmet inovasyon davranışı ile etik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nitel verilerin değerlendirilmesinde katılımcıların etik lider tanımlamalarında yenilikçi, açık fikirli, yeni fikirlere açık, yeni fikirler üreten, yönetsel beceriye sahip ifadelerine yer verildiği gözlenmiştir. Katılımcıların oda personelinin yeni fikirler sunması ve proje önermesini teşvik etmek için başlıca önerileri arasında yöneticilerin işgörelere davranışlarının pozitif ve katılımı destekleyen, yeni projeler üretmeye katkı sağlamayı hedef tutan, fikir paylaşımına açık özelliklere sahip olması gerektiği yer almaktadır. Bu ifadeler liderlik ile işgören inovatif davranışı arasındaki anlamlı ilişkiyi destekler niteliktedir. Katılımcılar, odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesi hususunda başlıca önerileri sorusunda “ileri görüşlü lider ile personelinin sevgi, saygı ve hoşgörölü bir şekilde aynı çatı altında toplanması”, “...geleceği gören yöneticiler sayesinde gerçekleşmektedir”, “Yöneticilerin üye ziyaretlerini seçim dışında yapmaları”, “vizyoner yöneticilerden oluşan Yönetim Kuruluna sahip olmaları gerekmektedir”, “..çalışanların yönetici baskısından kurtulması”, “Yönetici kendi işini personel de kendi işini sağlam yaptırılmalı”, “Oda çalışanlarının -yöneticiler dahil- kendilerini odanın sahibi olarak değil Odaların birer sivil toplum kuruluşu olduğunun bilinciyle hareket etmeleri”, “Yöneticilerin yenilikçi hizmet anlayışını benimsemesi” şeklinde cevaplar verilmiştir. Bu cevaplarda etik liderlikle hizmet inovasyonu arasındaki anlamlı ilişki verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Liderlerin (etik, ahlaki değerlere uyan, takipçilerini gözetten) takipçilerinin hizmet inovasyon davranışını etkilediği nitel verilerle ortaya konulmuştur. Özellikle bir katılımcının “Kaliteli personel + kaliteli yöneticiler + iş ahlakı = kaliteli hizmet” cevabı, iş ahlakının hem personeli hem de yöneticileri vurgular nitelikte bir bileşen olarak sunulmuş olması; nicel verilerle elde edilen sonuçlara göre etik liderlik ile hizmet inovasyon davranışı alt faktörleri arasındaki anlamlı etkiyi desteklemektedir.

İşe Bağlılık ve İç Girişimcilik

Pozitif güdüsel bir durum olan işe bağlılık, iç girişimciliğin yapı taşlarından olan proaktif iş davranışı ile ilişkilidir (Bakker, 2011). İşe bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler bilişsel, fiziksel ve duygusal açıdan iş rollerine bağlıdır (Kim vd. 2012). Yüksek düzeyde işe bağlılığın işgörenlerin proaktif iş davranışlarını güçlendirdiğini, inisiyatif alma davranışına neden olduğunu göstermektedir. (Fritz ve Sonnentag, 2007; Kim vd., 2012; Hahn vd., 2012; Parker vd., 2006). İşe bağlılık ile iç girişimcilik arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Gawke vd., 2017). Tüm bu çalışmalar araştırmamızda elde ettiğimiz işe bağlılığın iç girişimcilik üzerindeki etkisine ilişkin bulguyu desteklemektedir.

Nitel veri sonuçları incelendiğinde, işe bağlı bireylerin yenilikler yaparak yenilikçi bir kişiliğe sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. İşe bağlılığın ölçümü için ise personelin yenilik önerilerin düzenli olarak sorulması, personele işe yarayabilecek her yenilikle ilgili gerekli eğitimler verilerek personelin bunlara katılımının sağlanması gerektiği katılımcılar tarafından bildirilmiştir. Ayrıca işe bağlılık için personelin işleri başarmasına fırsat tanınması, risklerin paylaşılması gerektiği katılımcılar tarafından bildirilmiştir. Bu cevaplar işe bağlılıkla iç girişimcilik arasındaki anlamlı etki açısından nitel ve nicel analiz sonuçlarının birbirleriyle örtüştüğünü göstermektedir.

İşe Bağlılık ve Hizmet İnovasyon Davranışı

Xiaojun ve Guy (2014) duygusal emek, işe bağlılık ve etik liderliği kamu hizmeti sunumunda duyarlılığa katkıda bulunan üç öge olarak tespit etmişlerdir. Krell (2005) bağlılık düzeyinin hizmet sektöründe ve özellikle müşteriye sunulacak ürünün işgören ve müşteri arasındaki ilişkiye bağlı olduğu durumlarda önem arz ettiğini ortaya koymuştur. Guzmán, Blanco-Mesa ve Gaviria (2016) perakende ticaretle uğraşan küçük aile şirketiyle yaptıkları vaka çalışması sonucunda hizmet inovasyon davranışının işe bağlılıktan yüksek düzeyde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Garg ve Dhar (2017) işgörenlerin hizmet inovasyon davranışları ile işe bağlılık ilişkisi üzerinden pozitif ilişki kurmasında lider üye etkileşiminin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar işe bağlılığın hizmet inovasyon davranışı üzerindeki anlamlı etkiye ilişkin nicel analiz bulgularını desteklemektedir.

Nitel verilerde personelin eğitimine önem vererek kendini geliştirmesini sağlaması, personelin yeniliklere uyum sağlaması için gerekli adımların atılması, personelin maaş ve özlük haklarının düzeltilmesi, yönetim kurulu ve üyelerle personel arasındaki etkileşimin artırılması, sosyal etkinliklerin artırılması, personel sayısının artırılarak iş yükünün azaltılması, iş ortamının iyileştirilmesi personelin hizmet inovasyon davranışı geliştirmesine neden olarak sunulmuştur. Tüm bu öneriler işe bağlılığı sağlayacak unsurlardır. Yaptığı işi seven personel ile çalışmanın odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesini sağlayacağı sunulan fikirler arasındadır. Oda personelinin motivasyonunun yüksek tutulması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, ödüllendirilmesi, lider-personel ilişkisinde sevgi, saygı ve hoşgörünün hakim olmasının mutlu personel profilini ortaya çıkaracağı ve tüm bunların da hizmette inovatif hareketlerin ortaya çıkmasını sağlayacağı görüşü katılımcılar arasında hakimdir. Verilerde dikkat çekici olan bir husus da tatmin olan personelin hizmet inovasyonunu gerçekleştireceği yönündeki inanışın hakim olmasıdır. Özlük hakkı, sosyal ve fiziki imkanlar, çalışma şartları vb. gibi birçok konuda tatmin olmuş personelin iyi hizmet vereceği vurgulanmaktadır. Bu durumu ispatlayan bir katılımcı cevabı aşağıda verilmektedir:

“Her zaman üyelere iyi hizmet için çalışma şartlarının iyileştirilmesi gereklidir. Söz konusu hizmeti sunacak olan personelin çalıştığı kuruma olan bağlılığını en üst seviyeye çıkaracak önlemlerin alınması.”

Etik Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü

Ahmed vd. (2018) babacan, demokratik ve otantik liderlik türleri ve açık hizmet yeniliği arasındaki ilişkide ilişki temelli işgören yönetişiminin aracı rolünü tespit etmiştir. İşgören yönetişimi işgören sahipliği ve karar alma sürecine katılımı içerir. Vander Elst vd. (2011) kötü yönetim gibi faktörlerin işe bağlılık düzeyini azalttığını, Cheng vd. (2018) ise işe bağlılığın psikolojik sermaye ve hizmet davranışı arasında aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. İşe bağlılık aralarında pozitif bir ilişki bulunan özerklik ve inovatif iş davranışı arasında kısmi aracılık rolüne sahiptir (Spiegelaere vd., 2014). Literatürde işe bağlılığın etik liderliğin iç girişimciliğe kısmi aracılık etkisi doğrudan çalışılmamış olmamakla birlikte bu çalışmalar, araştırmada elde edilen kısmi aracı etki sonucunu destekler niteliktedir.

