



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI VE PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞUN ADAPTE EDİCİ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ:
PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Zemzegül ERSOY

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Temmuz, 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Zemzegül ERSOY



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Stratejik Ortaklık Algıları ve Psikolojik İyi Oluşun Adapte Edici Performans Üzerine Etkileri: Psikolojik İklimin Aracı Rolü” adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Zemzegül ERSOY

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Zemzegül ERSOY tarafından hazırlanan “Stratejik Ortaklık Algıları ve Psikolojik İyi Oluşun Adapte Edici Performans Üzerine Etkileri: Psikolojik İklimin Aracı Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

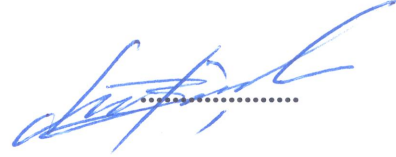
Jüri

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye: Doç. Dr. Durdu Mehmet BİCKES

Üye: Doç. Dr. Ebru AYKAN

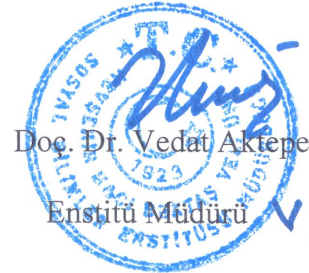
İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun .12./...07./2019 tarih ve 2019.27.6/2 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Vedat Aktepe
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başlamamda, eğitimimi devam ettirmemde ve her türlü zorluğu aşmamda her zaman destekçim olan, tez konusu belirlemede ve tez yazım süresi boyunca beni en doğru şekilde yönlendiren, yoğunluğuna rağmen bana zaman ayıran, birlikte çalışmaktan dolayı gurur duyduğum, yüreği güzel insan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, bu süreçte her zaman arkamda olan, desteklerini benden esirgemeyen çok değerli ve kıymetli aileme, babam Cafer ERSOY'a, annem Nuray ERSOY'a, sevgili ablam ve çok sevdiğim kardeşlerime her zaman yanımda oldukları ve beni destekledikleri için teşekkürü bir borç bilirim.

Nevşehir, 2019

Zemzegül ERSOY

ÖZET

STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ADAPTE EDİCİ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

Zemzegül ERSOY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz 2019
Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Günümüzde stratejik ortaklıkların büyük bir kısmı, güven ve bağlılık sorunları, çalışan ve yöneticilerin psikolojik iyi oluş durumları ve psikolojik iklim nedeniyle başarısız olmaktadır. Özellikle stratejik ortaklıkların kuruluş aşamasında değişim sürecinde adapte edici performans önemli olmaktadır. Ancak bugüne değin stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkileri ve ilişkilerde psikolojik iklimin aracı rolünü analiz eden herhagi bir çalışmaya henüz rastlanmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma stratejik yönetim alanındaki eksikliği doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yöneticiler ve çalışanların stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluş algılarının adapte edici performans üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik iklimin aracı rolünü analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır (n=355). Bu çalışmada veriler Perry, Sengupta ve Krapfel'in (2004) *stratejik ortaklık algıları ölçeği*, Ryff, Keyes'in (1995) *psikolojik iyi oluş ölçeği*, Pulakos ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen *adapte edici performans ölçeği* ve Brown'ın (1996) *psikolojik iklim ölçeğini kapsayan bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Veriler, aracı değişkenli hiyerarşik regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir.*

Araştırma bulgularına göre hem stratejik ortaklık algılarının, hemde bağlılık ve güven boyutlarının adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine psikolojik iklimin adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte psikolojik iklimin, hem stratejik ortaklık algıları ile adapte edici performans ilişkisinde, hemde stratejik ortaklık algılarının boyutları olan bağlılık ve güven ile adapte edici performans ilişkisinde kısmi aracı rolü bulunduğu saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine psikolojik iklimin, psikolojik iyi oluş ile adapte edici performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolü bulunduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan araştırma bulguları psikolojik iyi oluşun boyutlarından sadece kendini kabul, başkaları ile olumlu ilişkiler ve yaşama amacının, adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya ortaya konmuştur. Son olarak araştırmanın bazı kısıtlarına yer verilmiş, bu konu ile ilgili olarak konaklama işletmeleri yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmuş ve gelecek bu konularda araştırma yapacaklara yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Ortaklık Algıları, Psikolojik İyi Oluş, Adapte Edici Performans, Psikolojik İklim.



ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERCEPTIONS OF STRATEGIC ALLIANCES AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ON ADAPTIVE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CLIMATE

Zemzegül ERSOY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Business Administration, M.B.A, Temmuz 2019

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nowadays, most of the strategic alliances fail due to trust and commitment issues, psychological well-being states of employees and executives, and psychological climate. Especially in the stage of establishment of strategic alliances, adaptive performance is important in the process of change. However, to date, there has not been any study analyzing the effects of perceptions of strategic alliances and psychological well-being on adaptive performance and the mediating role of psychological climate in relationships between these variables. Therefore, this study aims to eliminate the lack of strategic management.

The aim of this study is to reveal the effects of perceptions of strategic partnership and psychological well-being on adaptive performance for executives and employees and to analyze the mediating role of psychological climate in the relationship between these variables. The sampling of the study consists of executives and employees in hospitality businesses in Nevşehir Province (n=355). The data in this study obtained by the help of a questionnaire which includes perceptions of strategic alliances scale (Perry, Sengupta and Krapfel, 2004), psychological well-being scale (Ryff, Keyes, 1995), adaptive performance scale (Pulakos et al., 2000) and psychological climate scale (Brown, 1996). Data were analyzed by means of mediated variable hierarchical regression analysis and multiple regression analysis.

According to the findings of the research, it was determined that both the perceptions of strategic alliances and its the dimensions of loyalty and trust had a positive effect on adaptive performance. Again, it was observed that psychological climate had a positive effect on adaptive performance. In addition, it has been found that psychological climate plays a partial mediator role in the relationship between perceptions of strategic alliances and adaptive performance. Similarly, psychological climate

plays a partial mediator role in the relationship between the dimensions of commitment and trust of perceptions of strategic alliances, and adaptive performance.

According to the results of the research; it has been found that psychological well-being has a positive effect on adaptive performance. It has also been shown that psychological climate plays a partial mediating role in the relationship between psychological well-being and adaptive performance. On the other hand, the findings reveal that only self-acceptance, positive relations with others and the purpose of life have positive effects on adaptive performance. Finally, some limitations of the research have been given and some suggestions of the study have been made for the executives and employees in hospitality businesses and some suggestions have been developed for those who will do research on these issues in the future.

Key Words: Perceptions of Strategic Alliances, Psychological Well-Being, Adaptive Performance, Psychological Climate

KISALTMALAR

AP: Adapte Edici Performans

BOİ: Psikolojik İyi Oluşun Başkaları ile İyi Oluş Boyutu

ÇU: Psikolojik İyi Oluşun Çevresel Uсталık Boyutu

KG: Psikolojik İyi Oluşun Kişisel Gelişim Boyutu

KK: Psikolojik İyi Oluşun Kendini Kabul Boyutu

OZ: Psikolojik İyi Oluşun Özerklik Boyutu

PİK: Psikolojik İklim

PİO: Psikolojik İyi Oluş

SOA: Stratejik Ortaklıklar Algıları

SOAB: Stratejik Ortaklık Algılarının Bağlılık Boyutu

SOAGV: Stratejik Ortaklık Algılarının Güven Boyutu

YA: Psikolojik İyi Oluşun Yaşam Amacı Boyutu

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	I
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK	II
KABUL VE ONAY SAYFASI	III
TEŞEKKÜR	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR	X
TABLOLAR LİSTESİ	XVI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM	7
----------------------------	---

STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI	7
--	---

1.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI TEMELİNDE STRATEJİK YÖNETİM İLE STRATEJİK İTTİFAK İLİŞKİSİNE DAİR KURAMSAL ARKA PLAN	7
---	---

1.2.İŞLETME BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI.....	12
---	----

1.2.1.İşletme Birleşmeleri ve Satın Almalarının Türleri	13
---	----

1.2.1.1. Yatay Birleşme ve Satın Almalar.....	13
---	----

1.2.1.2. Dikey Birleşme ve Satın Almalar	13
--	----

1.2.1.3. Karma/Yığılım Birleşmeler ve Satın Almalar	14
---	----

1.2.2. Birleşme ve Satın Almaların Olası Sonuçları	14
--	----

1.3. STRATEJİK ORTAKLIKLAR	15
----------------------------------	----

1.4. STRATEJİK İTTİFAKIN OLUŞUMU	17
--	----

1.5. STRATEJİK ORTAKLIK OLUŞTURULMA NEDENLERİ	18
---	----

1.6.STRATEJİK ORTAKLIK TÜRLERİ	21
--------------------------------------	----

1.6.1. Lisans Anlaşmaları	21
---------------------------------	----

1.6.2. Franchising.....	22
-------------------------	----

1.6.2.1. Franchising Türleri.....	23
-----------------------------------	----

1.6.2.2. Franchising' in Avantajları	25
1.6.2.3. Franchising'in Dezavantajları	25
1.6.3. Ortak Girişim Kurma (Joint Ventures)	26
1.6.4. Konsorsiyum	27
1.6.5. Know-How	28
1.6.6. Yönetim Sözleşmesi	28
1.6.7. Bayilikler	29
1.6.8. Taşeronluk	29
1.6.9. Distribütörlükler	30
1.6.10. Sözleşmeli Üretim	30
1.7. STRATEJİK ORTAKLIKLARDA GÜVEN ALGISI	31
1.8. STRATEJİK ORTAKLIKLARDA BAĞLILIK ALGISI	34
1.9. STRATEJİK ORTAKLIKLAR VE STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI	38

İKİNCİ BÖLÜM

43

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

43

2.1. İYİ OLUŞ KAVRAMI

43

2.1.1. Öznel İyi Oluş

44

2.1.2. Psikolojik İyi Oluş

46

2.2. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN BOYUTLARI

47

2.2.1. Kendini Kabul

48

2.2.2. Başkaları İle Olumlu İlişkiler

50

2.2.3. Kişisel Gelişim.....	51
2.2.4. Yaşama Amacı.....	51
2.2.5. Çevresel Uсталık.....	52
2.2.6. Özerklik	52
2.3. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
PSİKOLOJİK İKLİM	55
3.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	55
3.2.ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI.....	56
3.3. PSİKOLOJİK İKLİM KAVRAMI VE BOYUTLARI.....	58
3.3.1. Psikolojik İklim Kavramı ve Önemi.....	58
3.3.2.Psikolojik İklimin Boyutları	60
3.3.2.1. Destekleyici Yönetim.....	60
3.3.2.2. Rol Açıklığı.....	61
3.3.2.3. Katkı.....	63
3.3.2.4. Tanınma.....	63
3.3.2.5. Kendini İfade Etme	64
3.3.2.6. Fırsatlar&Sorunlar	65
3.4. PSİKOLOJİK İKLİMLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	71
ADAPTE EDİCİ PERFORMANS.....	71
4.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	71
4.2. ADAPTE EDİCİ PERFORMANS VE BOYUTLARI.....	75

4.2.1. Adapte Edici Performans Kavramı ve Önemi	75
4.2.2. Adapte Edici Performans Kavramının Boyutları	77
4.2.2.1. Kriz ve Acil Durumların Üstesinden Gelme	78
4.2.2.2. İş Stresinin Üstesinden Gelme	78
4.2.2.3. Yaratıcı Bir Biçimde Problem Çözme	79
4.2.2.4. Belirsiz ve Öngörülemeyen Çalışma Durumlarıyla Başa Çıkma	79
4.2.2.5. Görevler, Teknolojiler ve Prosedürleri Öğrenme	80
4.2.2.6. Kişiler Arası Uyum	81
4.2.2.7. Kültürel Uyum	81
4.2.2.8. Fiziksel Uyum	82
4.3. ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI	82
4.4. STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI, PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE PSİKOLOJİK İKLİM İLE ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLİŞKİSİ	84
BEŞİNCİ BÖLÜM	87
STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ADAPTE EDİCİ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI	87
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	87
5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	91
5.2.1. Evren ve Örneklem	91
5.2.2. Veri Toplama Araçları	91
5.2.3. Model ve Hipotezler	93
5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri	96

5.3.BULGULAR	96
5.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	96
5.4.2. Araştırma Değişkenlerine Dair Korelasyon Katsayıları	99
5.4.3.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	100
5.4.3.1.Stratejik Ortaklık Algıları, Psikolojik İklim ve Adapte Edici Performans İlişkisi ile İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi.....	100
5.4.3.2.Psikolojik İyi Oluş, Psikolojik İklim ve Adapte Edici Performans İlişkisi ile İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi.....	103
SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA	115
EK-1: ANKET FORMU	140
EK-2: STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI İLE ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ	146
EK 3: STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARININ BAĞLILIK BOYUTU İLE ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ETKİSİ	148
EK-4: STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARININ GÜVEN BOYUTU İLE ADAPTASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ETKİSİ	150
EK-5: PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLE ADAPTASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ETKİSİ	152
ÖZGEÇMİŞ.....	154

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4. 1: Performans ve Performans ile İlgili Temel Kavramlar.....	72
Tablo 4.2: Performans Alanının Boyutlarını Belirleyen Son Çerçeveler	74
Tablo 5.1: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Bazı Demografik Özellikleri	97
Tablo 5.2: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Durumu ve Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	98
Tablo 5.3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	99
Tablo 5.4: Stratejik Ortaklık Algıları İle Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi	101
Tablo 5.5: Stratejik Ortaklık Algılarının Bağlılık Boyutu ile Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi.....	102
Tablo 5.6: Stratejik Ortaklık Algılarının Güven Boyutu ile Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi.....	103
Tablo 5.7: Psikolojik İyi Oluş ile Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi.....	104
Tablo 5.8: Psikolojik İyi Oluşun Boyutlar Bazında Adapte Edici Performans Üzerindeki Etkileri	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Stratejik Ortaklık Oluşum Modeli	17
Şekil 1.2: Stratejik Ortaklık Oluşturulma Nedenleri.....	19
Şekil 1.3: Franchising Türleri	24
Şekil 2.1: Psikolojik İyi Oluşum Temel Boyutları ve Teorik Temelleri.....	48
Şekil 3. 1: Hiyerarşik Bir Anlam Modeli	66
Şekil 5.1: Önerilen Kavramsal Araştırma Modeli.....	94

GİRİŞ

Globalleşen dünyada işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmeleri ve rekabetçi olabilmeleri için yeni ürünler geliştirip, yeni teknolojiler kullanmaları gerekmektedir. Küresel rekabet sonucunda organizasyonların sürekli değişen ve gelişen yapıya sahip faaliyet alanları bulunmaktadır. Bu durumda örgütler için daha karışık hale gelen dış çevrede sektörel atılım yapabilmek ve mevcut durumlarını koruyabilmek amacıyla farklı yollar denemek kadar işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yeni bir takım stratejiler belirlemekte ve hayatlarını devam ettirebilmek için yeni oluşumlara yönelmektedir. Finansal zorluklarla da başa çıkmanın yeni yollarından biri olan stratejik ortaklıklar bu noktada izlenecek olan önemli stratejilerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik ortaklık; bağımsız kuruluşlar arasında, bir veya birden fazla şirketi koordine etmek veya ortaklaşa yürütmek amacıyla ortakların stratejik hedeflerini gerçekleştirme konusundaki belirsizliği azaltmaya yönelik, ortakların karşılıklı olarak bağımlı olduğu sözleşmeye bağlı geçici bir ilişkidir. Ortakların her biri, ortaklığını yönetimi veya politikaları üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Ortaklar, stratejik ortalığın maliyetlerini, kârlarını ve risklerini paylaşırlar (Douma, 1997: 33). Gıda, otomotiv, teknoloji gibi birçok sektörde işletmeler yeni ürün geliştirmek ve bunu yeni ve global pazarlara sunmak için stratejik ortaklığa gitmektedir. Aynı zamanda işletmeler maliyete katlanmada zorluk yaşadıkları için başka bir kuruluşun finansal gücünden yararlanmak isterler. Stratejik ortaklıkların temel amacı işletmelerin tek başlarına sunamayacağı bir hizmeti ortaklığın kurulduğu işletmeyle hizmetin sunulabilir hale gelmesi ve bunun sonucunda iki tarafın da bu ortaklıktan yararlanmasıdır. Ayrıca işletmeler küresel ölçekte ekonomik güçlüklerin üstesinden gelmek, temel yeteneklere ulaşmak, girdileri daha kolay temin etmek, gelişebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için de stratejik ortaklık kurmaktadır.

Stratejik ortaklık, iki veya daha fazla işletmenin, karşılıklı olarak faydalı ve stratejik olarak anlamlı hedef ve hedeflere ulaşması amacıyla oluşturulan ortaklıktır. Bu amaç ve hedefler ekonomik ya da politik alanda takip edilebilir ve zaman yönünde esnek

olabilir (Murray ve Mahon, 1993: 103). Ortaklık kurulurken işletmenin neye ihtiyacının olduğunun belirlenmesi ve hangi amaçları başarmasının belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte stratejik ortaklıkların başarısında biçimsel olarak tasarlanan sözleşmelere dayalı ilişkilerin yanısıra ortakların, çalışanların ve yöneticilerin güven ve bağlılık algıları da hem stratejik ortaklığın sürdürülmesinde hemde stratejik ortaklığın performansını belirlemede önemli unsurlardır. Buna ilaveten stratejik ortaklıkta ortaklar ve yöneticilerin karşılıklı güveni ve çalışanların stratejik ortaklıklara olan güven bağlılığının hızlı değişen iş dünyasında adapte edici performansı olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Stratejik ortaklık algıları konusunda (Kumar, 1996; Parkhe, 1998; Jennings ve diğerleri 2000; Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 234-236). Bu iddia çalışmamızın temel savlarından biridir. Türkiye’de stratejik ortaklıklar giderek yaygınlaşmasına karşın stratejik ortaklıklara ilişkin güven ve bağlılık konusunda hiçbir çalışmaya henüz rastlanılmamaktadır. Dolayısıyla yönetim alanında bu konudaki görgül araştırma eksikliğini gidermek için bu çalışmada stratejik ortaklıklara ilişkin bağlılık ve güven algıları üzerinde durulmaktadır.

Kurulan stratejik ortaklıklar kadar ortaklığı kuran işletmelerde çalışan bireylerin psikolojik olarak iyi olmaları da stratejik ortaklığın sürdürülmesinde ve başarısında etkili olmaktadır. Zira çalışanların örgüte sağladıkları katkıları etkileyen faktörlerden biri de “psikolojik iyi oluş”tur. Bradburn (1969: 9) psikolojik iyi oluşu, pozitif duyguların negatif duygulara baskın olması olarak tanımlamıştır. Kendini kabul eden ve yapacaklarının farkında olan, meslektaşlarıyla ve diğer insanlarla iletişimlerini kuvvetli ve pozitif ilişkiler kuran, bunun yanında özerkliğini sürdürebilen, çevresel hâkimiyeti sağlayan, yaşamında bir amaca sahip olan çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksektir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Huppert (2009) olumsuz duygular aşırı veya çok uzun sürdüğünde ve bireyin yaşamına hâkim olduğunda psikolojik iyi oluş tehlikeye girer. İyi oluş kavramı yalnızca mutluluk ve memnuniyet duygusunu değil, aynı zamanda ilgi, katılım, güven ve sevgi gibi duyguları kapsar. Psikolojik iyi oluşun; bireylerin potansiyelinin geliştirilmesini, yaşamı üzerinde kontrol sahibi olmasını, bir amaç duygusuna sahip olmasını ve olumlu ilişkiler kurmasına katkı sağlaması nedeniyle stratejik ortaklıkların performansına katkı sağlayacağı (Huppert, 2009: 137-138) ve özellikle psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek kişilerin adapte edici

performanslarının yüksek olacağı düşünülmektedir (Daniels ve Harris, (2000); Wright ve Cropanzano (2000); Wadhawan, (2016); Usman (2017). İşletmelerde çalışanlar psikolojik olarak kendilerini iyi hissettikleri zaman bu durum onların performanslarının artmasına, işletmeye ve değişime kolay adapte olmalarına, ortaya çıkabilecek belirsizlik ve sorunlara hızlı ve yaratıcı çözümler bulmalarına imkân sağlamaktadır. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur verilen görevleri yerine getirirler. Birey kendini iyi hissettiğinde, bireyin motivasyonu ve performansı da buna bağlı olarak artacaktır. Psikolojik iyi oluşu yüksek veya düşük çalışanların stratejik ortaklıklarda adapte edici performansa nasıl ve ne yönde katkı yaptığını ortaya koymak çalışmamızın bir başka amacı olmaktadır.

İşletmeler açısından stratejik ortaklığın kurulmasında etkili faktörlerden biri de ortaklık yapan işletmelerin psikolojik iklimidir. Çeşitli amaçlara sahip olan işletmelerde çalışanlar çalıştıkları işletme ile ilgili farklı algılamalara sahip olabilirler. Çalışanların işletmede soludukları hava iklim olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin toplam algıları örgütsel iklimi, bireysel algılamaları ise psikolojik iklimi oluşturmaktadır. Psikolojik iklim; bir bireyin çalışma ortamının anlamını ve önemini değerlendiren, örgütsel çevresinin bilişsel değerlendirmesini ifade eder (Langhamer ve Ervin, 2008: 221). İşletmelerde kendini ifade edebilen, yönetim tarafından desteklenen, kararlara katılan, rol karmaşıklığının olmadığı, işletme tarafından tanınan, işle ilgili fırsat ve sorunların göz önünde bulundurulduğunda, çalışan ile işletme arasındaki ilişki, daha fazla katılım, çaba ve performansla sonuçlanacaktır. Çalışanlar ortaklık ortamını pozitif algıladıklarında bireysel hedeflerini ortaklığın hedefleriyle tanımlamaları ve onları takip etmek için daha fazla çaba göstermeleri muhtemeldir (Brown ve Leigh, 1996; Biswass ve Varma, 2007; Biswas, 2012; Yee, Pink ve Sern 2014). Psikolojik iklimin çalışanların değişime adapte olma performansını da önemli ölçüde etkileyebileceği iddia edilmektedir. Ancak stratejik ortaklıklarda psikolojik iklim ile adapte edici performans ilişkisi üzerinde henüz çalışmaya rastlanılmadığı için bu değişken araştırma modeline aracı değişken olarak eklenmiştir.

Yönetim yazınında adapte edici performans ile ilişkili geçmişteki yapılan çalışmalara bakıldığında adapte edici performansın yöneticilerin davranışsal profesyonel özellikleri (Köse ve Özer, 2013), görev performansı (Shoss, Witt ve Vera, 2012: 910), işyerinde kişilik (Huang ve arkadaşları, 2014), dışa dönüklük (Wihler vd., 2017), iş tatmini (Calarko, 2016: 61), örgütsel öğrenme (Pradhan, Jena ve Singh, 2017: 243), bilinçli farkındalık, tükenmişlik (Asheghi ve Hashemi, 2019) ve kültürel zekâ (Sharti, Handoko ve Huruta, 2019) ile ilişkisinin irdelendiği görülmektedir. Ancak bugüne değin stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklimin adapte edici performans üzerine etkilerini ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Adapte edici performans kavramı genel olarak bireyin dinamik çalışma durumuna uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Charbonneir-Voirin ve Roussel, 2012: 281). Adapte edici performans; bireylerin rollerinde, örgütün ekip üyeleri olarak daha etkili katkı sağlayan değişikliklerle başa çıkma, cevap verme ve destekleme derecesidir (Griffin, Neal ve Parker, 2007: 332). Kriz ve acil durumların ve iş stresinin üstesinden gelebilen, yaratıcı bir biçimde problem çözebilen, belirsiz durumlarla başa çıkabilen, gerekli görev, teknoloji ve prosedürleri öğrenen, kişiler arası, kültürel ve fiziksel uyum sağlayabilen çalışanların adapte edici performansları yüksektir (Pulokas vd., 2000: 612-613). Adapte edici performansı yüksek olan çalışanlar işletmeye kolay uyum sağlarlar ve işletmenin başarısı için daha çok çaba gösterirler. Yani yüksek adapte edici performansın yüksek iş performansı ile sonuçlanacağı olasıdır (Shoss, Witt ve Vera, 2012: 910). Bu nedenle çalışmada stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerinde etkileri ve bu ilişkilerde psikolojik iklimin aracı rolünün analiz edilmesi amaçlanmıştır.

İşletmeler kritik girdileri temin etmek, uluslararası global pazarlara girmek ve uzun vadeli ilişkiler kurmak için stratejik ortaklıklar yapmaktadırlar. Ancak hem çalışanların stratejik ortaklığa ilişkin güven ve bağlılık algıları hem çalışanların psikolojik iyi oluşları hem de psikolojik iklim stratejik ortaklıkların işleyişine, adapte edici performansına ve dolayısıyla adapte edici performansına olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Kısaca bu konuda uygulamada yöneticilere yardımcı olmayı amaçlamakta ve aynı zamanda bu değişkenlerle ilgili daha önce herhangi bir bilimsel

çalışmaya rastlanılmadığından bu alandaki görgül araştırma bulguları ve bilgi eksikliğini gidermeye yardımcı olacaktır.

Çalışmanın amacı, yönetici ve çalışanların stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluş algılarının adapte edici performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu iki değişkenin adapte edici performans ile ilişkisinde psikolojik iklimin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amaç yönünde birden çok sektörü incelemenin zaman ve bütçe olanakları açısından mümkün olamayacağı düşünüldüğünden sektörel anlamda sınırlamaya gidilmiş ve konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde anket tekniğinin uygulanmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu araştırma kapsamında araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin yöneticileri ve çalışanları olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırma sorunsalı; “işletmede yönetici ve çalışanların stratejik ortaklıktaki güven ve bağlılık algılarının yanısıra psikolojik iyi oluş algıları, adapte edici performansı nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Psikolojik iklimi ile birlikte stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluş algılarının adapte edici performans üzerine etkisinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır? ” şeklindedir. Bu sorulara cevap aramak için hazırlanan tez çalışması beş bölümden meydana gelmektedir. *Birinci bölümde*, strateji kavramı, stratejik yönetim, kaynak bağımlılığı kuramı temelinde stratejik yönetim ile stratejik ittifak ilişkisine dair kuramsal arka plan stratejik ortaklık tanımlamaları, stratejik ortaklık türleri, stratejik ortaklıklarda güven ve bağlılık algıları ve ayrıca stratejik ortaklık algılarına dair önceki çalışmaların bulguları yer almaktadır. *İkinci bölümde*, iyi oluş kavramı, öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş kavramlarına yer verilmiştir. Psikolojik iyi oluşun boyutlarına değinilmiş ve daha önceki yıllarda yapılmış olan araştırma bulgularına yer verilmiştir. *Üçüncü bölümde*, örgüt iklimi, örgüt ikliminin boyutları, psikolojik iklim, psikolojik iklimin boyutları ve psikolojik iklim ile ilgili yönetim yazınındaki araştırma bulgularına yer verilmiştir. *Dördüncü bölümde*, performans kavramı tanımlanmış, adapte edici performans kavramının tanımlarına, boyutlarına ve adapte edici performansı ile ilgili geçmişte yapılan araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bulunan çalışanların stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkileri ve bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik iklimin aracı rolü oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla yapılan bir alan çalışması bulguları bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI

Bu bölümde kaynak bağımlılığı kuramı temelinde stratejik yönetim ile stratejik ittifak ilişkisine dair kuramsal arka planı, stratejik işbirlikleri kapsamında işletme birleşmeleri ve satın almaları, stratejik ortaklıklar, stratejik ortaklık algıları ve stratejik ortaklık algılarına dair bulgular üzerinde durulmaktadır.

1.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI TEMELİNDE STRATEJİK YÖNETİM İLE STRATEJİK İTTİFAK İLİŞKİSİNE DAİR KURAMSAL ARKA PLAN

Literatürde strateji kavramıyla ilgili birçok tanım bulmak mümkündür. Strateji kavramı incelendiğinde sözlük anlamı “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikaları desteklemek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilim ve sanatı” olarak ifade edilmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>). Strateji kavramı Yunanlı General Strategos’un adıyla ilişkilidir ve onun sanat ve bilgisini ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Eren, 2006: 3).

Strateji, bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve eylemlerinin adaptasyonun sağlanması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Nickols, 2016: 1). Aslında strateji, birey veya örgütün hedeflerini başarmaya yönelik yaptığı planlar, modeller, konular, perspektifler ve taktikler bütünüdür (Jofre, 2011: 5). Aynı zamanda strateji; riskli ve belirsizliğin olduğu işlerde beklentilerini karşılamak amacıyla, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, dış ve iç çevreye uyum ve kaynaklara ulaşma faaliyeti olarak tanımlanabilir (Özer, 2015: 74). Bununla birlikte strateji eksik bilgi ile karar vermez. Strateji amaçla doğrudan ilişkili olup geleceğe odaklanmaktadır. Strateji, uzmanlaşma, koordinasyon ve işbirliğinin bir uyumunu gerektirir.

Strateji olmazsa işletmeler pasif duruma düşer. Zira strateji, gelişmelerin ölçülmesine imkân sağladığı için yönetimin kalitesini iyileştirir. Strateji aynı zamanda objektif değerlendirmeye imkân verdiği gibi yöneticilerin aşırı ihtiyatlı davranmasının önüne geçer. Yine örgütsel bir perspektif sunarak karar verme için bir çerçeve sunar. Ayrıca açık bir sistem olan işletme dış çevreye kaynak yönünden bağımlı olduğu gibi dış çevrenin gereksinimleri karşılayacak mal ve hizmetler için de çevreden doğru geribildirim almak durumundadır. Sürekli değişen pazarlarda çoğu zaman bir işletme tek başına müşteri gereksinimlerini karşılayamamaktadır. Bu nedenle işletmeler stratejik temelde işbirlikleri yapmak durumundadır.

Kısaca strateji, olumlu veya olumsuz sonuçlanabilecek durumlara karşı, önceden tedbirlerin alınması, taktikler belirlenmesi ile ilgili dinamik karar olarak değerlendirilebilmektedir. İşletmeler etkili stratejilere sahip oldukları zaman geleceğe yönelik amaçlar belirlenmekte, sürekli değişim içerisinde varlıklarını devam ettirme ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmektedir (Baykal 2018: 152).

Stratejik yönetim ise uzun dönemi belirleyen bir dizi dinamik yönetsel karar ve eylemi ifade eder. Stratejik yönetim, iç ve dış çevre analizini, uzun dönem planları, stratejik seçimi, stratejik uygulamaları, değerlendirme ve kontrolü kapsar. Aslında stratejik yönetim, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edip, dış çevredeki

fırsatların ve tehditlerin öngörülmesi, tehditlere karşı önlem alınması ve fırsatların değerlendirilip ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesi ve uzun vadede sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edilmesi sürecidir. Bu durumda çevre analizi, strateji oluşturma, stratejilerin uygulaması, değerlendirme ve kontrol stratejik yönetimin temel unsurları olarak dikkate alınmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1995: 5).

Şüphesiz stratejik yönetim süreci kapsamında *stratejik planlama ise, işletmelerin değişen kurallara ve yeni durumlara etkili bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olan, hukuki sınırlar içinde onların faaliyetlerinin doğasını ve yönünü şekillendiren temel kararları ve eylemleri üreten disiplinli bir yaklaşımdır* (Bryson, 1988: 74). Stratejik planlama, işletmenin şuanda bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu ifade etmekte olup işletmenin amaçlarını, hedeflerini, bu amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesine ve kaynakların tahsis edilmesine yardımcı olan uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısıdır (Öztop, 2007: 29). Stratejik planlama kapsamında, vizyon belirleme, misyon belirleme, işletmenin değerleri belirleme, mevcut durumu belirleme, stratejik amaçları belirleme, örgütsel amaçları tespit etme, örgütsel hedefleri belirleme, örgütsel faaliyetleri, performans göstergelerini belirleme, kontrol ve izleme süreçleri yer almaktadır (Akgemci, 2008).

Bu kısa değerlendirmeden sonra işletmeleri işletme birleşmeleri ve stratejik ittifaklara yönelten sebeplerin kuramsal temellerine değinmekte fayda vardır.

İlk olarak Edith Penrose (1959) Kaynak Temelli Yaklaşımı ortaya atarak sürdürülebilir rekabetçi avantajın, işletmelerin sahip oldukları kaynaklara dayalı olduğunu ileri sürmüştür. Bu görüş işletmelerin yönetsel birimlerden daha fazlası olduğunu, farklı kullanıcılara ve zamana yayılan üretim kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu savunur. Daha sonra bu görüş Ansoff (1965), Andrews (1971), Selznick (1975) ve Wernerfelt (1984) tarafından daha da geliştirilmiştir. Bu teori sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak potansiyele sahip kaynakların değerli, nadir, kolayca taklit edilemeyen ve ikamesi bulunmayan varlık ve yetenekler

olduğunu ileri sürmektedir. Bu bilgi, yetenek ve kaynaklar stratejik yönetim yazınında “temel yetenekler” olarak adlandırılmaktadır (Bal, 2010: 269-272).

Kritik ve önemli kaynaklara ve girdilere ulaşmak ve bunları en düşük maliyetle temin etmek için stratejik iş birliklerini gerektirmektedir. İşletmelerin işbirlikleri arasında global ölçekte en yaygın olanları ortaklıklar ve ittifaklardır. İşletmeler, kritik girdileri temin etmek, global pazarlara sunum yapmak, pazar engellerini aşmak, üretim maliyetlerini azaltmak, yeni yönetim yeteneklerini öğrenmek, modern yönetim tekniklerinden yararlanmak, işlem maliyetlerini azaltmak, kaynaklara kolayca ulaşmak, riski dağıtmak ve rekabeti azaltmak için stratejik ortaklıklar kurdukları veya işletme birleşmelerine girdikleri görülmektedir (Meydan, 2010: 18). Ancak işletme birleşmeleri ve stratejik ortaklıkların her zaman başarılı oldukları söylenemez. Bu sorunlardan biri de çalışanların ve yöneticilerin stratejik ortaklık algıdır (Sengupta, 1991). Bu algılardan özellikle stratejik ortaklığa bağlılık algısı ve stratejik ortaklığa güven algısı oldukça önemli bir sorundur.

Güven ve bağlılık sorunları nedeniyle birçok stratejik ortaklık başarısız olmakta ve önemli yatırımlarda istenen hedeflere ulaşamamaktadır.

Güven özellikle ittifak ortakları arasında ittifak veya ortaklığın performansını belirlemede temel faktördür. Uzun vadeli ilişkiler kurulması (Parkhe 1998; Jennings vd., 2000); fırsatçı davranışlarla ilişkili risk algısının azaltılması, birbirine güvenen ortakların daha fazla kâr elde etmesi, daha iyi müşteri hizmeti sunması, daha uyumlu olması, güvene dayalı yönetilen etkileşimlerin işlem maliyetlerinin azalması bakımından güven önemlidir (Kumar, 1996). Sonuç itibariye güven ile stratejik ortaklık performansının pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Güvenin rolünün anlaşılması, stratejik ortaklar arasında işbirliği üzerinde hayati bir etkiye sahip olduğu düşünüldüğü için önemlidir ve stratejik hedeflerin başarılması bunun sonucudur. Stratejik ortaklıklarda güven en çok da oluşum aşamasında önem arz etmektedir (Kang, 2014: 1). Bu çalışma stratejik ortaklıklarda güven algısının rolünü kavramak için ampirik bulgular sunmayı amaç edinmektedir.

Stratejik ortaklıklarda bağlılık da ortaklığın performansı üzerinde etkilidir. Bu nedenle bu konuda bazı ampirik çalışmalara rastlamak mümkündür. Güven ilişki sermayesinin temel bileşeni iken, bağlılık sosyal sermayenin bileşenidir. Çalışanların stratejik ittifaka veya ortaklığa bağlılıklarının performans ve uyumu önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Japon stratejik ittifakları ve ortaklıkları üzerine yapılan çalışmada Japon şirketlerinde başkalarına karşı olan kültürel duyarlılığa rağmen stratejik ortaklıklarda karşılıklı güvenin önemli olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte bu şirketler açısından stratejik ortaklıklardaki bağlılık güvenin duygusal yanına temel oluşturur. Bu nedenle Japonlar ittifak ve ortaklık ilişkisine bağlılık duyulmasını istemektedir. Uzun vadeli ortaklık ilişkileri için bağlılık sadece yönetim kurulları bazında değil, tüm yönetim düzeylerinde talep edilmektedir (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000: 234-236).

Almuti ve Kathawla (2001) stratejik ortaklıklar üzerinde yaptıkları çalışmada ortaklığın başarısında, hem güvenin en önemli unsur olduğunu, hem de en zor inşa edilen unsur olduğunu tespit etmişlerdir. Zira güvenin sorumluluk, eşitlik ve güvenilirlik boyutları bulunmaktadır. Yine stratejik ortaklıkta ortakların ortaklığa bağlılık duymamasının beraberinde ilişki risk sorununu ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir.

Wong, Tjosvold ve Zhang (2005) kalite ve işbirlikçi karşılıklı bağımlılığa ilişkin bağlılık bağlamında stratejik ortaklık ilişkilerini ele almışlardır. Araştırma bulguları, hem tedarikçinin hem de müşterinin kaliteye bağlılığının etkin stratejik ortaklıkla sonuçlandığını ortaya koymuşlardır.