İşe bağlılığın aracılık rolünün nitel açıdan incelenmesi için tüm katılımcı cevapları birlikte değerlendirilmiştir. Katılımcılar iç girişimcilik davranışının geliştirilmesi için adil bir yönetim politikası, adil yöneticilerin varlığını aramaktadırlar. Personele değer verildiğinde, fikirlerinin dinleneceğine ve önemsendiğine inandığında, yönetici ile personel arasında iletişim sorunu olmadığında, yönetim yeni fikirlere açık olduğunda personelin işe bağlılığı artacak, yeni fikir ve projelerini sunacaktır. Bu durumu ifade eden cümleler nicel bulguları desteklemektedir.

Etik Liderliğin Hizmet Inovasyon Davranışına Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü

Garg ve Dhar (2017) tarafından Hint kamu sektörü bankalarında çalışan 294 uzmanla yapılan araştırmada lider üye etkileşiminin işgörenlerin hizmet inovasyon davranışları ile işe bağlılık ilişkisi üzerinden pozitif ilişki kurduğunu ortaya koymuştur. İşe bağlılık, lider-üye etkileşimi ile hizmet inovasyon davranışı üzerinde pozitif yönlü dolaylı etkiye sahiptir. Bu çalışmaya göre iş özerkliği yüksek olduğunda, işgören hizmet inovasyon davranışı işe bağlılık ile artmaktadır. Bu çalışma araştırmancının bulgusu olan işe bağlılığın kısmi aracı rolü etkisini desteklemektedir.

Araştırmanın ana konusunu oluşturan dolaylı etkiye ilişkin aracılık modeli sınamasında işe bağlılığın etik liderliğin iç girişimciliğe etkisine ve etik liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Literatürde yapılmış çalışmaların azlığına karşılık, nitel bulgular bu sonucu desteklemektedir. Bu durumu ispatlayan bir katılımcı cevabı aşağıda verilmektedir:

“Onlara değer vermek adil davranmak, yaptığı iyi işleri yenilikleri fikirleri önemsemek, gerekirse uygulamak, ödül verilmese bile teşekkür etmek, personel arasında ayırım yapmamalı, hepsine eşit davranılması gerekir, prim ödüllendirme mesai ücreti ve gibi küçük destekleyici durumlarla çok çalışanla hiç çalışmayan arasında bir fark oluşturulmalıdır.”

Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren TOBB’a bağlı faaliyet gösteren ticaret ve sanayi odalarının örgütsel ve yönetsel açıdan daha etkin hale getirilebilmesi sorununu, etik liderlik, işe bağlılık, iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı arasındaki etki durumunu tespit etmek ve işe bağlılığın iç girişimcilik ile hizmet inovasyon davranışına aracılık

rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın diğer hizmet sektörlerinde de gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca gelecekteki çalışmalar, önerilen modelin, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanabilirliğini inceleyebilir (Karadal ve Özsungur, 2017; Kindström vd., 2013). Bu çalışma sadece ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret ve sanayi odalarını dikkate almakta ve önerilen modelin uygunluğu, ticaret borsaları, diğer meslek odalarında da analiz edilmelidir. Genelleştirilebilir sonuçlar elde etmek için önerilen modelin literatürdeki eksikler de dikkate alınarak kamu hukuku ve özel hukuka tabi diğer ülkelerde de incelenmesi gerekmektedir. Kısmi aracılık etkisinin araştırma değişkenleri dışında ilgili diğer değişkenlerle sınanması gelecek çalışmalar için önerilmektedir. Psikolojik sermaye, transformasyonel liderlik, örgütsel adalet, otantik liderlik, kariyer bağlılığı, duygusal katılım, iş tatmini, örgütsel ses davranışı, psikolojik güçlendirme konuları açısından işe bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi önerilmektedir.

Araştırmada elde edilen nitel bulgulara göre insan kaynakları yönetimi, adaletli uygulamalar, yönetici özellikleri, çalışma ortamı, aidiyet duygusu, personel özellikleri, kurumsallaşma, stratejik planlama, proje geliştirme, danışma kurulu işe bağlılığı etkileyen başlıca temalar arasında yer almaktadır. İşe bağlılığın aracılık etkisinin incelenmesinde özellikle hizmet sektöründe bu temaların çalışılması literatüre katkı sağlayacaktır. Nitel veri sonuçları özellikle örgütsel adalet ve yönetim üzerine yoğunlaşmaktadır.

Liderlik türleri açısından özellikle işe bağlılıkla ilgili yapılacak araştırmaların en önemli kısıtı, araştırılan liderlik türünün belirli özelliklerle sınırlı olmasıdır. Etik liderlikte adalet, sorumluluk bilinci ve dürüstlük ön plandadır. Ancak, bu etik yönlerin dışında insanları etkileyen ve diğer liderlik türlerinde yer alan bazı özellikler bakımından etik liderlik sınırlı bir çerçevede kalmaktadır. İşe bağlılık ise pozitiflik, tatmin edici olmak, benimseme, bağlılık ve işle bağlantılı ruhsal durum gibi çok yönlü bir bağlılık türüdür. Etik liderliğin işe bağlılık etkisi açısından eksik kalan yönlerinden olan, transformasyonel liderlik türünün işgören davranışlarıyla bağlantılı iyi olma hali (Nielsen vd., 2009), yaratıcılık (Shin ve Zhou, 2003) ve görev performansı (Piccolo ve Colquitt, 2006) gibi özelliklerinin işe bağlılık üzerindeki etkilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Otantik liderliğin özellikleri arasında yer alan öz farkındalık, dengeli işleme, ilişkilerde şeffaflık faktörlerinin etik liderlikten ayrılan yönler içermesi işe bağlılık açısından da önemli aracılık etkisi farklılığı

(kısmi veya tam aracılık) yaratabilir. Bu durumların gelecek çalışmalar için araştırma konusu yapılması önem arz etmektedir.

Araştırmanın sonucunda etik liderliğin işe bağlılık, iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı alt faktörleri; işe bağlılığın iç girişimcilik, hizmet inovasyon davranışı alt faktörleri üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Bu etkilerin anlamlı olması hizmet sunan kamu hukukuna tabi ticaret ve sanayi odalarının içinde bulundukları yönetim sorununu açıkça göstermektedir. İşe bağlılığın etik liderliğin iç girişimciliğe etkisi ile etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı alt faktörlerine etkisine kısmi aracılık etmesi nicel analiz sonucunda ortaya konulmuştur. İşe bağlılığın bu değişkenlerin etkilerine aracılık etmesi, işgören- yönetici arasındaki ilişkinin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Nitekim nitel veri sonuçları ile Türkiye’de odaların başlıca sorunları arasında “yönetim ve adil olma” katılımcıların % 49,16 sı tarafından belirtilmiş, bunu takiben “odalar, oda sistemi ve üyeler” ise %35,22 katılımcı tarafından belirtilmiştir. İşe bağlılığın artırılmasında “İnsan Kaynakları Yönetimi” % 79,23, “Adaletli Uygulamalar” ise % 35,04’tür. Oda personelinin yeni fikirler sunması ve proje önermesinde “Fikir üretme süreçleri” % 34,33, “Performans değerlendirme ve teşvik sistemi” % 30,11’dir. Odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesi “Üyelerin memnuniyeti” %36,62, “teknoloji” % 21,48, “İnsan kaynakları” % 18,31’dir. Ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli özelliklerine katılımcıların %58,10’u yöneticilerinin her yönden adaletli ve adil kararlar veren, herkese karşı hakkaniyetli ve herkesin hak ettiğini alması için uğraş veren, her koşulda liyakati ön planda tutan, hukuku gözeten ve ona göre davranan, yönetim tarzında şeffaflığı esas alan ve son olarak etik değerler konusunda hassas özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Görüleceği üzere gerek nicel veriler gerekse nitel veriler adalet ve yönetim üzerine odaklanmış bir işe bağlılık düşüncesinin odalarda hâkim olduğunu açıkça göstermektedir. Özeleştirisi ile odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesinin ağırlıklı olarak üyelerin memnuniyetine bağlanması önemli bir hizmet sorununa işaret etmektedir. Teknoloji ve insan kaynaklarının yetersizliği de bu hizmet sorununda önemli paya sahiptir. Adaletin ve etik ilkelerin katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından altının çiziliyor olması, odalardaki etik lider eksikliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, odaların yönetsel açıdan etik liderlik özellikleri bakımında gerekli politikalar benimsemesi, Kanun koyucu tarafından gerekli tedbirlerin alınması önerilmektedir. Bu nedenle nicel ve nitel bulgular sonucunda

daha önce başlıklar halinde açıklamaları yapılmış olan konularda politika belirleyicilerin gerekli düzenlemeleri yapmaları önerilen önem derecelerine göre sıralanmış konular Tablo 34’te verilmektedir.

Tablo 34. Önem Derecesine Göre Sıralanmış Temalar Tablosu

Türkiye’de Odaların Başlıca Sorunları	İşe Bağlılığın Geliştirilmesi İçin Öneriler	İç Girişimcilik Önerileri	Hizmet İnovasyon Davranışının Geliştirilmesi İçin Öneriler	Önerilen Etik Lider Özellikleri
<i>Yöneticilerin adil olmaması</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Öneriler</i>	İşgörenlerin Fikir Üretme Süreçlerine İlişkin Öneriler	Üyelerin memnuniyeti	<i>Adaletli</i>
Odalarda Kurumsallaşma Sorunu	Yöneticilerin İşgörenlere <i>Adaletli</i> Davranması	İşgörenlerin Başarılı Fikir ve Projelerinin Desteklenmesine İlişkin Öneriler	Teknoloji	Dürüst
<i>İnsan Kaynağı Sisteminin Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar</i>	Yöneticilerin Uygulamalarından Kaynaklanan Eksiklikler Hakkında Öneriler	Yöneticilerin Örgüt İklimini Oluşturması	<i>İnsan kaynakları</i>	Etik değerlere uyan
Teknolojik ve Teknik Altyapı Eksikliği Sorunu	Çalışma Ortamına İlişkin Öneriler	İşgörenlerin Kendini Geliştirmesi	Odanın misyonu	Liyakat
Yasal Düzenlenmelerin Yapılmaması Sorunu	İşgörenlerde Aidiyet Duygusunun Geliştirilmesi	İşgörende Bulunması Gereken Özelliklere İlişkin Öneriler	Yenilikçi Olma ve Gelişmeleri Takip Etme	Hukuku gözetken
TOBB Merkez Yönetiminin Stratejisinden Kaynaklı Sorunlar	İşgörenlerde bulunması Gereken Özellikler	Çalışma Koşullarına İlişkin Öneriler	Eğitim, Seminer, Çalıştaylar ve Geziler Yapma	Yönetimde şeffaflık

Tablo 34’ten de anlaşılacağı üzere araştırma katılımcılarının beş soruya verdikleri cevaplarla önerdikleri ortak tema yönetim, etik liderlik ve insan kaynaklarıdır. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan ve kamu hukukuna tabi olan odaların personelinin bu üç temel konuda ve özellikle yönetim sorunu üzerinde birleşmiş olmaları bu eksik yönlerin tamamlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre sanayi odalarının etik liderlik düzeyi en yüksek, ticaret ve sanayi odalarının ise en düşüktür. Odaların türüne göre ortaya çıkan bu farklılık, TOBB

tarafından ele alınarak çözümlmelidir. Benzer hizmetler sunan odalar arasındaki bu farklılığın temel nedenlerinin araştırılarak, çözüm önerilerinin sunulması gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilmektedir. Nitel ve nicel analiz sonuçları Türkiye’de TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odalarının yöneticilerinin adaletin sağlanması, kaynakların adil dağılımı, insan kaynakları politikalarının gözden geçirilmesi, teknolojik alt yapının çağın gereklerine uyumlu hale getirilmesi, işgören odaklı inovasyon stratejileri geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle kariyer geliştirme ve işe alımlarda TOBB’a bağlı ticaret ve sanayi odaları arasında ortak bir politikanın benimsenmesi gerektiği bu çalışma ile tespit edilmiştir.



KAYNAKÇA

- Abell, D.F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aboal, D. & Tacsir,E. (2015). Innovation and Productivity in Services and Manufacturing The Role of ICT Investment. Inter-American Development Bank: Institutions for Development Sector Knowledge and Learning Sector, IDB Working Paper Series N° IDB-WP-658.
- Afsar, B. & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43 (1), 41-73.
- Ahmad, I. & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 1-15. 09.06.2018 tarihinde [https:// doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107](https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107) sayfasından erişilmiştir.
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Kaur, S. & Ng, B. K. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: Evidence from Malaysian service sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (3), 353-374.
- Alageeli, O.M. & Aalyateem, A.M.A. (2015). The role of the tacit knowledge in developing the human resources: Critical analytical study of the knowledge centre in the industrial commercial chamber in Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia. *Procedia Computer Science*. 65, 469 – 478.
- Alambeigi, A., Mohammadi, M., Asadi, A. & Zarei, B. (2012). The exploration of organization factors that inspire intrapreneurship in Iranian agricultural research organization (IARO). *African Journal of Agricultural Research*, 7(3), 378–384.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measure and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allinson, C. W., Chell, E. & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31–43.

- Aloini, D., Lazzarotti, V., Manzini, R. & Pellegrini, L. (2017). IP, openness, and innovation performance: an empirical study. *Management Decision*, 55 (6), 1307-1327.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Anderson, J. C. & Moore, L. F. (1978). The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, 4, 120–125.
- Anning-Dorson, T. (2016). Interactivity innovations, competitive intensity, customer demand and performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8 (4), 536-554.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-25.
- Antoncic, J. A. & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111 (4), 589 – 607.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495–527.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. 6. Baskı. Ankara: Asil Yayınevi.
- Arthur, J. W. (2016). *The Seventeenth Highland Light Infantry (Glasgow Chamber of Commerce Battalion) (WWI Centenary Series)*. U.K: Read Books Ltd.
- Aryati, A.S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D. & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.
- Ashok, M., Narula, R. & Martinez-Noya, A. (2016). How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1004-1024.
- Atlas, M. (2016). *İstatistik II: Çözümlü Örnekler*. Ankara: Sözkesen Matbaacılık Ltd. Şti.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Chan, A. (2009). Meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784
- Axelsson, B. & Johanson, J. (1992). Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In Axelsson, B. & Easton, G. (Eds), *Industrial Networks. A New View of Reality* (pp. 218-234). London: Routledge.

- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313-326.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178-204.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Work and well-being: A complete reference guide* (pp. 1-28). New York: John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Psychology Press.
- Balakrishnan, S. & Koza, M. P. (1993). Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 99-117.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multidisciplinary Perspective* (pp. 49-67). Cheltenham: Edward Elgar.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 845-864.
- Barnes, D. C. & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27 (6), 485-499.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, 15 (4), 161- 173.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Benson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

- Bateman, T. S. & J. M. Crant (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press
- Bellingham, R. (2003). *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*. Amherst, MA: HRD Press.
- Benitez, Amado, J., Llorens, Montes, F.J. & Perez Arostegui, M.N. (2010). Information technology enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Bennett, B. (2011a). *Testing times for business partners in regional and local development: the past and future of chambers of commerce*. The Voice Of The Membership NO. 284, Territory, Politics and Governance. UK: Regional Studies Association. 08.06.2018 tarihinde <https://www.geog.cam.ac.uk/research/projects/chambersofcommerce/regionalstudies.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Bennett, R. J. (2011b). *Local Business Voice: The History of Chambers of Commerce in Britain, Ireland, and Revolutionary America, 1760-2011*. London: OUP Oxford.
- Bennett, R. J. (1996). The Logic of Local Business Associations: an Analysis of Voluntary Chambers of Commerce. *Journal of Public Policy* / Volume 15 / Issue 3, 251-279
- Bennett, R. J., Krebs, G. & Zimmermann, H. (1993). *Chambers of Commerce in Britain and Germany and the Single European Market*. London: AngloGerman Foundation.
- Bentham, J. (1982). *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London: Methuen.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-46.
- Bentler P M & Bonett D G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychol. Bull.*, 88, 588-606.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Berthon, P. & John, J. (2006). From entities to interfaces: delineating value in customer-firm interactions. In R.F. Lusch & S. L. Vargo (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions* (pp. 196-207). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bhamra, H.S., Kuehn, L.A. & Strebulaev, I.A. (2010). The aggregate dynamics of capital structure and macroeconomic risk. *Review of Financial Studies*, 23 (12), 4187-4241.