Stratejik ortaklıklarda yöneticilerin bağlılığı (Fadol, 2013), stratejik olarak örgütlerin veya partnerin bağlılığı kadar kültürel duyarlılığın olduğu ülkelerde işgörenlerin bağlılığı da (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000) stratejik ortaklıkların başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışmalar dikkate alındığında stratejik ortaklıklara ilişkin algıların başarıda ne kadar önemli olduğu açıktır. Türkiye’de henüz bu konularda yeterince çalışma olmaması nedeniyle stratejik ortaklıklık algılarının bu çalışmada ele alınması yönetim literatürüne önemli bir katkı olarak düşünülebilir.

Çalışmanın kuramsal temellerinden sonra bu bölümde stratejik işbirlikleri kapsamında işletme birleşmeleri ve satın almaları ve stratejik ortaklıkları ile stratejik ortaklık algıları olan bağlılık ve güven konuları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.2.İŞLETME BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI

Birleşme yalnızca bir kuruluşun varlığını koruduğu iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesidir. Satın alma ise örnek olarak fabrika gibi bir varlığı satın alma, bölme ve hatta bütün işletmeyi satın alma durumudur (Akgemci, 2008). Birleşmeler iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarının tamamını bir araya getirerek ve hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme kurmalarıdır. Satın alma ise işletmenin mevcut pazarda etkinliğini artırmak ve yeni pazarlara girmek amacıyla başka bir işletmeyi (hammadde üreten veya dağıtım yapan işletme vs.) bünyesine dâhil etmesidir (Dinçer, 2013: 219-220). Birleşmede bütün işletmeler hukuki niteliklerini kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarken, satın almada diğer işletmeler satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedirler (Dalay, Coşkun ve Altunışık 2002: 304). İki veya daha fazla işletmenin birleşmesi söz konusu olduğunda bu iki işletmeden ya biri diğer işletmenin varlıklarını ve borçlarını alıp kendi varlıklarına katmakta bunun sonucunda ya yeni hisse senedi çıkarılamamakta ya da işletmeler yeni kurulan işletme çatısında birleşip piyasaya yeni hisse senetleri çıkarmaktadırlar (Eren, 2006: 150). Satın almalar, pazarda bulunan rakip sayılarını azaltmak, mamül hattını tamamlamak veya dengelemek, işletmenin piyasa değerini yükseltmek ve hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak, satın alınan işletmenin zararlarını vergiden düşürerek net kazançları arttırmak, birleşmenin sağlayacağı sinerjiden yararlanarak verimliliği yükseltmek gibi nedenlerle mümkün olabilmektedir (Şimşek, Çelik, 2012: 72).

1.2.1.İşletme Birleşmeleri ve Satın Almalarının Türleri

Stratejik yönetim yazınında birleşme ve satın almalar faaliyet alanlarına göre temelde yatay birleşmeler, dikey birleşmeler, karma/yığın/ilişkısiz/aykırı birleşmeler olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar (Akgöbek, 2011: 31-33);

1.2.1.1. Yatay Birleşme ve Satın Almalar

Yatay birleşmeler ve satın almalar; aynı iş kolunda veya sektörde faaliyet gösteren ve birbirleriyle rekabet içerisinde olan şirketlerin birleşmesi veya satın alınmasıdır. Yatay birleşmeler rekabetin olumsuz etkileri nedeniyle hükümetler tarafından sıkı denetime tabi tutulmaktadır (Weston, 1990; Aktaran: Aydemir, 1998: 46; Boone ve Kurtz, 2013: 174). Yatay birleşmeler, müşteri tabanını arttırmak, etkin dağıtım kanallarına sahip olmak, maliyetleri azaltmak veya ürün hatlarını genişletmek (Boone ve Kurtz, 2013: 174) ölçek ekonomisinden yararlanmak ya da sektördeki pazar payını artırmak amacıyla yapılır (Onat, 2006: 21).

1.2.1.2. Dikey Birleşme ve Satın Almalar

Aynı sektörde ve tedarik zinciri içinde bulunan işletmeler arasındaki birleşme ve satın almalar, dikey birleşme ve satın almalar olarak adlandırılmaktadır (Dünder, 2006: 73). Dikey birleşmeler üretimin farklı aşamalarındaki firmaların birleşmesini ifade etmektedir. Örneğin; ahşap ev sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede kereste üreticisi firma ile ev imal eden firmanın birleşmesi, dikey birleşme olarak kabul edilmektedir (Tengilimioğlu ve Çermikli, 2002: 172). Dikey birleşmeler ve satın almalar, üretim ve pazarlama süreci boyunca farklı seviyelerde faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesi veya satın alınması şeklinde olabilmektedir. Üretici ile perakendecinin birleşmesi buna örnek verilebilir. Dikey birleşmelerin amaçları, bir işletmenin üretimi için gerekli ve yeterli miktarda malzeme veya hammadde akışını sağlamak ve etkin dağıtımını sağlamaktır (Boone ve Kurtz, 2013: 174).

1.2.1.3. Karma/Yığışım Birleşmeler ve Satın Almalar

Karma/yığışım birleşmeler; teknoloji, üretim süreci, pazarlar açısından birbirleriyle sıkı bir ilişki içerisinde bulunmayan iki veya daha fazla işletmenin birleşmesiyle oluşmaktadır (Eren, 2006: 150). Ekonomik çeşitlendirme olarak adlandırılan karma birleşme ve satın almalar, çeşitli alanlara veya pazarlara en kısa sürede girmenin bir yolu olarak bilinmektedir. Karma birleşmeler, genelde birbirleri ile ilgisi olmayan işletmelerin bir araya gelmeleriyle oluşur (Boone, Kurtz, 2013: 175). Karma birleşme ve satın almalar üç grupta ele alınmaktadır (Akgemci, 2008):

- *Ürün genişleme:* İşletmelerin üretim ya da dağıtım sistemlerinin işleyiş olarak benzer olması nedeniyle ürünler arası doğrudan rekabetin önüne geçmek amacıyla yapılır.
- *Pazar genişleme:* İşletmelerce aynı ürün üretilip coğrafi olarak farklı piyasalarda faaliyet göstermeleri ya da ürünlerin farklı bölgelere sunulmasıdır.
- *Saf karma işletmeler:* Bu tarz işletmeler arasında herhangi bir ilişki bulunmamakta, birleşmeler ve satın almaların tamamıyla farklı dallarda faaliyeti bulunan işletmeler arasında yapılmasıdır.

1.2.2. Birleşme ve Satın Almaların Olası Sonuçları

İşletme birleşme ve satın almalarının başarıları yönetimin tutumuna, pazar koşulları ve durumsal faktörlere bağlıdır. İşletmeler birleşme sürecinde aşağıda ifade edilen sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Şahin, 2016: 234):

- İş durumu belirsizliği,
- Psikolojik nedenlerden doğan olumsuzluklar (güvensizlik gibi)
- Entelektüel sermaye ve sektörel farklılıklar,
- Birleşmenin gerekli olup olmadığının bilimsel olarak tespit edilmemiş olması,
- Birleşmenin gerçekliğe aykırı beklentiler üzerine kurulması,
- Birleşme için yanlış firma seçimi veya belirlenen firmanın yeterli değerlendirilmesinin yapılmayıp değerinden fazla ödeme yapılmaması,

- Birleşmenin sonrasında yapılanmanın iyi planlanmaması ve yönetimin başarısız olması,
- Nitelikli işgören ve yöneticilerin işletmede tutulamaması.

1.3. STRATEJİK ORTAKLIKLAR

İş yaşamında insanların bazen kendi başına iş yapması hem emek, hem sermaye açısından mümkün görünmemektedir. Bu sorunları aşmak için iş dünyasında ortaklıklara gereksinim duyulmaktadır.

Ortaklık, birden fazla gerçek veya tüzel kişinin iktisadi bir amaca ulaşmak için aralarında anlaşarak para, mal ya da emeklerini bir araya getirmeleri suretiyle kurulan ticari işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991: 84).

Stratejik ortaklıklar ise, iki ya da daha fazla sayıda bağımsız şirketin belli bir ticari hedef doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan kontrata dayalı anlaşmalardır (Koch, 1997: 352). Aslında stratejik birlik veya ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır (Koçel, 2010: 419).

Douma'ya (1997) göre, stratejik ortaklık, bir veya birden fazla şirketi koordine etmek veya ortaklaşa yönetmek suretiyle bağımsız kalan şirketler arasında, ortakların stratejik hedeflerini gerçekleştirme konusundaki belirsizliği azaltmaya yönelik (ortakların karşılıklı olarak bağımlı olduğu) sözleşmeye bağlı, geçici bir ilişkidir (Douma, 1997: 33). Başka bir ifadeyle, stratejik ortaklıklar; iki veya daha fazla bağımsız şirketin geleceğe yönelik daha çok uzun vadeli belirli bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak üzere bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır (Çelik ve Şimşek, 2010: 55).

Stratejik ortaklık, üzerinde mutabık kalınan bir dizi hedefe ulaşmak için bir araya gelen, ancak bir veya daha fazla kilit stratejik alanda (teknoloji, ürün) sürekli olarak

fayda sağlamayı amaç edinen (Yoshino & Rangan, 1995; Aktaran: İşoraItè, 2009: 40), yüksek oranda ilişkiye özgü yatırımları gerektiren uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Provan ve Gassenheimer 1994; Ring ve Van de Ven 1992; Aktaran: Phan ve Peridis, 2000: 201-202).

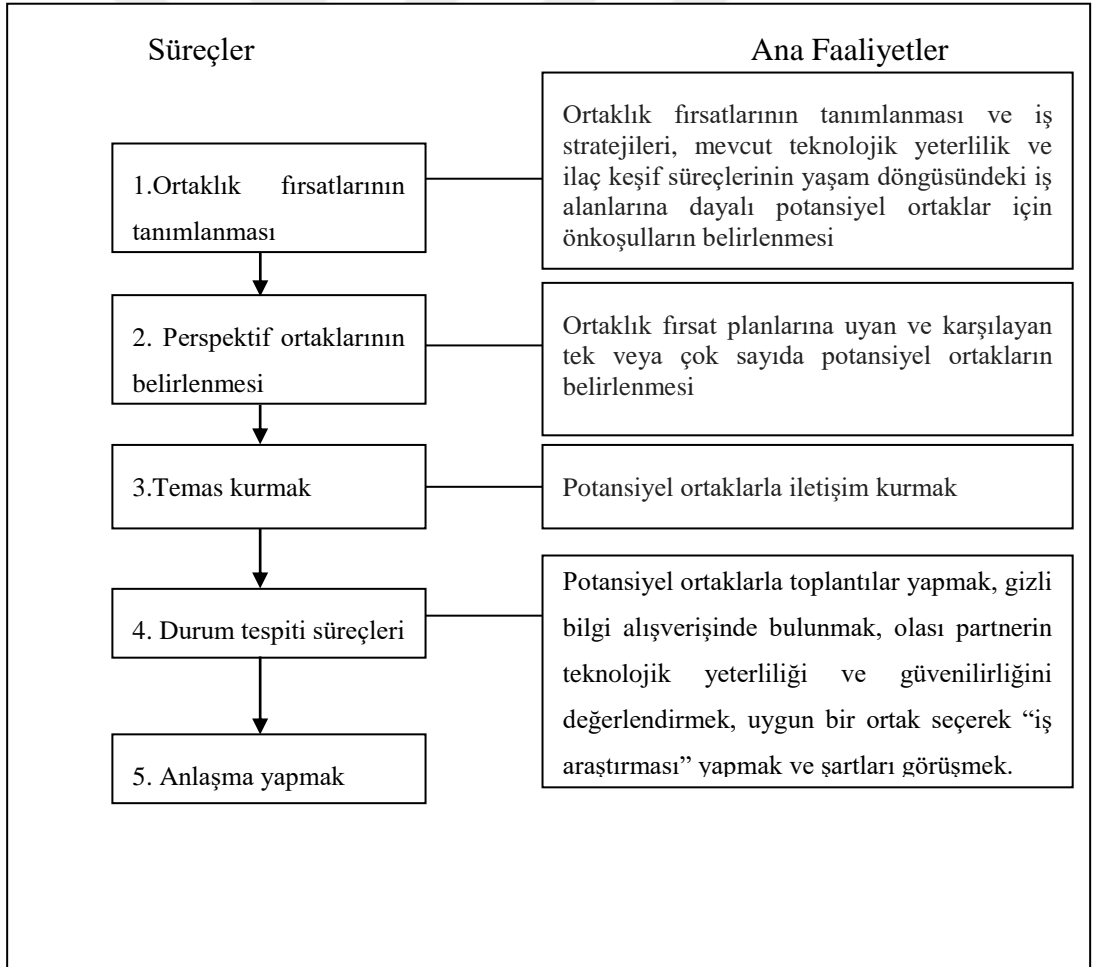
Stratejik ortaklık katılımcıların hedeflerine bağlı olarak kısa dönem veya uzun yıllar için oluşturulabilmekte ve bir işletme, işletmenin alıcıları ve hatta rakipleri arasında kurulabilir. Bu ortaklıklar oluşturulurken bazen her bir katılımcı diğer katılımcıların hisselerinin bir kısmını satın alır ve bu sayede her işletme katılımcısının gelecekteki performansından doğrudan pay sahibi olabilmektedir (Wild ve Wild, 2017: 336). Ortakların her biri, ortaklığın yönetimi veya politikası üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ortaklar, stratejik ortaklığın maliyetlerini, kârlarını ve risklerini paylaşmaktadırlar (Douma, 1997: 33).

Stratejik olarak önemli amaç ve hedefleri başarmak için iki veya daha fazla işletmenin oluşturduğu ortaklıkta karşılıklı olarak fayda sağlamak esastır. Karşılıklı olarak fayda sağlama, faydaların eşitliği anlamına gelmez, ancak ortaklıktan tüm tarafların, yapılan katkılarla orantılı olarak fayda sağlayabileceği anlamına gelir. Ayrıca, ortaklığın istikrarı, alternatif düzenlemelerden daha fazla bu faydaları doğrudan etkileyebilmektedir (Murray ve Mahon, 1993: 103). Stratejik ortaklıklar, yeni pazarlara girmeyi, üretim maliyetini düşürmeyi ve yeni teknolojileri hızla geliştirmeyi ve yaygınlaştırmayı içeren çeşitli nedenlerle kurulurlar. Ortaklıklar ayrıca ürünün tanıtımını hızlandırmak, hukuki ve ticari engelleri hızla aşmak için de kullanılır. Bu ileri teknoloji ve küresel piyasalarda, stratejileri hızlı bir şekilde uygulamak çok önemlidir. Ortaklık oluşturmak çoğu zaman hedeflere ulaşmada en hızlı ve en etkili yöntemdir. Şirketlerin uzmanlıklarını ortağa aktarabilmeleri için ortaklığın amacının mevcut işleriyle uyumlu olduğundan emin olmalıdırlar. Firmalar genellikle, genel amaçları ile bağlantı kurmaktan başka fırsatlara dayanarak ortaklık kurarlar. Bir şirkette nakit fazla olduğunda bu risk en yüksek seviyededir (Walters, Peters ve Dess, 1994: 5). Ayrıca artan küresel rekabet ile beraber işletmeler büyümenin maliyetli olması, işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olması ve sinerji oluşturulması nedeniyle işletmeler stratejik ortaklıklara

yönelmektedir. Böylece yerel ve ulusal işletmeler daha rekabetçi olmaya teşvik edilmekte, çok uluslu ve global işletmelere ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmektedir (Dinçer, 2013: 213-214).

1.4. STRATEJİK İTTİFAKIN OLUŞUMU

Stratejik ortaklık oluşumu tutarlı bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Kinderis ve Jucevičius, 2013: 114). Mitsuhashi'ye (2002) göre stratejik ortaklık oluşum süreci aşağıda Şekil 1.1'de görüldüğü gibi ortaklık fırsatlarını tanımlamak, potansiyel ortaklar için önkoşulları belirlemek, ortaklık fırsat planına uyan ve önkoşulları yerine getiren potansiyel ortakları belirlemek, temas kurmak, durum tespiti süreçlerini işletmek ve anlaşma yapmak gibi beş aşamadan oluşmaktadır:



Şekil 1.1: Stratejik Ortaklık Oluşum Modeli

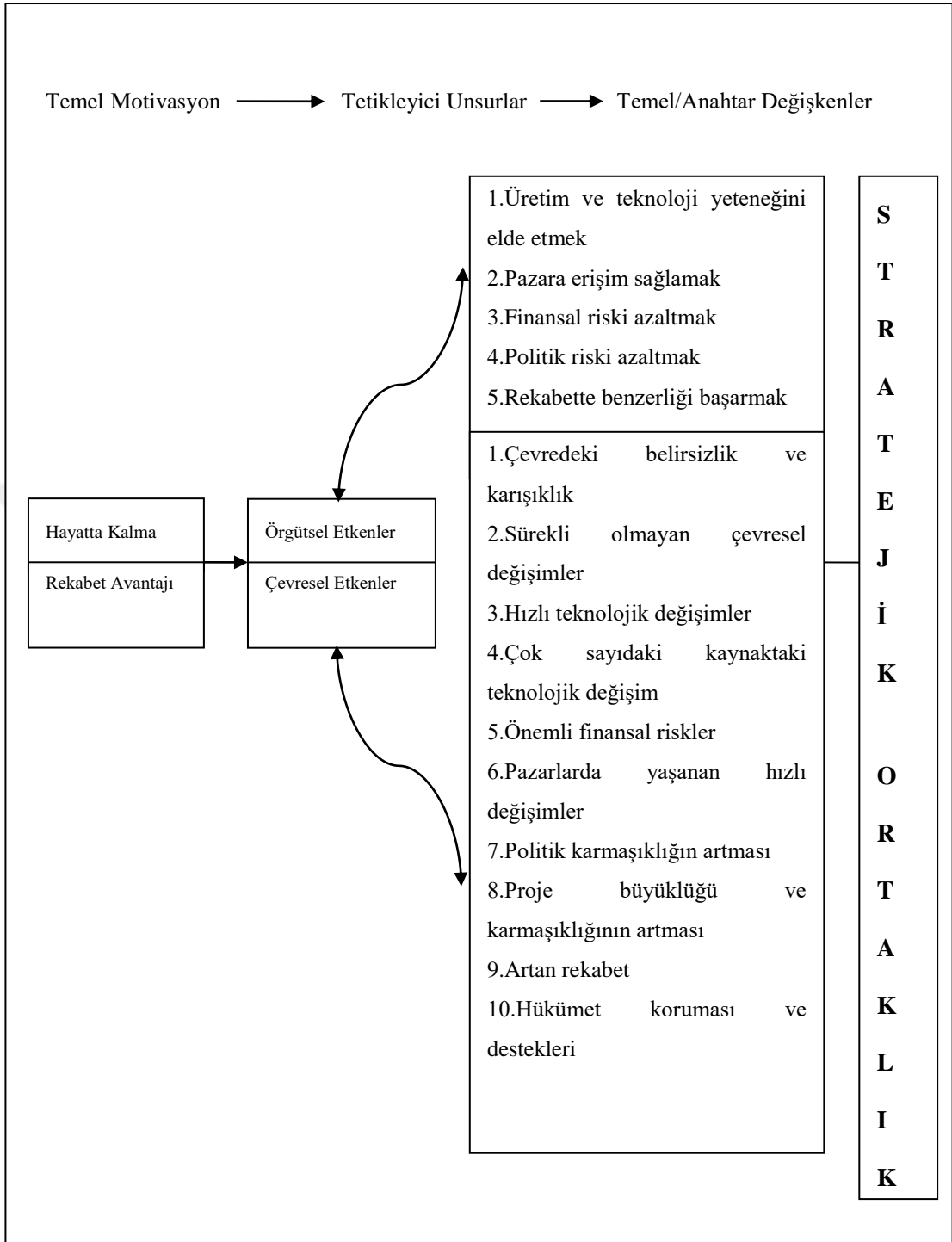
Kaynak: (Mitsuhashi, 2002: 113).

Önce işletmenin potansiyel fırsatlarını araştırılmalı ve daha sonra iş ortakları için iş stratejileri, teknik olarak güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve keşif süreçleriyle iş alanları temelinde ön koşullar belirlenmelidir. Önkoşulları karşılayan ve onlarla ilk temasa geçen potansiyel ortak kümeleri belirlendikten sonra, işletme ve potansiyel ortakları, açıklanamayan anlaşmaların imzalanması üzerine gizli bilgi alışverişinde buldukları durum tespiti süreçlerine katılırlar. Birbirlerinin teknolojik yeterliliğini değerlendirmek için iç araştırma yaparlar ve önerilen ittifakların ticari değerini değerlendirmek ve tahmin etmek için iş toplantıları yapar ve şartları görüşürler. Hem önerilen ittifakların içeriğine, hem de işin yoğunluğu ve ortaklık oluşturma sürecinin her bir aşamasına göre kullanılan kaynak miktarı değişir. Büyük ölçekli işletmelerin bu ortaklık süreçleri, daha biçimsel, daha uzun ve daha titizlikle yürütme eğiliminde oldukları yaygın bir görüştür (Mitsubishi, 2002: 113).

1.5. STRATEJİK ORTAKLIK OLUŞTURULMA NEDENLERİ

Küresel ölçekte müşteri tabanına ulaşmak isteyen işletmelerle yoğun rekabetle karşı karşıya bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı pazarlara girmek yasal düzenlemeler, kotalar, hükümet sınırlamaları ve büyük rakiplerin yerleşik durumda olması nedeniyle oldukça zordur. Ayrıca bazı işletmeler riski dağıtmak, etkin dağıtım ağına sahip olmak, hükümet sınırlamalarına ilişkin engellemeleri ortadan kaldırmak, pazar payını artırmak, temel yetenekleri geliştirmek, yeni kaynaklara ulaşmak ve verimliliği artırmak için stratejik ortaklık yapabilmektedir.

Şekil 1.2’de stratejik ortaklıkların kurulma nedenlerinden bazıları görülebilmektedir (Murray, Mahon, 1993: 104).



Şekil 1.2: Stratejik Ortaklık Oluşturulma Nedenleri

Kaynak: (Murray, Mahon, 1993: 104).

Zamir, Sahar ve Zafar'a (2014: 27) ve Çelik'e (1999) göre stratejik ortaklıklar, işletmeler tarafından birçok farklı amaç için oluşturulmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Stratejik ortaklıkların, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel engellerin üstesinden gelerek işletmelerin uluslararası pazarlara girmelerini kolaylaştırması.
- Hükümet politikaları ve kurallarıyla konan uluslararası pazarlara giriş engellerini işbirliği yoluyla ortadan kaldırmak.
- İç pazardaki rekabet gücünü koruyarak, uluslararası pazarlara girmek ve etkileyebilmek ve uluslararası işletme izlenimi yaratarak iç pazarları korumak.
- Yeni dağıtım olanakları edinerek dağıtım ağlarını ve süreçlerini etkin olarak yönetmek ve küresel tedarik süreçlerinin bir parçası olmak.
- Üretim maliyetlerini, proje, ürün veya hizmetlerinin diğer maliyet ve risklerini azaltmak ve paylaşmak, ülke riskini düşürmek.
- Piyasada iyi itibara sahip şirketlerle ortaklık kurulduğunda, marka adı, uzmanlık vb. maddi olmayan duran varlıklara sahip olmak ve böylece entelektüel sermayeden etkin bir şekilde yararlanmak.
- Ortaklıklar nedeniyle potansiyel rakiplerle de işbirliği yaparak çevredeki iç ve dış belirsizlikleri azaltmak.
- Ortaklık sayesinde maliyet ve teknoloji eksikliği sorunları aşarak, ürün yelpazesini ve hizmet süreçlerini genişletmek ve mevcut ürünlerdeki ürün hattı boşluklarını doldurmak.
- Stratejik ortaklıklar sayesinde yeni pazarlara girmek ve pazar paylarını artıran birçok potansiyel müşteriye çekmek.
- Stratejik ortaklıkların nedenlerinden biri de durgun endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin gelişmekte olan endüstrilerdeki varlıklarını artırma isteği.
- İşletmelerin stratejik ortaklık kurarak gelecekteki rekabet riskini azaltmak ve aynı zamanda gelecekteki birçok fırsatı öngörmek.
- Ölçek ekonomileri ve dikey entegrasyon ekonomileri sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak.

- Kaynakları ve kritik girdileri ortak kullanım imkânı elde etmek veya kaynaklara kolay erişmek.
- Ortaklık sayesinde daha az kaynağa sahip olan işletmelerin kaynak sıkıntısını gidermek ve küçük ölçekli işletmelere araştırma ve geliştirme kaynaklarına sahip olma imkânı vermek.
- Yeni bilgi ve beceriler kazanmak, ortakların birbirlerinin yeteneklerinden, uzmanlıklarından, teknolojilerinden ve teknik standartlarından yararlanmasına olanak vermek.
- Ortaklıklar sayesinde ortaklaşa üretim ve ürün geliştirerek performans, üretken kapasite ve mevcut pazar ürün ve hizmetlerinin iyileştirilmesine yardımcı olmak.
- Rekabet gücünü artırmak ve kârı artırmak için endüstri trendlerini takip etmek.

1.6.STRATEJİK ORTAKLIK TÜRLERİ

Stratejik ortaklıklar genel olarak lisans sözleşmeleri, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, distribütörlükler, bayilikler, taşeronluk, konsorsiyum, joint venture (ortak girişim) şeklinde olmak gerçekleşmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi kısaca açıklanmaktadır (Mutlu, 2005: 105).

1.6.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmalarında lisansör (lisans hakkını veren işletme) lisansiyeye (lisans hakkını alan işletme) belirli bir bedel ve koşullarda patent, ticari marka, çoğaltma ve kopyalama ve know-how haklarından tümünü veya bir kısmını devretmesidir. Böylece lisans alan işletme, lisans anlaşması koşulları çerçevesinde ürünlerin imalatını, hizmet sunumunu belirli bir bölgede pazarlamakta ve satış hasılatının belli bir oranını miktar olarak lisansöre ödemeyi taahhüt etmektedir. Genelde bu anlaşmalar patentler, formüller, ticari isimler ve marka isimlerini kapsar (Kazımov, 2004: 15).

Lisans anlaşmaları, lisans sahibi tarafından tescil edilmiş, patent hakkı sebebiyle korunmakta olan bir ürünün üretilmesi, sunulması ve pazarlanmasına izin veren bir ortaklık şeklinde ifade edilmektedir. Böylelikle patent sahipleri veya teknoloji, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma haklarını elinde bulunduran tarafların, belli bir süre için belirli bir ödeme karşılığında belirli bir coğrafi bölgede veya ülkede bu hakları bir başka işletmeye satmış olması söz konusudur (Çelik ve Şimşek, 2010: 55). Ücret bedeli veya telif hakkı, lisansı satanın satış miktarının yüzdesi veya satılmış birim başına ücret olabilmektedir (Wall vd., 2003: 174). Genellikle uluslararası niteliğe haiz bu tür anlaşmalarda lisans sahibi işletmeyle lisans hakkını kullanmak isteyen işletme arasında yeni buluş, patent, formül, süreç, model ya da tasarım, müzik, kitap veya edebi eserlerin telif veya basma hakkı, ticari işletme veya ürün markaları, metot, program, iş görme yöntemleri, yönetim sistemleri gibi konularda ortaklığa gitmektedirler. Lisans anlaşmaları ile pazara giren işletmelerin çoğu teknoloji ve marka üretemeyen ya da yenilik yapamayan işletmelerdir. Yani daha çok araştırma-geliştirmeye yeterince pay ayırmayan işletmelerdir (Dinçer, 2013: 216).

1.6.2. Franchising

Franchising, belli bir ürün ve hizmetin imtiyaz hakkını elinde bulunduran işletme tarafından belli bir sürede belli koşullar altında belli bir bedel karşılığında yaptırılması ve işin yapılmasına ilişkin eğitim ve destek hizmetlerinin ve kontrollerin imtiyaz hakkı veren firmada olduğu iş genişletme yöntemidir (IFA, 2019).

Franchising, franchise veren ile alan işletme arasında yapılan anlaşmaya dayalı olarak franchise alan işletmeye belirli isim ve iş yapısı altında faaliyette bulunmaya olanak sağlayan bir iş genişletme sistemidir. Franchise alan işletme, belli bir semtte, belirli bölgede ve hatta belli bir ülkede, ürünleri sunmak veya satmak amacıyla genelde başlangıç ücreti ve aylık brüt satışların belirlenmiş yüzdesini franchise veren işletmeye ödemektedir. Böylece franchise alan işletme büyük ve zincir olan işletmenin bir parçası olmanın getirdiği faydaları sağlayabilmektedir (Bozacı, 2015: 67). Franchisingde iki taraf bulunmaktadır: (1) “Franchisor”, geliştirilmiş, benzeri bulunmayan bir ürün, fikir, hizmet veya bunların bir karmasına sahip olan ve bunları

patent, telif hakkı ve ticari marka veya isim adı altında korumaya alan üretici ve ana işletmedir. (2) “Franchisee” olarak adlandırılan kişi ya da işletme oluşturmaktadır (Kaya, 2007: 65-66). Franchisee ise ana işletmeden bu hakları alan gerçek veya tüzel kişilerdir (Üner ve Karatepe, 1996: 193).

Franchising, aslında bir pazarlama ve dağıtım tekniğidir. Franchise sözleşmesinin tarafları birbirlerinden bağımsızdırlar. Franchise alıcısı kendi adına ve kendi hesabına katkıda bulunmaktadır. Franchise alan işletme bazen çalışanlarını kendi seçmektedir (Güney, 2008: 125). Ancak franchise veren işletme bunlara eğitim ve destek hizmetleri sunmaktadır. Franchising, aynı zamanda bir işletmenin bir diğer işletmeye belirlenmiş bir fiyat veya bedel karşılığında isim ve formatın kullanılmasına izin veren anlaşmalardır. Birbirinden bağımsız olan iki taraf arasında sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi ifade eden franchisingde, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip taraf, belli bir süre, şart ve sınırlamalar kapsamında işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamaktadır (Eti ve Anıl, 2017: 39-40).

1.6.2.1. Franchising Türleri

Uluslararası işletmecilikte franchising türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Ancak çalışmanın daha çok stratejik ortaklık algılarına odaklanması nedeniyle her bir sınıflandırmaya yer verilmemiştir. Ancak konu bütünlüğünü sağlanması nedeniyle Franchising sistemi, hukuki ve ekonomik özellikleri itibariyle aşağıda dört başlık altında incelenmektedir (Arıkan, 2002: 109 ve Akgemci, 2008):

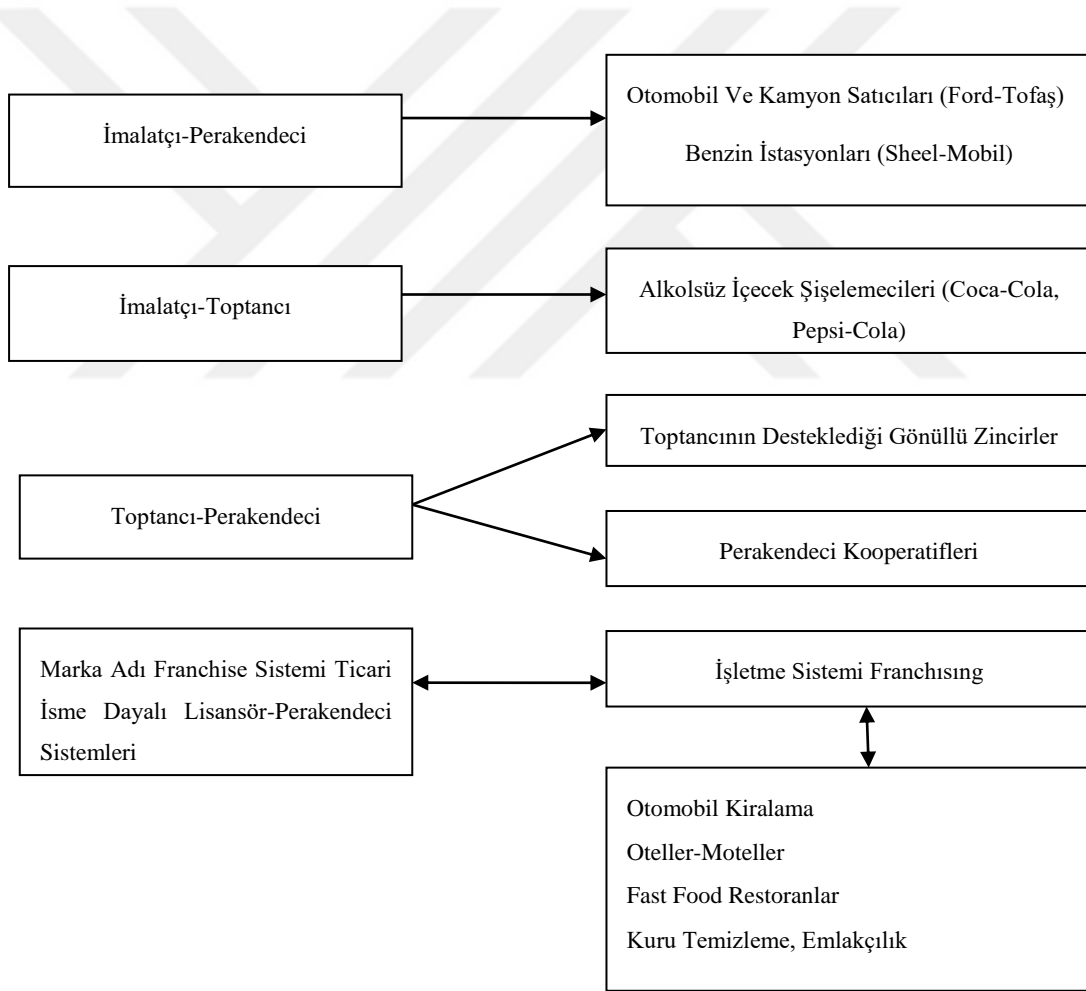
-İmalatçı-Perakendeci Franchising Sistemi: Bu sistemde üretici ile tüketici arasında tek aracı mevcuttur. Franchisee, aralarındaki anlaşmadan dolayı üretici işletmenin adını veya markasını kullanmakta ve franchisorün işletme prosedürlerine uymaktadır. Örneğin; araba üreticileri, petrol ürünleri.

-İmalatçı-Toptancı Franchise Sistemi: İmalatçının franchisor, toptancının ise franchisee olduğu sistemdir. Örneğin alkolsüz içecek şişelemeleri.

-Toptancı-Perakendeci Franchise Sistemi: Toptancı tarafından desteklenen gönüllü zincirler ve perakendeci kooperatiflerden oluşur.

-Marka Adı Franchise Sistemi: Franchisor, global ölçekte veya ulusal ölçekte toplumun geniş kesimlerince iyi bilinen tanınmış bir ana marka adına sahiptir ve franchiseeye anlaşmayla markasını, adını kullanma lisansını vermekte ve franchiseeye başarılı olması için kendi iş yöntemlerini öğretir.

Franchising türlerine iş dünyasından global ve ulusal somut örnekler Şekil 1.3'te görülebilir (Güney, 2008: 127).



Şekil 1.3: Franchising Türleri

Kaynak: (Güney, 2008: 127).

1.6.2.2. Franchising' in Avantajları

Franchise alan işletmelerin reklam bedelleri, başlangıç ücretleri gibi yaptıkları ödemeler yeni bir yatırım yapmaktan ziyade franchisorun kârını artırmakta ve aynı zamanda büyük sermaye harcamaları yapmadan pazar hacmini genişletmektedir. Franchisingin yapısından dolayı franchisee'nin kendi çalışanını temininden dolayı Franchisor' un çalışan, kira ve idare giderleri çok düşüktür (Küçük, 2011: 22). Franchise veren işletme kendi standartlarını da franchise alan girişimciye kabul ettirdiği için iş en baştan kaliteli olmakta ve bu durum rekabette girişimciye avantaj sağlamaktadır. Franchise alan işletme, aynı zamanda ana işletmenin Ar-Ge çalışmaları her türlü eğitim, tecrübe ve deneyiminden yararlanma fırsatını elde etmektedir (Kaya, 2007: 66-67).

1.6.2.3. Franchising'in Dezavantajları

Franchise sözleşmesi ile alınan ürün kullanım ve pazarlama hakkı, hizmet sunumu, eğitim ve destek hizmetleri ve teminat karşılığında belirli bir sabit bedel ödenmekte ve ayrıca aylık brüt satışlar üzerinden ödenen miktarlar bir süre sonra franchiseeye aşırı gözükmeye başlamaktadır. Bu nedenle franchiseeler düşük düzeyde kazanç elde edebilmektedir (Arıkan, 2002: 117). Franchising sözleşmesi gereğince denetim ve karar verme yetkisi franchisor oluşu için franchiseenin hareket serbestliği kısıtlanmakta ve inisiyatif kullanamamaktadır. Bu yüzden bazen istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir (Kaya, 2007: 67). Franchising sözleşmelerinde gerekli titizlik gösterilmediğinde elde edilen gelirin büyük bir kısmı franchisore royalty olarak aktarılmakta ve sözleşmede boşlukları franchisor kendi lehine kullanabilmektedir. Bu olumsuzlukları azaltmak için franchiseenin sözleşme imzalarken hukuki desteğe ihtiyacı olacaktır (Küçük, 2011: 23). Bununla birlikte franchisorun herhangi bir şubesindeki olumsuzluk tüm zincirin işleyişini aksatabilmektedir.