- Black, J. & Farias, G. (1997). *Genesis of complexity cycles, Eighth Annual International Conference of The Society for Chaos Theory in Psychology & Life Sciences*. Boston, MA: Boston University.
- Blader, S. & Tyler, T.R. (2009). Testing and expanding the group engagement model. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 445-464.
- Blanchard, K. H. & Peale, N. V. (1996). *The power of ethical management*. New York: Ballantine Books.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Boekhorst, J. A., Singh, P. & Burke, R. (2017). Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment. *Personnel Review*, 46 (5), 891-907.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 17, 303-316.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (4), 185-193.
- Brocki, J.M. & Wearden, A.J. (2006). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology & Health*, 21 (1), 87-108.
- Brown, D. (1997). Sustainability is not about money!: the case of the belize chamber of commerce and industry. *Development in Practice*, 7 (2), 185-189.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.
- Brown, M.E. & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583-616.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bunger, A. (2013). Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: the role of competition and trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42 (6), 1155-1175.
- Burgelman, R.A. & Rosenbloom, R.S. (1997). Technology strategy: An evolutionary process perspective. In M.L. Tushman & P. Anderson, (Eds), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* (pp. 273-286). New York, NY: Oxford University Press.
- Burke, R. J., Singh, P. & Fiksenbaum, L. (2010). Work intensity: potential antecedents and consequences. *Personnel Review*, 39 (3), 347-360.

- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9-30.
- Busenitz, L. W. & Lau, C. M. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25–39.
- Butterfield, K.D., Treviño, L.K & Weaver, G. (2000). Moral awareness in business organizations: influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53 (7), 981-1018.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with amos: basic concepts, applications, and programming* (Second Edition). Taylor & Francis.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cadwallader, S., Jarvis, C.B., Bitner, M.J.& Ostrom, A.L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 219-239.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Campo, S., Díaz, A.M. & Yagüe, M.J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (8), 1292-1311.
- Cargill, W. (1840). *Address of William Cargill, Esq. to the South Shields Chamber of Commerce, May 4, 1840, on the foreign policy of England*. London: T. Brettell.
- Carlborg, P., Kindström, D.& Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34 (5): 373-398.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G. & Gatewood, E.J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.
- Cassar, G. and Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting & Finance*, 43 (2), 123-147.
- Chan K-Y, Ho M-HR, Kennedy JC, Uy MA, Kang BNY, Chernyshenko OS & Yu KYT. (2017). Who Wants to Be an Intrapreneur? Relations between Employees' Entrepreneurial, Professional, and Leadership Career Motivations and Intrapreneurial Motivation in Organizations. *Frontier in Psychology*, 8, 1-11.
- Chang, S., Gong, Y. & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 812–818.
- Chen, W.J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64–72.

- Chen, H. (2010). Macroeconomic conditions and the puzzles of credit spreads and capital structure. *Journal of Finance*, 65 (6), 2171-2212.
- Chen, A.S. Y., Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27, 1–13
- Chen, S.-C. & Quester, P.G. (2006). Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice. *Journal of Services Marketing*, 20 (3), 188-198.
- Cheng, J-W., Chang, S-C., Kuo, J-H., Cheung, Y-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5), 817 – 831.
- Cheng, T. M., Hong, C. Y. & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94–102.
- Chiang, Y.H. & Hung, K.P. (2010). Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. *R&D Management*, 40 (3), 292-299.
- Chou, C., Chen, K. & Wang, Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 703-711.
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review a Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Churchill, N.C. (1992). Research issues in entrepreneurship. D.L. Sexton & J.D. Kasarda eds *The State of the Art of Entrepreneurship* içinde. PWS-Kent Publishing, Boston, Massachusetts, 579-596.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics. *Business Ethics Quarterly*.5 (1), 5-28.
- Clarkeburn, H. (2002). A test for ethical sensitivity in science. *Journal of Moral Education*, 31 (4), 439-453.
- Colarelli, S. M. & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.
- Cooper, T.L. (2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. London: Sage Publications Ltd.
- Covin, J.G. (1991). Entrepreneurial vs conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 25(5), 439-62.
- Covin, J.G. & Covin, T.J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt vd. (Eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Crant, J.M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532–537.
- Crawford, B. & Branch, J. (2015). Interest plurality and institutional work: An ethnography of rural community organizing. *Journal of Organizational Ethnography*, 4 (1), 98-116.
- Da Silva, L.A., Martins Damian, I.P. & Dallavalle de Pádua, S.I. (2012). Process management tasks and barriers: functional to processes approach. *Business Process Management Journal*, 18 (5), 762-776.
- Dadhich, A. & Bhal, K.T. (2008). Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours. *Vikalpa*, 33(4), 15-25.
- Daft, R. L. (2007). *The leadership experience*. USA: South-Western College Pub.
- Dai, Y.D., Zhuang, W.L. & Huan, T.C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Damasio, A. R. (1999). *Le sentiment me^me de soi : corps, e'motions, conscience (The Very Feeling of One's Self: Body, Emotions, Conscience)*. Paris: Editins Odile Jacob.
- Darden, W. R., Hampton, R. & Howell, R. D.(1989). Career versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples. *Commitment, Journal of Retailing*, 65, 80-106
- Datta, A., Reed, R. & Jessup, L. (2013). Commercialization of innovations: an overarching framework and research agenda. *American Journal of Business*, 28 (2), 147-191.
- Daunton, M. (2011). The British industrial revolution in global perspective. *Victorian Studies*, 53 (4), 773-775.
- Dawley, D. D., Stephens, R. D. & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3), 511–525.
- Davies, P. (2000). Contributions from Qualitative Research. In H. T. Davies, M. N. Sandra, & P. Smith (Eds). *What works? Evidence-based Policy and Practice in Public Services* (pp. 291- 316), Bristol, UK: Policy Press.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations

- with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193-205.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, N.D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- De Lange, A. H., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201–223.
- Deci, E., Connell, J. & Ryan, R. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580-590.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1995). Human autonomy: the basis for true self-esteem. In M.H. Kernis (Ed.). *Efficacy, Agency, and Self-Esteem* (pp. 31-49). New York, NY: Plenum Press.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C. & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*, 22 (4), 334-350.
- DeGeorge, R. T. (1986). *Business ethics*. New York: Pearson.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York, NY, US: Psychology Press.
- Deming, WE (1990). *Sample Design in Business Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Den Hartog, D.N. & Belschak, F.D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 35-47.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W. & De Jong, M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21 (4), 490-514.
- Dess, G.G. & Picken, J.C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 18-34.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677 – 695.
- Deprez, J. & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430-444.
- Devinney, T.M. (1992). New products and financial risk changes. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 222-231.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.

- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dickson, P.R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56 (1), 69-83.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (1), 4-24.
- Dworkin, G. (1988). *The Theory and Practice of Autonomy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Easton, G. & Araujo, L. (1994). Market exchange, social structures and time. *European Journal of Marketing*, 28 (3), 72-84.
- Edmonson, S., Fisher, A. & Polnick, B. (2003). *Portrait of an ethical administrator*. Paper presented at the Annual Conference of the American Association of School Administrators, New Orleans, LA.
- Edú, S., Moriano, J.& Molero, F. (2014). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 33, 543-76.
- Elci, M., Sener, I. & Alpkan, L. (2013). The impact of ethical leadership on the antisocial behaviour of employees: the mediating role of ethical climate. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 57-66.
- Elliott, J. (2005). *Using Narrative in Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 368-379.
- Enz, C. A. & Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5-6), 115-123.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M.J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organisational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
- Faems, D., Van Looy, B. & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (3), 238-250.
- Fallon, G. & Brown, R. B. (1999). Public law status Chambers of Commerce: does Britain need them? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (3), 287-298.
- Fallon, G. & Brown, R. B. (2000). Does Britain need public law status Chambers of Commerce?. *European Business Review*, 12 (1), 19-27.

- Fan, J. P. H., Huang, J., Oberholzer-Gee, F., Smith, T. D. & Zhao, M. (2008). Diversification of Chinese companies: an international comparison. *Chinese Management Studies*, 2 (1), 6-13.
- Fan, X., Thompson, B. & Wang, L. (1999). *Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes*. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 56-83.
- Felício, J. A., Rodrigues, R. & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50 (10), 1717 – 1738.
- Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (2000). Career patterns of the self-employed: career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38, 53-67.
- Ferraz, I. N. & Melo Santos, N. D. (2016). The relationship between service innovation and performance: a bibliometric analysis and research agenda proposal. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13, 251–260.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Frank, H., Kessler, A. & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance – a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62 (2), 175-198.
- Franke, G. R. & Park, J. E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43 (4), 693-702.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319.
- Fredrickson, B. L. (2001) The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1378.
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Frances Printer.
- Freeman, R. E. & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Charlottesville, Virginia: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. 10.05.2018 tarihinde http://corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Friedman, L. (1947). The first chamber of commerce in the United States. *Bulletin of the Business Historical Society*, 21 (5), 137-143.
- Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: a qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43.

- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2007). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94–111.
- Fuller, J.B., Hester, K. & Cox, S.S. (2010). Proactive personality and job performance: exploring autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*, 22 (1), 35-51.
- Galambos, L. (1965). *Competition and Cooperation: the emergence of a national trade association*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 149–172.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31 (2), 137-154.
- Gardner, W.A. (1990). *Introduction to random processes: with applications to signals and systems*. NY: McGraw-Hill.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2016). Extra-Role Customer Service: The Roles of Leader–Member Exchange (LMX), Affective Commitment, and Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17 (4), 373-396.
- Garg, S., Dhar, R. L. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38 (2), 242-258.
- Gartner, W. B., Bird, B. J. & Starr, J. A. (1992). Acting as If: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13–32.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G. & Gartner, W.B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10, 371-91.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100 (1), 88–100.
- Gebauer, H., Kreml, R., Fleisch, E. & Friedli, T. (2008). Innovation of product-related services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 387-404.
- Gefen, D., Straub, D. & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 2-77.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 532-550.

- Gilleta, N., Fouquereaua, E., Coillota ,H., Bonnetainb , F., Duponta , S., Moretc , L., Anotab, A. & Colombat, P. (2018). Ethical leadership, professional caregivers' well-being, and patients' perceptions of quality of care in oncology. *European Journal of Oncology Nursing* 33, 1–7.
- Giurgiu, A.M., Manciu , L. & Lese, L. (2016). Technological Development - a Tool for Social and Economic Impact of the Chamber of Commerce and Industry of Mures County. *Procedia Technology*, 22, 1092 – 1099.
- Gonzalez, T.F. & Guillen, M. (2002). Leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation. *The TQM Magazine*, 14 (3), 150-164.
- González, M. & León, C.J. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. *Tourism Economics*, 7 (2), 177-190.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39, 53-80.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J. & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixedmethod evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Grossman, G. M. & Helpman, E. (1994). Endogenous innovation in the theory of growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8, 23–44.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Guzmán, C., Blanco-Mesa, F. & Gaviria, M. (2016). Innovative Behaviour and Employee Engagement: A Case Study in a Family Business. *The 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, At Jyväskylä – Finland, 15-16 September 2016.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- Haase, H., Franco, M. & Félix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (8), 906-926.
- Habermas, J. (1994). *Justification and Application: Remarks on Discourse Ethics* (Ciaran P. Cronin, Çev.). Frankfurt am Main: The MIT Press.
- Hagan, F. E. (2006). *Research Methods in Criminal Justice and Criminology*, 7th Ed. MA, Boston: Allyn and Bacon.
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C. & Schmitt, A. (2012). Happy and proactive? The role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 97–114.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 7891.
- Hansen, S., Alge, B., Brown, M., Jackson, C. & Dunford, B. (2013). Ethical leadership: assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449.
- Harris, D. H. (1994). *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*. Washington: DC: The National Academies Press.
- Hart, J. A. & Schultze-Zeu, D. (1995). *U.S. Business and Today's Germany: A Guide for Corporate Executives and Attorneys*. London: Greenwood Publishing Group.
- Harter J.K., Schmidt F.L. & Hayes T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hartline, M. & Ferrell, O. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.
- Hatzinikolaou, D., Katsimbris, G.M. & Noulas, A.G. (2002). Inflation uncertainty and capital structure: evidence from a pooled sample of the Dow-Jones industrial firms. *International Review of Economics & Finance*, 11 (1), 45-55.
- Hayes, A. F. (2013). *Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications, 1-20.
- Heide, J.B. & Weiss, A.M. (1995). Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing*, 59, 30-43.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Hertog, P.D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), 491-528.
- Heseltine, L. (2012). No Stone Unturned: Chamber of Commerce International Comparisons, UK: Crown, 1-42. 04.04.2018 tarihinde https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/36223/12-1214-no-stone-untuned-chambers-of-commerce-international-comparisons.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Hewlett, S. A. & Luce, C. B. (2006). Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70- Hour Workweek. *Harvard Business Review*, 84 (12), 49-59.
- Hill, C. & Lynn, L. Jr. (2003). Producing human services: Why do agencies collaborate? *Public Management Review*, 5 (1), 63-81.

- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1984). Internal venturing in large corporations. In J.A. Hornaday et al. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 321-346). Wellesley, MA: Babson College.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 4th ed., Chicago, IL: Irwin.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus: Battelle Press.
- Hoarau, H. & Kline, C. (2014). Science and industry: sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46 (1), 44-61.
- Hobbes, T. (1960). *Leviathan, or the Matter, Form and Power of Commonwealth Ecclesiastical and Civil*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hollebeek, L. D., Andreassen, T. W., Smith, D.L.G., Grönquist, D., Karahasanovic, A. & Márquez, Á. (2018). Epilogue – service innovation actor engagement: an integrative model. *Journal of Services Marketing*, 32 (1), 95-100.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt. New York, NY: Brace & World.
- Homburg, C. & Stock, R. (2004). The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 144-158.
- Hon, A.H. & Leung, A.S. (2011). Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 125-134.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Houston, F.S. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50, 81-87.
- Howell, D. C. (2010). *Statistical Methods for Psychology*. 7. Ed. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hoyle, R. (1995). *Structural equation modeling : concepts, issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, M.L.M., Horng, J.S. & Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.
- Hu, M.L. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 582-590.

- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Hurley, R.F. & Estelami, H. (2007). An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 21, 3, 186–199.
- Hussain, K., Konar, R. & Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 35–43.
- Husserl, E. (1962). *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology*, New York, NY: Collier.
- Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. (Çev. D. Carr) Evanston: Northwestern University Press.
- Hyvönen, T. Järvinen, J., Pellinen, J. & Rahko, T. (2009). Institutional Logics, ICT and Stability of Management Accounting. *European Accounting Review*, 18 (2), 241-275.
- Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications. *Journal Of Consumer Psychology*, 11(2), 75–85
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52, 1122–1131.
- Ivancevich, J., Olelelns, M. & Matterson, M. (1997). *Organisational Behaviour and Management*. Sydney: Irwin.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovation behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), 573-579.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johlke, MC & Duhan, DF. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3 (2), 154-64.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Johnson, R. B. & Christensen, L. (2014). *Educational Research Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Fifth Edition. California: Sage Publications, Inc.
- Johnson, S., McMillan, J. & Woodruff, C. (2002). Property rights and finance. *American Economic Review*, 92 (5), 1335-1356.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33 (7), 14-26.

- Johnson, C.E., Shelton, P.M. & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: ethical leadership and organizational trust, satisfaction and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3-19.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (3), 692-724.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work (ELW): development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 51-69.
- Kandampully, J. & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37 (1), 78-103.
- Kant, I. (1959). *Foundations of the Metaphysics of Morals*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill/Library of Liberal Arts.
- Kanter, R.M. & Richardson, L. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies-The Enter-prize program at Ohio Bell, 1985-1990. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 209-229.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. California, USA: Sage Publications Inc.
- Kaptan, S. (1998) *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. 11. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Karadal, H. & Özsungur, F. (2017). Hizmet İnovasyon Davranışı İle Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, 663-672.
- Kartarı, A. (2017). Nitel Düşünce Ve Etnografi: Etnografik Yönteme Düşünsel Bir Yaklaşım. Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültürel Çalışmalar Dergisi, 4(1), 207-220.
- Katz, N. (1999). Defining and implanting vision – the cornerstone for quality leadership. In A. Gonen, & A. Zacky (Eds). *Leadership and Leadership Development* (pp. 133-46). Tel Aviv: Ministry of Defense.
- Katz, A. (2015). *The Influence Machine: The U.S. Chamber of Commerce and the Corporate Capture of American Life*. New York: Random House Publishing Group.
- Keith, T. (2006). *Multiple Regression and Beyond*. Boston, MA.: Pearson Education.
- Khandwalla, P.N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-45
- Kickul, J. & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2): 85–97.