1.6.3. Ortak Girişim Kurma (Joint Ventures)

Ortaklık kurmak, iki veya daha fazla işletmenin belirli bir projeyi üstlenecek tek bir işletme oluşturma anlaşmasıdır. İşletmelerin her biri, bireysel işletmelerde öz sermaye payına sahiptir ve gelir, gider ve karları paylaşmaktadırlar. Gerekli taahhüt ve ilgili maliyetler nedeniyle küçük ölçekli işletmeler arasında ortak girişimler çok nadir olabilmektedir (Isoraite, 2009: 43). Ortak girişim, genelde belli büyüklükteki yatırım projeleri için işletmeler tarafından tercih edilen bir ortaklıktır (Boone, Kurtz, 2013: 175). Ortaklık kurma, yeni bir tüzel kişiliğin oluşturulduğu ve ortakların yeni varlıklarını öz sermaye yapısında kabul edilen bir oranda paylaştıkları örgütler arasında işbirliğine gitmenin en geleneksel şeklidir. Resmi bir düzenleme olmasına rağmen, yeni işletme ortaklarının ortak faaliyet sonucunda sahip oldukları mülkiyet haklarını herhangi bir belirsizlik olmadan elde etmektedirler. Sözleşmeye dayalı stratejik ortaklıklar, bu yöntemde koordinasyon zayıf olması durumunda mülkiyet haklarının korunması ile ilgili sorunlar olabilir (Das, Sen ve Sengupta, 2003: 11). Ortak girişim, işe başlama riskini başkalarıyla paylaşarak azaltması nedeniyle, küçük ölçekli işletmelere, büyük işletmeler arasında varlığını sürdürme ve rekabet etme şansı vermektedir. Yine küçük ölçekli işletmelere yeni teknolojileri daha kolay yollardan elde etme olanağı vermesi yönüyle çekici bir işbirliği ve büyüme stratejisidir (Çelik ve Şimşek, 2010: 54-55). Ortak girişim, aslında işletmelerin karşılıklı yararları için faaliyet gösteren ortak bir iş yaratma stratejidir. İki veya daha fazla yetenekli firma, yoğun rekabet ortamında başarı için gerekli tüm bileşenlere sahip olmadıklarından bir araya gelip yeni bir ad ve kimlik altında işletme kurmasıdır. Örneğin, hiçbir petrol şirketi, alaskan boru hattını inşa etmek için yeterli kaynaklara sahip değildi. Ayrıca boru hattından akacak tüm petrolü işleyebilen ve pazarlayabilen tek bir firma da yoktu. Ortak girişim, hem boru hattını inşa etmek için gereken fonları hem de petrol akışını kârlı bir şekilde ele almak için gereken işleme ve pazarlama kapasitelerini sağlamıştır. (Pearce ve Robinson, 2011: 206). Ortaklık kurma, yabancı bir ülkede yerel bir işletmeye ortak olarak katılmak yerel işletmenin hisse senetlerinin bir kısmını satın alma ya da yeni işletme kurma şeklinde de oluşmaktadır (Mutlu, 2005: 118). Yabancı ortak olan çok uluslu işletmeler bakımından ortak girişimin (ortaklık kurmanın) avantajları şunlardır (Mutlu, 2005: 118);

- Ortak girişim sayesinde yabancı ortak, riski yerel işletme ile paylaşmaktadır.
- Yerel işletme, ev sahibi ülke ile ilgili sahip olduğu değerli bilgileri yabancı ortakla paylaşabilmektedir.
- Bu tarz ortaklıklar, politik durumlara karşılıklı hazırlık olma ve milliyetçi eğilimler nedeniyle ortaya çıkan yabancı sermaye düşümanlığı (ksenfobi) önleme gibi yararlar sağlayarak çok uluslu işletmeler üzerindeki politik baskıları azaltmaktadır.
- Ortak girişimle gerçekleşen ölçek ekonomisi sayesinde hem maliyetlerde azalma olmakta, hem de üstün teknolojilerin transferine olanak sağlanabilmektedir.
- Pazarda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamakta ve yeni pazarlara girişi kolaylaşmaktadır.
- Kaynaklara daha kolay ve daha düşük maliyetle erişim imkânı sağlamaktadır.

Kısacası ortak girişimler en yaygın stratejik ortaklık türlerinden biri olarak sektörde gözlenmektedir.

1.6.4. Konsorsiyum

Konsorsiyum; belirli bir proje için iki veya daha fazla işletmenin geçici olarak bir araya gelmeleri şeklinde ifade edilir. Konsorsiyumların kurulmasının asıl nedenleri yeterli sermayeyi bulma ve riski dağıtma olmaktadır. Konsorsiyom, proje bittiğinde sona eren bir ortaklık türüdür. Örneğin; Atatürk Barajı'nın yapım aşamasında üç işletme bir araya gelerek sadece bu proje için tüzel kişiliğe sahip yeni bir işletme kurmuşlar ve her üç işletme de kendi hukuksal statülerini de korumuşlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991: 94). Konsorsiyumlar daha çok iki veya daha fazla işletmenin, büyük sermayeye ihtiyaç duyulan liman, demiryolu, köprü, baraj gibi yatırımları yapabilmek için yaptıkları geçici ortaklıklardır. Konsorsiyumlar, işin tamamlanmasının ardından elde edilen kârın anlaşma çerçevesinde ortaklığa katılan işletmeler arasında dağıtıldığı ortaklıklardır (Çelik ve Şimşek, 2010: 59). Uzun süreli stratejik ortaklık niteliğinde olmayan ve şirketlerin her birinin işinin bir parçasını yaptığı, tanımlanmış bir amaç için bir araya gelmiş işletmeler grubudur. Konsorsiyumlar genellikle kamu sektöründeki büyük ihalelere teklif vermek için her

bir şirketin farklı bir uzmanlık alanından gelip bir araya geldiği işbirliği şeklindedir (Koch, 1997: 90-91).

1.6.5. Know-How

Know-how, bir işletmenin, tedarikçilerin ve çalışanın bir ürün, teknoloji veya yöntem konusunda sahip olduğu gizli sırlar ve bir işin veya ürünün nasıl en kaliteli ve kolay şekilde yapılacağını ifade eden bilgi, ustalık ve yetenekleri kapsar (Çelik, 1999: 7). Know-how gizlilik (ticari sır, gizli sır mahiyetinde olması) esaslılık (gizli bilginin, yöntem veya ürünün geliştirilmesinin tamamı ya da önemli bir kısmı bakımından esaslı öneme sahip olması), tanımlanabilirlik (bilginin gizlilik ve esaslılık koşullarını yerine getirdiğini doğrulayacak şekilde tanımlanması ve kaydedilmesi) şeklinde üç boyutu bulunmaktadır (Yılmaz, 1995: 38-39). Özellikle ortaklıklarda çalışanların, ortakların, tedarikçilerin ve dağıtıcıların know-how'ları, ustalık ya da temel yetenekleri (core competencies) önemli bileşen olarak görülmektedir (Çelik, 1999: 7). Know-how; belirli bir tekniği uygulamaya koyabilmek veya bir ürünü üretmek için gerekli teknik, ticaret ve işletmecilik bilgi ve becerilerini ifade eder. Stratejik ortaklıklarda ve stratejik işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetlerinde bulunan ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelerde, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı yapmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Böylece know-how'a sahip firma, hem kendi kazancını artırmakta, hem maliyetleri azaltmakta, hem de yaptığı işbirliği ile bölgesel ve global pazarlara daha kolay açılabilir.

1.6.6. Yönetim Sözleşmesi

Sözleşme, yasalarla yönetilen ve kısıtlanan, tarafların ilişkilerinin sınırlarını, kapsamını, amacını ve tarafların hak ve sorumluluklarını açıkça belirten bir belgedir (Saxena, 2008: 5). Sözleşme konusu, diğer iş modellerinden farklı olarak ürün değil, belirli bir hizmet veya yönetici personel ile ilgili de olabilir. Bu iş modelinin temel özelliği, yönetim hizmeti ihraç eden işletme açısından düşük maliyet ve risk ile gelir

getirmesidir. Yönetim sözleşmesi, yönetim hizmeti alan işletmeye ise uluslararası marka değerine sahip bir firmanın yönetsel becerilerinden yararlanmasına imkân sağladığı gibi saygınlık kazandırmaktadır. Yönetim sözleşmeleri, otel, tatil köyü gibi genelde hizmet sektöründe yoğun olarak kullanılmaktadır. Örneğin Hilton Otelleri Zinciri, uluslararası piyasalarda yönetim sözleşmesi yöntemini uygulamaktadır (www.dersodevi.com).

1.6.7. Bayilikler

Bayi kelime anlamıyla malvarlığına giren ve başkalarına devredebilen bir hakkı veya malı satan kimse, kuruluş anlamına gelir (Türk Hukuk Lugatı, 1991: 32). Bayi gerçek kişi olabileceği gibi tüzel kişi de olabilir. Uygulamada özellikle yüksek kalite ve teknik açıdan karışık, belli bir marka adı altında üretilen ürünler (otomobil, faks, yazıcı, fotokopi makineleri, beyaz eşya gibi) sözleşmenin konusunu oluşturmaktadır (Şenol, 2010:7). Bayilik sözleşmesinde taraflar arasında kurulan sözleşme sürekli borç doğuran bir yapıya sahiptir. Bu sözleşme çerçeve niteliği taşır. Bayi kendi adına ve hesabına hareket eder. Üretici dağıtım ağı ile bütünleşir ve sürümü arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunur (Doğru, 2014: 4). Birçok stratejik ortaklık bu basit ilişki ile dağıtım ve satış sorularını çözebilmektedir.

1.6.8. Taşeronluk

Taşeronluk bir hizmet veya mal sağlayan bir şirketin (taşeron veya tedarikçi), bir başkası için yüklenici, alıcı veya üretici anlamına gelmesidir. Taşeronluk, yüklenicinin, kendi tesislerinde normalde ekonomik üretim yapabilen bir mal veya hizmeti tedarik ettiği ve yüklenicinin taşeronlara belli özellikler gerektiren bir mal veya hizmet almasıdır (Van Mieghem, 1999: 954). Firmalar değişen taleplere cevap vermek ve siparişlerini yetiştirmek için taşeronluktan yararlanır. Ancak, ne zaman taşeronluk yapılacağı ve ne kadar taşeronluk yapılacağı ve nasıl yapılacağı çok fazla dikkat gerektirir. Taşeronluk kararları, kapasite kazanma kararları ile yakından ilgilidir (Atamtürk ve Hochbaum, 2001: 1081). Taşeronluk, üretim veya hizmet maliyetlerini azaltmak için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bir üretici için,

taşeronluk yapma fırsatı, gerekenden daha küçük bir üretken kapasiteyi sürdürmesini sağlar. Taşeronluktan kaçınmak için kapasitenin artırılması, maliyetleri arttırabilir. Bir sigorta şirketi için taşeronluk yapma imkânı, rezervlerini kötü sonuçlara karşı azaltmasını sağlayarak işletme maliyetlerini düşürebilir. Taşeronluğun varlığı, nihai ürünün alıcısının, ürünün şartnameleri karşıladığı sürece, tedarik edilecek taahhütlü miktarı nasıl ürettiği konusunda endişe duymaması demektir (Kamien, Li ve Samet, 1989: 553-554).

1.6.9. Distribütörlükler

Distribütör, üreticiden bağımsız bir şirkettir ve bağımsız şirketlerin hedefleri ve çıkarları nadiren dikkate alınır (Rosson, Ford, 1982: 57). Distribütörler, bir ürünün üreticileri ile bir ürünün işletme kullanıcıları arasında bir bağlantı görevi gören firmalardır (Mudambi, Aggarwal, 2003: 319). Distribütör, tedarikçinin ya da üreticinin ürünlerini belli bölgelerde tanıtım ve dağıtımını yapmakla görevli olan dağıtıcılardır. Üretici veya tedarikçi ile yapılan sözleşme, distribütörün faaliyetlerinin kapsamı belirler. Distribütörler genellikle gerçekleştirdikleri satışlar ya da gerçekleşmesine aracı oldukları satışlardan komisyon alarak çalışırlar. Bazı distribütörler ürünleri stoklayarak satış yaparlar, bazıları ise gelen siparişleri tedarikçi firmaya ya da bölge müdürlüklerine bildirip karşılar (<https://eticaretsozlugu.kobisi.com>).

1.6.10. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim, bir imalatçı firmanın üretim süreçlerinin bir kısmını sözleşmeye dayalı bir anlaşma yoluyla dış tedarikçiden tedarik ettiği bir tedarik zinciri düzenlemesi olarak kabul edilir (Han, Porterfield ve Li, 2012: 159). Sözleşmeli üretimin kullanımı, elektronik, eczacılık, otomotiv ve yiyecek ve içecek üretimi de dâhil olmak üzere bir dizi sektörde önem kazanmakta ve artmaktadır (Plambeck ve Taylor, 2005: 133). Sözleşmeli üretim ağırlıklı olarak tedarik, dış kaynak kullanımı ve satın alma / satın alma stratejisine odaklanmaktadır. Sözleşmeli üreticiler satın alımdan tüm malzeme faturasının yönetimine, tedarikçi seçimine ve tedarik zinciri

yönetimine kadar üretimde önemli bir rol oynamakta ve üretimin yönünü daha fazla yönetmek için daha fazla sorumluluk üstlenmektedir (Chan ve Chung, 2002: 117).

1.7. STRATEJİK ORTAKLIKLARDA GÜVEN ALGISI

Başarılı bir ortaklık her iki ortağın atması gereken birkaç adım gerektirir. Başarı için gerekli olan temel unsurlar arasında güven, uyumluluk ve ortak hedeflere bağlılık sayılabilir (Walters, Peters ve Dess, 1994: 5).

İş yaşamında güven, artan etkileşim düzeyleri, iş ortamının karmaşıklığı ve çevresel belirsizlik ile birlikte kullanılan temel kavramlardan biridir. Güven, bağımsızlık ile ilişkili olmakla birlikte yetkinlik, özen, bilgi ifşası ve güvenilirlik gibi etkileşimci ortağın açıklığını kapsar. Bilgi tabanlı ürünleri ve hassas bilgileri paylaşma ihtiyacının artmasıyla birlikte, güven ihtiyacı da artmaktadır. Güven, stratejik ortaklıklarda ortaklarla olan ilişkiyi güçlendirir; bu nedenle bilgi alışverişi ve ortakların çıkarını artırma dâhil etkileşimi teşvik etmek esastır (Kim, 2015: 41).

Güven, başkalarının davranışlarının niyetlerinin veya davranışlarının olumlu beklentilerine dayanarak kırılabilirliği kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur (Rousseau vd., 1998: 395). Başka bir ifadeyle güven, bir sözleşme içerisinde yazılı olmayan stratejik bir ortaklığın temel unsurlarından biridir (Walters, Peters ve Dess, 1994: 7).

Mevcut karmaşık sosyal örgütlerin etkinliğini belirleyici etkenlerden biri, başkalarına güven ve daha fazla kişinin başkalarına güvenmeye istekli olmasıdır. Bir sosyal grubun etkinliği, uyumu ve hatta hayatta kalabilmesi, böyle bir güvenin bulunmasına bağlıdır. İşyerinde grubun etkinliği, uyumu ve yaşaması güvenin varlığına bağlıdır. Kişiler arası güven, bir bireyin veya bir grubun başka bir bireyin veya grubun sözüne, sözlü veya yazılı ifadesine güvenilebileceğine dair beklenti olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1967: 651).

Ortaklıklar kurulurken organizasyonların uygun ortaklığı bulma konusunda dikkat etmesi gereken durumlardan birinin doğru ortağın seçimi diğerinin ise güven olduğu vurgulanmaktadır (Dong ve Glaister, 2006: 581). Güven ortaklığın başarısını etkileyen unsurlardan biridir. Güven, ortakların uzmanlıklarından, güvenilirliklerinden ve niyetlerinden kaynaklanan bir inanç, duygu veya etkileşim ortağına dair beklenti olarak tanımlanır. Güven, ilişki ortağının davranışlarında iyilik göstereceği inancı, güvenen tarafın ilişki ortağına güvenebileceğine dair dürüstlük ve ilişki ortağının ilişkinin yararına hareket etme yetkinliğine sahip olduğu inancı olmak üzere üç temel bileşene sahiptir (Ramayah, Lee ve In, 2011: 415).

Sako'ya (1992: 37-38) göre ekonomistler için eksik olan bilginin varlığından dolayı ticaret ortakları arasındaki güven, öngörülemeyen beklenmedik durumlarda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir şekilde sorunları ele almayı kolaylaştırır. Güven aynı zamanda taahhütlerin yerine getirilmesiyle karşılıklı davranışların öngörülebilirliğini de arttırmada etkili rol oynamaktadır. Stratejik ortaklıklar içerisinde yer alan şirketler ortak hedeflere sahiptirler ve bu hedeflere ulaşmak için bir sözleşme yapmaktadır. Ortak çıkarları elde etmek için stratejik ortaklıklara katılırlar ve güven oluşturmak için kapsamlı çaba harcarlar. Stratejik bir ortaklıkta güven; bilgi akışını kolaylaştırmaya yardımcı olur, yatırımı harekete geçirir, fırsatçı davranışı engeller ve diğerlerinin izlenmesi ve ayarlanması için işlem maliyetlerini azaltır. Güven, işlem izleme ve sigorta maliyetlerini düşürür. Bununla birlikte, davranıştaki tahmin edilebilirliğe imkân sağlar.

Güvenin üç türü mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Sako, 1992: 38):

Birincisi *karşılıklı güven*; her birinin belirli yazılı veya sözlü anlaşmalara uyacağı şekilde mevcut olabilir. Bu güven, her ticari ve stratejik ortak açısından vaatlerini ve sözlerini tutmak gibi evrensel bir etik standarda dayanan sözleşmeye bağlı güven olarak adlandırılabilir. Herbir ticari işlem, başarılı bir uygulama için sözleşmeye dayalı güveni esas alır. Sözlü sözleşmelere bağlılığın yazılı olanlardan daha fazla olması, daha yüksek sözleşmeye dayalı güveni yansıttığı söylenebilir.

İkincisi *yeterlilik güveni*; bir ortağın geçmiş davranış ve güvenilirlik konusundaki öngörülebilirlik temelinde yükümlülükleri yerine getirme yeteneğine sahip olduğu rasyonel bir değerlendirmedir (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985: 96). Yeterlilik güveni; ticari veya stratejik ortakların rollerini yetkin bir şekilde yerine getirme beklentisiyle ilgilidir. Teknik ve yönetsel uygunluk burada söz konusudur ve bu nedenle bu tip bir güven, uygunluk güveni olarak tanımlanabilmektedir.

Üçüncüsü iyi niyet güveni; bir ticaret veya stratejik ortaktan bir talepten dolayı veya performansı artırmaya yönelik herhangi bir fırsata karşı çıkma konusundaki açık taahhüdün karşılıklı beklentilerine atıfta bulunur. Açık taahhütte bu güven, iyi niyet güveni olarak bilinmektedir. Bu güvende, yerine getirilmesi beklenen bir taahhüt ile ilgili ulaşılabilecek standartların olmadığıdır. Bunun yerine, iyi niyet güvenine layık olan bir kişi güvenilirdir ve haksız avantaj elde etmekten kaçınan kişi yüksek takdir yetkisine sahip olabilir (Sako: 1992: 38). İyi niyet güveni, duygusallık, dürüstlük, sadakat ve başkasının refahını önemseme üzerine kuruludur. Ortaklar birbirlerinin iyi niyetine ve güvenilirliğine ne kadar inanırlarsa katılacakları ortaklıklara olan güvenleri o kadar artacaktır (Das ve Teng, 1998: 494).

Güven, işlem maliyetlerini düşürdüğü ve bilgi paylaşımını teşvik ettiği için bir ilişkide güveni kayganlaştırıcı ve tutkal olarak görülmektedir. Güven, çevrede kolektif işbirliğini destekleyen paylaşılmış değerler ve normlara dayanan bir mekanizmadır. Kolektif eylemlerin oluşturulması ve sürdürülmesi için gerekli olan son derece karmaşık sosyal ilişki ve süreçlerin bir formundaki gerekli bir bileşendir (Ramayah, Lee ve In, 2011: 416).

Bazı kritik öğeler, güvene ilişkin önceki teorik ve operasyonel tanımlardan soyutlanabilir. İlk olarak, geçmiş deneyimlerden ve önceki etkileşimlerden güvenin geliştiği görülür; Böylece ilişki olgunlaştıkça gelişir. İkincisi, ortağa istekli atıflar yapılır, öyle ki güvenilir sayılır, güvenilirdir ve beklenen ödülleri sağlamakla ilgilenir. Üçüncüsü, güven kendini riske sokma, samimi açıklama, başkalarının vaatlerine güvenme, gelecekteki kazanımlar için bugünkü ödülleri feda etme isteğidir. Son olarak, güven, ortağın özenli cevaplarına ve ilişkinin gücüne duyulan güven ve güven duygusuyla tanımlanır (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985: 96).

Örgütlerde güven üzerine yapılan son araştırmalarda, güvenin iki özelliğini vurgulanmıştır. Bunlardan ilki, güvenilen ya da güvensiz olan bir başkasının belirginliği ile ilgilidir. Güvenin ikinci özelliği, çok boyutlu doğası ile ilgilidir. Güvenin bir yapı olarak çok boyutlu olduğu ve çok boyutlu bir koşullar kümesi tarafından etkinleştirildiği ve sürdürüldüğu görülmüştür (Butler, 1991: 644). Stratejik ortaklığı etkileyen dört güven boyutu; güvenilenin güvenilirliğine ilişkin güvenenin belirsizliği, güvenenin bağımlılık konusundaki incinebilirliği, güvenenin güvenilenin dürüstlüğüne ilişkin beklentisi, güvenenin güvenilirliğe ilişkin istekliliğidir (Li, 2007: 424).

Güven üzerinde yapılan yazın taramasında güvenin çeşitli boyutlarıyla karşılaşılmaktadır. Ganesan ve Hess (1997: 440) güveninin iki boyutunu açıklamaktadır. Bunlardan birincisi inanırlık; yerel ortağın sözünü tutma niyeti ve yeteneği, mal ve hizmetlerin sunumunda güvenilirliği, spesifik görev becerileri ilgili nitelikleri ve iş ile ilgili davranışlar açısından öngörülebilirliği gibi özelliklere dayanmaktadır. İkinci boyut ise iyi niyet güveni, tamamen egosentrik bir kâr güdüsünü aşan fedakârlıklarla ortağın gerçek endişe ve ilgisini gösteren nitelikleri, niyeti ve özelliklerine dayalıdır (Rempel, Holmes ve Zanna 1985: 96).

1.8. STRATEJİK ORTAKLIKLARDA BAĞLILIK ALGISI

Statejik ortaklıklarda bağlılığı oluşturan unsurlar olan istikrar ve fedakârlık, algılanan ortaklığın etkinliğinde belirleyicidir. İstikrar konusunda, son derece bağlı bir ortak, fırsatları öngörür ve alternatif ortak arama çabası içinde olan partneri varsa çok az çaba harcar. Fedakârlık ile ilgili olarak, son derece bağlı bir ortak, spesifik ilişkilerle ilişkili olan birçok Şey konusunda hem insan hem de finansal kaynakları tahsis eder. Sonuç olarak, ittifakın etkinliğini sağlamak ve partnerlerin uzun vadeli ilişki beklentilerini karşılamak ve değiştirme maliyetlerini azaltmak için için ortakların yüksek bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Bununla birlikte başarısız bir ortaklığın maliyetleri de aynı derecede yüksektir. Zira taahhütlerin yerine getirilmemesi tüm süreci etkileyebilir. Ama stratejik ortalığa yüksek düzeyde bağlılık, ortaklığın

sürdürülmesini güçlendirir, ancak değişen rekabet koşulları ve teknolojik belirsizlik nedeniyle bağlılık düşük olabilmektedir (Perry, Sengupta ve Krapfel, 2004: 952-953).

Yöneticilerin uluslararası stratejik ortaklıklara olan bağlılığı ve güveni inşa etmek ve sürdürmek için göz önünde bulundurmaları gereken birkaç temel faktör vardır. Bunlar (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000: 237-238);

- Ortaklar, birbirlerine güvenebileceklerine ve karşılıklı bağlılığın mümkün olduğuna inanmalıdırlar.
- Yapılan ortaklık için uzun ve kısa vadeli hedefler kademeli olarak belirlenmelidir. Ortaklık için amaçların karşılıklı olarak belirlenmiş olması güven döngüsünde önemli bir algıdır. Bu ortakların birbirlerinin stratejik hedeflerini kabul edip etmediklerini ve en azından hesapçı bağlılık duyup duymadıklarının tespitini kolaylaştırmaktadır.
- Güven ve bağlılığın gelişiminde sabırlı olmak önemlidir. Stratejik ortaklıklara katılan işletmeler güven ve bağlılık döngülerinin gelişmesinin zaman aldığını ve anlaşmazlık ve problemlerin ortaya çıkabileceğini kavramalıdırlar.

Bağlılık, uzun vadeli başarılı bir ilişki için vazgeçilmez bir bileşendir. Bağlılık çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmasına rağmen, daha çok davranışsal, tutumsal ve zamansal boyutları itibariyle ele alınmaktadır. Bir etkileşim ilişkisinde bağlılığın olması için, işbirliği yapan ortakların yalnızca ilişkide uzun vadeli çıkarlarını ifade etme istekli olmaları yetmez, aynı zamanda vaatlerini yerine getirmeye istekli olduklarını gösteren olumlu eylemlerde bulunmaya istekli olmaları gerekir. Bağlılık fırsatçı davranış tehdidini azaltarak, işlem maliyetlerini ve dolayısı ile ortaklıkla ilişkili maliyetleri azaltır. Bağlılığın ortaklığın performansı ve stratejik kazançları üzerinde olumlu ve doğrudan etkileri vardır (Sarkar, Cavusgil ve Evirgen 1997: 262-263).

Bağlılık, ortaklığın kilit bir faktörü olarak belirlenmiştir (Rampersad, Quester ve Troshani, 2010: 488). Bağlılık iş ortaklarının bir ilişki kurmayı amaçladığı gelecek

yöneliminin bir göstergesidir. Ortaklık kurulurken işletmeler arasında uyum bulunmalıdır (Chen, Lee ve Wu, 2008: 452). Stratejik ortaklıklar kurulurken tarafların sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve tarafların birbirlerine olan güven ve bağlılıkları test edilmelidir. Bir ortak seçerken tamamlayıcı beceri önemlidir ortağa güven ve bağlılık şarttır (Walters, Peters ve Dess, 1994: 7). Yüksek bağlılık, stratejik ortaklığın başarısıyla büyük ölçüde ilişkilidir ve ortaklar arasındaki güveni pozitif yönde etkilemektedir. Yüksek bağlılık her iki tarafın fırsatçı davranışlara başvurmadan ilişkili amaçları gerçekleştirebileceğine imkân verebilir (Wahyudi, 2014: 430).

Tüm iş ilişkilerinde olduğu gibi, stratejik ortaklık ilişkisine bağlılığın araçsal bir temeli olması gerekir. Yani işletmeler arkadaş edinmek için ortaklıklara girmezler; bir tür ekonomik ödül kazanmak için ortaklıklara girerler. Ortaklık ilişkisinde ödül kazanma konusunda gelecekteki potansiyel hakkındaki değerlendirmeler, beklentiler ve endişeler araçsal bağlılık sağlar. Bir ilişkinin devam etmesi için, ortaklar için olumlu bir fayda / maliyet analizi olmalıdır. Yöneticiler, geri dönüş potansiyeli ve / veya masrafları değiştirmekten kaçınmak için bir ihtiyaç görmelidir. Bu, bağlılığın rasyonel ve ekonomik yönüdür. Buna hesapçı bağlılık (devam bağlılığı) denir. Bağlılığın duygusal bir bileşeni de vardır. Bu bağlamda, uluslararası bir stratejik ortaklıktaki bağlılık, ortakların bir anlamda ortaklık ilişkisini içselleştirdiği anlamına gelir. Ortaklık bir statü ve önem pozisyonu üstlenir. Ortaklar onu beslemeye ve ona özen göstermeye istekli olmaktadır. İlişkiyle derin bir psikolojik özdeşleşme ve ortakla ve ortaklık ilişkisinden gurur duyma söz konusu olabilir. Bu bağlılığa tutumsal bağlılık denir. Bu, girişimin işe yaraması için ekstra çaba harcamak ve yalnızca sözleşmeden doğan yükümlülüklerin ötesine geçmeye istekli olmak gerekir. Bağlılık duyan ortaklar, kaynakları ve çabayı tahsis eder ve girişimin işe yaraması için risklerle karşı karşıya kalır (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000: 225-226).

Stum'a (1999: 6) göre çalışanların örgüte bağlılıklarını; iş yaşam dengesi, kazanç ve ücret, örgüt kültürü, liderlik ve yönlendirme, değişimin yönetilmesi, personel seçimi, eğitimi ve gelişimi gibi etmenler örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Özellikle çalışanlar genel ücret ve yan ödemelerin ödendiğine inandıkları zaman, örgüte ve

ortaklığa yüksek derecede bağlılık duymaları muhtemeldir. Ayrıca Grusky (1966: 489) Çalışanların örgüte bağlılığını, kuruluştan aldığı ödüller ve onları almak için edindiği deneyimlerden etkilediğini ifade etmektedir.

Bağlılık, örgütsel ihtiyaçların ve kişisel deneyimin kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Bir yandan, insanlar sosyal sistemlerin bir parçası olarak sistemik "ihtiyaçları" karşılamak için örgütlenirken; diğer taraftan, insanlar duruma göre kendilerini duygusal ve entelektüel olarak değerlendirme ihtiyacı duymaktadır. Bireylerin deneyimlerini ve yönelimlerini etkileyerek bağlılıklarını sağlamak için eşzamanlı olarak çalışan, organizasyonel veya sistemik problemlere çözümler gerektirir. Bu durumda bağlılık, aktörlerin ortaklığa enerjilerini ve sadakatlerini vermeye istekli olmalarını ifade eder (Kanter, 1968: 499).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelemişlerdir. Bu yaklaşımlarda çalışan ve organizasyon arasında bir bağlantı olmasına rağmen, bulunan bağlantıların niteliklerinin farklı olduğu açıktır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için organizasyonda kalırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık, bir organizasyonun amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne tamamen araçsal değerinden ayrı olarak kuruluşun kendi yararına ve kişinin kendi rolüne bağlılık göstermesidir. Metodolojik olarak bu bağlılık, üç bileşenden oluşur: Kişinin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, kişinin örgütün faaliyetlere psikolojik olarak dâhil olması ve kendini vermesi; organizasyona karşı bağlanma ve bağlılık hissidir (Buchanan, 1974: 533).

Devam bağlılığı, bireylerin yaptığı yatırımların büyüklüğü veya sayısı ile algılanan alternatiflerin algılanan yoksunluğu olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığına işaret eder. Örgüt ile bağlantısı olan işgörenler, gereksinim duydukları

için örgütte kalmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devam bağlılığı, örgütte kalma ihtiyacını ifade eder ve pozitif organizasyonel ve kişisel çıktılarla ilgili değildir (Wasti, 2002: 526).

Normatif bağlılık, örgütsel normlardan kaynaklanmakta, işverene duydukları minnet sadakat nedeniyle duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da, pozitif iş çıktıları açısından belirleyicidir (Wasti, 2002: 526). Normatif bağlılık, örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların yeteneği olarak görülür. Bu nedenle, kararlı bireyler bazı davranışlar sergileyebilirler, çünkü bunun kişisel çıkarları olduğunu düşündükleri için değil, “doğru” ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için yaparlar (Wiener, 1982: 421). Bir çalışanın bir örgütün uzun vadeli bir çalışanı olması veya kurumsal sadakatin önemini vurgulaması halinde, onun örgüt için güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenir. (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Sonuç itibariyle konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılığının incelenmesi önem arz etmektedir.

1.9. STRATEJİK ORTAKLIKLAR VE STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Murray ve Mahon (1993: 110) tarafından 1990’lı yıllardaki değişimler ve belirsizlikler bağlamında Avrupa’da stratejik ortaklıklar üzerine yapılan araştırmada örgütsel ve çevresel koşullar ve diğer faktörler açısından ortaklıklar değerlendirilmiştir. Temel ortaklık türleri göreceli güçlere, kaynaklara ve liderliğe dayalı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak ortaklıkların bir yaşam döngüsü takip ettiklerini ve bir kuruluşun ortaklıkla olan geçmiş tecrübesinin özellikle ortaklıkların sona erme şeklinin gelecekteki ortaklık faaliyeti için çok önemli olduğu öne sürülmüştür.

Taner ve Akdağ (2008) örnek olay yöntemi ile yiyecek-içecek işletmelerinde stratejik iş birliklerini ele aldıkları çalışmada üç tane yiyecek-içecek işletmesi

belirlenmiş ve uygulama yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen belirlenen üç işletmenin de farklı stratejik iş birliği yaptıkları görülmüştür. Bunun asıl nedeninin işletmelerin kendi yapılarına uygun olan işbirliği yönteminin olması ve en yüksek kazançta sahip olmak için faaliyetleri seçebilme özgürlüğüne sahip olmalarıdır. İşletmelerin ortaklıkları tercih etmelerinin önemli etkilerinden biri iş birliğinin sonucunda beklentilerinin altında bir kazançta sahip olduklarında ortaklıktan ayrılma imkânına sahip olmalarıdır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda en önemli bilgi, başarılı bir ortaklığın karlılık ön planda tutularak elde edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Met ve Erdem'in (2011: 347) *Türk otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri* araştırmasında Türkiye' de uygulanan bu araştırmada otellerin büyüme şeklinin yatay büyüme (zincirleşme) olduğu bunun sonucu olarak da çoğu durumda uluslararasılaşmayı içermektedir. Bu sayede şirketler ürünlerini yeni pazarlara sunabilmektedirler. Otellerin büyümesinde yatırımı olan franchising büyüme stratejisi hem finansman hem de düşük risk avantajı sağlamak için daha çok tercih edilmektedir. Son yıllarda Türkiye' de bulunan otel sektöründe yatay büyüme artmış ve bu zincirlerinin çoğunluğu yeni şirketler oluşturmaktadır. Yabancı zincirler Türkiye'nin belirli büyük şehirlerinde konumlanırken yerli zincirler kıyı otelciliğinde yoğunlaştırılmaktadır. Türkiye genelinde hava yolu ulaşımı ve ekonomideki gelişmelerin sonucunda Anadolu' da otel yatırımları artmakta ve yerli/yabancı zincirlerin yayılmasına katkı sağlamaktadır. Türk otel zincirleri genişleme konusunda sahiplik ve işletmeciliğe dayanan stratejileri izlemektedirler. Türkiye'de Dedeman, Rixos ve The Marmara gibi otel zincirleri uluslararasılaşmaya örnektir. Tercih edilen yabancı pazarlar genelde coğrafi ve kültürel yönden yakın ekonomik ve ticari ilişkilerin yoğunluk kazandığı ülkelerdir.

Aydoğan ve Şensözlü' nün (2015: 72) *Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş.de* 61 kişiye üst ve orta düzey personel ile *işletmelerin stratejik yöneliminin stratejik işbirliği sürecindeki rolü üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulguları, ortaklık oluşturma kararını etkileyenlerden en önemlisinin şirketin imajını artırma ve ortaklığın finansal gücünden yararlanma olduğunu ortaya koymuştur. Ortaklığın*

sağladığı önemli avantajlardan biri yatırımın maliyetini düşürmek ve talebe olan tepkiyi daha çabuk hale getirmek ve kolay cevap verebilmek olmuştur. Ortaklık oluşturulurken karşılaşılan zorluklardan biri güvenilir bir ortak bulmak, kurumun kültürü ve işletme yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak olmuştur. Ortaklık sürecinde ortak hareket etmekten dolayı oluşan sorunların en önemlileri standart belirlemede anlaşmazlık ve kâr paylaşımında eşitsizliğin olmasıdır.

Şahin (2016: 252-253) *Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırması* adlı araştırmasında; 1988 ile 2014 yılları arasında gerçekleşmiş olan şirket birleşmelerinin çeşitli yönlerden karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve bu birleşmelere bakıldığında şirketlerin birleşme sayıları ve bu birleşmelerin işlem değeri Dünya genelinde, ABD’de, Avrupa ve Türkiye’de ufak farklılıklar dışında benzer yollar izlemektedirler. Kriz dönemlerinde birleşme sayılarında düşüşler meydana geldiği fakat bu düşüşlerin genellikle 2-3 yıllık düşüşler olduğu ve kısa sürdükleri tespit edilmiştir. Kriz sonrasında hızlı bir şekilde toparlanarak tekrardan artış sağlanmaktadır. Türkiye’de şirket birleşmesi tercihinde genellikle yatay birleşmeler en çok tercih edilen şirket birleşmesini ise devralma şeklindeki birleşmeler oluşturmaktadır.

Esen’in (2010: 416-417) *Türkiye’de Stratejik İşbirlikleri: İlişki Süresinin Ortaklıklar Arası Uyuma Etkileri Üzerine Bir Araştırma*’ında stratejik işbirlikleri kurulmasının temel nedeni ortaklara stratejik avantajlar sağlamasıdır. Bu nedenle stratejik işbirliğinin yaşam döngüsünün ilk safhalarında ortaklar arası stratejik uyum işbirliği performansının gelişiminde daha önemli bir role sahiptir. Ortaklığın süresi uzadıkça ortaklar birbirlerini daha iyi tanımakta, ortak bir kültür oluşmakta ve bu nedenle aralarında zamanla kültürel uyum gelişmektedir. İşbirliği süresi ilerledikçe ortaklar başarı için yönetsel ve örgütsel becerilerini geliştirmeye daha fazla odaklanmaktadır. Ortakların teknik yetkinlikleri ve organizasyonel prosedürlerin uyumlu olması performansı doğrudan etkileyen bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bulgulara bakıldığında stratejik ortaklığın başarısı için ilk yıllarda stratejik uyuma ilerleyen yıllarda ise organizasyonel uyuma önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Güven özellikle stratejik ortaklık kurmada, uzun vadeli ilişkiler kurmada ve ortaklığın performansını belirlemede en kritik faktör olduğu tespit edilmiştir (Parkhe 1998; Jennings vd., 2000). Yine Kumar (1996) göre güven ile stratejik ortaklık performansının pozitif ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü fırsatçı davranışlarla ilişkili risk algısının azaltılması, birbirine güvenen ortakların yüksek elde etmesi, daha iyi müşteri hizmeti sunması, daha uyumlu olması, güvene dayalı etkileşimlerin işlem maliyetlerinin düşük olması bakımından güveninin stratejik ortaklıklarda önemli olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik ortaklıklarda güven en fazla oluşum aşamasında önemli olduğu tespit edilmiştir. Zira ortaklıkların farklı çalışma usullerinin ve kültürlerine uyum konusundaki güçlük, karşılıklı güven ile aşılabılır (Kang, 2014: 1).

Cullen, Johnson ve Sakano'ya (2000: 234-236) gör stratejik ortaklıklarda bağlılık da ortaklığın performansı üzerinde etkilidir. Çünkü güven ilişki sermayesinin temel bileşeni iken, bağlılık sosyal sermayesinin bileşenidir. Çalışanların stratejik ittifaka veya ortaklığa bağlılıklarının performans ve uyumu önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Japon stratejik ittifakları ve ortaklıkları üzerine yapılan çalışmada Japon şirketlerinde başkalarına karşı olan kültürel duyarlılığa rağmen stratejik ortaklıklarda karşılıklı güvenin önemli olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte bu şirketler açısından stratejik ortaklıklardaki bağlılık güvenin duygusal yanına temel oluşturur. Bu nedenle Japonlar ittifak ve ortaklık ilişkisine bağlılık duyulmasını istemektedir. Uzun vadeli ortaklık ilişkileri için bağlılık sadece yönetim kurulları bazında değil, tüm yönetim düzeylerinde talep edilmektedir.

Almuti ve Kathawla (2001) stratejik ortaklıklar üzerinde yaptıkları çalışmada ortaklığın başarısında, hem güvenin en önemli unsur olduğu, hem de en zor inşa edilen unsur olduğu tespit edilmiştir. Yine stratejik ortaklıkta ortakların ortaklığa bağlılık duymamasının beraberinde ilişkisel risk sorununu ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir.

Wong, Tjosvold ve Zhang (2005) kalite ve işbirlikçi karşılıklı bağımlılığa ilişkin bağıllık bağlamında stratejik ortaklık ilişkilerini ele almışlardır. Araştırma bulguları, hem tedarikçinin hem de müşterinin kaliteye bağıllığının etkin stratejik ortaklıkla sonuçlandığını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte stratejik ortaklıklarda yöneticilerin bağıllığı (Fadol, 2013), stratejik olarak örgütlerin veya partnerin bağıllığı kadar kültürel duyarlılığın olduğu ülkelerde işgörenlerin bağıllığı da (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000) stratejik ortaklıkların başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu ampirik çalışmalar dikkate alındığında stratejik ortaklıklara ilişkin algıların başarıda ne kadar belirleyici olduğu görülebilir. Türkiye’de henüz bu konuda yeterince bilimsel araştırma olmaması nedeniyle stratejik ortaklıklara dair güven ve bağıllık algılarının bu çalışmada ele alınması yönetim literatürüne önemli bir katkı olarak düşünülebilir. Buna ilaveten stratejik ortaklık algıların çalışanların psikolojik iyi oluş durumları ile ilişkili olduğu ve bu durumun algılarla birlikte adapte edici performansı daha fazla etkileyebileceği düşünüldüğünden ikinci bölümde psikolojik iyi oluş değişkeni çeşitli yönleriyle irdelenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Bu bölümde iyi oluş ve psikolojik iyi oluş kavramı, psikolojik iyi oluş türleri, psikolojik iyi oluşun boyutları ve psikolojik iyi oluş ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmektedir.

2.1. İYİ OLUŞ KAVRAMI

İyi oluş, günlük yaşamda bazen mutluluk kelimesi yerine kullanılmaktadır (Doğan, 2016: 219). Mutluluk, bireyin yaşamını kendi değerlerine göre dolu, anlamlı ve huzurlu bir biçimde algılama sürecidir. Mutluluk süreci bireyden bireye değişebileceği gibi farklı kültürlerde ve toplumlarda bu süreci etkileyen birçok değişken ve parametre vardır (Şeker, 2009: 117). İyi oluş çalışmalarıyla ilgili yaklaşımların çeşitliliği, “mutluluk”, “yaşam kalitesi” veya “yaşam tatmini” ile eş anlamlı olarak “iyi oluş” yapısının kullanılması, bulanık ve aşırı geniş iyi oluş tanımlarının yapılmasına neden olmuştur. Bazı araştırmacılar, iyi oluşun çok yönlü yapısını görmezden gelmeyi ve onu yaşam tatmini olarak değerlendirmeyi tercih ederek iyi oluşun bazı önemli yönlerinin ihmaline yol açmıştır (Forgeard vd., 2011: 81). Zira iyi oluş, bir bireyin yaşam kalitesini, mutluluğunu, yaşamdan memnuniyetini ve iyi zihinsel ve fiziksel sağlık deneyimini içine alan genel bir terimdir (Noble ve Grath, 2012: 17).

Karmaşık ve çok boyutlu olan iyi oluş kavramının görgül araştırmalarla incelemenin yanısıra anlamak gerekir (Bergman ve Scot, 2001: 195). Örgütsel davranış yazınında iyi oluş ile ilgili iki temel yaklaşım kabul görmektedir: Hedonizm ve Eudaimonizm. Hedonik yaklaşımda iyi oluş, yaşamdan alınan haz olarak görülürken; Eudaimonizm (Mutluluk) ise, insan davranışlarının mutluluk ile belirlendiği görüşüdür. Bu görüşe göre en üstün olan iyi, mutluluktur (Kuyumcu, 2012: 87).

2.1.1. Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş, genellikle yüksek bir pozitif etki düzeyini, düşük bir negatif etki düzeyini ve kişinin yaşamından yüksek derecede memnuniyet duyduğu şeklinde ifade edilir. Birey bu üç yapıya kuvvetle destek verirse, o zaman öznel iyi oluş yüksek olur. Bu şekilde değerlendirilen öznel iyi oluş kavramı sık sık “mutlulukla” eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Bu nedenle, bir bireyin iyi oluşunu en üst düzeye çıkarmak, onun mutluluk hissini en üst düzeye çıkarmak olarak görülmüştür (Deci ve Ryan, 2008: 1). Öznel iyi oluş, insanların yaşamlarını nasıl değerlendirdiğini ifade eder ve yaşam tatmini, evlilik tatmini, depresyon ve kaygı eksikliği ve olumlu ruh hali gibi değişkenleri içerir (Diener, Suh ve Oishi, 1997: 1). Öznel iyi oluş, bilişsel ve duyuşsal bileşenlerden oluşur (Diener, 1994: 108). Öznel iyi oluşun, bilişsel ve duyuşsal boyutları bulunmaktadır. Hayat doyumunu içine alan bilişsel boyut ile pozitif duygulanım ve negatif duygulanım kavramlarını kapsayan duyuşsal boyut, öznel iyi oluşu açıklamaktadır. Öznel iyi oluş, *“başkalarının belli kriterlerle kişiyi değerlendirmesi değil, kişinin bizzat kendi yaşamını çeşitli yönlerden değerlendirmesi durumu”* şeklinde tanımlanabilir (Çelebi ve Sezgin, 2015: 107).

Yaşam memnuniyeti, öznel iyi oluşun bilişsel bileşeni olarak kabul edilir ve bireyin çeşitli yaşam alanlarından memnun kalıp kalmadığının değerlendirilmesini içerir. Birey sıklıkla olumlu duygular yaşar ve yaşamından çok memnun kalırsa, o zaman yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip olur (Eryılmaz, 2011: 45).

Spesifik olarak, öznel iyi oluş üç bileşenden oluşur: göreceli olarak yüksek düzeyde olumlu etki, göreceli olarak düşük düzeyde olumsuz etki ve kişinin yaşamının iyi bir sonuç olduğuna dair genel yargı. Bu son bilişsel değerlendirme genellikle yaşam tatmini olarak tanımlanır; bu üç bileşen birbiriyle ilişkili ancak ayırık yapılardır (Diener, 1984: 543-544).

Olumlu etki, bir bireyin kendini coşkulu, aktif ve uyanık hissetme derecesini yansıtır. Yüksek olumlu etki, yüksek enerji, tam konsantrasyon ve zevkli bir bağlanma durumu iken, düşük olumlu etki, üzüntü ve uyuşukluk ile karakterize edilir. Buna karşın, olumsuz etki, öfke, hor görme, küçümseme, suçluluk, korku ve gerginlik dâhil olmak üzere çeşitli olumsuz ruh hallerini içerir. Düşük olumsuz etki, sakinlik ve sükûnet halidir (Watson, Clark ve Tellegen, 1988: 1063). Olumsuz etki faktörü, öfke, iğrenme, küçümsemek, suçluluk, korku ve depresyon dâhil çok çeşitli olumsuz ruh hallerini ortaya koyar. Buna karşılık, olumlu etki kişinin enerji, heyecan ve coşku seviyesini yansıtır (Watson ve Pennebaker, 1989: 234).

Yaşam tatmini düşük olan bireyler, depresyon ve uyumsuz ilişkiler gibi çeşitli psikolojik ve sosyal problemlerden dolayı risk altındadır (Park, 2004: 26). Yaşam tatmini, bireyin yaşamının bilinçli bir küresel yargısını ifade eder. Hedonik seviye veya denge, bireyin duygusal yaşamındaki tatsızlığı ve hoşnutsuzluğudur. Öznel iyi oluşun hem istikrarlı hem de değişken bileşenlere sahip olması muhtemeldir. Bireyin devam eden yaşam olaylarına ilişkin değerlendirmeleri değişebilir ve bu nedenle bireyin hedonik seviyesi değişebilir. Bir bireyin yaşam koşulları dramatik bir şekilde değişime uğrarsa, yaşam tatmini değişebilir. Ancak aynı zamanda, bireyin duygularının, mizaç ve genel yaşam koşulları tarafından belirlenen ortalama bir referans çizgisine dönmesi de muhtemeldir. Bununla birlikte, zaman içinde tutarlı olan birçok yaşam koşulunun olması muhtemeldir ve bu yaşam tatmininde bir dereceye kadar stabiliteye yol açar (Diener, 1994: 108).

Öznel iyi oluşu etkileyen faktörler genelde yaş, gelir, cinsiyet, ırk, iş, eğitim, din, evlilik, sosyal ilişkiler, yaşamdaki olaylar, biyolojik etkiler ve kişiliktir (Diener, 1984: 553-564).

2.1.2. Psikolojik İyi Oluş

Her iki yaklaşım da iyi oluşu değerlendirmekle birlikte, iyi olmanın ne anlama geldiğinin farklı özelliklerini ele alır. Öznel iyi oluş, etki ve yaşam kalitesinin daha küresel değerlendirmelerini içerirken, psikolojik iyi oluş, yaşamın varoluşsal zorlukları karşısında algılanan gelişmeyi inceler. Örneğin, anlamlı hedeflerin peşinde koşmak, bir insan olarak büyümek ve gelişmek, başkalarıyla kaliteli bağlar kurmak gibi. Öznel iyi oluş, genel yaşam tatmini ve mutluluk anlamında iyi olmayı formüle ederken; psikolojik iyi oluş, büyük ölçüde yaşamın insanın gelişimi ve var oluş değişimlerine dayanmaktadır (Keyes, Smotkin ve Ryff, 2002: 1007-1008). Diener ve arkadaşları (2009: 251) psikolojik iyi oluş duygularının öznel iyi oluş duygularından farklı olduklarını savunurlar. Öznel iyi oluşun, insanların yaşamlarına ilişkin değerlendirmeleri olduğunu kabul ederken; psikolojik iyi oluşun en uygun insan işlevlerini ortaya koymak olduğu düşünülmektedir. Eroğlu'na (2017: 8) göre ise psikolojik iyi oluşun, temelde ilgilendiği bireylerin potansiyellerini gerçekleştirme ile ilgili durumlardır.

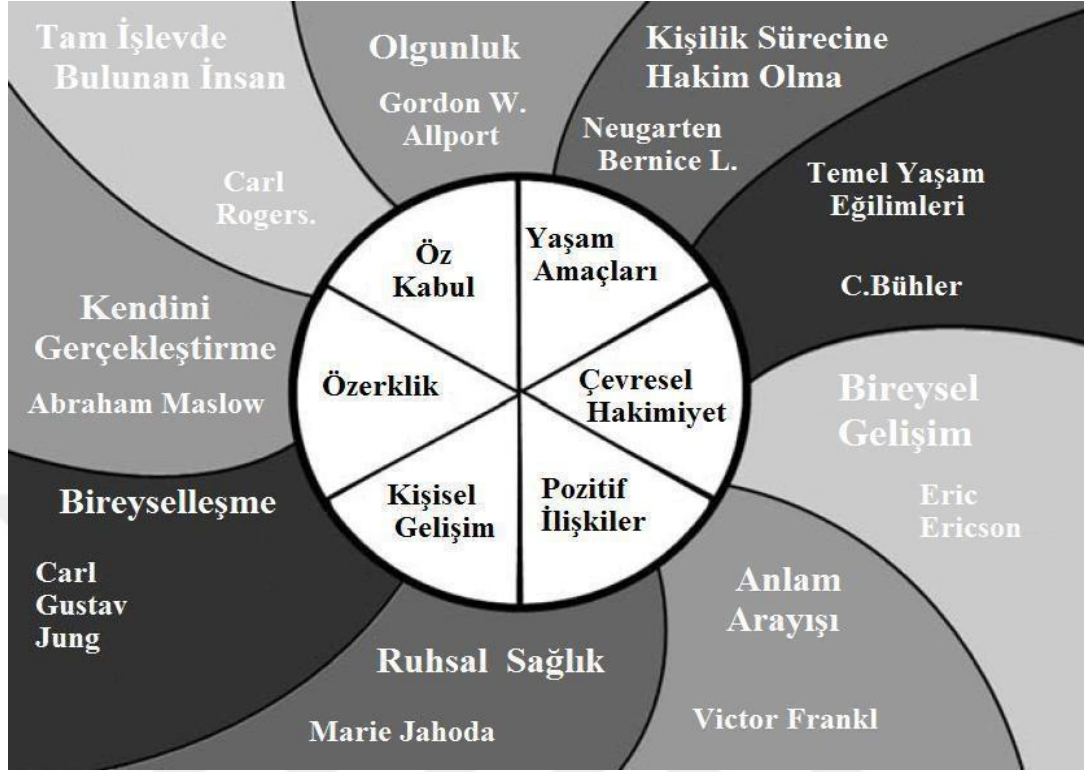
Psikolojik iyi oluş kavramına ilk kez 1969'da Bradburn "*The Structure of Psychological Well-Being*" adlı kitabında yer vermiştir. Bireyin psikolojik iyi olma durumunda, olumsuz etkiden fazla pozitif etkide bulunma derecesinde yüksek olacağını ve olumsuz etkinin olumlu etki üzerinde etkili olduğu derecede iyi olmama durumunu belirtir. Başka bir deyişle, psikolojik iyi oluş durumu; olumlu duyguların olumsuz duygulara daha baskın olmasıdır (Bradburn, 1969: 9). Psikolojik iyi oluş, "hedeflere ulaşmak için başkalarıyla karşılıklı bağımlı ilişkileri geliştirme, sürdürme ve uygun şekilde değiştirme becerisi" olarak tanımlanmaktadır (Hanson vd. 2016: 194). Psikolojik iyi oluş, bireylerin kendilerini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bilgi

ve yaşamlarının kalitesini ileten temelde mikro düzeyde bir yapıdır (Ryff vd. 1999: 247).

Psikolojik iyi oluş, hayatların iyi gittiği ile ilgilidir ve iyi hissetme ve etkili çalışmanın bir birleşimidir. Sürdürülebilir iyi oluş, bireylerin her zaman kendilerini iyi hissetmelerini gerektirmez; acı verici duyguların deneyimi (hayal kırıklığı, başarısızlık, keder gibi) yaşamın normal bir parçasıdır ve bu olumsuz ya da acı verici duyguları yönetebilmek uzun vadeli iyi oluş için esastır. Bununla birlikte, psikolojik iyi oluş, olumsuz duygular aşırı veya çok uzun sürdüğü ve bir bireyin günlük yaşamına müdahale ettiği zaman tehlikeye girer. İyi hissetme kavramı, yalnızca mutluluk ve memnuniyet duygusu değil, aynı zamanda ilgi, katılım, güven ve sevgi gibi duyguları da kapsar (Huppert, 2009: 137-138).

2.2. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN BOYUTLARI

Ryff (1989: 1069-1070) ve Hamurcu (2011: 55), öznel iyi oluşun psikolojik iyi oluş durumunun temelini kapsayacak biçimde oluşturulmadığını belirtmiştir. Psikolojik iyi oluş teorisi, öznel iyi oluşun temel bileşenleri olan olumlu-olumsuz etkiler ve yaşam tatminine ek olarak yaşam tutumlarını da içine alan çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ryff, psikolojik iyi oluşa dair teorik yaklaşımların eksikliğini vurgulamış ve kendi kuramını ortaya atarken kişilik ve gelişim kuramcılarının görüşlerini esas alarak altı boyutlu psikolojik iyi oluş modelini ortaya koymuştur. Psikolojik iyi oluş modelinde; Maslow'un kendini gerçekleştirme gereksinimi, Allport' un olgunlaşma kuramı, Rogers'ın tamamen işlevini yerine getiren kişinin bakış açısı, fonksiyonel insan, Jung'un bireyselleşme formülasyonu, Erikson'un kişilik gelişimi, Buhler'in yaşamın gerçekleşmesine yönelik temel yaşam eğilimleri, Neugarten'in kişiliğin değişimsel özellikleri, Jahoda'nın ruhsal sağlık görüşleri ve Victor Frankl'in insanın anlam arayışı (logoterapi) görüşlerinden faydalanmıştır (Ryff ve Singer 2008: 21, Ryff, 1989: 1070). Ryff ve Singer (2008: 20) göre psikolojik iyi oluşun temel boyutları ile bu boyutların kuramsal temelleri Şekil 2.1' de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Psikolojik İyi Oluşun Temel Boyutları ve Teorik Temelleri

(Kaynak: Ryff ve Singer, 2008: 20).

Ryff (1989: 1070-1071) tarafından önerilen psikolojik iyi oluş modeli altı ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, kişinin geçmiş yaşamına veya kendisiyle ilgili olumlu değerlendirmelerini içeren (kendini kabul), bir birey olarak sürekli büyüme ve gelişme duygusunu (kişisel gelişim), bir bireyin yaşamının amaçlı ve anlamlı olduğu inancını içeren (hayatın amacı), başkalarıyla kaliteli ilişkilere sahip olma duygusunu içeren (diğerleriyle olumlu ilişkiler), bireyin yaşamını ve çevresini etkin bir şekilde yönetme kapasitesine sahip olmak (çevresel ustalık) ve bir özerk bir şekilde karar verme duygusundan (özerklik) oluşmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995: 720; Keyes, Smotkin ve Ryff, 2002: 1008).

2.2.1. Kendini Kabul

İyi oluş kriteri, bireyin kendini kabul etme duygusudur. Bu, zihinsel sağlığın merkezi, kendini gerçekleştirme, optimum işleyiş ve olgunluğun bir özelliği olarak nitelendirilmektedir. Yaşam teorileri, kendisinin ve geçmiş yaşamının kabulünü de vurgular. Bireyin, kendine karşı olumlu tutumlar sergilemesi, olumlu psikolojik işleyişin temel bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Birey, kendini kabul boyutunda sergilemiş olduğu davranışların, motivasyon kaynaklarının ve kendi içinde barındığı duyguların farkındadır ve tüm bunlara karşı olumlu bir tutum sergilemektedir (Ryff, 1989: 1071; Ryff ve Singer, 2008: 20-21).

Kendini kabul, kişinin geçmiş yaşam deneyimleri de dahil olmak üzere bir bütün olarak kendine karşı olumlu bir saygı gösterme veya bir tutuma sahip olma olarak tanımlanmaktadır (Rodriguez vd., 2015: 514). Kendini kabul, özellikle varoluşçu felsefeden esinlenen varoluşçu ve hümanistlik (insancıl) psikologların, uyumlu-uyumsuz ve normal-anormal davranış ölçütlerinden biri olarak kabul ettikleri bir kavramdır. Kendini kabul, hümanistik psikoloji kuramının temsilcileri olan, C. Rogers ve Maslow'un temsil ettikleri insancıl psikoloji içinde ve "kendini gerçekleştirmiş insan" davranışlarını belirleme ölçütleri arasında önemli bir yeri vardır (Topses, 2013: 61).

Kendini kabul, bireyin zayıf ve güçlü yanlarını gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirmesi ve bütün bunları kişiliğinin bir parçası olarak kabul etmesi ve kabullenmesini gerektirmektedir (Mangır ve Kandemir, 1993: 56). Kendini kabulde bireyin kendisinde olumlu değişiklikler yapabilmesi için özelliklerini kabul etmesi söz konusudur. Bireylerin kendini kabul etmesi için zayıf taraflarını tanıması ve bu özelliklerini güçlü yanları ile değiştirme yoluna gitmesi gerekmektedir.

Kendini kabul, kişinin öz saygı ve kendine güven kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Kendini kabulde, bireyin her yönüyle olumlu ve olumsuz niteliklerini kabul ederek ve kendini gerçekçi bir şekilde keşfederek kendine güvenme ve saygı söz konusudur. Bu anlamıyla kendini gerçekçi olarak algılamak, olduğu gibi sevmek

ve kendisiyle barışık olmak esastır. Bununla birlikte zaten kendini kabul, kendini gerçekleştirme sürecinin ön koşullarından biridir (Topses, 2013: 61). Hem özsaygı, hem de kendini kabul, psikolojik sağlığı destekleyen ve bilişsel müdahaleleri etkileyebileyen niteliklerdir (Macinnes, 2006: 483).

Ellis (2005), kendine saygı yerine koşulsuz kendini kabul önermiştir. Koşulsuz olarak kendini kabul etmenin temel özellikleri; iyi performans gösterip göstermese de kendi veya bütünlüğünün kararlı bir şekilde kabul etmesi ve kendine saygı göstermesidir. Düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını derecelendirmek veya değerlendirmek, ancak kendisi veya bütünlüğünü değerlendirmekle mümkündür (Porada, Sammut ve Milburn, 2018: 237).

Kendini kabul, benlik konusunda da gerçekçi bir görünüşe dayanmaktadır. Kendini kabul eden birey, mükemmel bir kişi olmadığını bilincindedir. Ama kendisini incitmeden ve yargılamadan kusurlarını ve sınırlarını bilir. Bu bireyler zayıflıklarından dolayı utanma ve suçluluk duyguları yaşamamaktadır (Mangır ve Kandemir, 1993: 51). Kendini kabulü içselleştiren birey hatalarını kabul eder, düzeltme için geribildirim ister ve zayıflıklarını bir bütün olarak kendine özgü davranışlar ve özellikler olarak görür (Karataş, 2017: 13).

Kendini kabul düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerine karşı olumlu tutumlara sahiptirler, geçmiş ve bugünkü yaşam deneyimlerinden dersler çıkarmakla birlikte bu konuda olumlu düşünmektedirler. Kendini kabul düzeyi düşük olan bireyler, kendilerinden memnun olmayan, kişisel özelliklerinden dolayı tatminsizlik duyan, geçmişteki yaşantılarından pişmanlık duyan ve geleceklerinden endişe duyan bireylerdir. Aynı zamanda bu bireyler, kendileri hakkında olumlu düşünceler geliştiremediği gibi bireysel niteliklerine de güvenmemektedir. Bu nedenle sürekli içinde buldukları durumlarından daha farklı bir konumda olmayı istemektedirler (Eroğlu, 2013: 16-17).

2.2.2. Başkaları İle Olumlu İlişkiler

Kişiler arası ilişkilerde güven ve yakınlık önemlidir. Sevme yeteneği, zihinsel sağlığın merkezî bir bileşeni olarak görülür. Kendini gerçekleştiren bireyler, güçlü duygudaşlık ve şefkat duygularına, daha fazla sevgi, daha derin dostluk ve başkalarıyla daha eksiksiz bir şekilde tanışma yeteneğine sahiptirler. Başkaları ile olumlu ilişkiler, bir olgunluk ölçütü olarak ortaya çıkmaktadır. Yetişkin gelişim aşaması teorileri, başkalarıyla olumlu ilişkilerin yakınlık ve başkalarının rehberliği ve yönünün ise üretkenlik başarısını vurgulamaktadır. Bu nedenle, psikolojik iyi oluş yaklaşımlarında başkalarıyla pozitif ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır (Ryff, 1989: 1071).

2.2.3. Kişisel Gelişim

İyi oluş tüm yönleriyle, Aristoteles' n eudaimonyası anlamına en yakın olan kişisel gelişimdir. Çünkü bireyin kendini gerçekleştirmesiyle ilgilidir. Olumlu işleyişin bu kısmı dinamiktir ve kişinin potansiyelini geliştirmesi için devamlı bir süreç içerir. Maslow tarafından formüle edilen ve Norton tarafından geliştirilen kendini gerçekleştirme, Jahoda'nın akıl sağlığı konusundaki olumlu algısı gibi kişisel potansiyelin gerçekleştirilmesi ile de merkezi olarak ilgilenmektedir. Ayrıca Rogers, tam olarak işleyen kişiyi, tüm sorunların çözüldüğü bir durum elde etmek yerine sürekli olarak gelişmekte ve gelişmekte olduğu deneyim açıklığına sahip olma şeklinde tanımlamıştır. Son olarak yaşam boyu teorileri (Buhler, Erikson, Neugarten, Jung) büyümenin ve yaşamın farklı dönemlerinde yeni zorluklarla yüzleşmenin önemine de vurgu yapmaktadır (Ryff, Singer, 2008: 21-22).

2.2.4. Yaşama Amacı

Ruh sağlığı, bir bireye yaşamın amacı ve anlamı olduğu hissini veren inançları içerecek şekilde tanımlanır. Olgunluğun tanımı ayrıca yaşam amacı, yön duygusu ve niyetin açık bir şekilde anlaşılmasını vurgulamaktadır. Yaşam boyu gelişim teorileri,

üretken ve yaratıcı olmak ya da sonraki yaşamda duygusal entegrasyona ulaşmak gibi yaşamdaki çeşitli değişen hedeflere atıfta bulunur. Bu nedenle, pozitif olarak çalışan bir bireyin, yaşamının anlamlı olduğu hissine katkıda bulunan hedefleri, niyetleri ve yön duygusu vardır (Ryff, 1989: 1071). İyi oluşun bu boyutu, özellikle Frankl'in, bir sıkıntıya karşı anlam arayışı içinde olmak üzere, varoluşsal bakış açlarına dayanmaktadır. Frankl'in Logoterapisi, insanlara yaşam travmalarında ve uygulamalarında anlam ve amaç bulmalarına doğrudan yardımcı olmuştur. Sartre'a göre yaşamda anlam ve yön yaratmak, aynı zamanda otantik yaşamayı sürdürmenin temel zorluğudur. Yine Russell'ın lezzet deneyimi üzerine yaptığı vurgu, temel olarak, aktif olarak katılım ve hayata karşı olumlu bir duruşa sahip olmakla ilgilidir. Jahoda'nın zihinsel sağlık tanımlaması ise, yaşamda bir amaç ve anlam duygusu veren inançların önemine vurgu yapmaktadır. Allport yaşamın amacını net bir şekilde anlama ve yönetme hissi ve niyetinin psikolojik iyi oluşun önemli bir bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Son olarak, yaşam boyu gelişim teorileri de, orta yaşta yaratıcı veya üretken olma ve sonraki yaşamda duygusal entegrasyona dönüşme gibi farklı yaşam aşamalarını karakterize eden değişen amaçlara veya hedeflere atıfta bulunmaktadır (Ryff ve Singer, 2008: 22).

2.2.5. Çevresel Uсталık

Jahoda, bireyin ruhsal koşullarına uygun ortamları seçme ya da yaratma yeteneğini ruh sağlığının kilit bir özelliği olarak tanımlamıştır. Yaşam boyu gelişim teorileri, zihinsel ve fiziksel aktivitelerle çevreleyen dünyaya etki etme ve etkimenin yanı sıra, özellikle orta yaştaki karmaşık ortamları yönetme ve kontrol etmenin önemini vurgulamaktadır. Allport' un olgunluk kriterleri, kendisinin ötesine geçen önemli çaba alanlarına katılabileceği anlamına gelen "özü genişletme" kapasitesini içeriyordu. Bununla birlikte, bu akış açıları, çevreye aktif katılımın ve ustalığın pozitif psikolojik işleyişe ilişkin bütünleşik bir çerçevenin önemli bileşenleri olduğunu öne sürmektedir. Her ne kadar bu refah alanı, kontrol duygusu ve öz yeterlilik gibi diğer psikolojik yapılarla paralellik gösterse de, bireylerin kişisel ihtiyaçlarına ve kapasitelerine uygun çevre bağlamı bulma ya da yaratma vurgusu, çevre ustalığına özgüdür (Ryff ve Singer, 2008: 22-23).

2.2.6. Özerklik

Bu çok boyutlu psikolojik iyi oluş modelinin dayandığı kuramsal çalışmaların birçoğu özerklik boyutunun bağımsızlık ve davranışların içsel düzenlenmesi gibi niteliklerini vurgular. Kendini gerçekleştirme boyutunda özerk davranışlar sergilemek, kültürlenmeye karşı gösterdiği direnç olarak tanımlanmaktadır. Rogers tam fonksiyon gösteren bireylerin; iç denetim odağına sahip olduklarını ve başkaları vasıtasıyla onaylanmak istemediklerini fakat kendilerini kişisel standartlarına göre kendilerini değerlendirdiklerini ileri sürmüştür. Erikson, Neugarten ve Jung gibi kuramcılar ise bireylerin ilerleyen yıllarda içe dönüş süreci yaşayarak, kendi içsel kararlarını ortaya koyabileceklerini ve günlük yaşamı düzenleyen normlardan özgürlüklerini kazanabileceklerini belirtmişlerdir (Ryff ve Singer, 2008: 23).

2.3. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Daniels ve Harris (2000) tarafından yapılan bir araştırmada da psikolojik iyi oluş ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine Wright ve Cropanzano (2000) insan hizmetleri çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada araştırma bulgularına göre psikolojik iyi oluşun iş tatmini üzerine değil de iş performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Akdoğan ve Polatçı (2013: 288-289) tarafından Tokat il merkezinde görev yapmakta olan polis, akademisyen, doktor, hemşire ve bankacılar üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun belirleyici olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; psikolojik sermaye, psikolojik iyi oluş ve pozitif iş aile yayılımı boyutlarını pozitif etkilerken, negatif iş aile yayılımı boyutunu negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Psikolojik iyi oluş düzeyinin iş aile yayılımı boyutları üzerindeki etkisine

bakıldığında ise psikolojik iyi oluşun negatif iş aile yayılımı boyutunu negatif yönde etkilerken, pozitif aile iş yayılımını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Sevimli (2015) tarafından Bursa ilinde bulunan 1 ve 12 sınıf seviyelerindeki derslere giren 159 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki çeşitli açılardan ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yine Wadhawan (2016) üniversite çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada bulgular psikolojik iyi oluş ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir.

Usman (2017) tarafından bilgi teknoloji şirketlerinin çalışanları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada bulgular, her iki örgüt türünde de psikolojik iyi oluşun işgören performansını artırdığı saptanmıştır.

Çankır ve Çelik (2018: 63) tarafından yapılan çalışmada çalışanların çalışmaya olan tutkunlukları, ses çıkarma davranışları ve psikolojik iyi oluşun çalışanların performansını etkileyip etkilemediği, çalışanların performanslarının mali performans ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; psikolojik iyi oluşun ve çalışmaya tutkunluğun, çalışan performansından daha çok mali performans üzerinde daha çok etkili olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde stratejik ortaklık alguları ve psikolojik iyi oluş konuları irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınan psikolojik iklimin de bu değişkenlerle ilişkili olduğu ve bu değişkenlerle birlikte stratejik ortakların performansı ve adapte edici performansı açısından belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle psikolojik iklim konusu üçüncü bölümde ayrıntılı incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İKLİM

Bu bölümde örgüt iklimi, örgüt ikliminin boyutları, psikolojik iklim, psikolojik iklimin boyutları ve psikolojik iklim ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

3.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi; örgüt üyelerinin tutumları, davranışları ve uyguladıkları normlar ve kurallar sonucunda oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve paylaşılmış algıların oluşturduğu çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2009: 590). Hoy'a (1990: 151) göre ise örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütteki bireylerin davranışını etkileyen özelliklerin tümü olarak tanımlanmıştır. Örgüt iklimi, çalışanların örgütteki iş ortamına ilişkin algıları ve yorumlarıdır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 591).

Genel anlamda örgüt iklimi; örgütün ödüllendirdiği veya cezalandırdığı, desteklediği ve belirlediği politikalar, uygulamalar ve prosedürler ile ilgili bir dizi paylaşılmış algı olarak tanımlanmaktadır (Seibert, Silver ve Randolph, 2004: 334). Başka bir ifadeyle, örgüt iklimi, çalışanların tutum ve davranışlarının ortaya çıkardığı örgütte egemen olan havadır (Yüceler, 2005: 37). Örgüt iklimi, örgütlerin bireyler ve kişilik üzerine

etkisini anlamaya yardımcı olduğu gibi insan davranışlarının çok yönlü analiz edilmesini gerektirmektedir (Öge, 1996: 10).

Çalışma ortamını etkileyen faktörlerin tespit edilip iyileştirilmesiyle çalışanlar daha istekli çalışırlar ve bunun sonucunda bireysel performansların yükselmesi ile birlikte örgütsel performans da artacaktır (Talat Arslan, 2004: 209). Çalışanlar örgüt ortamını olumlu algıladığında (yani kendi değerleri ve kişisel çıkarlarıyla tutarlı olduğunda), kişisel hedeflerini örgütün hedefleriyle bütünleştirdiklerinde daha fazla çaba harcamaları olasıdır (Brown, Leigh, 1996: 358). Bu nedenle örgütsel iklim başarılı örgütlerde etkinlik ve performans açısından kilit bir değişken olarak kabul edilebilir (Castro ve Martins, 2010: 1). Çalışanların ortamı sıkıcı veya rahatlatıcı bulması onların performanslarına ve dolayısıyla adapte edici performanslarına etki edecektir. Bu nedenle örgüt ikliminin iyileştirilmesi gerekir.

3.2.ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Örgüt iklimi konusu çok boyutludur ve birçok çalışmada bu boyutlar değişiklik gösterir (Jackofsky ve Slocum, 1988: 323). Örgüt iklimi örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte Mc Gregor iklimin ilk üç boyutu fonksiyonelliğe ilişkin olmak üzere dört örgüt iklimi boyutunun tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Bunlar (Schneider, Brief ve Guzzo, 1996: 10-11):

1.Kişiler Arası İlişkilerin Doğası: Karşılıklı paylaşım, güven ya da çatışma ve güvensizlik var mı? İnsanlar kişisel refahının etrafındakiler ve üst yönetim için önemli olduğunu düşünüyor mu? İşlevsel birimler arasındaki ilişkiler işbirlikçi mi yoksa rekabetçi mi?

2. Hiyerarşinin Doğası: İş ve işyerini etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı veriliyor yoksa karardan etkilenenlerin katılımıyla mı veriliyor? Örgüt, işe yönelik bir ekip yaklaşımıyla mı yoksa bireysel bir rekabet yaklaşımıyla mı tanımlanıyor? Yönetimin, özel otopark veya yemek tesisleri gibi, onları astlardan ayıran özel uygulamalar var mı?

3. *İşin Doğası*: İş zorlu mu yoksa sıkıcı mı? İşler, çalışanların kendilerini gerçekleştirilmelerini sağlayacak şekilde uyarlanabilir mi yoksa herkes aynı şekilde yapsın diye katı bir şekilde tanımlanmış mı? Örgüt, işçilere işi yapmaları için gerekli kaynakları (araçlar, gereçler, bilgiler vb.) sağlıyor mu?