- Kim, W., Kolb, J. & Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 29, 1–29.
- Kim, J. W., Lee, H. K. & Lee, K. (2013). Influence of temperament and character on resilience. *Comprehensive Psychiatry*, 54 (7), 1105-1110.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1063–1073.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press.
- Kline R. B. (2016). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling* (4th Edn). New York, NY: The Guilford Press.
- Knies, E. & Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behavior: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57–76.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Ko, C., Haney, M.H. & Lee, G. (2018). Effects of ethical leadership and formal control systems on employee opportunistic behavior in China. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1350-1362.
- Koster, F. J. (1918). *Law and Order and the San Francisco Chamber of Commerce: An Address*. California: Greater San Francisco Chamber of Commerce.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 479-484.
- Krell, E. (2005). Personality counts. *HR Magazine*, 50(11), 46–52.
- Kumar, A., Antony, J. & Dhakar, T.S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 13(3), 290-310.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Bishop, J. W. (2005). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275–291.
- Lane, D. & Maxfield, R. (1996). Strategy under complexity: fostering generative relationships. *Long Range Planning*, 29 (2), 215-231.
- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P. & Leeuw, A. d. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52 (3), 310-331.
- Lee, K., Carswell, J.J. & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 799-811.
- Lee, K.H. & Hyun, S.S. (2016). An extended model of employees' service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622-1648.

- Lee, Y.K., Nam, F.H., Park, D.H. & Lee, K.A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251-64.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S. & Chun, J.U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: the mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader–follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.
- Levinas, E. (1991). *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority* (3. Baskı) (Alphonso Lingiz, Çev.). Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Levine, M. P. & Boaks, J. (2014). What does Ethics Have to do with Leadership? *Journal of Business Ethics*, 124 (2), 1-18.
- Levy, A. (2000). *Organizational Change Management: Approaches, Methods and Processes*. Tel Aviv (in Hebrew): Chricober Publishing.
- Li, M. & Hsu, C. H.C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (12), 2820-2841.
- Lin, L. (2012). An empirical study on the relationship between service innovation and firm performance based on revised SPC model: evidence from China's communication industry. *Int. J. Services Technology and Management*, 18(3/4), 154–183.
- Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., Cheong, S. (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 47-58
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2007). *Effective Leadership* (3rd Ed.). OH: Thomson South-Western.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 695-706.
- Luthans, F. & Stajkovic, A.D. (1999). Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 49–57.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W. & Sugawara, H., M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1 (2), 130-49.
- MacCallum, R. C. & Hong, S (1997). Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI. *Multivariate Behav Res.*, 32(2), 193-210.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.

- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. Notre Dame. IN: University of Notre Dame Press.
- MacKenzie, S .B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542–555.
- MacMillan, I.C., Block, Z. & Narasimha, P.N.S. (1984). Obstacles and experience in corporate ventures. In J.A. Hornaday et al. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 280-293). Wellesley, MA: Babson College.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job-satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Martins, E.C. & Terblance, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA, US: SagePublications, Inc.
- Matear, S., Gray, B. J. & Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 284–301.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: SAGE Publications.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 151-171.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R.L. (2011). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 7-16.
- McKillup, S. (2012). *Statistics explained: An introductory guide for life scientists*. 2nd edition. United States: Cambridge University Press.
- Mechinda, P. & Patterson, P. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high contact setting. *Journal of Service Marketing*, 25(2), 101-113. DOI: 10.1108/08876041111119822.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In Drenth, P.J., Thierry, H. & de Wolff, C.J. (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd Ed.) (pp. 5-33). Erlbaum, Hove.

- Mendonca, M. & Kanungo, R. N. (2007). *Ethical leadership*. New York: Open University Press.
- Metaal, N. (1992). *Persoonlijke autonomie, (Personal Autonomy)*. Amsterdam: Swets en Zeitlinger.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer J. P., Allen N. J. & Smith C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mihelič, K.K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter*, 14 (5), 31-42.
- Miles, M.A., Feulner, E.J., O’Grady, M.A., Eiras, A.I. & Schavey, A. (2005). *2005 Index of Economic Freedom*. Washington, DC: Heritage Foundation.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). London: Sage.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 869-874.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mill, J. S. (1956). *On Liberty*. New York: Liberal Arts Press.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
- Miller, L. E. (1985). Understanding the motivation of volunteers: An examination of personality differences and characteristics of volunteers paid employment. *Journal of Voluntary Action Research*, 14, 112–122.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Minkes, A. L., Small, M. W. & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327-335.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Munugement Review*, 16(2), 44- 53.
- Molina, C. & Callahan, J.L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of european Industrial Training*, 33(5), 388-400.

- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. & Lévy Mangin, J. P. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 1–17.
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002) Corporate Entrepreneurship. Harcourt College Publishers, Orlando, FL.
- Mothe, C. & Thi, T. U. N. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (3), 313-332.
- Muldoon, J., Kisamore, J. L., Liguori, E. W., Jawahar, I.M. & Bendickson, J. (2017). Moderators of the personality-performance relationship: An investigation of job meaning and autonomy. *Personnel Review*, 46 (3), 474-489.
- Muzyka, D., de Koning, A & Churchill, N. (1995). On Transformation and Maptation: Building the Entrepreneurial Corporation. *European Management Journal*, 13 (4), 346-362.
- Myers, S. & Marquis, D.G. (1969). *Successful Industrial Innovations*. Washington, DC: National Science Foundation.
- Newton, R. C. (1977). *German Buenos Aires, 1900–1933: Social Change and Cultural Crisis*. USA: University of Texas Press.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and selfefficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46 (9), 1236-1244.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (6), 564-587.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action: public goods and the theory of groups* (second edition). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2004). Enhancing the Interpretation of “Significant” Findings: The Role of Mixed Methods Research. *The Qualitative Report*, 9(4), 770-792.
- Ordóñez de Pablos, P. & Lytras, M. D. (2008) .Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12 (6), 48-55.
- Orgill M. (2012). *Phenomenography*. Encyclopedia of the Sciences of Learning. US: Springer: 2608-11.

- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431–454.
- Ottenbacher, M.C. & Harrington, R.J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (5), 523-541.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özkalp, P. & Meydan, P. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *Isguc: The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 17 (3), 1-19.
- Parish, J. T., Berry, L. L. & Lam, S. Y. (2008). The Effect of the Servicescape on Service Workers. *Journal of Service Research*, 10 (3), 220-238.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
- Paton, R.A. & McLaughlin, S. (2008). Services innovation: knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26 (2), 77-83.
- Pearre, S. W. (2007). *The Chamber of Commerce of the U.S.A.: A Case Study of Interest Group Propaganda*. Madison: University of Wisconsin.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1996). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Peng, J.C. & Lin, J. (2017). Mediators of ethical leadership and group performance outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(7), 484-496.
- Peng, K. Z., Ngo, H.Y., Shi, J. & Wong, C.S. (2009). Gender differences in the work commitment of Chinese workers: An investigation of two alternative explanations. *Journal of World Business*, 44, 323–335.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-70.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Pillai, R., Scandura, T. A. & Williams, E. A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Pittaway, L. (2001). Corporate enterprise: a new reality for hospitality organizations? *Hospitality Management*, 20, 379-93.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 60-78.

- Porter, M.E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Porter, M. E. & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care. Creating Value- Based Competition on Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Priem, R.L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.
- Qin, Q., Wen, B., Ling, Q., Zhou, S. & Tong, M. (2014). How and when the effect of ethical leadership occurs? A multilevel analysis in the Chinese hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 974-1001.
- Rahman, M., Uddin, M. & Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review*, 34 (1), 68-86.
- Razavi, S.H. & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792
- Reiners, G.M. (2012). Understanding the Differences between Husserl's (Descriptive) and Heidegger's (Interpretive) Phenomenological Research. *J Nurs Care*, 1 (119), 1-3.
- Ren, S. & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371-388.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rest, J.R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York, NY: Praeger.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B. (1993). Pre-Testing in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the Market Research Society*, 35(2), 171- 182.
- Rich B., LePine J. A. & Crawford E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. 53 (3), 617-635.
- Robinson, R. N. S. & Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 889-912.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. London: Praeger Publishers.
- Rothaermel, F.T., Kotha, S. & Steensma, H.K. (2006). International market entry by US internet firms: an empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32 (1), 56-82.

- Rouvinen, P. (2002). Characteristics of product and process innovators: some evidence from the Finnish innovation survey. *Applied Economics Letters*, 9, 575–580.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W. & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23 (5), 696-715.
- Rule, E.G. & Irwin, D.W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Sacchi, M.D. (1998). A bootstrap procedure for high-resolution velocity analysis. *Geophysics*, 63(5), 1716-1725.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 2006, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116-131.
- Santamaría, L., Nieto, M.J. & Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144-155.
- Sartre, J.-P. (1993). *Being and Nothingness: A Phenomenological Essay on Ontology* (Hazel E. Barnes, Çev.). NY: Washington Square Press.
- Schaufeli, W.B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *The International Review of Social Psychology*, 19, 2006, 87-131.
- Schaufeli, W.B & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 39- 46.

- Schendel, D. & Hill, M.A. (2007). Comments from editors: introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1/2), 1-7.
- Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48(3), 521-536.
- Schnebel, E. (2000). Values in decision-making processes: systematic structures of J. Habermas and N. Luhmann for the appreciation of responsibility in leadership. *Journal of Business Ethics*, 27 (1-2), 79-88.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent, C.A., Sexton, D.L. & Vesper, K.H. (Eds). *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 209-229). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schollhammer, H. (1981). The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. In K.H. Vesper (Ed.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 451-456). Wellesley, MA: Babson College.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (2), 776-796.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economics Development*. Oxford, U.K: Oxford University Press.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seethamraju, R. & Marjanovic, O. (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, 15 (6), 920-936.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sethi, R., Iqbal, Z. & Sethi, A. (2012). Developing new-to-the-firm products: the role of micropolitical strategies. *Journal of Marketing*, 76 (2), 99-115.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958

- Shareef, R.A. & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W.R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58 (1), 935-43.
- Shaver, K. (1995). The entrepreneurial personality myth. *Business and Economic Review*, 41(3), 20-23.
- Shepherd, D. A., Haynie, M. J. & Patzelt, H. (2013). Project failures arising from corporate entrepreneurship: Impact of multiple project failures on employee's accumulated emotions, learning, and motivation. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 880–895.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Managing people to promote innovation*, 14 (2), 118–128.
- Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (2), 162-167.
- Smith, J.A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1 (1), 39-54.
- Smith, J.A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Los Angeles, CA: Sage.
- Snively, K. & Tracy, M. (2002). Development of trust in rural nonprofit collaborations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 62-83.
- Solomon, R. (1999). *A Better Way to Think About Business: How Integrity Leads to Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. (1997). The entrepreneurial strategy matrix: a model for new and ongoing ventures. *Business Horizons*, 40 (3), 73-77.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spagnoli, P. & Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation. *Career Development International*, 17 (3), 255-275.
- Spiegelaere, S. D., Gyes, G. V., Witte, H. D., Niesen, W. & Hootegem, G. V. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and

- the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity And Innovation Management*, 23 (3), 318-330.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Orlando, FL: Harcourt, Inc. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Starratt, R.J. (1991). Building an ethical school: a theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27 (2), 185-202.
- Starratt, R.J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Staw, B. M. & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis: Comment. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59-78.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steiger, J.H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Stevenson, H. H. & J. C. Jarillo (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stokes, P.D. (2014). Crossing disciplines: a constraint-based model of the creative/innovative process. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (2), 247-258.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.
- Stremersch, S., Weiss, A.M., Dellaert, B.G.C. & Frambach, R.T. (2003). Buying modular systems in technology-intensive markets. *Journal of Marketing Research*, 40 (3), 335-50.
- Sturges, K. (1915). *American Chambers of Commerce* (Williams College ed.). New York: Moffatt, Yard, & Co.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL Uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th edition). New York: Allyn and Bacon.
- Tajeddini, H. & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 31(4), 1119–1129.

- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd Edition (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Tanaka, J. S. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. In J. A. Bollen & J. S. Long (Eds), *Testing structural equation models* (pp. 10-39). Newbury Park, CA: Sage.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 29-47.
- Thakur, R. & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1108-1123.
- Timmons, J.A. (1994). *New Venture Creation*. Homewood, IL: Irwin.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 121-131.
- Tran, D.H. (2014). Multiple corporate governance attributes and the cost of capital-evidence from Germany. *The British Accounting Review*, 46 (2), 179-197.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (1), 5-21.
- Tuan, L.T., Rowley, C. & Thao, V. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303-315.
- Tushman, M.L. & Anderson, P. (1997). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. New York, NY: Oxford University Press.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A. & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal, Springer*, 12 (1), 131–152.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Van Den Heuvel MP., Mandl RC., Stam CJ., Kahn RS. & Hulshoff Pol HE. (2010). Aberrant frontal and temporal network structure in schizophrenia: a graph theoretical analysis. *The Journal of Neuroscience : The Official Journal of the Society for Neuroscience*, 30 (47), 15915–15926.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The Role of Perceived Control in the Relationship between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator? *Stress and Health*, 27, 215–27.

- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-64.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Verdu-Jover, A.J., Alos-Simo, L. & Gomez-Gras, J.M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36, 330-340.
- Vesper, K.H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship. In J.A. Hornaday et al. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 294-320). Wellesley, MA: Babson College.
- Victorino, L., Verma, R. & Plaschka, G., Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15 (6), 555–576.
- Walcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. London: SAGE Publications.
- Wallsten, S.J. (2000). The effects of government-industry R&D programs on private R&D: the case of the small business innovation research program. *The RAND Journal of Economics*, 31 (1), 82-100.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, Y. & Sung, W. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Weiss, A.M. & Heide, J.B. (1993). The nature of organizational search in high technology markets. *Journal of Marketing*, XXX, 220-33.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F. & Summers, G. F. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. In David R. Heise (Ed.). *Sociological Methodology Jossey-Bass* (84-136). San Francisco.
- Willard, C. D. (1899). *A History of the Chamber of Commerce of Los Angeles, California: From Its Foundation, September, 1888, to the Year 1900*. Los Angeles, California: Kingsley-Barnes & Neuner.

- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. New York: Open University Press.
- Wilson, L. (1919). *Community Leadership: The New Profession*. New York, NY: The American City Bureau.
- Wilson, F., Marlino, D. & Kickul, J. (2004). Our entrepreneurial future: examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), 177-197.
- Wong, C.A., Spence-Laschinger, H.K. & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Woo, H.R. (2018). Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, 23(2), 145-162.
- Woodall, T (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1-42.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Xiaojun, L. & Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3-24.
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35 (2), 190-216.
- Yang, C., Ding, C.G. & Lo, K.W. (2016). Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: the mediating effects of self-efficacy, respect, and leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 41(3), 343-374.
- Yang, Q. & Wei, H. (2017). Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process. *Management Decision*, 55(7), 1506-1520.
- Yang, Q. & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100-113.
- Yasir, M. & Rasli, A. (2018). Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of Pakistan. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 558-574.
- Yates, J.R. & Stone, E.R. (1992). The risk construct. In Yates, J.F. (Ed.). *Risk-Taking Behavior* (pp. 1-25). Chichester: Wiley.
- Yavas, U., Karatepe, O.M. & Babakus, E. (2010). Relative Efficacy of Organizational Support and Personality Traits in Predicting Service Recovery and Job

- Performances: A Study of Frontline Employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70-83.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeh, Y.P. (2016). Market orientation and service innovation on customer perceived value: The case of supermarket retailers. *Management Research Review*, 39(4), 449-467.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 10. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoeli, R. & Berkovich, I. (2010). From personal ethos to organizational vision: narratives of visionary educational leaders. *Journal of Educational Administration*, 48 (4), 451-467.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319- 340.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, S.A. & Covin, J.C. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45–66.
- Zheng, Q., Wang, M. & Li, Z. (2011). Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship. *Journal of Management Development*, 30(7/8), 663-674.
- Zheng, S., Li, H. & Wu, X. (2013). Network resources and the innovation performance: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Management Decision*, 51 (6), 1207-1224.
- Zhu, W., Avolio, B.J. & Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organization Management*, 34 (5), 590-619.