4. *Destek ve Ödüllerin Odağı*: İşin amaçları ve mükemmellik standartları yaygın olarak bilinmekte ve paylaşılmakta mıdır? Müşterilere sıcak ve arkadaşça davranmak mı yoksa hızlı olmak mı desteklenmelidir? İşin yapılması (nicelik) mı yoksa işin doğru yapılması (kalite) mı ödüllendiriliyor? Çalışanlar hangi hedef ve standartlara göre eğitiliyor? Hangi performans kriterlerini karşılamak takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Litwin ve Stringer'e (1968) göre örgüt iklimi; örgütteki çalışma ortamında ilişkin bireysel algılar toplamıdır. Litwin ve Stringer, örgüt iklimini sekiz boyutta incelemektedir: Neuman tarafından örgüt ikliminin yedi boyutu geliştirilmiştir. Bu boyutların iklimin kilit yönlerini temsil etmektedir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Litwin ve Stringer, 1968; Aktaran, Holloway, 2012: 13-14):

- *Yapı*: Gruplardaki kısıtlamaların varlığı, örgütte çok sayıda kural, düzenleme ve prosedürün var olup olmadığı, bürokrasi ve örgütsel kanalların takip edilmesi mi yoksa gevşek ve gayri resmi bir atmosfer mi önemli şeklindeki genel hisleri kapsar.
- *Sorumluluk*: Kendi patronun olma hissi; tüm kararları iki kez kontrol etmek zorunda olmama, yapılacak bir işin olduğunda, onu kendi işi bilme hissi.
- *Kimlik*: Bir şirkete/işletmeye ait olma ve bir çalışma ekibinin değerli bir üyesi olma duygusu.
- *Ödül*: İyi yapılan bir işin ödüllendirilme; cezalardan ziyade pozitif ödüllere verilen önem, ücret ve terfi politikalarına dair algılanan adalete dair duygular.
- *Sıcaklık ve Samimiyet*: Çalışılan grup ortamında hüküm süren arkadaşlık havası, tanınmaya ve kabul edilmeye verilen önem, informel grup ve dostluğun yaygın olup olmadığına dair duygular.

- *Çatışma:* Yönetici ve çalışanların farklı görüşler duymak isteyip istemediği, sorunları ihmal etmek veya görmezden gelmekten ziyade herkesin gözü önünde sorunları çözmeye ne kadar önem verdiğine dair çalışmaların genel hissi.

Yukarıda ifade edildiği gibi örgüt iklimi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu genel psikolojik durum çalışanların davranışlarına ve performanslarına önemli ölçüde etki etmektedir.

3.3. PSİKOLOJİK İKLİM KAVRAMI VE BOYUTLARI

Bu kısımda psikolojik iklim kavramı, önemi ve boyutları çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.

3.3.1. Psikolojik İklim Kavramı ve Önemi

Halpin ve Croft' un 1963'de okullarda yaptıkları örgütsel iklim konulu araştırmalarında altı farklı örgüt iklim çeşidi ortaya koymuşlardır. Bunlar; açık, özerk, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı iklimdir (John ve Taylor, 1999: 30).

Hemen hemen her örgütte birden çok çalışan mevcuttur. Mevcut olan çalışan sayısı örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Örgüt iklimi çalışanların bireysel algılamalarına dayalı bir ifade olarak tanımlandığında farklı örgüt iklimlerinin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu yüzden örgüt iklimini bireysel olarak tanımlamak zordur ve bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla Schneider (1979) gibi bazı yazarlar çalışanların örgütte algılamalarına dayanan iklim kavramına psikolojik iklim adını vermişlerdir (Schneider, 1979; Aktaran: Talat Arslan, 2004: 209).

Sanayi psikolojisi kapsamında psikolojik iklim, 1960'lı yıllarda Gellerman tarafından ortaya atılmıştır. Örgüt kişiliği ve örgüt iklimine değinen ilk araştırmacılardan olan Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş belli

bölümlenmelere konu olmamaktadır, her biri çeşitli yönlerden kendine özgü olmaktadır (Gellerman, 1973; Aktaran: Karcıoğlu, 2001: 268).

Psikolojik iklim, çalışanların durumlara ilişkin bilişsel çıkarımlar, algılara ilişkin psikolojik işleme ve örgütsel gerçekliklerin daha anlamlı yorumlamalarına dayalı iş bağlamını anlamlandırmaları olarak ifade edilir (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 219-220). Psikolojik iklim, aslında bireyin çalışma ortamının refah duygusu açısından ne derece yararlı olduğu konusunda bir yargıyı yansıtır (Carless, 2004: 407).

Psikolojik iklim, bir bireyin çalışma ortamının anlamını ve önemini değerlendiren, örgütsel çevresinin bilişsel değerlendirmesini ifade eder (Langhamer ve Ervin, 2008: 221).

Bir örgütün psikolojik iklimi, belli bir örgütün üyeleri tarafından geniş ölçüde paylaşılan deneyim temelli, çok boyutlu ve kalıcı bir algısal olguyu belirtmek için kullanılan terimdir (Boshoff vd., 2002: 16).

Psikolojik iklim, çalışanların belirli bir ortamda ödüllendirilen ve desteklenen uygulamalara, prosedürlere ve davranış türlerine ilişkin paylaşılan algıları olarak tanımlanabilir (Amenumey ve Lockwood, 2008: 266).

Bazı çalışmalarda örgüt iklimi çalışanların örgüt iş çevresine ilişkin algı ve yorumlamalarını yansıttığı için psikolojik iklim olarak da adlandırılabilir (Çekmecioğlu ve Keleş, 2009: 591). Ancak örgüt iklimi birçok kişiye ait bir özelliğe sahipken, psikolojik iklim bireysel bir özelliğe sahiptir (Argon ve Limon, 2017: 2890).

Psikolojik iklim, bireylerin çevrelerindeki sosyal dünya hakkında bilgi işleme nedeniyle bir kişinin psikolojik sözleşmesini etkilemektedir. Ortamdaki tüm

etkileşimler, mesajlar ve sosyal ipuçları, bireylerin psikolojik iklimini oluşturmalarına yardımcı olur. Psikolojik iklim, genel olarak, bireyin çalışma ortamı ve bunun içinde meydana gelen olaylar hakkındaki algılarıdır (Kickul ve Liao-Troth, 2003: 4). Bireylerin çalışma ortamının psikolojik iklimini içselleştirerek davranışlar sergilerse, bu durum onun da psikolojik iklim anlayışına olumlu katkı sağlayacaktır (Özek, 2014: 127).

Çalışanların çalışma ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanan psikolojik iklim boyutları birçok çalışmada farklılık arz etmektedir. Genelde psikolojik iklimin boyutları, destekleyici yönetim, katkı, tanınma, kendini ifade etme, meydan okuma, rol netliği, rol fazlalığı ve iş özerkliği bulunur (Brown ve Leigh, 1996: 358; Baltes vd., 2002: 4-5).

3.3.2. Psikolojik İklimin Boyutları

Brown ve Leigh (1996: 358) Kahn'ın (1990) etnografik araştırmasına dayanarak, çalışanların örgütün psikolojik olarak güvenli ve anlamlı bir çalışma ortamı olarak algılamasına dayanan operasyonel bir psikolojik iklim tanımı geliştirmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda Brown ve Leigh altı psikolojik iklim boyutu belirlemişlerdir. Bunlar; destekleyici yönetim, rol açıklığı, katkı, tanınma, kendini ifade etme ve meydan okumadır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.2.1. Destekleyici Yönetim

Psikolojik iklimin destekleyici yönetim boyutu birçok araştırmacıya göre çalışanların özerklik ve denetim ile ilgili algılamalarıdır (Linster, 2009: 66). Destekleyici bir yönetim ortamı, çalışanların çalışmaları ve hedeflerine ulaşma yöntemleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını, inisiyatif kullanmalarını ve nihayetinde motivasyonu artırmalarını sağlayan esnek denetim algılarını belirtir (Kiewitz vd., 2002: 1192).

Destekleyici yönetimde açıklık, güven, işbirliği ve uyumlu ortamlarda çalışanlar çalıştıkları iş yerlerinde desteklendiklerini hissederler. Buna ilaveten, yöneticilerden gelen gelişimsel geri bildirimler ve görevlerin tamamlanma yöntemlerine ilişkin esneklik, çalışanların kendi çalışma ortamlarına kendi uygulamalarını yansıtmalarına izin verecek şekilde güveni teşvik eder. Böylelikle çalışanlar işe katılımında içsel olarak motive olmuş hissedebilirler (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 221). Diğer bir deyişle çalışanlar daha fazla psikolojik anlamlılık ve psikolojik güvenlik sunan durumlarda ve psikolojik olarak daha uygun olduklarında daha fazla çaba harcamaktadırlar (Saks, 2006: 602).

Destekleyici yönetim tarzı astların hata yapma korkusu olmadan denemelerine ve başarısız olmalarına izin verir. Ayrıca onların çalışmaları ve bunu başarmak için kullandıkları yöntemler üzerinde kontrol sağlar. Çalışanlar, amaçlarına ulaşmak için yeni yöntemler deneyebilir ve karşılaştıkları iş problemlerini üstlenmeleri için yaratıcılıklarını geliştirebilirler. Buna karşın, iş yöntemleri üzerinde katı ve esnek olmayan yönetim kontrolünün, yönetimin çalışanlara çok az güvendiğini veya işlerini yürütme yeteneklerini yakından takip etmeden yapmalarına güvendiğini ifade eder. Kontrol, seçme özgürlüğü ve destek yönetiminin sağladığı güvenlik duygusu, motivasyonu artırır ve daha fazla iş katılımına neden olur (Brown ve Leigh, 1996: 360).

Destekleyici yönetim, çalışanların yenilikçi iş fikirleri üretmeleri için cesaretlendirilmesi, iş fikirlerinden uygun bulunanlara dair projeler hazırlaması ve uygulanmaya başlanması, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek olası örgütsel engelleri azaltan ve bürokratik engelleri en aza indirgeyen üst yönetimin tutum ve davranışlarıdır (Bulut, Tütüncüoğlu ve Aksoy, 2009: 1362).

3.3.2.2. Rol Açıklığı

Rol açıklığı, örgütün çalışanlardan beklenen görevlerini açıkça ortaya koymasındır (Allen ve Meyer, 1990: 17). İş durumları ve iş görevlerine ilişkin beklentilerin açık ve tutarlı olduğu durumlarda işe katılımın artmasını sağlayan rol açıklığı vardır (Kiewitz vd., 2002: 1192).

Çalışanların iklim algılarının önemli bir yüzü olarak rol açıklığı incelendiğinde çalışanlar kendilerinden beklenenlerin farkında olmadıklarında, işi yaparken eyleme geçmede tereddüt ettiklerinde örgütsel amaçları başarmada farklılık yaratma duygusuna sahip olamamaktadır (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 221). Bu nedenle, rol belirsizliği, bir işin iyi tanımlanmış sorumluluklardan yoksun olması demektir ve iş motivasyonunu ve duygusal bağlılığı azaltabilir (Hassan ve Rohrbaugh, 2011: 32).

Rol açıklığı olmadığında ve çalışma durumları belirsiz, tutarsız ve tahmin edilemez olduğunda, psikolojik güvenlik azalır ve işe katılımın düşük olması muhtemeldir. Buna karşın net beklentiler ve tutarlı öngörülebilir çalışma normları psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratır ve işe katılımı artırır (Brown ve Leigh, 1996: 360).

Rol açıklığı, rol fazlalığı, üst yönetimden ve iş güvencesinden memnuniyet, işten çıkarılmalardan etkilenen özellikler olarak düşünülebilir. Bunlar çevresel değişkenlerdir. Özellikle örgütsel küçülme çalışanlar için rol fazlalığına ve rol netliğinin azalmasıyla birlikte yeni sorumluluklar yaratabilmektedir. Buna ek olarak örgütsel küçülme örgütte çalışmaya devam edenler için üst yönetimin güvensiz olarak algılanmasına neden olabilir ve çalışanların örgüte güveni azalabilir. Çalışmaya devam edenler üst yönetimin dürüstlüğüne güvenmiyorlarsa işletmeden ayrılma niyetine sahip olabilirler. İşler rol fazlalığını en aza indirecek şekilde yeniden tasarlanmazsa, örgütte çalışanların olumsuz yanıt vermeleri daha olasıdır. Yani çevresel değişkenler rol açıklığını ve rol fazlalığını etkilemektedir (Allen vd., 2001: 149).

Rol belirsizliği, bireyin başkalarının kendisinden beklentilerinden emin olmadığı durumlarda meydana gelir. Rol teorisine göre resmi bir örgütteki her pozisyon yönetimin uygun rehberlik ve yönlendirmesi sonucunda çalışanların performanslarından sorumlu tutabilmeleri için sorumluluklar açık ve net bir şekilde belirlenmiş olmalıdır. Eğer çalışanlar onlardan ne beklendiğini bilmiyorlarsa, hareket etmekte tereddüt ederler ve kendi kaderilerini tayin etmekten yoksun olurlar. Böylece bir fark yaratamayacaklarını hissederler (Spreitzer, 1996: 487). Rol açıklığı çalışanların doğru hareketleri yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle rol belirsizliğini azaltmak örgüt açısından faydalı olacaktır.

3.3.2.3. Katkı

Psikolojik iklimin diğer bir boyutu olan katkı iş yerinde katılım koşullarının geliştirilmesinde etkili olan katkının anlamlı olduğu algısıdır (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 222).

Bireyin çalışmasının örgütsel süreçleri ve sonuçları önemli ölçüde etkilediği algısı, işin algılanan anlamlılığına katkıda bulunur ve çalışanların çalışma kurallarıyla özdeşleşmesini artırır. Çalışanlar, örgütsel hedeflere anlamlı bir şekilde katkıda bulduklarına inandıklarında, işlerinde daha fazla katılım gösterir (Brown ve Leigh, 1996: 360). Diğer bir deyişle çalışanlar, örgüte sağladıkları katkının takdir edildiğini düşündüklerinde örgüte daha çok bağlılık duyacaklar ve böylece işletmeyi ve görevlerini daha çok benimseyeceklerdir. Dolayısıyla işgörenlerin yaptıkları işin kalitesi artacak ve örgüte sağladıkları katkılar edeniyle kendilerini örgüte faydalı kişiler olarak hissedeceklerdir (Yılmaz, 2018: 18-19).

3.3.2.4. Tanınma

Tanım, çalışanlara görev kimliği duygusunu ve kuruluş için yapılan işin tanımlanabilir olduğunu gösterdiğinden dolayı anlamlıdır. Tanım çalışanların yaptıkları işi doğrular ve onaylar, çalışmalarının anlamlı olmasını sağlar. Çalışanların

tanınması gelecekteki çalışmalarının da takdir edileceğini bu nedenle çalışmalarını kendileri için daha anlamlı hale getireceğini işaret eder (Linster, 2009: 60). Tanıma çalışanın organizasyona katkılarının kabul edildiği algısıdır (Strutton, Pelton ve Lumpkin, 1993: 3).

Örgütte çalışanların tanınmaları onların içsel motivasyonlarını arttırarak, hem işe daha fazla katkı sunmalarını katılmalarını sağlar, hemde işgücü devri ve devamsızlığı azaltmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 59). Benzer şekilde Danish ve Usman (2010) çalışanlar için performans iyileştirilmesine yol açabilecek etkin bir tanıtım, motivasyon ve verimliliğe katkı sağlayacaktır. Zira çalışanların örgüte ve göreve bağlılıkları için ödüller ve tanınma temel faktörlerdendir (Danish ve Usman, 2010: 160). Çalışanların bir iş rolünden elde ettikleri faydalarla ilgili algıları örgüte katılım düzeylerini belirlemektedir. Uygun tanınma ve ödül örgüte katılım ve katkı için çok önemlidir (Saks, 2006: 605).

Örgütün çabalarını ve katkılarını takdir ettiği ve tanıdığı inancı, işin algılanan anlamlılığını arttırması muhtemeldir. Katkılarının uygun şekilde tanındığını düşünen çalışanlar işleriyle özdeşleşmeye ve işlerde daha fazla yer almaya başlayacaklardır (Brown ve Leigh, 1996: 360).

Örgütte algılanan tanınma, aynı zamanda işe bağlılığın göstergesidir. Örgütte tanınma hissi, esasen çalışanların tam anlamıyla içsel motivasyonlarını güçlendirebilir. Örgütler çalışanların benzersiz performanslarını resmi olarak kabul ettikleri zaman örgütsel etkinliklerin arttırılması için yapılan ilave çabalar ve katkılar çalışanların işlerini yerine getirmekten gurur duyduğunu gösterir. Bu gurur kurumsal ilgiyi göz önünde bulundurarak işyerinde kişisel kaynaklara yatırım yapma konusundaki motivasyonlarını arttırır (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 222).

3.3.2.5. Kendini İfade Etme

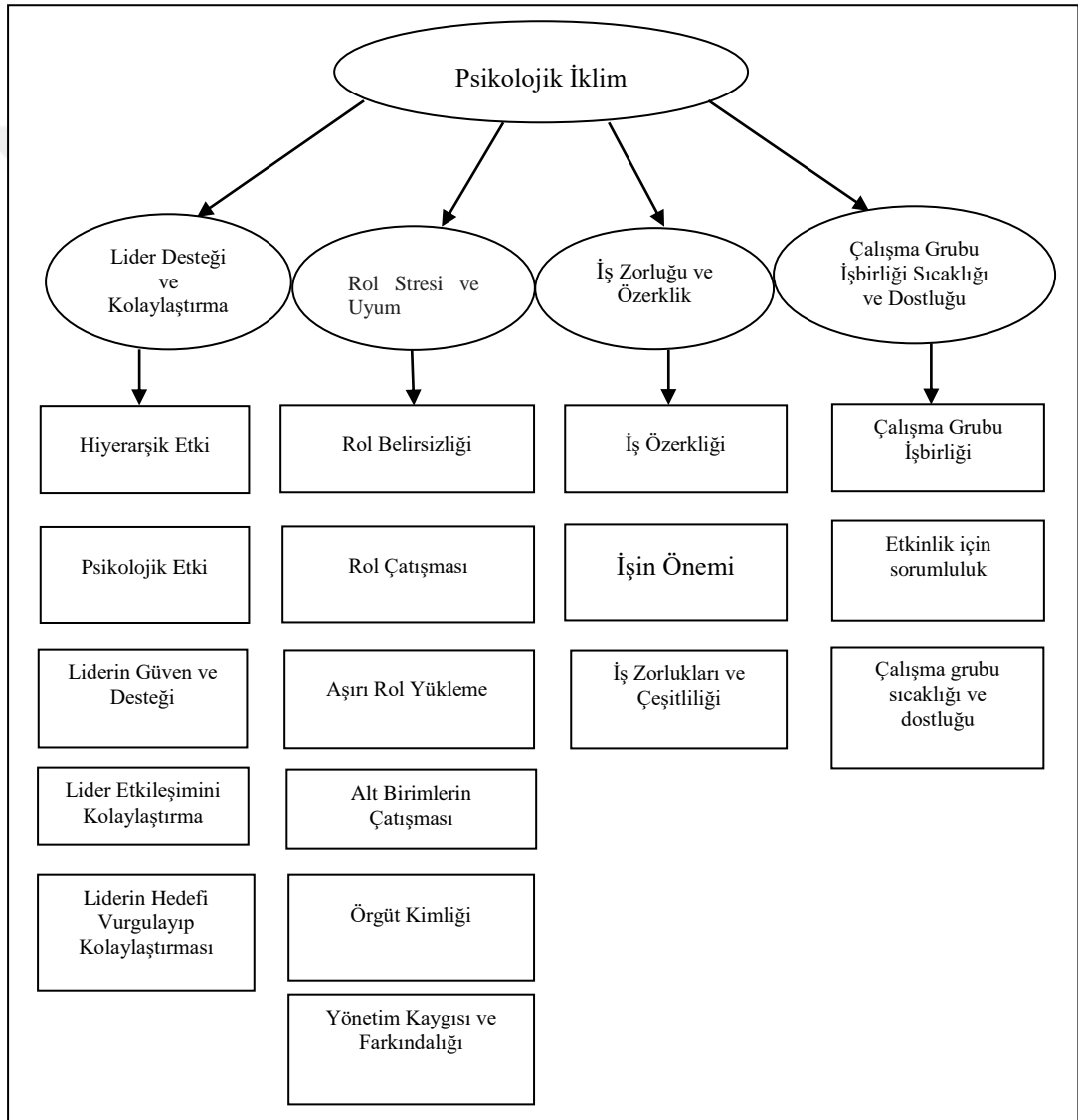
Kendini ifade etme özgürlüğü, çalışanların kendi düşüncelerini açığa çıkarmalarını sağlar (Kiewitz vd., 2002: 1192). Çalışanlar arasındaki insancıl ilişkiler, bireylerin kendilerini doğru ifade edebilmeleri ile mümkün olabilir (Yılmaz, 2018: 16).

Algılanan kendini ifade etme özgürlüğü, çalışanlar açısından çalışma ortamının önemli bir faktörüdür. İşyerinde kendini ifade etme özgürlüğü, çalışanların temel benliklerini ortaya koymalarına katkı sağlar ve onlara işe yüksek katılım göstermeleri için bir fırsat sunar. Diğer bir deyişle, denetim otoriteleri, çalışanlarının kendi çalışmalarında kendilerini esas olarak kanıtlamasını ve kişisel yeteneklerini kullanmalarına izin vermelidir. Böylece çalışanlar ile yönetim arasında psikolojik güvenlik hissi oluşur. Psikolojik olarak güvenli çalışma koşullarında, çalışanların yöneticileriyle aralarında güven gelişir ve görev performansı ve hedeflerine ulaşma konusunda özerklik kazanırlar. Psikolojik güvenliğin etkileşime yol açtığına inanılmaktadır, çünkü kişinin olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini işe verebileceği inancını yansıtmaktadır (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 222-223). Başka bir deyişle çalışanlar iş rollerinde psikolojik olarak güvende olduklarını hissettiklerinde, kişiliklerini, yaratıcılıklarını iş rollerine yansıtmaları daha olasıdır. Bu koşullar altında benlik kavramının temel yönlerinin bir ifadesi olarak çalışma rolünü içselleştirme, kişiselleştirme eğilimi gösterirler. Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri zaman işe daha çok dâhil olacaklardır. Bu nedenle kendini ifade etme özgürlüğü işe katılımı pozitif olarak ilişkilendirmek mümkündür (Brown ve Leigh, 1996: 360). Çalışanların kendilerini ifade etmeleri, hem değer gereksinimlerinin gelişimine katkı sağlar, hem de sorunların su yüzüne çıkmasına ve böylelikle çözümüne imkân sağlar.

3.3.2.6. Fırsatlar&Sorunlar

İş rolündeki kişisel gelişim ancak fırsatlar ve sorunların algılanmasıyla gerçekleşebilir, yaratıcılık ve çeşitli becerilerin kullanılmasını gerektirir. Fırsat ve sorunların algılanması çalışanları işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarının daha büyük bir miktarını yatırmaya teşvik eder ve iş tecrübesinde algılanan anlamlılığın daha fazla olmasıyla sonuçlanabilir (Brown ve Leigh, 1996: 361).

Örgüt çalışanlarının örgütün faaliyetleri ve hedeflerine duygusal olarak katılması, onların işlerini severek yapması ve yaptıkları işlerin anlamlı olması, daha fazla heyecan duymalarına yol açar. Bundan dolayı daha çok enerji harcarlar. Bunun aksine çalışanlar işe karşı yabancılaşma ve dışlanma yaşadıklarında heyecan duymazlar. Bundan ötürü işe ve örgüte olan ilgileri kaybolur (Mohammed, 2011: 35).



Şekil 3. 1: Hiyerarşik Bir Anlam Modeli

Kaynak: (James ve James, 1989: 741).

Fırsatlar ve sorunlar, çalışanların çalışma ortamının, işle ilgili çalışmayı etkileyebilecek önemli boyutunu temsil eder. Zorlu çalışma ortamları, çalışanların kişisel gelişim, öğrenme ve gelişme fırsatlarından yararlanmak için çalışmaya aktif katılımını gerektirir. Kişisel enerjilerin iş rollerine girmesi, çalışanların genel işe katılım seviyesini artırır (Kataria, Garg ve Rastogi, 2013: 222). Çalışanlar işlerini zor gördüklerinde işleriyle daha fazla ilgileneceklerdir. Çalışanlara işlerinde optimal fırsatlar, işlerinde geri bildirim ve özgürlük sunulursa bu çalışanlarda içsel motivasyon yaratılır ve onların iş ilişkilerini artırır (Coetzer ve Rothmann, 2007: 22).

Dört psikolojik iklim faktörlerinin her birinin genel çalışma ortamında kişisel açıdan yararlı olduğuna inanılan değerlerin bilişsel değerlendirmesini yansıttığı ileri sürülmektedir. Şekil 4.1’de görüldüğü gibi anlam modelinde bireysel/örgütsel ara yüzlerin (rol stresi ve uyum eksikliği), iş özelliklerinin (iş mücadelesi ve özerklik) liderlerin (liderlik kolaylığı ve desteği) ve çalışma gruplarının (çalışma grubu işbirliği ve arkadaşlık) değerlerini yansıtan algılardır. Genel olarak genel çalışma ortamının bireyin örgütsel refahına kişisel olarak zarar vermesine karşı kişisel olarak yararlı olan derecenin gizli bir şekilde bilişsel olarak değerlendirmesidir. Psikolojik iklim değişkenleri, çalışma ortamlarını, psikolojik anlamlarını ve bireyler için önemini bilişsel olarak değerlendirmek üzere tasarlanmıştır (James ve James, 1989: 742).

3.4. PSİKOLOJİK İKLİMLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Strutton, Pelton ve Lumpkin (1993: 6) satış organizasyonlarında psikolojik iklim ile satış elemanlarının satış müdürlerine güveni arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada satış departmanları üzerinde yapılmış ve tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre bir satış örgütünün psikolojik

ikliminin altı boyutunun, satış çalışanlarının satış yöneticilerine verdiği güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Strutton, Pelton ve Lumpkin (1995: 87) tarafından franchising sisteminde psikolojik kanallar ve iklim franchisor ile franchisee dayanışması arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma ABD'nin iki güneydoğu eyaletinde faaliyet gösteren franchise işletimi yapmakta olan işletmeler üzerinde rastgele örneklem yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yapılan araştırmada altı psikolojik iklim boyutundan beşi ile franchisor-franchisee dayanışma algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Altunkese (2002: 79-81) kurum çalışanları üzerinde psikolojik iklimin örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini inceledikleri araştırmada psikolojik iklimle örgüte adama arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Fakat psikolojik iklimle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Örgütsel adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kickul ve Liao-Troth (2003: 31) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir Ortabatı üniversitesinde yarı zamanlı MBA (İşletme Yüksek Lisansı) programına kayıtlı 370 öğrenci üzerinde yapmış oldukları araştırmada psikolojik iklim ile psikolojik sözleşme konusu incelenmişlerdir. Araştırma bulguları, psikolojik sözleşmenin iklim üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu çalışma, çalışanların-işveren etkileşiminin gerisindeki çalışma ortamındaki sosyal ve bilgilendirme mesajlarının nasıl kullanabileceğini ifade etmektedir. Araştırma bulgularına göre psikolojik iklim algıları, çalışanların psikolojik sözleşmelerini anlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Biswas (2011) imalat sanayii sektöründe üretim işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik iklimle iş tatmini ve işe katılım arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Araştırma sonuçları, psikolojik iklim ile iş tatmini ve işe katılım arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yılmaz (2018: 78) tarafından Düzce ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik yapılan çalışmada öğretmenlerin psikolojik iklim algıları ile dayanıklılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin psikolojik iklim ile dayanıklılıkları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Brown ve Leigh (1996) satış temsilcileri ve yöneticileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada algılanan psikolojik iklimin katılım, çaba ve performans ilişkili olduğunu saptamışlardır. Psikolojik iklime dair motive edici ve kapsayıcı algıların işe katılımı ve dolayısıyla çaba ile ilişkili olduğunu da tespit etmişlerdir. Buna ilaveten çabanın da performansla ilişkili olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Kataria ve arkadaşları (2013) farklı hizmet işletmelerinin yöneticileri ve gözetimcileri üzerinde yaptığı bir araştırmada psikolojik iklimi örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmışlardır ve işe bağlanmanın bu ilişkide tam aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir.

Biswass ve Varma (2007) imalat ve hizmet sektöründeki 357 yönetici personel üzerinde psikolojik iklim ile bireysel performansı inceledikleri çalışmada, psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminine pozitif yönde etki ettiğini, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının da bireysel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Biswas (2012) Hindistan'daki firmaların İnsan Kaynakları Departmanlarında çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada psikolojik iklim ve dönüşümcü liderliğin işgören performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Psikolojik iklim ve dönüşümcü liderliğin daha yüksek performans düzeyleriyle sonuçlanan iş tatmini ile sonuçlandığını tespit etmişlerdir.

Yee, Pink ve Sern (2014) Elektrik Mühendisleri üzerinde iş tatmini ve iş performans yaratıcılığa dair psikolojik iklimin etkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları, yaratıcılığa ilişkin psikolojik iklimin iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda iş tatminin bu ilişkide tam aracılık rolü oynadığını saptamıştır.

Çalışmanın ilk üç bölümünde bağımsız değişkenler olan stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklim konuları irdelenmiştir. Bu çalışmanın dördüncü bölümünde işletmelerin değişime uyum ve değişimi kullanma yeteneği ile doğrudan ilişkili olan bağımlı değişkenimiz adapte edici performans konusu irdelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ADAPTE EDİCİ PERFORMANS

Bu bölümde performans kavramı, performans ile ilgili kavramlar, adapte edici performans, adapte edici performansın boyutları ve adapte edici performans ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

4.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Başka bir ifadeyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşılma seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilmektedir. Performansın seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme için esas alınan ölçü anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir. Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenmekte ve bu değerlerin her biri performans göstergesi olmaktadır. İyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu gibi ifadeler performansın göstergesidir (DPT, 2000: 74).

Performans, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik gösterilen planlanmış çabaların ve sonuçların nitel veya nicel olarak ölçülüp değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle

performans, bir objenin, öncelikleri belirlenmiş olan bir konuda belirli bir zaman içerisinde bir amaca bağlı olarak sonuç üretme yeteneğidir (Erdil ve Kalkan, 2005: 105). Bir bakıma performans, bireyin işi yapmak için harcadığı tüm çabaları karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bireylerin performansı, onların niteliklerine, yeteneklerine, istekli oluşlarına, inanç ve değerlerine bağlıdır. Bireysel performans genelde sosyal psikoloji açısından etki ve değişime açık özelliğe sahiptir (Büte, 2011: 177). Yönetim yazınında performans ve performans ile ilgili kavramlar ile ilgili yapılmış olan bazı tanımlar Tablo 4.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. 1: Performans ve Performans ile İlgili Temel Kavramlar

Yazar	Tanımlanan unsurlar	Tanım	Çalışmanın İçeriği
Cordero (1989)	Performans	Etkinlik (hedeflere ulaşmaya yardımcı olup olmadıklarını belirlemek için çıktının ölçülmesidir.) Verimlilik (bu çıktuların üretiminde minimum miktarların kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesidir.)	Araştırma ve geliştirme Organizasyon
Dwight (1999)	Performans	Bir hedefe ulaşma seviyesidir.	Genel
Neely vd. (1996)	Performans	Amaçlanan eylemin etkinlik ve verimliliğidir.	İş
Rolstadas (1998)	Performans	Yedi performans kriteri; etkinlik, verimlilik, kalite, yaratıcılık, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, karlılık/ bütçeye uygunluk arasındaki ilişkidir.	Örgütsel Sistem
Clark, Fujimoto (1991)	Performansın Boyutları	Toplam ürün kalitesi, tedarik süresi (kullanılan kaynak seviyesi)	Ürün Geliştirme
Doz (1996)	Performansın Boyutları	Gelişime odaklanma, gelişme hızı ve Ar-Ge etkinliği	Ürün Geliştirme
Emmanuelides (1993)	Performansın Boyutları	Geliştirme zamanı, geliştirme verimliliği (kaynak kullanımı) ve tasarım kalitesi	Ürün Geliştirme (proje/plan)
Moseng, Bredrup (1993)	Performansın Boyutları	Etkinlik, verimlilik ve adapte edilebilirlik	İmalat
Neely vd. (1995)	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik	İmalat
Van Drongelen, Cook (1997)	Performans Ölçümü	İşletme hedef ve planlarına fiili şekilde ulaşılması ve bu kazanımı etkileyebilecek faktörler hakkında bilgi edinimi ve	Genel

		analizidir.	
Sinclair ve Zahir (1996)	Performans Ölçümü	Kuruluşların ve bireylerin hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını belirleme sürecidir.	Bireyler, Organizasyonlar
Andreasen ve Hein (1987)	Verimlilik	Maliyetlerde artışa neden olan açıklama, detaylı anlatım, risk azaltma, belgelerle alakalı maliyetlerdeki artış oranı	Ürün Geliştirme
Duffy (1998) ve Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Etkinlik ve verimlilik	Mühendislik Tasarımı
Griffin ve Page (1993)	Verimlilik	Arzu edilen sonuçları elde etmek için kaynakların nasıl başarılı şekilde bir araya getirildiğinin ve kullanıldığının bir ölçüsüdür.	Genel

Kaynak: (O'Donnell ve Duffy, 2002: 1201-1202).

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere yönetim yazınında performans kavramı birçok yazar tarafından incelenmiş olmakla birlikte ortak bir tanım üzerinde görüş birliğinin sağlanamadığı görülmektedir. İşletmelerin faaliyet alanlarına, işi türüne, strateji, amaç, misyon ve vizyon ile ilişkili olarak farklılık göstermektedir (Sümerli, 2014: 5-6).

Tablo 4.2'de performans kavramının literatürde yer alan boyutlarına yer verilmiştir. Performans kavramının boyutları üzerinde ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu çalışmada ise Pulokas, Arad, Donovan ve Plamondon (2000) tarafından geliştirilen adapte edici performans ele alınmıştır.

Tablo 4.2: Performans Alanının Boyutlarını Belirleyen Son Çerçeveler

Yazar	Boyut
Campbell vd. (1993)	Tüm performans alanı İşe özgü görev yeterliliği İşe özgü olmayan görev yeterliliği Yazılı ve sözlü iletişim yetkinliği Çaba gösterme Kişisel disiplini sürdürme Akran ve takım performansını kolaylaştırma Denetim ve liderlik Yönetim ve idare
Borman, Motowidlo (1993)	Görev Performansı ve Bağlamsal Performans
Welbourne (1998)	İş rolü davranışı Kariyer rolü davranışı Yenilikçi rol davranışı Takım rolü davranışı Organizasyon rolü davranışı
Johnson (2003)	Görev performansı - İşe özgü görev yeterliliği - İşe özgü olmayan görev yeterliliği - Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği - Yönetim ve idare - Denetleme - Vicdani Girişim Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Performansı - Vicdani Girişim - Kişisel destek - Örgütsel destek Uyarlanabilir Performans - Belirsiz çalışma durumlarıyla başa çıkmak
Borman vd. (2001)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Performansı -Vicdani Girişim -Kişisel destek -Kurumsal destek
Podsakoff vd. (2000)	Yardım davranışı Sportmenlik Örgütsel sadakat Örgütsel uyum Bireysel inisiyatif Sivil erdem Kendini geliştirme
Pulakos vd.(2000)	Adapte edici performans -Acil durumları veya kriz durumlarını ele almak -İş stresi ile başa çıkmak -Problemleri yaratıcı bir şekilde çözme -Belirsiz çalışma durumlarıyla başa çıkma -Görevleri, teknolojileri ve prosedürleri öğrenme -Kişiler arası uyum -Kültürel uyum -Fiziksel uyum
Frese, Fay (2001)	Proaktiflik ve Kişisel Girişim
Parker (2006)	Proaktif İş Davranışı - Proaktif problem çözme - Proaktif fikir uygulaması
Morrison, Phelps (1999)	Sorumluluk Üstlenmek

Kaynak: (Griffin, Neal ve Parker, 2007: 328).

4.2. ADAPTE EDİCİ PERFORMANS VE BOYUTLARI

Bu kısımda adapte edici performans kavramı, işletmeler açısından önemi ve adapte edici performansın boyutları üzerinde durulmaktadır.

4.2.1. Adapte Edici Performans Kavramı ve Önemi

Son zamanlarda örgütsel davranış araştırmacıları örgütlerin doğasının, örgütün ve çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmada önemli bir rol oynayabileceğini göz önünde bulundurarak adapte edici performans adı verilen başka bir iş performansı türü ortaya atmışlardır. Bunun nedeni günümüz örgütlerinin önemli özelliklerinden birinin, dinamik ve değişen bir çevre ile karşı karşıya kalmasıdır. Örneğin; teknolojideki sürekli değişimlerle birlikte örgütlerin entegrasyonu ve yeniden yapılandırılması çalışanların yeni beceriler öğrenmelerini, adapte edilebilirlik ve esnekliklerini arttırmalarını gerektirmektedir. Bu durumda adapte edici performansın bu süreci kolaylaştırıcı rolü vurgulanmaktadır (Naami vd., 2014: 360).

Adapte edici performans, farklı görev talepleri arasında geniş bir davranış yelpazesini kapsayan, örgütle ilgili birçok farklı değişkenle (yeni çalışanlar, farklı kültürler, yeni teknoloji, zorlu fiziksel koşullar vb.) ilişkilendirilmiştir (Pulokas vd., 2000: 613). Griffin, Neal, Parker (2007) adapte edici performans, bireylerin rollerinde, örgütün ekip üyeleri olarak daha etkili katkı sağlayan değişikliklerle başa çıkma, cevap verme ve destekleme derecesi olarak tanımlamışlardır (Griffin, Neal ve Parker, 2007: 332). Genel anlamda adapte edici performans kavramı bireyin dinamik çalışma durumuna uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Charbonneir-Voirin ve Roussel, 2012: 281).

Adapte edici performans, iş talepleri değiştikçe değişimle başa çıkma kabiliyetini gösteren ve öğrenmeyi bir görevden diğerine aktarma yeteneğini gösteren bu davranışlara genel olarak atıfta bulunmak için kullanılır. Adapte edici performans kavramı iki bileşene sahiptir: *Bilişsel bileşen*, yeniyi öğrenme ve değişim

planlanması gibi; değişim hakkında bilgiye ulaşmak, değişimle ilgili problemleri tahmin etmek ve çözmek gibi problem odaklı başa çıkma stratejilerinin kullanılmasını kapsar. *Bilişsel olmayan bileşen*, birinin değişimle başa çıkma kabiliyetine güven de dâhil olmak üzere değişime duygusal bir uyum gösterme; değişimin gerçekleşmesine izin verecek ve ona direnmeyecek bir isteklilik, değişime olan olumlu duygusal tepkiler ve değişimin getirdiği fırsatlar gibi davranışlarla ilgilidir (Allworth ve Hesketh, 1999: 98).

Adapte edici performans, çalışanların örgütsel değişimi ele alma tutumunu değiştirmeye yöneliktir ve esas olarak yeni iş gereksinimlerine uyum sağlayarak gerçekleşmektedir (Pradhan, Jena ve Singh, 2017: 238). Adapte edici performans, dış çevrede meydana gelen değişikliklerden kaynaklı yeni rol gereksinimlerine uyum sağlayarak değişikliklere verilen tepkidir (Shoss, With ve Vera, 2012: 912). Adapte edici performans, değişen çevre koşullarına karşı duyarlılıktır.

İlk olarak neredeyse tüm kuramsal çalışmalar adapte edici performansın “yapı, teknoloji ve iş görevlerinde olanlar gibi” dışarıdan kaynaklanan değişikliklerle bağlantılı olarak ortaya çıktığını düşünmektedir. Adapte edici performans, çalışanlar yeni rolleri benimsediğinde, yeni beceriler kazandığında veya mevcut iş davranışlarını değiştirdiğinde (yani, bilgilerini, becerilerini veya yeteneklerini ayarlamak) beklenen işle ilgili değişikliklere cevap vermek ve hedefleri karşılamak için ortaya çıkar. *İkinci olarak* adapte edici performans genellikle performans seviyelerini sürdürmeyi veya değişim sonucu performans düşüşlerini minimize etmeyi amaçlayan bir dizi davranış olarak tartışılır. *Üçüncü olarak* adapte edici performans, beklenmeyen değişiklikler meydana geldiğinde kişinin performansını sürdürmesine yardımcı olan bir dizi beceri veya davranış olarak tanımlanmaktadır. *Dördüncü olarak* adapte edici performansın hem proaktif yönler (algılanan gelecekteki değişime ilişkin öngörülen eylemler) hem de reaktif bileşenlere (bir bireyin davranışını değiştirmesi nedeniyle davranışını değiştirmek) sahip olduğu tespit edilmiştir. *Son olarak*, işteki değişiklikler öncelikle bilişsel beceriye dayalı uyarılma gerektiren görevlerde meydana gelebilir (örneğin, bir görev bilişsel olarak daha karmaşık hale geldiğinde) ancak, örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılıklar,

Çalışanların performans hedeflerine nasıl ulaştıklarına dair etkileri olan daha geniş kişiler arası ve örgütsel değişikliklere adapte olmak zorunda olabileceği anlamına gelir (Jundt, Shoss ve Huang, 2014: 54).

Adaptasyon tasarımı iki yaklaşımı vardır. Görevle ilgili önceden çok az veya hiç bilgisi olmayan dinamik ve belirsiz bir ortamda bir adaptasyon süreci optimize edilmiş yapıyı ortaya çıkarmak için görev geçmişini (mevcut ve önceki evre durumu) açıklayabilir. Bu belirgin adaptasyon tetikleyicileri ile evre durumuna göre yeniden bir yapılandırmanın başlatıldığı *reaktif bir adaptasyon* olarak adlandırılır. Böylece adapte edilebilir organizasyon, misyonun gelecekteki durumunun öncülleri olduğu varsayımı ile çevresel değişikliklere tepki verir ve örgütsel yapıyı yalnızca mevcut görev durumu ile uyumsuz hâle gelirse değiştirir. Ancak görev durumundaki değişimin tespitinde meydana gelecek bir gecikme, böyle bir yaklaşımı benimseyerek elde edilen iyileşmeyi azaltabilir. Bu durumda daha cazip bir yaklaşım olan proaktif tasarım gelecekteki çevrenin durumunu denemek ve tahmin etmek için kullanılır. Böyle bir yaklaşımda, yeni bir yapıya dönüştürmenin yararları aranıyorsa mevcut ve gelecekteki başvuruları yürütmek için aynı örgütte kalmanın getirisi ağır basmaktadır (Ployhart ve Bliese, 2006: 275).

Adapte edilebilirliği yüksek olan örgütler, müşteri taleplerini dikkate alarak müşteriler tarafından yönlendirilen organizasyonlardır. Bu tarz örgütler risk almaktan çekinmezler, hatalarından ders alırlar ve değişime açıktırlar (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004: 100).

4.2.2. Adapte Edici Performans Kavramının Boyutları

İş yaşamında çalışanların hem bireysel, hem de örgütsel açısından yüksek performans sergilemesi için uyum da önemlidir. Çalışanların değişime uyum ve değişimi öğrenme ve değişimden yararlanmasının yeteneği göz ardı edilmemelidir.

Adapte edici performansın sekiz boyutu mevcuttur: kriz ve acil durumların üstesinden gelme, iş stresinin üstesinden gelme, yaratıcı bir biçimde problem çözme, öngörülemeyen ve değişen iş durumlarını etkin bir biçimde ele alma; iş görevlerini, teknolojileri ve prosedürleri öğrenme; kişiler arası uyum, kültürel adaptasyonu sağlama ve fiziksel uyum (Pulokas vd., 2000: 612-613). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

4.2.2.1. Kriz ve Acil Durumların Üstesinden Gelme

Bireyler kriz ve acil durumların üstesinden gelmek için; hayatlarını tehdit eden, tehlikeli veya acil durumlarda uygun bir şekilde tepki vererek, tehlike veya krizlerle başa çıkmak için seçenekleri hızlı bir şekilde analiz etmelidirler. Net ve odaklanmış düşünceye dayanan anlık kararlar vermeli, duygusal kontrolü ve tarafsızlığı korumak için gerekli adımları atıp tehlike ve acil durumları gerekli ve uygun şekilde ele almırlar. Eldeki duruma odaklanmaya devam ederken duygusal kontrol ve nesnelliği sürdürmek, tehlikeli ve acil durumlarda harekete geçmek için hızlı hareket etmelidirler (Pulokas vd., 2000: 617). Çalışanlardan hayatlarını tehlikede hissettiklerinde uygun bir şekilde tepki vermeleri beklenmektedir.

Beklenmedik, değişken, tehlikeli veya acil durumlarda önemli hedefler, değerler, gelir ve sağlık gibi konular söz konusu olduğunda, uygun ve acil bir şekilde tepki vermek bu tehditlerle başa çıkmak için seçeneklerin hızla analiz edilmesi gerekir (Marlow, vd., 2015: Aktaran; Calarko, 2016: 10). Böylece çalışanların içsel belirsizlik ve doğal belirsizlik karşısında hızlı ve kolay bir şekilde adapte olabilmeleri ve karar almaları sağlanabilir.

4.2.2.2. İş Stresinin Üstesinden Gelme

Bireylerden çalışma koşullarındaki değişimin hızlı ve tahmin edilemez doğası ile ilişkili stresi yönetebilmeleri beklenmektedir. Panik yapmadan uygun kararı vermeye devam etmeleri gerekir. Çalışanlarda stresli ve sinir bozucu durumlarda (ekip stresini

kontrol etmeye yardımcı olan davranışlar) iş arkadaşlarını olumlu etkileme kabiliyeti bulunmalıdır (Charbonneir-Voirin ve Roussel, 2012: 282). Eğer çalışanlar sakin kalmayı başarabilirse, hataları minimize edebilir. Aynı zamanda yapılan hatayı düzeltme yollarını da bulabilir.

Bireyler zor koşullarda, çok talepkâr bir iş yükü ya da programla karşı karşıya kaldıklarında; sakin ve soğukkanlı olmalı, beklenmedik haber veya durumlara aşırı tepki vermemelidirler. Başkalarını suçlamaktan ziyade yapıcı çözümler üretmek için çaba göstermelidirler. Stresli durumlarda başkalarına yol göstermek için sakin ve çözümleyici bir şekilde hareket edip profesyonelliği en yüksek düzeyde sergilemelidirler (Pulokas vd., 2000: 617). Burada çalışanlardan beklenmedik, stres ve baskı altında oldukları durumlarda sakinliklerini koruyarak esnek bir şekilde hareket etmeleri beklenmektedir.

4.2.2.3. Yaratıcı Bir Biçimde Problem Çözme

Yaratıcı bir şekilde problem çözme yeni, dinamik ve değişen durumlara uyum sağlamak, sık sık yeni ve bilmeyen sorunları bulup çözmeyi gerektirir. Adapte edici performans, çalışanların bugünün çalışma durumlarına ve örgütlerde karşılaşılan tipik, tanımsız ve karmaşık sorunları çözme etkililiğini kapsar. Performansın bu yönü, bireyin karmaşık sorunları veya durumları istediği şekilde sonlandırmasını veya yeni, zor problemlere yaratıcı çözümler geliştirmesini gerektirir (Pulokas vd., 2000: 613). Yaratıcı şekilde problemlerin çözülmesi daha etkili bir yaklaşım olup olmadığını görmek için verilen parametrelerin dışında düşünmekle mümkündür.

Çalışanların problemleri çözmek için hem bilgi alanlarını derinlemesine kavramaları hem de durumdaki değişiklikleri tanıma yeteneğine sahip olmaları gerekir (Tucker vd., 2007: 10).

4.2.2.4. Belirsiz ve Öngörülemeyen Çalışma Durumlarıyla Başa Çıkma

Belirsiz koşullarda bile değişen durumlarla başa çıkmak için planların, hedeflerin ve eylemlerin etkili bir şekilde ayarlanması gerekmektedir (Marlow, vd., 2015: Aktaran: Calarko, 2016: 10).

Bireyler örgütlerin yeniden yapılandırılması, işletmenin önceliklerinin değişmesi, mevcut kaynaklardaki azalma veya değişiklik ya da yeni bir örgüt veya gruba katılmak gibi birçok farklı nedenlerden dolayı öngörülemeyen ve belirsiz çalışma durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu tür olaylarla ilgili performansın kilit yönleri şunlardır; çalışanların bu durumların öngörülemeyen doğasını ne kadar kolay ayarlayabildikleri ve bunlarla nasıl başa çıkabildikleri, oluşabilecek herhangi bir belirsizlik durumunda yönlerini ne kadar verimli ve sorunsuz bir şekilde değiştirebildikleri ve gerektiğinde ne kadar makul bir önlem alabildikleridir (Pulokas vd., 2000: 613).

Çalışanların belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumlarının üstesinden gelebilmeleri için hızlı ve kolay bir şekilde adapte olmaları ve doğal belirsizlik ya da değişkenlik karşısında karar vermeleri gerekir (Charbonneir-Voirin ve Roussel, 2012: 281).

4.2.2.5. Görevler, Teknolojiler ve Prosedürleri Öğrenme

Adapte edici performansın bu yönü teknolojik ilerlemenin hızlı bir şekilde artması ve örgütlerde sürekli öğrenmenin gerekliliği açısından önem arz etmektedir. Günümüzde çalışanları, işlerini yapmaları için yeni yollar öğrenmeye zorlayan teknik yeniliklerle giderek daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu sürekli öğrenme, gelecekte beklenen iş taleplerine hazırlanmak için devam eden planlama sürecini ve gelişmeye katılımı da kapsar. Birçok işgören artık bir iş veya bir beceri setini öğrenip, bunları kariyer yaşamı boyunca olduğu gibi uygulayamamaktadır. Bunun yerine, modern örgütlerde etkin performans sergileyen çalışanlar gelecekteki ihtiyaçları öngören ve

yeni görevler, teknolojiler, prosedürler ve roller öğrenerek değişen iş gereksinimlerine uyum sağlayanlardır. Teknolojik ilerleme ve iş değişikliği kesin olarak öngörülemeyen bir durum olarak algılanabilse de, bir bireyin gelecekteki iş gereksinimlerini önceden tahmin ettiği, hazırladığı ve öğrendiği etkinlik, onun devam eden değişken ve belirsiz çalışma durumlarıyla ne kadar iyi başa çıkabileceğinden kavramsal olarak farklıdır (Pulokas vd., 2000: 613-614).

4.2.2.6. Kişiler Arası Uyum

Çalışanlar başkalarıyla iş yaparken esnek ve açık fikirli olmalıdırlar. Başkalarının bakış açılarını ve görüşlerini dinlemeli ve bu bakış açılarını ve görüşleri dikkate alarak, uygun olduğunda kendi görüşünü değiştirip, işle ilgili olumsuz ya da gelişimsel geri bildirimleri kabul etmelidirler. Çalışanlar iyi çalışıp, çok çeşitli kişilikler ile etkili ilişkiler geliştirilmelidirler. Başkalarının davranışlarını anlayıp, onları daha etkili bir şekilde ikna ederek, onları etkilemek veya onlarla çalışmak için kendi davranışlarını uyarlamalıdırlar (Pulokas vd., 2000: 617).

4.2.2.7. Kültürel Uyum

Genişletilmiş ortaklıklar da dâhil olmak üzere büyüme fırsatlarının belirlenmesinde daha fazla kurumsal vurgu, çalışanların farklı ulus, uluslararası, mesleki ve kültürel bağlamlarda etkin bir şekilde çalışması, kültürel uyumluluk gerektirir. Farklı kültürlere uyum sağlama istekliliği, başkalarına açıklık, farklı görüşlerin göz önünde bulundurulması ve çeşitli kişiliklerle uyum; başka bir deyişle, kişiler arası adapte edilebilirliği tanımlayan davranışlar dikkate alınarak yansıtılmalıdır (Charbonneir-Voirin ve Roussel, 2012: 282).

Bireyler yabancı kültürlerle etkileşime girdiğinde, çoğu zaman stres yaşarlar; çünkü normlar ve davranışlar yabancıdır ve kafa karıştırıcıdır (Ang vd., 2007: 341). Kültürel uyum, kabul görmüş geleneklere, değerlere, kurallara ve isteklere tam

olarak uyumu kavramayı ve yeni bir kültüre veya çevreye başarılı bir şekilde entegre olmayı kapsar (Marlow, vd., 2015: Aktaran: Calarko, 2016: 10).

Kültürel uyum, aslında diğer grupların, örgütlerin veya kültürlerin iklimlerini, yönelimlerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini öğrenmek ve anlamak için harekete geçmektir. Farklı değerlere, geleneklere ve kültürlere iyi uyum sağlayabilmek, başkalarının değerlerine ve geleneklerine uymak veya saygı duymak için gereken davranışı veya görünüşü isteyerek ayarlamaktır. Birinin eylemlerini ve diğer gruplarla, örgütlerle veya kültürlerle olumlu ilişkileri sürdürmek için yaklaşımlarını anlamayı da gerektirir (Pulokas vd., 2000: 617).

4.2.2.8. Fiziksel Uyum

Fiziksel uyum çeşitli ve zorlu fiziksel koşullara hızla adapte olmaktır. Aşırı sıcaklık, nem, soğuk veya kirlilik gibi zorlayıcı çevresel durumlara uyum sağlamak, yorucu veya zorlu görevleri tamamlamak için kendini fiziksel olarak zorlamak, ağırlık ve kas kuvveti ayarlama veya iş için gerekli fiziksel görevleri yerine getirme konusunda uzman olmak gibi çeşitli fiziksel faktörlere uyum sağlamaktır (Pulokas vd., 2000: 617). Fiziksel uyum, fiziksel zorlanmaya dayanma kabiliyeti gerektiren işleri kapsar. Örneğin; askerlik, turizm endüstrisi, acil durum hizmetleri, inşaat, kamu hizmetleri, restoran işi ve fırınlama gibi (Charbonneir-Voirin ve Roussel, 2012: 282). Fiziksel uyum fiziksel rahatsızlığa ve zorlayıcı çevresel koşullara rağmen iyi performans göstermektir (Marlow vd., 2015: Aktaran: Calarko, 2016: 10).

4.3.ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Köse ve Özer (2013: 98) İstanbul Ticaret Odası üyesi olan yaklaşık 300000 KOBİ yöneticileri açısından profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adapte edici performansı üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın aracı rolü oynayıp oynamadığını analiz ettikleri araştırmada bulgulara göre; profesyonel özelliklerinden

davranışsal profesyonel özelliklerin hem adapte edici performans hem örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve davranışsal profesyonel özellikler ile adapte edici performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yapısal profesyonel özellikler ile işletmenin adapte edici performansı ilişkisine örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin bir bulguya rastlanılmamıştır.

Shoss, Witt ve Vera (2012: 910) tarafından 92 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan araştırmada adapte edici performansının yüksek görev performansına yol açıp açmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre adapte edici performans ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Huang ve arkadaşları (2014: 162) işyerinde kişilik ile adapte edici performans üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre duygusal kararlılığını ve hırsın adapte edici performans ile ilişkili olduğunu fakat deneyim açıklığının adapte edici performansın öngörülmesine katkıda bulunmadığı tespit edilmiştir. Hırsın adapte edici performansın proaktif formları için en önemli yordayıcı olduğu, ancak duygusal kararlılığın ise uyarlamalı performansın reaktif formları için en önemli yordayıcı olduğunu gözlenmiştir. Ayrıca hırs ve duygusal kararlılık, çalışanlara kıyasla yöneticiler için adapte edici performans üzerinde daha güçlü etkiler yaratmıştır.

Calarko (2016: 61) tarafından adapte edici performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada; adapte edici performans ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Pradhan, Jena ve Singh (2017: 243) tarafından yapılan araştırmada Hindistan imalat sanayinde örgütsel öğrenme ile adapte edici performans arasındaki ilişkide duygusal zekânın rolü incelenmiştir. Örgütsel öğrenmenin, adapte edici performansı pozitif

yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütlenme, öğrenme mekanizmalarını, çalışma ortamını uyarladığı ve böylece duygusal olarak zeki insanlar, adaptasyon ve memnuniyet elde etmek için yetkinliklerini bilebilirler. Araştırma bulgularına göre, duygusal zekâsı düşük olan yöneticilere kıyasla duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin, örgütsel öğrenme ile adapte edici performans arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu ortaya konmuştur.

Wihler ve arkadaşları (2017) Almanya’da 247 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada dışa dönüklük ile adapte edici performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulguları, dışa dönüklük, sosyal yeterlilik ve girişimcilik iklimi etkileşiminin adapte edici performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yani dışa dönüklük-performans ilişkisi, sosyal yeterlilik ve girişim iklimi ile güçlendirilmektedir.

Dilekçi ve Sezgin Nartgün (2019) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada Bhat ve Beri (2016) tarafından geliştirilmiş olan “Teachers Perceived Job Performance Scale (TPJP)” ölçeğinin orijinal yapısında tek boyutlu olan “Adaptive Performance” alt ölçeği Türkçe’ye uyarlanmıştır.

Asheghi ve Hashemi (2019) İran’da Güney Ahvaz Demiryolu Şirketi’ndeki çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada bilinçli farkındalık, tükenmişlik ve adapte edici performans ilişkisi ve bu ilişkide dayanıklılığın aracı rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; bilinçli farkındalığın ve dayanıklılığın adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda dayanıklılığın, bilinçli farkındalık ile adapte edici performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı saptanmıştır.

Sharti, Handoko ve Huruta (2019) Endonezya’da üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları bir çalışmada kültürel zekâ ile adapte edici performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmanın bulguları, kültürler arası etkileşimle kültürel zekânın adapte edici performans açısından önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

4.4.STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI, PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE PSİKOLOJİK İKLİM İLE ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLİŞKİSİ

Stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklim ile adapte edici performans ilişkisi üzerinde henüz yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenleri ihtiva eden araştırma modelinin kuramsal çerçevesi için dolaylı olarak konu ile ilişkili olan çalışmalara yer verilmiştir.

Stratejik ortaklık algıları konusunda Kumar (1996) Parkhe (1998), Jennings ve diğerleri (2000) stratejik ortaklık algularından güvenin ortaklık kurma, uzun vadeli ilişkiler kurma ve ortaklığın performansı üzerinde pozitif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 234-236) stratejik ortaklıklarda bağlılığın ortaklığın performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgulara göre güven ilişki sermayesinin temel bileşeni iken, bağlılık sosyal sermayesinin bileşenidir. Çalışanların stratejik ortaklığa bağlılıklarının performans ve uyumu önemli ölçüde pozitif etkilediği tespiti de yapılmıştır. Japon stratejik ortaklıkları üzerine yapılan çalışmada Japon şirketlerinde başkalarına karşı olan kültürel duyarlılığa rağmen stratejik ortaklıklarda karşılıklı güvenin önemli olduğu saptanmıştır.

Öte yandan psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans arasında ilişkiye dair ampirik çalışmalarda yeterli görünmemektedir. Psikolojik iyi oluş ile kuramsal ve görgül çalışmalara bakıldığında Daniels ve Harris (2000) tarafından yapılan bir çalışmada psikolojik iyi oluş ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine Wright ve Cropanzano (2000) insan hizmetleri çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmanın bulgularına göre psikolojik iyi oluşun iş tatmini üzerine değil de iş performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik iyi oluş ile örgütsel bağlılık (Sevimli, 2015), iş performansı (Wadhawan, 2016; Usman 2017) arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde Çankır ve Çelik (2018: 63) tarafından yapılan çalışmada

psikolojik iyi oluşun çalışan performansından daha çok mali performans üzerinde daha çok etkili olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim ile adapte edici performans ilişkisi üzerine odaklanan çalışmalara da rastlanılmamaktadır. Ancak psikolojik iklim ile satış temsilcileri ve satış yönetici performansı (Brown ve Leigh, 1996), örgütsel bağlılık (Kataria vd., 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve dolaylı olarak bireysel performans (Biswas ve Varma, 2007), işgören performansı (Biswas, 2012), iş tatmini ve iş performansı (Yee, Pink ve Sern, 2014) pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Adapte edici performans ile ilişkili geçmişteki yapılan çalışmalara bakıldığında yöneticilerin davranışsal profesyonel özelliklerin hem adapte edici performans hem örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Köse ve Özer, 2013). Yine çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan araştırmada adapte edici performans ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Shoss, Witt ve Vera, 2012: 910). Ayrıca işyerinde kişilik (Huang ve arkadaşları, 2014), dışa dönüklük (Wihler vd., 2017), iş tatmini (Calarko, 2016: 61), örgütsel öğrenme (Pradhan, Jena ve Singh, 2017: 243), bilinçli farkındalık, tükenmişlik (Asheghi ve Hashemi, 2019) ve kültürel zekâ (Sharti, Handoko ve Huruta, 2019) ile adapte edici performans arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Araştırma bulgularından da anlaşılmaktadır ki ne stratejik ortaklık algıları, ne psikolojik iyi oluş ne de psikolojik iklimin adapte edici performans ile ilişkisi henüz irdelenmemiştir.

Netice itibariyle yönetim yazınında stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklimin adapte edici performans üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada önerilen araştırma modeli ve hipotezleri test etmeye yönelik saha araştırması sonuçları beşinci bölümde yer almaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ADAPTE EDİCİ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Bu bölümde stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkilerini psikolojik iklimin aracı rolü çerçevesinde belirlemeye yönelik olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Rekabetin devamlı olarak arttığı ve şiddetlendiği günümüzdeki iş dünyasında, değişim olgusunun kapsam ve hızı tehlikeli boyutlara ulaşmaktadır. Böyle bir ortamda faaliyet göstermekte olan işletmelerin nihai hedefi, başarılı olmak ve bu şekilde varlıklarını sürdürmek olmuştur. İşletmelerin başarısı ve varlıklarını devam ettirmeleri için işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklı kılacak değerlerinin, özellikle de insan kaynaklarının farkında olmalarıyla gerçekleşebilir. Günümüzde işletmelerinin başarılı olmaları için gereken şartlardan biri de performansın yüksek olmasıdır. Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini iyi hissetmeleri onların psikolojilerini dolayısıyla da iş performanslarını etkileyecektir. Örgüt içinde bulunan çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi düşünmeleri onları örgütte daha da başarılı kılacaktır. Örgüte kolayca uyum sağlayabilen çalışanların iş verimlilikleri de artacaktır.

Globalleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte işletmeler tüketicilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına kolay cevap verebilmek ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak için farklı

stratejik eğilimlere yönelmektedirler. Bu durumda aynı veya farklı alanda faaliyet gösteren işletmelerle yapılacak olan stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve satın alma gibi faaliyetler önemli hale gelmektedir. Bir işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi ve uzun dönemde hayatını devam ettirebilmesi için ortaklığa ve işbirliğine gitmesi önemli hâle gelmiştir.

Çalışanların işletmede soludukları hava da önemlidir. Çalışanların yönetim tarafından desteklendiği, kendilerini özgür hissettikleri, kararlara katılım sağlayabildikleri durumlarda performansları işletmeye katacakları değer de artacaktır. Psikolojik olarak çalışan kendini iyi hissettiğinde işletmeye kolay adapte olmalarına, meydana gelecek problemlere hızlı ve yaratıcı çözümler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Özellikle her stratejik ortaklık değişim demektir. Bu ortaklıkların değişime uyum ve değişimden yararlanma yetenekleri olan adapte edici performansın incelenmesi oldukça önemli bir inceleme konusudur.

Stratejik ortaklıklarda adaptasyon performansının stratejik ortaklık algıları olan güven ve bağlılık ile ilişkili olacağı düşünülmektedir. Ancak bu konu yapılan çalışmalar sınırlıdır. Zira stratejik ortaklık algıları konusunda yapılan çalışmalarda güven algısının Kumar, 1996; Parkhe (1998); Jennings ve diğerleri (2000) ve bağlılık algısının Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 234-236) stratejik ortaklıklarda bağlılığın ortaklığın performansı üzerinde pozitif etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yani güvenin ilişki sermayesi için, bağlılığın ise sosyal sermaye için önemli bir bileşen olduğu gözlenmiştir. Hiç şüphesiz bu algıların uyumu pozitif yönde etkileyeceği düşünüldüğünden stratejik ortaklık algılarının adapte edici performans üzerindeki etkilerinin irdelenmesi önem arz etmektedir.

Şüphesiz işletmelerde çalışanlarda olumlu duyguların olumsuz duygulara daha baskın olduğu psikolojik iyi oluş da (Bradburn, 1969: 9) bireysel ve örgütsel iş çıktıları üzerinde etkili olmaktadır. Psikolojik iyi oluş, stratejik ortaklıklarda da hedeflere ulaşmak için başkalarıyla karşılıklı bağımlı ilişkileri geliştirme, sürdürme ve uygun şekilde değiştirme bakımından önemli olacağı düşünülmektedir. Fakat bu konuda henüz somut araştırma bulgularına henüz rastlanmamaktadır. Yönetim

yazının psikolojik iyi oluş ile ilgili çalışmalara bakıldığında psikolojik iyi oluşun örgütsel performans (Daniels ve Harris, 2000), iş performansı (Wright ve Cropanzano, 2000), (Wadhawan, 2016), Usman (2017), örgütsel bağlılık (Sevimli, 2015) mali performans ve çalışan performansı (Çankır ve Çelik, 2018) ile ilişkileri incelenmiştir. Bu çerçevede psikolojik iyi oluşun adaptasyon performansı ile ilişkisinin incelenmesi hem uygulamada yöneticiler, hemde bu konudaki bilgi eksikliğini giderme açısından önemli bir katkı olabilir.

Çalışanların belirli bir ortamda ödüllendirilen ve desteklenen uygulamalara, prosedürlere ve davranış türlerine ilişkin paylaşılan algıları olarak tanımlanan psikolojik iklimi (Amenemey ve Lockwood, 2008: 266) ile adapte edici performans ilişkisi üzerine yapılmış bir çalışma olmaması da bu çalışmanın yapılmasının gerisindeki güdülerden biridir. Zira örgütsel davranış ve yönetim yazını incelendiğinde psikolojik iklim ile satış temsilcileri ve satış yönetici performansı (Brown ve Leigh, 1996), örgütsel bağlılık (Kataria vd., 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve dolaylı olarak bireysel performans (Biswas ve Varma, 2007), işgören performansı (Biswas, 2012), iş tatmini ve iş performansı (Yee, Pink ve Sern, 2014) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Charbonneir-Voirin ve Roussel (2012) tarafından bireyin dinamik çalışma durumuna uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilen adapte edici performans bu çalışmanın temel araştırma değişkenlerinden biridir. Bu konudaki çalışmaların oldukça yeni olduğu görülmektedir. Zira örgütsel davranış ve yönetim yazınında daha çok adapte edici performans ile yöneticilerin davranışsal profesyonel özellikleri (Köse ve Özer, 2013), görev performansı (Shoss, Witt ve Vera, 2012: 910), işyerinde kişilik (Huang ve arkadaşları, 2014), dışa dönüklük (Wihler vd., 2017), iş tatmini (Calarko, 2016: 61), örgütsel öğrenme (Pradhan, Jena ve Singh, 2017: 243), bilinçli farkındalık, tükenmişlik (Ashoghi ve Hashemi, 2019) ve kültürel zeka (Sharti, Handoko ve Huruta, 2019) ile ilişkileri inceleme konusu yapılmıştır. Bu çalışmada ise daha önce literatürde hiç ele alınmamış olan stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklimin adapte edici performans ile ilişkileri incelenmektedir.

Araştırma bulguları ışığında araştırmanın amacı, yönetici ve çalışanlar açısından stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkilerini incelemek; stratejik ortaklıklar ve psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans arasındaki ilişkilerinde psikolojik iklimin aracı rolü oynayıp oynamadığını analiz etmektir. Bağlamda çalışmada araştırma sorunsalı; “işletmede yönetici ve çalışanların stratejik ortaklıktaki güven ve bağlılık algılarının yanısıra psikolojik iyi oluş algıları, adapte edici performansı nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Psikolojik iklimi ile birlikte stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluş algılarının adapte edici performans üzerine etkisinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır?” şeklindedir. Bu soruya yanıt aramak için Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanları üzerinde bir saha araştırmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Yönetim yazınında daha önce stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklimin adapte edici performans üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışma bulunmadığından bu alandaki bilgi eksikliğini gidermesi bakımından böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Buna ilaveten bu değişkenler arasındaki ilişkinin turizm sektöründeki konaklama işletmeleri yöneticilerinin değişime uyum sağlama yetenekleri açısından bazı tespitler yapması da konuyu önemli kılan bir başka gerekçedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.2.1.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Kapadokya bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Ancak bazı otellerin tadilat dolayısıyla hizmete başlamadığından, sezon kapalı olduğu için her çalışana ulaşmanın zorluğundan dolayı çalışmada örneklem seçim yöntemine gidilmiştir. Çalışmanın örneklemine Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı, özel belgeli ve butik oteller gibi konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanları

oluşturmaktadır. Otellerde çalışan sayıları tam olarak bilinemediği için Visansakon ve Prougestaporn'un (2015: 910) önerdiği $n = z^2(pq) / e^2$ formülü kullanılarak örneklem hacmi 384 olarak hesaplanmıştır. Ancak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için araştırma kapsamındaki konaklama işletmesi yönetici ve çalışanlarına bizzat araştırmacı tarafından 500 anket dağıtılmıştır. Çalışmada yetersiz cevaplanan anketler çıkarıldıktan sonra bilimsel olarak analize tabi tutulabilir 355 anket geri dönmüştür. Bu çerçevede anketlerin geri dönüş oranı %71' dir. Bu oran bu türden araştırmalar için yeterli kabul edilmektedir (Çingı, 1994).

5.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada yöneticiler ve çalışanlar açısından stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluş algılarının adapte edici performans üzerindeki etkileri ve bu ilişkide psikolojik iklimin aracı rolü analiz edilmektedir. Bu araştırmada esas araştırma değişkenleri stratejik ortaklıklar, psikolojik iyi oluş, adapte edici performansırken psikolojik iklim ise aracı değişkendir. Bu çalışmada stratejik ortaklık algılarını ortaya koymak amacıyla Perry, Sengupta ve Krapfel, (2004)'in *Stratejik Ortaklık Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte stratejik ortaklık boyutlarından güven (5 madde), ve bağlılık (4 madde) olmak üzere 9 ifade bulunmaktadır. Anket formunda bu kısımda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Otel yönetici ve çalışanlarının psikolojik iyi oluş algılarını ortaya koymak için Ryff, Keyes (1995) tarafından geliştirilmiş olan *Psikolojik İyi Oluş Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte psikolojik iyi oluş boyutlarından kendini kabul (3 madde), başkaları ile olumlu ilişkiler (3 madde), özerklik (3 madde), çevresel ustalık (3 madde), yaşama amacı (3 madde), kişisel gelişim (3 madde) olmak üzere 18 ifade bulunmaktadır. Anketin bu kısmında 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Biraz Katılmıyorum 4=Biraz Katılıyorum, 5= Katılıyorum, 6=Kesinlikle Katılıyorum).

Otel yönetici ve çalışanlarının adapte edici performans düzeylerini belirlemek amacıyla Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon (2000) tarafından geliştirilen *Adapte Edici Performans Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte adapte edici performans boyutlarından kriz ve acil durumların üstesinden gelme (4 madde), iş stresi yönetimi (5 madde), sorunları yaratıcı bir şekilde çözme (5 madde), iş ortamında belirsiz ve öngörülmeven durumları yönetme (6 madde), görevler, teknolojiler ve prosedürleri öğrenme (6 madde), kişiler arası uyum (5 madde), kültürel uyum (4 madde) olmak üzere 35 ifadeden oluşmaktadır. Anketin bu bölümünde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiç Önemli Değil, 2=Biraz Önemli, 3=Orta Derecede Önemli, 4=Önemli, 5=Çok Önemli).

Otel yönetici ve çalışanlarının psikolojik iklim algılarını belirlemek amacıyla Brown, Leigh (1996) tarafından geliştirilen *Psikolojik İklim Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte psikolojik iklim boyutlarından destekleyici yönetim (5 madde), rol açıklığı (3 madde), katkı (4 madde), tanınma (3 madde), kendini ifade etme (4 madde), fırsatlar&sorunlar (2 madde) olmak üzere 21 ifadeden oluşmaktadır. Anketin bu kısmında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin son kısmında ankete katılımcılara dair bilgi edinmek amacıyla demografik özelliklere ilişkin birtakım sorular mevcuttur.

5.2.3. Model ve Hipotezler

Yönetim ve örgütsel davranış yazınının da daha önce stratejik ortaklık algıları ile adapte edici performans ilişkisi üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna karşın Parkhe (1998) ve Jennings ve diğerleri (2000) güvenin stratejik ortaklık kurma, uzun vadeli ilişkiler kurma ve ortaklığın performansı konusunda belirleyici faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Kumar (1996) göre güven ile stratejik ortaklık performansının pozitif ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte Kang

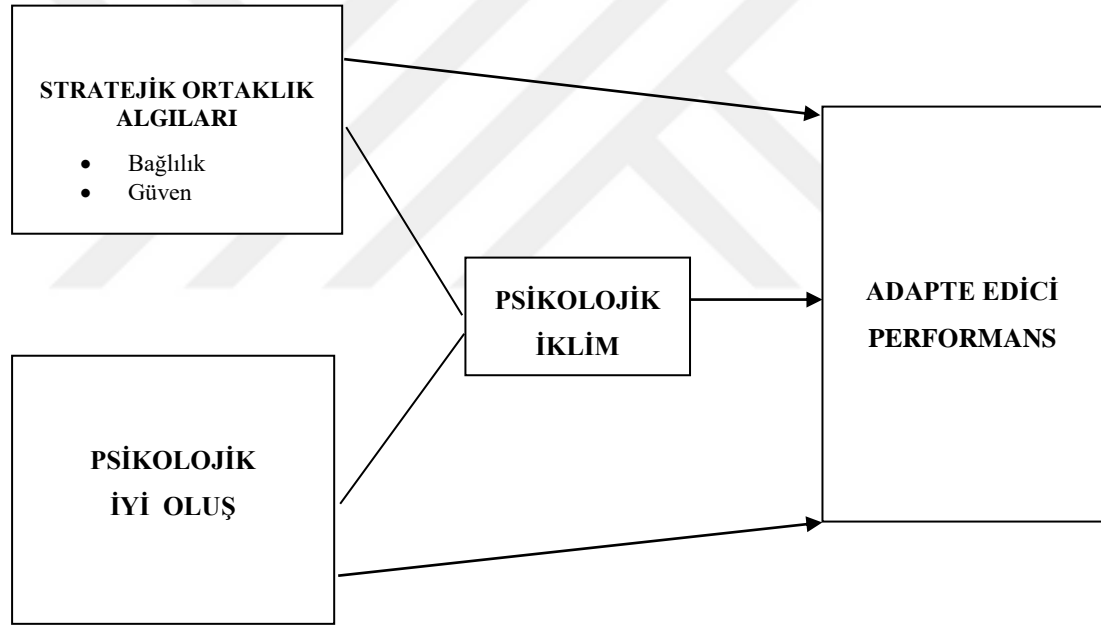
(2014: 1) stratejik ortaklıklarda güvenin en fazla oluşum aşamasında önemli olduğunu tespit etmiştir. Son olarak Almuti ve Kathawla (2001) stratejik ortaklıklar üzerinde yaptıkları çalışmada ortaklığın başarısında, hem güvenin en önemli unsur olduğu, hem de en zor inşa edilen unsur olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 234-236) stratejik ortaklıklarda bağlılığın ortaklığın performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgulara göre güven ilişki sermayesinin temel bileşeni iken, bağlılık sosyal sermayenin bileşenidir. Çalışanların stratejik ortaklığa bağlılıklarının performans ve uyumu önemli ölçüde etkilediği tespiti de yapılmıştır. Ayrıca stratejik ortaklıklarda yöneticilerin bağlılığı (Fadol, 2013), stratejik olarak örgütlerin veya partnerin bağlılığı kadar kültürel duyarlılığın olduğu ülkelerde işgörenlerin bağlılığı da (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000) stratejik ortaklıkların başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bulgular dikkate alınarak stratejik ortaklık algıları güven ve bağlılık ile adapte edici performans arasında pozitif ilişki olacağı düşünülmektedir.

Psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans arasında ilişkiye dair ampirik araştırmalar bulunmadığından, örgütsel performans, iş performansı ve işgören performansı ile ilgili çalışmaların bulguları hipotezlerin tasarlanmasında referans alınmıştır. Psikolojik iyi oluş ile örgütsel performans (Daniels ve Harris, 2000), iş performansı (Wright ve Cropanzano, 2000; Wadhawan, 2016, Usman (2017), örgütsel bağlılık (Sevimli, 2015) ve çalışan performansı (Çankır ve Çelik, 2018) arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim ile adapte edici performans ilişkisi üzerine odaklanan çalışmalarda sınırlı sayıda olduğundan psikolojik iklim ile satış temsilcileri ve yönetici performansı (Brown ve Leigh, 1996), örgütsel bağlılık (Kataria vd., 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve dolaylı olarak bireysel performans (Biswas ve Varma, 2007), işgören performansı (Biswas, 2012), iş tatmini ve iş performansı (Yee, Pink ve Sern, 2014) pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu araştırma bulgularından yola çıkıldığında beklenti, psikolojik iklim ile adapte edici performans arasında pozitif bir ilişki olacağı yönündedir. Araştırmanın hipotezleri de bu beklentiye uygun olarak geliştirilmiştir. Son olarak adapte edici performans ile

ilişkili geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında yöneticilerin davranışsal profesyonel özelliklerinin (Köse ve Özer, 2013), görev performansının (Shoss, Witt ve Vera (2012: 910), dışadönüklüğün (Wihler vd., 2017), iş tatmininin (Calarko, 2016: 61) ve örgütsel öğrenmenin (Pradhan, Jena ve Singh, 2017: 243) adapte edici performans ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmada yöneticiler ve çalışanlar açısından stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkileri ve bu etkide psikolojik iklimin aracı rolü incelenmektedir. Araştırmanın amacı ve yönetim literatüründeki çalışmalar dikkate alınarak bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.



Şekil 5.1: Önerilen Kavramsal Araştırma Modeli

Hipotez 1: Stratejik ortaklık algıları, adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Psikolojik iklim, adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Psikolojik iklim, stratejik ortaklık algıları ile adapte edici performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 4: Stratejik ortaklık algılarının boyutlarından bağıllık adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Psikolojik iklim, stratejik ortaklık algısının boyutlarından bağıllık ile adapte edici performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 6: Stratejik ortaklık algılarının boyutlarından güven adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Psikolojik iklim, stratejik ortaklık algısının boyutlarından bağıllık ile adapte edici performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 8: Psikolojik iyi oluş, adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 9: Psikolojik iklim, psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 10 a) Psikolojik iyi oluşun boyutlarından kendini kabul adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Psikolojik iyi oluşun boyutlarından başkaları ile olumlu ilişkiler adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Psikolojik iyi oluşun boyutlarından özerklik adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d) Psikolojik iyi oluşun boyutlarından çevresel ustalık adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

e) Psikolojik iyi oluşun boyutlarından yaşama amacı adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

f) Psikolojik iyi oluşun boyutlarından kişisel gelişim adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Bu çalışmada veriler, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin olarak önce

Mahallabonis mesafesi değerleri hesaplanarak, -2,5 ile +2,5 büyük değerlere sahip anketler çıkarılmıştır. Daha sonra Kolmogorov-Smirnov testi yardımıyla bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenlerin test istatistiği değerlerinin $p>0.050$ olduğu saptanmıştır. Yani verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Daha sonra örnekleme ilişkin demografik özellikler yüzde ve frekans yardımıyla verilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için önce Pearson korelasyon analizi yapılmış, daha sonra aracı değişkenli hiyerarşik regresyon analizi ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

5.3.BULGULAR

Bu bölümde konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir saha araştırmasının bulguları ele alınmaktadır.

5.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik zellikleri ve çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin zellikleri

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının bazı demografik özellikleri aşağıda Tablo 5.1’de verilmektedir. Bu tabloda bulgular incelendiğinde araştırmaya katılanların %56.6’sı erkek, %43.4’ kadındır. Bu katılımcıların %39.7’si evlidir. Yine araştırmaya katılanların eğitim durumu incelediğinde %11.5’i ilköğretim, %21,7’si lise, %23.9’u meslek yüksekokulu, %33.8’i fakülte ve %9’u yüksek lisans/doktora mezunudur. Bununla birlikte katılımların %60.8’i 21-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %60’dan fazla 5 yıl ve daha az deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.1: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Bazı Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	201	56,6
Kadın	154	43,4
Medeni Durum		
Evli	141	39,7
Bekar	214	60,3
Eğitim Durumu		
İlköğretim	41	11,5
Lise	77	21,7
Meslek Yüksekokulu	85	23,9
Fakülte	120	33,8
Yüksek Lisans/Doktora	32	9,0
Yaş Durumu		
21 yaş aşağısı	13	3,7
21-30 yaş arası	216	60,8
31-40 yaş arası	97	27,3
41-50 yaş arası	28	7,9
50 yaş üzeri	1	,3
İş Deneyimi		
1 yıldan az	4	1,1
1-5 yıl arası	211	59,4
6-10 yıl	89	25,1
11-15 yıl arası	22	6,2
16 yıl ve üzeri	29	8,2

Yine Tablo 5.2’de araştırma katılanların işletmedeki durumu ve çalıştıkları konaklama işletmelerinin spesifik özelliklere dair veriler sunulmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya katılanların çalıştıkları konaklama işletmelerin %54.1’ inin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin %58.3’ ünün kurucusunun profesyonel yönetici olduğu olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalışanların %19.4’nün 5 yıldız, %24.8’nin 4 yıldız, %26.8’nin özel belgeli, %1.4’ünün 3 yıldızlı otel ve %27.6’sının diğer konaklama işletmelerinden oluştuğu gözlenmektedir. Konaklama işletmelerinin %60’ı 10 ve daha fazla çalışana sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bu katılımcıların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde; Üst Yönetici (%13,8), Resepsiyon Personeli (%23,4), Kat Hizmetleri (%11,3), Yiyecek-İçecek Personeli (%19,4) Ön Büro Personeli (%12,7), Muhasebe Personeli (%9,0), Satış ve Halkla

İlişkiler Personeli (%4,8), İnsan Kaynakları Yöneticisi/Sorumlusu (%3,1) ve Diğer personel (%2,5) pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 5.2: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Durumu ve Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama İşletmesinin Aile İşletmesi Olma Durumu		
Evet	192	54,1
Hayır	163	45,9
Kurucunun Profesyonel Yönetici Olma Durumu		
Evet	207	58,3
Hayır	148	41,7
Araştırmaya Konu Çalışanların İstihdam Edildikleri Konaklama İşletmesinin Yıldız Sayısı		
5 yıldız	69	19,4
4 yıldız	88	24,8
3 yıldız	5	1,4
Özel Belgeli	95	26,8
Diğer	98	27,6
Konaklama İşletmesinin Çalışan Sayısı		
10 ve daha az	142	40,0
11-25 arası	66	18,6
26-40 arası	67	18,9
41-55 arası	1	0,3
55 üzeri	79	22,3
Katılanların İşletmedeki Pozisyonu		
Üst Yönetici	49	13,8
Resepsiyon Personeli	83	23,4
Kat Hizmetleri	40	11,3
Yiyecek-İçecek Personeli	69	19,4
Ön Büro Personeli	45	12,7
Muhasebe Personeli	32	9,0
Satış ve Halkla İlişkiler Personeli	17	4,8
İnsan Kaynakları Yöneticisi/Sorumlusu	11	3,1
Diğer (Teknik Prsonel, Mimar gibi)	9	2,5

5.4.2. Araştırma Değişkenlerine Dair Korelasyon Katsayıları

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce araştırma değişkenleri olan stratejik ortaklık algılamaları, psikolojik iyi oluş, psikolojik iklim ve adapte edici performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma değişkenleri olan stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş, psikolojik iklim ve adapte edici performans arasındaki korelasyon analizi bulguları Tablo 5.3'te verilmiştir.

Tablo 5.3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4
1.Stratejik Ortaklık Algılamaları	3,61	,688	1			
2.Psikolojik İyi Oluş	4,83	,662	,298**	1		
3.Psikolojik İklim	3,65	,650	,473**	,351**	1	
4.Adapte Edici Performans	3,64	,785	,442**	,311**	,557**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift-Yönlü)

Bu bulgular incelendiğinde korelasyon katsayılarının tümü 0.80'i altında olduğu için otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Korelasyon analizi bulgularına göre; stratejik ortaklık algılamaları ($r=,442$; $p<0.01$), psikolojik iyi oluş ($r=,311$; $p<0.01$), psikolojik iklim ($r=,557$; $p<0.01$) ile adapte edici performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlemlendiği Tablo 5.3'de görülmektedir.

Baron ve Kenny (1986) aracı değişkenli regresyon analizinde aracı etkisini analiz etmek için bağımsız değişkenler ile aracı değişken; aracı değişkenin olmaması durumunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında ilişkiler anlamlı olmalı şeklinde ileri sürdüğü koşulların sağlandığı görülmektedir.

5.4.3.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosu esas alınarak aracı değişkenli regresyon analizinden yararlanılmıştır.

5.4.3.1.Stratejik Ortaklık Alguları, Psikolojik İklim ve Adapte Edici Performans İlişkisi ile İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada öncelikle stratejik ortaklık alguları ile adapte edici performans ilişkisinde psikolojik iklimin aracı etkisi test edilmiştir (Tablo 5.4 ve Ek-2). Aracı değişkenli regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Model I istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = .351$ $F_{(2,352)} = 95,440$; $p < 0.01$). Modeldeki bağımsız değişken olan stratejik ortaklık alguları ve aracı değişken psikolojik iklim, bağımlı değişken olan adapte edici performanstaki varyansın %35.1'ini açıkladığı görülmektedir. Regresyon analizi bulgularına bakıldığında stratejik ortaklık algılarının (SOA) adapte edici performans (AP) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = .262$; $t_{(353)} = 4,729$ $p < 0.01$). Bununla birlikte, aracı değişken psikolojik iklimin de (PİK) adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = .541$; $t_{(353)} = 9,198$; $p < 0.01$). Bu nedenle **H1** ve **H2** hipotezleri kabul edilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkisi olmaması durumunda tam aracılık olduğunu; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ikinci denklemden daha önce olduğundan daha az olması durumunda kısmi aracılık olduğunu ileri sürmektedirler. Yani aracı değişken modele girdiğinde X ile Y arasındaki ilişki anlamsız ise, tam aracılık; Y üzerinde X'in etkisinde düşme olursa ($c < c'$), kısmi aracılık vardır.

Tablo 5.4 incelendiğinde stratejik ortaklık algılarının (X) adapte edici performans (Y) üzerindeki etkisinde azalma olduğundan kısmi aracılık vardır. Daha doğrusu toplam etki (c) ve direkt etki (c') katsayıları dikkate alındığında Y üzerinde X'in etkisinde düşme olduğundan (c' < c) kısmi aracılık söz konusudur. Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için öncelikle Sobel Testi uygulanmıştır. Modelde stratejik ortaklık algılarının psikolojik iklim üzerindeki dolaylı etkisine dair Sobel testi sonucu anlamlı (Z= 6.780; p<0,01) olduğundan kısmi aracılık vardır.

Daha sonra psikolojik iklimin aracılık etkisini test etmek için dolaylı (*indirect*) etkiler için en makul yöntemi olan BC önyükleme yönteminden de yararlanılmıştır. Psikolojik iklimin aracı etkisine bakıldığında, dolaylı etkiye dair %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerinin 0.1636 ile 0.3366 arasında olduğu görülmektedir. Modelde %95 güven aralığında psikolojik iklim dikkate alınırsa dolaylı etkinin p< 0.01 anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştığı tespit edilmiştir. Zira psikolojik iklim modele girdiğinde, stratejik ortaklık algılamalarının adapte edici performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma söz konusudur ($\beta = 0,2420$; %95 CI [0.1636 ile 0.3366]). Bununla birlikte aracı değişken bağımlı değişken olan adapte edici performansın varyansını ek olarak %12.7 açıklamaktadır. Yani psikolojik iklim, stratejik ortaklık algılamaları ile adapte edici performans ilişkisinde kısmi aracı rolü oynamaktadır. Bu bulgu **H3 hipotezini** desteklemektedir.

Tablo 5.4: Stratejik Ortaklık Algıları İle Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi

Model I	Değişken İlişkileri	Psikolojik İklim Olmaksızın (β)	Psikolojik İklimi ile (β)	Sonuç
	SOA → AP	,447**	,262**	Kısmi aracı**
Aracılık Modeli Güven Aralıkları				
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,504		
	Direkt Etki (β)	,262		
	t değeri	4,72		
	Dolaylı Etki (β)	,242		
	Alt Sınır	,1636		
	Üst Sınır	,3362		
	Sobel Test Değeri (Z)	6,78		
ΔR^2		,127		

Tablo 5.5'te görüldüğü gibi stratejik ortaklık algısının boyutlarından bağlılık, adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta = ,304$; $t_{(353)}=7,73$; $p<0.01$). Bu durumda **H4** hipotezi kabul görmektedir. Bununla birlikte stratejik ortaklık algısının boyutlarından bağlılık ile adapte edici performans ilişkisinde psikolojik iklimin aracılık etkisine bakıldığında toplam etki (c) ve direkt etki (\acute{c}) katsayıları dikkate alındığında Y üzerinde X'in etkisinde düşme var ($\acute{c} < c$), ancak anlamlı olduğu için kısmi aracılık söz konusudur. Ayrıca hem Sobel Testinin sonucunun anlamlı olması ($Z= 6.22$; $p<0,01$) hemde %95 güven aralığında psikolojik iklim dikkate alındığında dolaylı etkinin $p < 0.01$ anlam düzeyinde sıfırı kapsamaması ($\beta = 0,182$; %95 CI [0.1223 ile 0.2569]) bu durumu test etmektedir. Yani psikolojik iklim Model II'ye girdiğinde, stratejik ortaklık algılamalarının bağlılık boyutunun adapte edici performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma söz konusudur. Bulgulara göre **H5** hipotezi de desteklenmiştir. Aynı zamanda aracı değişken psikolojik iklim bu modelde bağımlı değişken olan adapte edici performansın varyansını ilave olarak % 18.6 açıklamaktadır.

Tablo 5.5: Stratejik Ortaklık Algılarının Bağlılık Boyutu ile Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi

Model II	Değişken İlişkileri	Psikolojik İklim Olmaksızın (β)	Psikolojik İklim ile (β)	Sonuç
	SOAB → AP	,304**	,152**	Kısmi aracı**
Aracılık Modeli Güven Aralıkları				
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,335		
	Direkt Etki (β)	,152		
	t değeri	3,34		
	Dolaylı Etki (β)	,182		
	Alt Sınır	,1223		
	Üst Sınır	,2569		
	Sobel Test Değeri (Z)	6,22		
ΔR^2		,186		

Tablo 5.6'da görüldüğü üzere stratejik ortaklık algısının güven boyutunun adapte edici performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = ,419$; $t=9,910$; $p<0.01$). Dolayısıyla **H6** hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca stratejik ortaklık algısının güven boyutu ile adapte edici performans ilişkisinde psikolojik iklimin aracılık etkisi değerlendirildiğinde toplam etki (c) ve direkt etki (\acute{c}) katsayılarına göre Y üzerinde X'in etkisinde düşme var ($\acute{c} < c$), ancak anlamlı olduğu için kısmi aracılık

vardır ($p < 0.01$). Öte yandan hem Sobel Testinin sonucunun anlamlı olması ($Z = 6.73$; $p < 0.01$) hemde %95 güven aralığında psikolojik iklim göz önüne alındığında dolaylı etkinin $p < 0.01$ anlam düzeyinde sıfırdan farklılaşması ($\beta = 0.2420$; %95 CI [0.1636 ile 0.3366]) bu durumu test etmektedir. Yani psikolojik iklim Model III'e dâhil olduğunda, stratejik ortaklık algılarının güven boyutunun adapte edici performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma olmuştur. Buna ilaveten, aracı değişken psikolojik iklimin bu modelde de bağımlı değişken olan adapte edici performansını varyansı ilave olarak %13.6 olarak açıkladığı görülmektedir. Yani stratejik ortaklık algılarının güven boyutu ile adapte edici performans ilişkisinde psikolojik iklimin kısmi aracılık etkisine sahiptir. Böylece **H7** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.6: Stratejik Ortaklık Algılarının Güven Boyutu ile Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi

Model III	Değişken İlişkileri	Psikolojik İklim Olmaksızın (β)	Psikolojik İklim ile (β)	Sonuç
	SOGV → AP	,419**	,256**	Kısmi aracılı**
Aracılık Modeli Güven Aralıkları				
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,482		
	Direkt Etki (β)	,256		
	t değeri	4,87		
	Dolaylı Etki (β)	,226		
	Alt Sınır	,1516		
	Üst Sınır	,3164		
	Sobel Test Değeri (Z)	6,73		
ΔR^2		,136		

5.4.3.2. Psikolojik İyi Oluş, Psikolojik İklim ve Adapte Edici Performans İlişkisi ile İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi

Psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans ilişkisinde psikolojik iklimin aracı rolünü test etmek için yapılan aracı değişkenli regresyon analizi ile ilgili bulgular Tablo 5.7'da görülmektedir. Bulgulara göre psikolojik iyi oluşun adapte edici performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = ,334$; $t_{(353)} = 7,035$; $p < 0.01$). Bu durumda **H8** hipotezi kabul görmektedir. Bununla birlikte psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans ilişkisinde psikolojik iklimin aracılık etkisine bakıldığında toplam etki (c) ve direkt etki (c') katsayıları dikkate alındığında Y üzerinde X'in etkisinde azalma olmuştur ($c' < c$), ama 0.01 anlam düzeyinde

anlamli olduğu için kısmi aracılık söz konusudur. Öte yandan Sobel Testi sonucunun anlamli olması ($Z= 5,89$; $p<0,01$) hemde %95 güven aralığında psikolojik iklim dikkate alındığında dolaylı etkinin $p< 0.01$ anlam düzeyinde sıfırı kapsamaması ($\beta = 0,212$; %95 CI [0.1434 ile 0.3020]) kısmi aracılık etkisini anlamli olduğunu test etmektedir. Yani psikolojik iklim model IV'e girdiğinde, psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkisinde anlamli bir azalma olmaktadır. Psikolojik iklimin bu ilişkide kısmi aracı role sahip olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu bulgulara göre **H9** hipotezi kabul edilmektedir. Model IV'de aynı zamanda aracı değişken psikolojik iklim bu bağımlı değişken olan adapte edici performans ile ilgili varyansı ilave olarak %20.5 açıklamaktadır.

Tablo 5.7: Psikolojik İyi Oluş ile Adapte Edici Performans İlişkisinde Psikolojik İklimin Aracılık Etkisi

Model IV	Değişken İlişkileri	Psikolojik İklim Olmaksızın (β)	Psikolojik İklim ile (β)	Sonuç
	PİO → AP	,344**	,1569**	Kısmi aracı**
Aracılık Modeli Güven Aralıkları				
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,369		
	Direkt Etki (β)	,156		
	t değeri	2,83		
	Dolaylı Etki (β)	,212		
	Alt Sınır	,1434		
	Üst Sınır	,3020		
	Sobel Test Değeri (Z)	5,89		
ΔR^2		,205		

Psikolojik iyi oluşun boyutlar bazında adapte edici performans üzerinde etkilerini test etmek de çalışmanın bütünlüğü açısından önemli olduğundan psikolojik iyi oluşun boyutlarının (kendini kabul, başkaları ile olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel ustalık, yaşama amacı, kişisel gelişim) adapte edici performans üzerindeki etkilerine dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 5.8'de görülebilir. Regresyon analizi bulgularına göre Model V'te çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakıldığında VIF değerlerinin 1,408 ile 2.395 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler sosyal bilimlerde kabul gören 10 değerinden oldukça düşüktür. Aynı şekilde en düşük tolerans değerinin ,418 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer de litaretürde kabul gören en düşük tolerans değeri olan 0.10'dan düşük olduğu görülebilir. Buna ilaveten

Koşul İndeksi (CI) değerlerinin de 30'un altında olduğu görülebilir. Bu bulgulara göre modelde çoklu bağıntı sorunu (multicollinearity problem) bulunmamaktadır (Asteriou ve Hall, 2007). Yine Model V'de Durbin-Watson Katsayısının 1,759 olduğu görülmektedir. Durbin-Watson Tablosuna bakıldığında $n= 358$ ve bağımsız değişken sayısı 6 olduğunda Durbin Watson tablo değeri olan 1.792 'den düşük olduğu için otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır (Savin ve White, 1977).

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Model V'in anlamlı olduğu görülebilir ($R^2= ,135$ $F_{(6-348)}= 9,050$; $p<0.01$). Bu modelde psikolojik iyi oluşun boyutlarının adapte edici performanstaki varyansın %13.5'ini açıkladığı görülmektedir. Cohen (1988) göre bu etkinin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bulgulara göre psikolojik iyi oluşun boyutlarından kendini kabul ($\beta= ,2629$ $t_{(348)}=4,729$ $p<0.01$), başkaları ile olumlu ilişkiler ($\beta= ,2629$ $t_{(348)}=4,729$ $p<0.01$) ve yaşama amacının ($\beta= ,2629$ $t_{(348)}=4,729$ $p<0.01$), adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulgulara göre **H10a, H10b ve H10d** hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın, psikolojik iyi oluşun boyutlarından özerklik ($\beta= ,2629$ $t_{(348)}=4,729$ $p>0.05$) ve kişisel gelişim ($\beta= ,2629$ $t_{(348)}=4,729$ $p>0.05$) adapte edici performans üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip iken, çevresel ustalık boyutunun adapte edici performans üzerinde negatif, fakat anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta= -,114$ $t_{(348)}=-1,679$ $p>0.05$). Bu yüzden **H10c, H10e ve H10f** hipotezleri ret edilmiştir.

Modelde psikolojik iyi oluşun tüm boyutlarında 1 birimlik bir artış, adapte edici performansta 1,921 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Çalışanların psikolojik iyi oluş durumlarının adapte edici performansa katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bütün bu değerlendirmelerden sonra psikolojik iyi oluşun boyutlarının adapte edici performans üzerindeki boyutlarına dair regresyon denklemi (modeli) şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{KK}) + \beta_2 (\text{BOİ}) + \beta_3 (\text{OZ}) + \beta_4 (\text{ÇU}) + \beta_5 (\text{YA}) + \beta_6 (\text{KG})$$

$$Y = 1,921 (\text{Sabit}) + 0,139 (\text{KK}) + 0,172 (\text{BOİ}) + 0,006 (\text{OZ}) + [-0,114 (\text{ÇU})] + 0,202 (\text{YA}) + 0,023 (\text{KG})$$



Tablo 5.8: Psikolojik İyi Oluşun Boyutlar Bazında Adapte Edici Performans Üzerindeki Etkileri

Model V Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri		Koşul İndeksi
	Bete	Standart Hata	β			Tolerans Değeri	VIF Değerleri	
Sabit	1,921	,299		6,424	,000			1,000
Kendini Kabul	,121	,052	,139	2,335	,020	,706	1,417	14,828
Başkaları İle Olumlu İlişkiler	,157	,057	,172	2,741	,006	,633	1,580	16,222
Özerklik	,006	,057	,006	,108	,914	,710	1,408	20,855
Çevresel Uсталık	-,105	,062	-,114	-1,679	,094	,537	1,861	22,258
Yaşama Amacı	,158	,060	,202	2,622	,009	,418	2,395	23,335
Kişisel Gelişim	,019	,061	,023	,307	,759	,437	2,288	26,297

$R^2=135$; $F_{(6,348)}= 9,050$; $p<0.01$; Durbin-Watson Katsayısı=1759

Not: n=348; **Bağımlı Değişken:** Adaptasyon Performansı, **p<0.01; *p<0.05

Sonuç olarak gerek stratejik ortaklık algılarının gerek çalışanların psikoloji iyi oluş durumlarının psikolojik ikliminden etkilendiği ve bu durumun adapte edici performansa etki ettiği sonucu çıkarılabilir.



SONUÇ

İstikrarlı bir şekilde hızla değişen ve gelişen dünyada, işletmeler uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isterler. İşletmeler bu avantajı bazen tek başına elde edebildiği gibi bazen de ortaklıklar kurarak elde edebilmektedir. İşletmelerin aynı veya farklı kollarında faaliyet gösteren başka işletmelerle bir araya gelerek maliyetlerinin, kârlarının ve risklerinin paylaşıldığı ortaklıklar kurmaları uzun vadede hayatlarını devam ettirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Stratejik ortaklıklarda karşılıklı güven ve bağlılık algısı başarılı bir ortaklığın temelini oluşturacağından önemli bir role sahiptir. Bu noktada ise işletmeyi temsil eden her bir çalışan ve yöneticiye büyük sorumluluklar düşmektedir. Görev ve sorumluluklarının bilincinde olan, örgütüne bağlı, etkin bir şekilde performans sergileyen çalışanlar sayesinde sağlamlaşan ortaklıklar, örgüte büyük bir kârlılık getirmektedir. Bu nedenle örgütte çalışanların psikolojik yönden iyi olmalarının örgüte sağlayacakları katkı ile doğru orantılı olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Psikolojik iyi olma bireylerin hayatlarının iyi devam ettiği ile ilgili ve kendilerini iyi hissetmeleri buna bağlı olarak da etkili çalışmalarıdır. Örgütün çalışanlarına sunduğu iyi çalışma koşulları, samimi ve güvenilir ilişkiler bireyin kendini iyi hissetmesine olanak sağlayarak verimliliğini artırabilir. Bunun yanında sürekli değişen ve belirsizleşen çalışma koşullarında ise çalışanlar ve yöneticilerin yüksek düzeyde performans göstermeleri zorlaşabilir. Burada örgüte düşen görev, bu belirsizlikleri en aza indirgeyerek çalışanlarının bu değişime adaptasyonunu kolaylaştırmaktır. Böylelikle daha verimli ve etkili bir çalışma ortamı yaratılmış olacaktır. Çalışanın örgütteki değişimlere adapte olmasını sağlayacak, performansını etkileyecek ve dolayısıyla verimliliğini artıracak bir diğer olgu olan psikolojik iklim ise, bireyin çalışma ortamının anlamını ve önemini değerlendiren örgütsel çevrenin bilişsel yorumudur. Bir örgütün çalışanlarından beklediği performansı alabilmesi için çalışanlarına uygun çalışma ortamını sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler tarafından tanınan, desteklenen, rol çatışmasının olmadığı iş ortamlarında buna ek olarak kendini ifade edebilen

çalışanların işletme için gösterdikleri çabaların da doğru orantılı olarak artması beklenmektedir.

Bu çalışmada stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkisi ve bu kavramlarla arasındaki ilişkilerde psikolojik iklimin aracı rolü analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle stratejik ortaklık algılarının boyutları ve psikolojik iyi oluşun boyutlarının adapte edici performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre stratejik ortaklık algılarının adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde stratejik ortaklık algılarının boyutları olan bağlılık ve güvenin adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgular dolaylı da olsa stratejik ortaklıklarda güven ile ilgili Kumar (1996), Parkhe (1998), Jennings ve diğerleri (2000) tarafından yapılan araştırmaların ve bağlılık ile ilgili Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 234-236) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile desteklenmektedir.

Psikolojik iklimin adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Psikolojik iklim ile adapte edici performans ilişkisi üzerine yapılmış bir çalışma bulunmaktadır. Ancak psikolojik iklimin satış temsilcileri ve satış yönetici performansı (Brown ve Leigh, 1996), bireysel performans (Biswass ve Varma, 2007), işgören performansı (Biswas, 2012), iş tatmini ve iş performansı (Yee, Pink ve Sern 2014) pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespitini yapan araştırmaları çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte psikolojik iklimin, hem stratejik ortaklık algıları ile adapte edici performans ilişkisinde, hem de stratejik ortaklık algılarının boyutları olan bağlılık ve güven ile adapte edici performans ilişkisinde kısmi aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Bu tespit ilk defa bu çalışmada yapıldığı için literatüre önemli bir katkı olarak düşünülebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yönetim yazının bu konuda çalışmaya rastlanılmamış olmasına karşın psikolojik iyi oluş ile iş performansı (Wright ve Cropanzano, 2000; Wadhawan, 2016, Usman, 2017) arasındaki ilişkiye dair araştırma bulguları bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Yine psikolojik iklimin, psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca çoklu regresyon analizi bulgularına göre psikolojik iyi oluşun boyutlarından kendini kabul, başkaları ile olumlu ilişkiler ve yaşama amacının, adapte edici performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik iyi oluşun boyutlarından özerklik ve kişisel gelişimin adapte edici performans üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, beklenilenin aksine çevresel ustalık boyutunun adapte edici performans üzerinde negatif, fakat anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu tespitler de çalışmanın yönetim ve örgütsel davranış literatürüne yeni katkılarıdır.

Konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanlarına araştırma sonuçlarından yola çıkılarak adapte edici performansı artırmada stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş ve psikolojik iklim konusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Stratejik ortaklıklarda güveni geliştirmenin yolu bu konuda değişime uyum eğitim verme ve bilgilendirme toplantılarından geçmektedir. Ayrıca güvenin tazelenmesi bir ölçüde yöneticilerin tutumuna bağlı olduğu için yöneticilerin çalışanların beklentileri konusundaki sözlerini tutmaları gerekir.
- Stratejik ortaklıklarda bağlılığı geliştirmede önemli sorunlardan biridir. Özellikle devam bağlılığının değil de duygusal ve normatif bağlılığın stratejik ortaklık için gerekli olduğu söylenebilir Allen ve Meyer (1990) göre rol açıklığı, amaç açıklığı, çalışma arkadaşlarının uyumu, işgörenlerin yönetimde temsil edilme durumu, örgütsel güvenilirlik, işgörelere eşit bir biçimde davranma durumu, işgörenlerin örgütün kendilerine verdiğini hissettikleri önem (kişisel önem), çalışanlara iş performansları ile ilgili verilen

geribildirim ve işgörenlerin kendileri ile ilgili kararlara katılmasına izin verilme durumu duygusal bağıllığı geliştirebilecektir. Yine örgütle özdeşleşme, örgüte ve yöneticiye güven normatif bağıllığı teşvik edecektir.

- Psikolojik iklimin geliştirilmesi için çalışanlar arası etkileşimlerin ve sosyal networklerin geliştirilmesi gerekir. Ayrıca örgütsel güven ve uzmanlık bilgisinin geliştirilmesi de psikolojik iklime katkı sağlayabilecektir. Zira çalışanların performanslarını arttırmak için öncelikle iyi bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. İşletme tarafından çalışanlara sunulacak olan imkânlar arttırılmalıdır. Yönetim tarafından desteklenen, işletmede tanınan, bireylerin performansları buna bağılı olarak artacaktır.
- Çalışanların psikolojik iyi oluşlarını arttırmak için çevresel hâkimiyet, kişisel gelişim, yaşam amacı, yaşam tatmini, özerklik ve kendini kabul konusunda eğitimler verilmeli ve ortam oluşturulmalıdır.
- Adapte edici performansın arttırılması için belirsiz çalışma koşullarının azaltılması gerekmektedir. Özellikle yeni koşullar ve teknolojiler konusunda eğitimlerin verilmesi ve yeteneklerin geliştirilmesi adapte edici performansı arttıracaktır. Bununla birlikte özyeterlilik, politik beceriler ve duygusal ve sosyal yeterlilikler konusundaki eğitimler de adapte edici performansı teşvik edecektir.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne katkısı olmakla birlikte araştırmanın bulguları değerlendirilirken bazı kısıtlılıklar dikkate alınmalıdır. Birincisi araştırma verileri sadece Nevşehir ilinde bulunan konaklama işletmelerinde yer alan çalışanlardan elde edilmiştir. Bu bulguların diğer alanlarda farklı sektör ve farklı örneklem grubu açısından değerlendirilebilmesi için daha çok araştırmanın yapılması gerekmektedir. İkincisi, stratejik ortaklıklar ve psikolojik iyi oluş ile adapte edici performans ile ilişkilerinde psikolojik iklimin aracı rolünü belirlemeye yönelik yönetim literatüründe herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden bu çalışmanın gerek bağımsız değişkenler stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun bağımlı değişken olan adapte edici performans üzerindeki etkisini belirleyen gerekse bu ilişkilerde psikolojik iklimin aracı rolünü belirleyen herhangi bir çalışmanın bulunmaması sebebiyle yapılan bu çalışmanın eksikliklerinin olabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden bulguların dikkatli bir şekilde incelenip

değerlendirilmesi gerekmektedir. Üçüncüsü verilerin sağlandığı otel çalışanlarının otelde yapılan tadilat, sezonun yeni açılıyor olmasının getirdiği iş yoğunluğundan dolayı vakit ayırmak istememeleri, çalışanların duygu değişimleri, soruları cevaplarırken soruları anlayıp yorumlamadan cevaplamaları diğer bir kısıtlılıktır.

Bu çalışmada 2019 yılı Mart ayı içinde Nevşehir’de bulunan konaklama işletmelerindeki çalışanların stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerindeki etkileri ve bu ilişkide psikolojik iklimin aracı rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun farklı bir hizmet sektöründe farklı örneklem grubunun adapte edici performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akdoğan A, Polatçı S (2013) Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,17(1): 273-294.

Akgemci T (2008) *Stratejik Yönetim* (Gazi Kitabevi; Ankara).

Akgöbek İ (2011) Büyüme stratejisi olarak şirket birleşme ve satın almaları Türk perakende sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

Almuti D, Kathawla Y (2001), An overview of strategic alliances, *Management Decision* 39(39): 205-217.

Allen NJ, Meyer JP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.

Allen TD, Freeman DM, Russell JE, Reizenstein RC, Rentz JO (2001) Survivor reactions to downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (2): 145-164.

Allworth E, Hesketh B (1999) Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment* 7(2): 97-111.

Altunkese TN (2002) Psikolojik iklimin örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Amenumey EK, Lockwood A (2008) Psychological climate and psychological empowerment: An exploration in a luxury UK hotel group. *Tourism and Hospitality Research* 8(4): 265–281.

Ang S, Van Dyne L, Koh C, Ng KY, Templer KJ, Tay C, Chandrasekar NA (2007) Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review* 3(3): 335-371.

Argon T, Limon İ (2017) Psikolojik iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 14(3): 2888-2901.

Arıkan S (2002) *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular* (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Asheghi M ve Hashemi E (2019) The relationship of mindfulness with burnout and adaptive performance with the mediatory role of resilience among Iranian employees. *Ann Mil Health Sci Res.* 17 (1): e87797.

Asteriou D, Hall SG. (2007) *Applied econometrics: A modern approach using EViews and Microfit*, Revised Edition, (Palgrave Macmillan, New York.).

Atamtürk A, Hochbaum DS (2001) Capacity acquisition, subcontracting, and lot sizing. *Management Science* 47(8): 1081-1100.

Aydemir M (1998) Küreselleşme, rekabet ve sınır-ötesi birleşmeler: Daimler-benz ve Chrysler Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3(3): 45-54.

Aydoğan E, Şensözlü Ş (2015) İşletmelerin stratejik yöneliminin stratejik işbirliği sürecindeki rolü üzerinde bir araştırma: Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş. örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 57-75.

Bal Y (2010), Rekabet avantajı yaratmada kaynak temelli yaklaşım bağlamında insan kaynaklarının rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20): 267-278.

Baltes BB, Bauer CC, Bajdo LM, Parker CP (2002) The use of multitrait–multimethod data for detecting nonlinear relationships: The case of psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology* 17(1): 3-17.

Baron RM, Kenny DA (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.

Baykal T (2018) Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* 7(2): 151-160.

Bergman MM, Scott J (2001) Young adolescents' wellbeing and health-risk behaviors: Gender and socio-economic differences. *Journal of Adolescence* 24(2): 183-197.

Biswas S, Varma A (2007) Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model, *Employee Relations*, 29 (6): 664-676.

Biswas S (2011) Psychological climate as an antecedent of job satisfaction & job involvement. *Indian Journal of Industrial Relations* 46(3): 465-477.

Biswas S (2012) Impact of psychological climate & transformational leadership on employee performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48 (1): 105-119.

Boone LE, Kurtz DL (2013) Çağdaş İşletme (Contemporary Business) Çev. Azmi Yalçın) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık 338.

Bozacı İ (2015) *Girişimcilik Örnekler ve İş Planı Rehberli* (Beta Basım Yayın, İstanbul).

Boshoff AB, Van Wyk R, Hoole C, Owen JH (2002) The prediction of intention to quit by means of biographic variables, work commitment, role strain and psychological climate. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists* 11(4): 14-28.

Bradburn NM (1969) *The structure of psychological well-being* (Aldine Publishing Co. Chicago).

Brown SP, Leigh TW (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology* 81(4): 358-368.

Bryson J.M. (1988) A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* 21(1): 73-81.

Buchanan B (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.

Bulut Ç, Tütüncüoğlu M, Aksoy E (2009) Gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren kobilerdeki firma içi girişimcilik faktörleri ve yenilikçiliğe etkileri. *Ege Akademik Bakış* 9(4): 1357-1374.

Butler Jr. JK (1991) Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17(3): 643-663.

Büte M (2011) Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25 (1): 171-192.

Calarko HN (2016) Measuring the Relationship between Adaptive Performance and Job Satisfaction A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Masters of Arts in Industrial/Organizational Psychology Middle Tennessee State University, Tennessee.

Can H, Tuncer D, Ayhan DY (1991) *Genel İşletmecilik Bilgileri* 3. Baskı (Adım Yayıncılık, Ankara).

Carless SA (2004) Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology* 18(4): 405-425.

Castro ML, Martins N (2010) The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology* 36(1): 1-9.

Chan MF, Chung WW (2002) A framework to develop an enterprise information portal for contract manufacturing. *International Journal of Production Economics* 75(1-2): 113-126.

Charbonnier-Voirin A, Roussel P (2012) Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue Canadienne des Sciences de Administration* 29(3), 280-293.

Chen SH, Lee HT, Wu YF (2008) Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. *Management Decision* 46(3): 449-465.

Coetzer CF, Rothmann S (2007) Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review* 11(3): 17-32.

Cohen J (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Secon Edition, (Hillsdale. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates)

Cullen JB, Johnson JL, Sakano T (2000) Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business* 35(3): 223-240.

Çankır B, Çelik DS (2018) Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5(2): 54-67.

Çekmecelioğlu HG, Keleş Ö (2009) Örgüt İklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir araştırma, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir: 590-596.

Çelebi ÇD, Sezgin O (2015) Lise öğrencilerinin öznel iyi oluşları ile ahlâkî olgunluk seviyeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 5(2): 99-146.

Çelik A, Şimşek Ş (2010) *Genel İşletme*, 6. Baskı (Eğitim Akademi Yayınları).

Çelik O (1999) Küreselleşme sürecinde firmalar arası stratejik işbirliği *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 54-1: 23-40

Çıngı H (1994) *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).

Dalay İ, Coşkun R, Altunışık R (2002) *Modern Yönetim Yaklaşımları* (Beta Basım Yayım İstanbul).

Daniels K ve Harris C (2000) Work, psychological well-being and performance, *Occup. Med.* 50 (5): 304-309.

Danish RQ, Usman A (2010) Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5(2): 159-167.

Das S, Sen PK, Sengupta S (2003) Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 4(1): 10-19.

Das TK, Teng BS (1998) Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23(3): 491-512.

Deci EL, Ryan RM (2008) Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies* 9(1): 1-11.

Denison DR, Haaland S, Goelzer HP (2004) Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the World? *Organizational Dynamics* 33(1): 98-109.

Ders Ödevi, Yönetim Sözleşmesi, <https://www.dersodevi.com/managementcontracts-yonetim-sozlesmesi-nedir/> (06.06.2019).

Diener E (1984) Subjective well-being. *Psychological Bulletin* 95(3): 542-575.

Diener E (1994) Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research* 31(2): 103-157.

Diener E, Suh E, Oishi S (1997) Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology* 24: 25-41.

Diener E, Wirtz D, Biswas-Diener R, Tov W, Kim-Prieto C, Choi DW, Oishi S (2009) New measures of well-being: In *Assessing Well-Being: The Collected Works*

Of Ed Diener, *Social Indicators Research Series 39*, (247-266). (Springer Science+Business Media B.V., Dordrecht).

Dilekçi Ü, Sezgin Nartgün Ş (2019) Öğretmenlerin algıladıkları uyumsal performans ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlik-güvenirlilik ve betimsel analiz. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052615.

Dinçer Ö (2013) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Alfa Basım Dağıtım, İstanbul).

Doğan U (2016) Lise öğrencilerinin sosyal ağ siteleri kullanımının mutluluk, psikolojik iyi-oluş ve yaşam doyumlarına etkisi: Facebook ve Twitter örneği. *Eğitim ve Bilim* 41(183): 217-231.

Doğru E (2014) Bayilik Sözleşmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hukuk Anabilim Dalı, Adana.

Dong L, Glaister KW (2006) Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6): 577-600.

Douma MU (1997) Strategic Alliances: fit or failure, Ph. D. Thesis, *University of Twente*, Enschede, The Netherlands).

DPT (2000) Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

Dündar B (2006) Birleşmeler ve stratejik işbirliklerinin şirketlerin küreselleşmeleri üzerindeki etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma). *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Eticaretsozlugu, Distribütörlük, <https://eticaretsozlugu.kobisi.com/distributor-nedir/> (07.06.2019).

Erdil O, Kalkan A (2005) Kobilere sağlanan desteklerin kobilerin performanslarına etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 103-122.

Eren E (2006) Stratejik Yönetim T.C. Anadolu üniversitesi Yayını No:1491 (Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).

Eroğlu F (2017) Evli Bireylerde Psikolojik İyi Oluş ile Ebeveyn Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Eroğlu N (2013) Psikolojik İyi Olma ile Topluluk Hissi Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.

Eryılmaz A (2011) Investigating adolescents' subjective well-being with respect to using subjective well-being increasing strategies and determining life goals. *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences* 24(1): 44-51.

Esen A (2010) Türkiye'de Stratejik işbirlikleri: İlişki süresinin ortaklıklar arası uyuma etkileri üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana, 20-22 Mayıs 2010: 414-417.

Eti İçli G, Anıl NK (2017) Franchising kavramının dönüşümü: sosyal franchising *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(3): 38-45.

Cullen JB, Johnson JL, Sakano T (2000) Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management, *Journal of World Business*, 35(3): 223-240.

Fadol YY, Sandhu MA (2013) The role of trust on the performance of strategic alliances in a cross-cultural context: A study of the UAE", *Benchmarking: An International Journal*, 20 (1): 106-128

Forgeard MJ, Jayawickreme E, Kern ML, Seligman ME (2011) Doing the right thing: measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing* 1(1): 79-106.

Ganesan S, Hess R (1997) Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters* 8(4): 439-448.

Gök S (2009) Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6(2): 587-605.

Griffin MA, Neal A, Parker SK (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50(2): 327-347.

Grusky O (1966) Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 10(4): 488-503.

Güney S (2008) *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular* (Siyasal Kitabevi Kızılay/Ankara).

Hamurcu H (2011) Ergenlerin Yetkinlik İnançları ve Psikolojik İyi Oluşlarını Yordamada Psikolojik İhtiyaçlar. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

Han C, Porterfield T, Li X (2012) Impact of industry competition on contract manufacturing: An empirical study of US manufacturers. *International Journal of Production Economics* 138(1): 159-169.

Hanson JM, Trolan TL, Paulsen MB, Pascarella ET (2016) Evaluating the influence of peer learning on psychological well-being. *Teaching in Higher Education* 21(2): 191–206.

Hassan S, Rohrbaugh J (2011) The role of psychological climate on affective commitment of multiple occupational groups: An empirical assessment in public agencies. *International Public Management Journal* 14(1): 27-62.

Hayes, AF (2017) What's Coming in PROCESS v3.0, <https://processmacro.org/uploads/3/4/8/5/34858384/processv3overview.pdf> (Erişim tarihi: 10.03.2019).

Holloway JB (2012) Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization, *Emerging Leadership Journeys* 5 (1): 9- 35.

Hoy WK (1990) Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation* 1(2): 149-168.

Huang JL, Ryan AM, Zabel KL, Palmer A (2014) Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology* 99(1): 162–179.

Huppert FA (2009) Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being* 1(2): 137–164.

International Franchise Association-IFA (2019) What Are Common Franchise Terms?, <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-are-common-franchise-terms> (05.06.2019).

IšoraItè M (2009) Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics* 1(5): 39-46.

Jackofsky EF, Slocum Jr. JW (1988) A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior* 9(4): 319-334.

James LA, James LR (1989) Integrating work perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* 74 (5): 739-751.

Jennings DF, Artz K, Gillin LM, Christodouloy C (2000). Determinants of trust in global strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(1): 25-44.

John MC, Taylor JW (1999) Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum* 2(1): 25-57.

Jofre, S. (2011). *Strategic management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*. Kgs. Lyngby: DTU Management. DTU Management 2011, No. 1: 1-88

Jundt DK, Shoss MK, Huang JL (2014) Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior* 36(1): 53-71.

Kamien MI, Li L, Samet D (1989) Bertrand competition with subcontracting. *The Rand Journal of Economics* 20(4): 553-567.

Kang J (2014) Understanding the Roles of Trust at Different Stages in Strategic Alliances: A Theoretical Review, *Business Management Dynamics* 4 (3): 1-14.

Kanter RM (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33(4): 499-517.

Karataş S (2017) Yetişkin Bireylerin Kendini Kabul Düzeyleri ile Yeme Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Karcıoğlu F (2001) Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15(1-2): 265-283.

Kataria A, Garg P, Rastogi R (2013) Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal* 16 (4): 217-242.

Kaya A (2007) *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi* 2. Baskı (Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya).

Kazımov A (2004) Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Keyes CL, Shmotkin D, Ryff CD (2002) Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology* 82(6): 1007-1022.

Kickul J, Liao-Troth MA (2003) The meaning behind the message: Climate perceptions and psychological contract. *American Journal of Business*, 18(2): 23-32.

Kiewitz C, Hochwarter WA, Ferris GR, Castro SL (2002) The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes. *Journal of Applied Social Psychology* 32 (6): 1189-1207.

Kim J (2015) Research on trust in strategic alliances. *Journal of Marketing Thought* 2(1): 40-45.

Kinderis R, Jucevičius G (2013) Strategic alliances: Their definition and formation. *Journal of Social Sciences* 1(5): 106–128.

Koch R (1997) *A'dan Z'ye İşletme ve Finans* (Dünya Yayınları, Bağcılar/İstanbul)

Koçel T (2010) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayın, İstanbul).

Köse H, Özer G (2013) Profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansına etkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Business and Economics Research Journal* 4(4): 87-102.

Kumar N (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*. 74(6): 92-106.

Kuyumcu B (2012) Türk ve İngiliz üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluş duygusal farkındalık ve duygularını ifade etmelerinin ülke ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 14 (2): 1-24.

Küçük B (2011) Uluslararası giriş stratejilerinde franchising sistemi ve bir uygulama *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2: 17-29.

Langhamer KL, Ervin KS (2008) Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military Psychology*, 20(4): 219–236.

Li PP (2007) Towards an interdisciplinary conceptualization of trust: a typological approach *Management and Organization Review* 3(3): 421–445.

Linsner SH (2009) Transformational leadership and flow: the mediating effects of psychological climate. Doctoral dissertation, Kansas State University, Kansas State University Department of Psychology College of Arts and Sciences, USA.

Macinnes DL (2006) Self-esteem and self-acceptance: An examination into their relationship and their effect on psychological health. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 13(5): 483-489.

Mangır M, Kandemir F (1993) On yedi yaş grubu gençlerin kendini kabul düzeyini etkileyen bazı faktörler. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi* 3(3): 50-57.

Met Ö, Erdem B (2011) Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26): 333-350.

Meydan CH (2010) Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni-kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme, *Kara Harp Okulu Savuma Bilimleri Dergisi*, 9(2): 17-40.

Meyer JP, Allen NJ (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.

Mitsubishi H (2002) Uncertainty in selecting alliance partners: The three reduction mechanisms and alliance formation processes. *The International Journal of Organizational Analysis* 10(2): 109-133.

Mohammed AE (2011) Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Mudambi S, Aggarwal R (2003) Industrial distributors: can they survive in the new economy? *Industrial Marketing Management* 32(4): 317-325.

Murray Jr EA, Mahon JF (1993) Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? *Long Range Planning*, 26(4): 102-111.

Mutlu CE (2005) *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama* (Beta Basım Yayım, İstanbul).

Naami A, Behzadi E, Parisa H, Charkhabi M (2014) A Study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses: A conceptual model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 159: 359-364

Nickols F (2016), *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*, Distance Consulting. <https://nickols.us/strategyandstrategicplanning.html> (29.05.2019): 1-10.

Noble T, Mc Grath H (2012) Wellbeing And Resilience İn Young People And The Role Of Positive Relationships. In *Positive Relationships: Evidence Based Practice across the World*, (17-33), S.Roffey(E.d.). (Springer Science Business Media B.V. Mellbourne)

O'Donnell FJ, Duffy AHB (2002) Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management* 22(11): 1198-1221.

Onat OK (2006) Devralma yoluyla şirket birleşmelerinde birleşme sonrası mali performansın oranlar yöntemiyle belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Öge S (1996) Örgüt İklimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

Özek H (2014) Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Özer MA (2015) İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 7 (14): 69-84.

Öztop S (2007) Stratejik planlamanın belediyelerde uygulanması Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kocaeli.

Öztürk Z, Dündar H (2003) Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 4(2): 57-67.

Park N (2004) The role of subjective well-being in positive youth development. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 591(1): 25-39.

Parkhe A. (1998) Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business* 33(3): 219-240.

Pearce JA, Robinson RB (2011) Strategic Management Formulation, Implementation and Control. International Edition (McGraw Hill, New York).

Perry ML, Sengupta S, Krapfel R (2004) Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? *Journal of Business Research* 57(9): 951–956.

Phan PH, Peridis T (2000) Knowledge creation in strategic alliances: another look at organizational learning asia pacific. *Journal of Management*, 17(2): 201-222.

Plambeck EL, Taylor TA (2005) Sell the plant? The impact of contract manufacturing on innovation, capacity, and profitability. *Management science* 51(1): 133-150.

Ployhart RE, Bliese PD (2006) Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual

differences in adaptability. In *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* (Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, Volume. 6) Emerald Group Publishing Limited. : 3-39.

Porada K, Sammut S, Milburn M (2018) Empirical investigation of the relationships between irrationality, self-acceptance, and dispositional forgiveness. *Journal of Rational-Emotive Cognitive-Behavior Therapy* 36(3): 234–251.

Pradhan RK, Jena LK, Singh SK (2017) Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning* 29(3): 235-247.

Pulakos ED, Arad S, Donovan MA, Plamondon K E (2000) Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 85(4): 612-624.

Ramayah T, Lee JWC, In JBC (2011) Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business* 5(4): 411–428.

Rampersad G, Quester P, Troshani I (2010) Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25(7) : 487-500.

Rempel JK, Holmes JG, Zanna MP (1985) Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1): 95-112.

Rodriguez MA, Xu W, Wang X, Liu X (2015) Self-Acceptance mediates the relationship between mindfulness and perceived stress. *Psychological Reports: Mental & Physical Health* 116(2): 513-522.

Rosson PJ, Ford ID (1982) Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of international business studies* 13(2): 57-72.

Rotter JB (1967) A new scale for measurement of interpersonal trust 1. *Journal of Personality*, 35(4): 651-665.

Rousseau DM, Sitkin SB, Burt RS, Camerer C (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.

Ryff CD (1989) Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57(6): 1069-1081.

Ryff CD, Keyes LM (1995) The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69(4): 719-727.

Ryff CD, Magee WJ, Kling KC, Wing EH (1999) Forging Macro-Micro Linkages in The Study of Psychological Well-Being. *The Self and Society in Aging Process Carol D Ryff Victor W Marshall* (247-278). (Springer Publishing Company, New York).

Ryff CD, Singer BH (2008) Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies* 9(1): 13-39.

Sako M (1992) *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan (No.18)*, (Cambridge University Press, Cambridge).

Saks AM (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.

Sarkar M, Cavusgil ST, Evirgen C (1997) A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance. *Cooperative Strategies: North American Perspectives* 1: 255-285.

Savin NE, White KJ (1977) The durbin-watson test for serial correlation with extreme sample sizes or many regressors, *Econometrica* 45: 1989-1996.

Saxena A (2008) *International Association for Contract and Commercial Management. Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution.* (Ft. Lauderdale, Fla: J. Ross Publishing).

Schneider B, Brief AP, Guzzo RA (1996) Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics* 24(4): 7-19.

Seibert SE, Silver SR, Randolp WA (2004) Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3): 332-349.

Sengupta S (1991) *Strategic Alliances for Complementary Products: A Theoretical and Empirical Study.* Berkeley, CA: University of California.

Sevimli H (2015) Örgütsel Bağlılık ile Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Sharti L, Handoko YA, Huruta AD (2019) Linking Cultural Intelligence and Adaptive Performance: Do Intercultural Interactions and Host University Support™ Play Important Roles? *Business, Management and Education* 17: 36–48.

Shoss MK, Witt LA, Vera D (2012) When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior* 33(7): 910–924.

Spreitzer GM (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 39(2): 483-504.

Strutton D, Pelton LE, Lumpkin JR (1993) The relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (4): 1-14.

Strutton D, Pelton LE, Lumpkin JR (1995) Psychological climate in franchising system channels franchisor-franchisee solidarity. *Journal of Business Research* 34 (2): 81-91.

Stum DL (1999) Workforce commitment: strategies for the new work order. *Strategy & Leadership* 27(1): 4-7.

Sümerli S (2014) Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Şahin ON (2016) Türkiye’deki şirket birleşmeleri verilerinin yıllar itibariyle analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik verileri ile karşılaştırması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)* 8(15): 229- 255.

Şenol AN (2010) Bayilik Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Sona Ermenin Sonuçları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul.

Şeker M (2009) Mutluluk ekonomisi. *Sosyoloji Konferansları* 39: 115-140.

Şimşek MŞ, Çelik A (2012) *İşletme Bilimine Giriş* (Eğitim Akademi Yayınları Meram/Konya).

Talat Arslan N (2004) Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9(1): 203-228.

Taner B, Akdağ G (2008) Stratejik iş birlikleri: yiyecek-içecek işletmelerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 359-376.

Tengilimioğlu D, Çermikli AH (2002) Sağlık kuruluşlarında rekabetçi strateji olarak firma birleşmeleri konusunda hastane yöneticilerinin görüşlerini tespit etmeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20(2): 171-186.

TDK Sözlüğü, Strateji, <http://www.tdk.gov.tr> (16.10.2018)

Topses G (2013) Psikolojik danışma sürecinde “kendini kabul” ve “savunucu davranış” kavramlarının felsefi ve psikolojik boyutları. *Folklor/Edebiyat*, 19(74): 61-72.

Tucker JS, Gunther KM, Pleban RJ, Goodwin GA, Vaughan AV (2007) The Application of a Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors, *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report No.1870*. Virginia.

Türk Hukuk Lügatı, Ankara 1991.

Usman A (2017) The effect of psychological wellbeing on employee job performance: Comparison between the employees of projectized and non-projectized organizations. *J Entrepren Organiz Manag* 6(1) : 1-5

Ülgen H, Mirze SK (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (Literatür Yayınları, İstanbul).

Üner MM, Karatepe OM (1996) Hizmet Pazarlaması Sorunlarına “Franchising” Çözümleri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(2): 185-208.

Van Mieghem JA (1999) Coordinating investment, production, and subcontracting. *Management Science* 45(7): 954-971.

Visansakon T, Prougestaporn P (2015) Influencing of a service quality to e-loyalty of Thai consumers towards online hotel booking. *Journal of Economics, Business and Management* 3(9): 908-911.

Wahyudi I (2014) Commitment and trust in achieving financial goals of strategic alliance case in Islamic microfinance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 7(4): 421-442.

Wadhawan K (2016) Psychological well-being as a predictor to job performance and job satisfaction, *International Journal of Academic Research and Development*, 1(3): 1-3.

Wall N, Marcouse I, Lines D, Martin B (2003) *Complete A-Z Economics & Business Studies Handbook*. (A Cataloguing in Publication Data British London).

Walters BA, Peters S, Dess GG (1994) Strategic alliances and joint ventures: making them work. *Business Horizons* 37(4): 5-10.

Wasti SA (2002) Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations* 26(5): 525-550.

Watson D, Clark LA, Tellegen A (1988) Development and validation of a brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(6): 1063-1070.

Watson D, Pennebaker JW (1989) Health complaints, stress, and distress: exploring the central role of negative affectivity. *Psychological review* 96(2): 234-254.

Wheelen T, Hunger J (1995) *Strategic Management and Business Policy*, 5.Edition, (Addison-Wesley. New York).

Wihler A, Meurs JA, Wiesmann D, Troll L ve Blickle G (2017) Extraversion and adaptive performance: Integrating trait activation and socioanalytic personality theories at work, *Personality and Individual Differences* 116: 133–138.

Wiener Y (1982) Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.

Wild JJ, Wild KL (2017) *Uluslararası İşletmecilik* Sekizinci Basım, Çev. Güler Sağlam Arı. (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Wong A, Tjosvold D ve Zhang P (2005) Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence, *Industrial Marketing Management*, 34(7): 722-731.

Wright TA ve Cropanzano RR (2000) Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 84-94

Yee WF, Pink LS and Sern MLC (2014) The effect of a psychological climate for creativity on job satisfaction and work performance. *Int. Journal of Economics and Management* 8 (S): 97-116.

Yılmaz R (2018) Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Yılmaz Ç (1995) Ticaret Hukukunda Ticari Sır Ve Korunması, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi Hukuku Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz U (2018) Öğretmenlerin Psikolojik İklim Algıları İle Dayanıklılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.

Yüceler A (2005) Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

Zamir Z, Sahar A, Zafar F (2014) Strategic alliances; A comparative analysis of successful alliaeces in large and medium scale enterprises around the World. *Educational Research International*, Vol. 3(1): 25-39.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Stratejik Ortaklıklar ve Psikolojik İyi Oluşun Adapte Edici Performans Üzerine Etkileri: Psikolojik İklimin Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

e-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

Zemzegül ERSOY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

e-posta: zemzegulersoy@gmail.com

Aşağıda konaklama işletmeleri yöneticileri ve çalışanları açısından stratejik ortaklık algıları, psikolojik iyi oluş, adapte edici performans ve psikolojik iklim ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI (<i>Kaynak: Perry ML., Sengupta S, Krapfel R. (2004) Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?, Journal of Business Research 57, 951-956.</i>)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Güven					
1. Stratejik ittifak ortaklarımız kararlarının ve davranışlarının firmamızı nasıl etkilediğini düşünür.					
2. Stratejik ittifak ortaklarımız genelde firmamıza verdikleri sözleri tutarlar.					
3. Stratejik ittifak ortaklarımız, firmamıza sık sık yanlış olduğu sonradan kanıtlanan bilgiler vermektedir (R)					
4. Stratejik ortaklarımıza doğru şeyleri yapma konusunda güvenilebilir.					
5. Firmamız genelde stratejik ortaklarına güvenir.					
Bağlılık					
6. Firmamız stratejik ittifak ilişkisini sürdürmek için gerekli insan ve					

kaynakları tahsis etmeye isteklidir.					
7.Firmamız bu stratejik ittifakta uzun vadeli yatırımlar yapmaya isteklidir.					
8. Firmamız stratejik ortaklarına yardımcı olmak için fedakârlık yapmaya isteklidir.					
9.Firmamız, stratejik ittifak ortaklarına çok bağlılık duymaktadır.					

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ (Kaynak: Ryff CD and Keyes, CLM (1995), The Structure of Psychological Well-Being Revisited. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 69(4): 719-727)	Kesinlikle Katılıyorum (6)	Katılıyorum (5)	Biraz Katılıyorum (3)	Biraz Katılmıyorum (4)	Katılmıyorum (5)	Kesinlikle Katılmıyorum (6)	
Kendini Kabul							
1.Kendim hakkında olumlu bir tutuma sahibim	6	5	4	3	2	1	Kendimden memnun değilim.
2.İyi ve kötü niteliklerim dahil kişilik özelliklerimin çoğunu kabul ederim.	6	5	4	3	2	1	Olmak istediğim kişiden farklı olmak istediğim için belli kişilik özelliklerimden dolayı endişe duyarım.
3.Hayat hikâyemden dolayı hayal kırıklığı yaşıyorum.	6	5	4	3	2	1	Hayat hikâyemden memnunum.
Başkaları ile Olumlu İlişkiler							
4.Başkaları ile sıcak, tatmin edici ve güvene dayanan ilişkilerim var.	6	5	4	3	2	1	Başkaları ile yakın, güvene dayanan az sayıda ilişkim vardır.
5.Başkalarının refahı hakkında endişe duyuyorum.	6	5	4	3	2	1	Başkaları hakkında endişelenmeyi, onlara sıcak ve açık davranmayı zor buluyorum.
6.Güçlü empati, yakınlı ve samimiyet becerilerine sahip olduğum için insan ilişkilerinde alma ve vermeyi kavrarım.	6	5	4	3	2	1	Başkaları ile önemli bağlantıları sürdürmek için uzlaşmaya istekli olmadığım için kişiler arası ilişkilerde izole ediliyorum ve engelleniyorum.
Özerklik							
7.Karar verirken özerk ve bağımsız biriyimdir.	6	5	4	3	2	1	Karar verirken başkalarının beklentilerini ve değerlendirmelerini dikkate alırım.
8.Sezgilere (veya iç sesime) kulak vererek davranışlarımı düzenler ve kişisel standartlarımla kendimi değerlendiririm.	6	5	4	3	2	1	Önemli kararları verirken başkalarının düşüncelerini dikkate alırım.
9.Belli bir şekilde düşünmek ve eyleme geçmek için sosyal baskılara direnirim.	6	5	4	3	2	1	Belli bir şekilde düşünmek ve eyleme geçmek için sosyal baskılara boyun eğirim.

Çevresel Ustalık							
10. Bulduğum ortamı yönetmede kendimi yeterli görüyorum.	6	5	4	3	2	1	Günlük hayatta ilişkilerimi yönetmede güçlük çekiyorum.
11. İş dışındaki karmaşıklıkları kontrol edebildiğimden çevredeki fırsatları etkin bir şekilde kullanıyorum.	6	5	4	3	2	1	Dış çevre üzerinde kontrolüm olmadığından çevredeki fırsatları fark edemiyorum.
12. Kişisel gereksinim ve değerlere uygun bağlamı (veya ortamları) seçebirim ve yaratabilirim.	6	5	4	3	2	1	İçinde bulunduğum ortamı değiştirmede veya iyileştirmede kendimi başarısız hissediyorum.
Yaşama Amacı							
13. Hayatımda amaçlarım ve bir istikametim var.	6	5	4	3	2	1	Hayatımda bir istikametten yoksun olduğum için az sayıda amacım var.
14. Yaşama amacıma yön veren inançlarımdan dolayı geçmiş ve bugünkü hayatımda anlamlı şeylerin var olduğunu hissediyorum.	6	5	4	3	2	1	Yaşamıma anlam kazandıran inançlarım olmadığından hayatımda anlamlı şeylerin olmadığını hissediyorum.
15. Yaşamak için amaçlarım ve hedeflerim var.	6	5	4	3	2	1	Bugüne değin hayatımda amaçlarım olmadı.
Kişisel Gelişim							
16. Kendimi sürekli geliştiren ve yeni deneyimlere açık biri olarak görürüm.	6	5	4	3	2	1	Kendimi kişisel olarak durağan veya tembel biri olarak görürüm.
17. Potansiyelimi gerçekleştirme duygusuna sahip olduğum için zamanla kendimde ve davranışlarımda iyileşme olduğunu gözlemlerim.	6	5	4	3	2	1	Kişisel durgunluğumdan dolayı zaman içerisinde gelişme ve büyüme hissinden yoksunum.
18. Daha çok kendimi tanıma ve etkililiği yansıtacak şekilde değişirim.	6	5	4	3	2	1	Kendimi yeni tutum ve davranışlar geliştirmede başarısız hissettiğim için yaşamla ilgilenmiyorum ve onu sıkıcı buluyorum.

ADAPTE EDİCİ PERFORMANS (Kaynak: Pulakos ED, Arad S, Donovan MA, Plamondon KE (2000), Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance, <i>Journal of Applied Psychology</i> , 85(4), 612-624.	Hiç Önemli Değil (1)	Biraz Önemli (2)	Orta Derecede Önemli (3)	Önemli (4)	Çok Önemli (5)
Kriz ve Acil Durumların Üstesinden Gelme					
1. Hayatımı tehdit eden ve acil durumlarda uygun şekilde tepki verebilirim.					
2. Tehlike ve krizlerle baş edebilme yollarını hızlı bir şekilde analiz ederim.					
3. Açık ve odaklanmış düşünmeye bağlı olarak anlık kararlar verebilirim.					

4. Gerekli ve uygun şekilde tehlikeli veya acil durumların üstesinden gelmek için sorumluluk üstlenirim.					
İş Stresi Yönetimi					
5.Güç koşullarla karşılaştığımda veya çok fazla emek isteyen işi yükü olduğunda oldukça sakin ve soğukkanlıyım.					
6.Beklenmeyen haberler ve durumlara aşırı tepki vermem.					
7.Başkalarını suçlamak yerine yapıcı çözümlere yönelik yönlendirici çabalarla istenmeyen durumu en iyi şekilde yönetirim.					
8. Stresli koşullara dayanıklıyım ve böyle durumlarda profesyonelliğimin en yüksek düzeyini sergilerim.					
9. Kriz durumlarında başkalarına sakin bir şekilde yol gösterecek harekete geçerim.					
Sorunları Yaratıcı Bir Şekilde Çözme					
10.Karmaşık durumlarda alışılmadık analiz yöntemleri kullanırım ve yenilikçi fikirler üretirim.					
11.Sorunlara alışılmadık çözümler bulabilmek için yeni yaklaşımlar benimserim.					
12.Görünüşte ilişkili olmayan bilgileri kaynaştırarak, yaratıcı çözümler geliştiririm.					
13.Daha etkin bir çözüm olup olmadığını görmek için belli parametrelerin dışında düşünerek, başkalarının gözden kaçırabileceği çok sayıda olasılığı dikkate alırım.					
14. İş için uygun bir şekilde yapmak için yenilikçi kaynak sağlama yöntemleri kullanırım veya geliştiririm.					
İş Ortamında Belirsiz ve Öngörülemeyen Durumları Yönetme					
15. Resmin bütününe veya eldeki bütün seçenekleri görmeksizin gerektiğinde etkili bir şekilde eyleme geçerim.					
16. Beklenmedik ve öngörülemez olaylara ve koşullara derhal kolayca değişen tepkiler veririm.					
17.Değişen durumlarla başa çıkmak için planlar, amaçlar, eylemler ve öncelikleri etkili bir biçimde uyumlaştırırım.					
18. Dinamik durumlarda kendim ve başkaları açısından mümkün olduğunca daha fazla odaklanmaya olanak sağlayan bir yapı oluştururum.					
19.Olayların ne tam siyah ne de tam beyaz olduğunu, gri taraflarının da olabileceğini düşünürüm.					
20.Belirsizlik nedeniyle işimi aksatmayı reddederim.					
Görevler, Teknolojiler ve Prosedürleri Öğrenme					
21.İşimi yapmak için yeni yaklaşımlar ve teknolojileri öğrenmeye hevesliyimdir.					
22. İş yapmak için gerekli bilgi ve becerilerimi güncel tutarım.					
23.Çalışarak öğrenilmeyen görevleri nasıl yapacağıma dair yeni yöntemleri hızlı ve etkin bir şekilde öğrenirim.					
24. Yeni iş süreçleri ve prosedürlerine uyum sağlarım.					
25. İşimde değişiklikler olabileceğini öngörürüm ve bu değişimlere hazırlayacak görevler üstlenirim ve eğitimlere katılırım.					
26. İş performansını iyileştirmek için eyleme geçerim.					
Kişiler Arası Uyum					
27. Başkalarıyla iş yaparken esnek ve açık fikirliyimdir.					
28. Başkalarının görüşlerini dikkate alarak, uygun olduğunu düşündüğümde kendi görüşümü değiştiririm.					
29. İş ile ilgili negatif veya gelişimsel geribildirimlere açık biriyimdir					
30. Çok farklı kişiliğe sahip bireylerle birlikte en iyi şekilde çalışırım ve etkili ilişkiler geliştiririm.					

31. Başkaları ile etkin bir şekilde çalışmak, onları etkilemek ve inandırmak için onların davranışlarının iç yüzünü hemen kavrayarak kendi davranışlarımı onlara uydururum.					
Kültürel Uyum					
32. Başka grupların, toplumların ve kültürlerin iklimini, yönelimini, gereksinimlerini ve değerlerini öğrenirim ve anlamaya çalışırım.					
33. Farklı değerler, gelenekler ve kültürlere en iyi şekilde entegre olur ve en iyi şekilde uyum sağlarım.					
34. Başkalarının değerlerine ve geleneklerine saygı gösterir ve gerektiğinde davranışlarımı ve giyimimi onlara uydururum.					
35. Başka gruplar, örgütler ve kültürlerle olumlu ilişkiler sürdürmek için eylemlerin sonuçlarını değerlendirip yaklaşımlarımı ayarlarım.					

PSİKOLOJİK İKLİM (Kaynak: Brown SP, Leigh TW (1996) A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, <i>Journal of Applied Psychology</i>, 81 (4): 358 – 368).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Destekleyici Yönetimi					
1. Patronum, iş hedeflerimi nasıl gerçekleştireceğim konusunda esnekler.					
2. Yöneticim, işlerin yapılması konusunda fikir ve yöntemlerimi destekler.					
3. Patronum, uygun gördüğümde işimi yapmam için bana yetki verir.					
4. Patronum sık sık yeni fikirleri eleştirdiğinden dolayı sorumluluk alırken dikkatli oluyorum [R]					
5. Sorumluluk alanım ile ilgili verdiğim kararlarda bana destek vermesi konusunda patronuma güvenebilirim.					
Rol Açıklığı					
6. Yönetim, işimin nasıl yapıldığını mükemmel bir şekilde açıklıyor.					
7. İşimde beklenen iş sorumluluğu ve çaba miktarını açıkça tanımlar.					
8. Bölümümdeki performans normları en iyi şekilde anlatılır ve iletilir.					
Katkı					
9. İşimde çok faydalı olduğumu hissediyorum.					
10. İşimi en iyi şekilde yapmak için gerçekten bir fark yaratırım.					
11. Kendimi örgütün kilit roldeki bir üyesi gibi hissediyorum.					
12. Yaptığım iş, örgüt açısından son derece değerlidir.					
Tanınma					
13. Çalışmamın kıymetinin bilinmediğini nadiren hissediyorum.					
14. Üstlerim genelde iş yapma biçimimi takdir eder.					
15. Örgüt, yaptığım katkıların öneminin farkındadır.					
Kendini İfade Etme					
16. İş ortamında ifade ettiğim duygular, gerçek hislerimdir.					
17. İş ortamında tümüyle kendimi özgür hissederim.					
18. İş ortamında açıkça ifade edemediğim konular var (R).					
19. İş ortamında gerçek duygularımı ifade etme konusunda sorun bulunmamaktadır.					
Fırsatlar&Sorunlar					
20. İşim oldukça karmaşık ve sorunludur.					
21. İşimde hedeflerimi başarmak için bütün kaynaklar tahsis edilir.					

B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın

2. Medeni Durumunuz: (...) Evli (...) Bekâr

3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte
(...)Yüksek Lisans/Doktora

4. Yaşınız :

5. İş Deneyimi (Yıl Olarak) :

6.İşletmedeki pozisyonunuz :

7.Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (...) Hayır

8.İşletmede çalışan kişi sayısı: (...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası
(...) 51 ve daha fazla

9.İşletmenizin Kurucusu Profesyonel Yönetici mi? (...) Evet (...) Hayır

10. Otelin Yıldız Sayısı : Özel belgeli 3 yıldızlı 4 yıldızlı 5 yıldızlı Diğer:...

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

EK-2: STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARI İLE ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4
Y = ADPPER
X = SO
M = PİKLİM

Sample size
355

Outcome: PİKLİM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4732	,2239	,3290	101,8627	1,0000	353,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0304	,1632	12,4435	,0000	1,7095	2,3513
SO	,4470	,0443	10,0927	,0000	,3599	,5340

Outcome: ADPPER

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5930	,3516	,4023	95,4405	2,0000	352,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7142	,2164	3,2999	,0011	,2885	1,1398
PİKLİM	,5414	,0589	9,1980	,0000	,4256	,6571
SO	,2629	,0556	4,7290	,0000	,1536	,3722

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: ADPPER

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4425	,1