Diğer Kaynaklar

- EBSCOhost, Academic Search Complete,
<<http://web.a.ebscohost.com/ehost/search/basic?vid=0&sid=445bf459-b783-4d09-afd6-290884936fca%40sessionmgr4008>>, (ET: 30.06.2018).
- Emeraldinsight, <<https://www.emeraldinsight.com/>>, (ET: 30.06.2018).

Proquest, ProQuest Dissertations & Theses Global,
<<https://search.proquest.com/pqdtglobal/advanced?accountid=11248>>, (ET: 30.06.2018).

ScienceDirect, <<https://www.sciencedirect.com/>>, (ET: 30.06.2018).

ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları (UVT),
<<http://web.b.ebscohost.com/ehost/search/basic?vid=0&sid=b3f345fe-f7b2-416e-a54b-4c980fe97144%40sessionmgr102>>, (ET: 30.06.2018).

YÖK Tez Merkezi, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı,
<<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>>, (ET: 29.06.2018).



EKLER

Ek 1. Etik Kurul İzin Yazısı

*T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu
Karar Örneği*

<i>Tarih</i>	<i>Toplantı Sayısı</i>	<i>Karar No</i>
<i>16.06.2017</i>	<i>4</i>	<i>2017/65</i>

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu **16.06.2017** tarihinde saat **11.00**'de Haziran-2017 dönemindeki başvuruları görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır:

Karar 2017/65: Yürütücülüğünü Fahri ÖZSUNGUR'un yaptığı ve Prof.Dr. Himmet KARADAL'ın katkı verdiği “*Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı araştırma ile ilgili 2017/65 protokol numaralı başvuru Kurulumuzca incelenmiş, Üniversitemizin İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesinde belirtilen etik ilkelere **UYGUN** olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

e-imzalıdır

Prof.Dr. M.Bahaüddin VAROL
*Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları
Etik Kurulu Başkanı*

Ek 2. Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket “Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı DOKTORA TEZİ için kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Fahri ÖZSUNGUR – ticaretsicili@gmail.com

Aksaray Üniversitesi

Adana Ticaret Odası

Odanızın Adı: Odanızın Türü: 1()Ticaret Odası 2()Sanayi Odası 3()Tic.ve Sanayi Odası	
Web Sayfası: 1()Yok 2()Var www E-Posta adresiniz:@.....	
Odanızın Aktif Üye Sayısı: 1()5000'den az 2()5000-10000 3()10.000-20.000 4()20.000-30.000 5()30.000'den fazla	
Görev Yeriniz: 1()Ticaret Sicili 2()Oda Sicili 3()Mali İşler 4()İç Ticaret 5()Dış Ticaret 6()Diğer.....	
Çalışma Şekliniz: 1()Kadrolu 2()TOBB Yönetmeliğine göre sözleşmeli 3()İş Kanunu'na göre sözleşmeli	
Odadaki Unvanınız: 1()Genel Sekreter Yrd. 2()Müdür ve Yrd 3()Şef 4()Şöfor 5()Diğer.....	
Görev Süreniz: 1()1 yıldan az 2()1-3 yıl arası 3()4-6 yıl arası 4()7-9 yıl arası 5()10 yıl ve üzeri	
Yaşınız: 1()18-25 2()26-30 3()31-35 4()36-40 5()41-45 6()46+	Cinsiyetiniz: 1()Kadın 2()Erkek
Medeni Haliniz: 1()Bekar 2()Evli	Eğitim Düzeyiniz: 1()İlköğretim 2()Lise&Dengi 3()Önlisans 4()Lisans 5()Lisansüstü

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Orta, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle

Katılıyorum

1	Yöneticimiz, çalışanları dinler	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz ahlak kurallarına uymayanları disipline eder	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz kişisel hayatını ahlaka uygun olarak yaşar	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz çalışanların menfaatini düşünür.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimizin verdiği kararlar adildir	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz güvenilirdir	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz iş ahlakı ve değerlerini çalışanlarla paylaşır	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz ahlaki açıdan işlerin doğru yapılmasına örnek oluşturur	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz başarının sadece sonuçlara göre değil; Hangi yöntemlerle elde edildiğini de önemser	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz kararlar alırken, “yapılacak en doğru şey nedir” diye araştırır	1	2	3	4	5
11	İşyerinde yeni fikirler ortaya atarım.	1	2	3	4	5
12	İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım	1	2	3	4	5
13	İşyerinde diğer işgörenlere yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14	İşyerinde yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
15	İşyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
16	Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
17	Bu işyeri yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.	1	2	3	4	5
18	İşyerindeki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir.	1	2	3	4	5
19	Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.	1	2	3	4	5
20	Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
21	Bu işyeri bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.	1	2	3	4	5
22	Bu işyerinin mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.	1	2	3	4	5
23	Çalışma arkadaşlarım, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.	1	2	3	4	5
24	Çalışma arkadaşlarımdan yaptığı yenilikler zamanlama, kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”

1= Hiçbir zaman, 2= Neredeyse Hiç, 3= Bazen, 4= Çok sık, 5= Her zaman

1	İşimde kendimi oldukça enerjik hissediyorum	1	2	3	4	5
2	İşimde kendimi güçlü ve zinde hissediyorum	1	2	3	4	5
3	İşimle ilgili konularda coşkuluyumdur	1	2	3	4	5
4	İşim bana ilham verir	1	2	3	4	5
5	Her sabah uyandığımda, işe gitme arzum yüksek olur	1	2	3	4	5
6	Yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5
7	Yaptığım iş ile gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
8	Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum	1	2	3	4	5
9	Çalışırken herşeyi unuturum	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”

1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5= Çok Yüksek

1	Son iki yılda bu işyerinde yenilik geliştirme düzeyi	1	2	3	4	5
2	Son iki yılda bu işyerinde yeni süreçler geliştirme düzeyi	1	2	3	4	5
3	Son iki yılda bu işyerinde yeni teknolojiler geliştirme düzeyi	1	2	3	4	5
4	Son iki yılda yaşanan rekabete ilişkin olarak işyerinin risk alma düzeyi	1	2	3	4	5
5	Son iki yılda yapılan sözleşmeleri gerçekleştirme düzeyi	1	2	3	4	5
6	Son iki yılda teknolojik yenilikleri uygulama düzeyi	1	2	3	4	5
7	Son iki yılda finansman sağlama konusunda yaşanan zorluklara cevap verme düzeyi	1	2	3	4	5
8	Son iki yılda yeni projelerle ilgili sorunları çözme düzeyi	1	2	3	4	5
9	Son iki yılda yeniliklerle ilgili sorunları çözme düzeyi	1	2	3	4	5
10	Son iki yılda yeni projeler yapma konusunda girişimcilik düzeyi	1	2	3	4	5
11	Son iki yılda yeni işlere girme konusunda girişimcilik düzeyi	1	2	3	4	5
12	Kurum çalışanlarının bağlılık düzeyi	1	2	3	4	5
13	Kurum çalışanlarının görevlerine adanmışlık düzeyi	1	2	3	4	5
14	Kurum çalışanlarının fazla mesai yapmaya istekli olma düzeyi	1	2	3	4	5
15	Kurum çalışanlarının hafta sonu ve tatillerde çalışmaya istekli olma düzeyi	1	2	3	4	5
16	Kurumun büyüme ve gelişmesinde inisiyatif alma düzeyi	1	2	3	4	5
17	Kurumun diğer kurumlarla işbirliği yapma konusunda inisiyatif alma düzeyi	1	2	3	4	5
18	Kurumun yöneticileri örnek alma konusunda inisiyatif alma düzeyi	1	2	3	4	5
19	Kurum çalışanlarının karar verme konusunda inisiyatif alma düzeyi	1	2	3	4	5
20	Kurum çalışanlarına tahsis edilen kaynakları yönetme konusundaki inisiyatif alma düzeyi	1	2	3	4	5
21	Kurum çalışanlarının işe alma konusunda inisiyatif alma derecesi	1	2	3	4	5

Türkiye’de odaların başlıca sorunları ve buna ilişkin çözüm önerileriniz:

Ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin en önemli 3 özelliği:

1.....

2.....

3.....

Oda personelinin işe bağlılığını artırma konusunda başlıca önerileriniz:

Oda personelinin yeni fikirler sunması ve proje önermesini teşvik etmek için başlıca önerileriniz:

Odaların yenilikçi bir anlayışla üyelerine hizmet sunabilmesi hususunda başlıca önerileriniz: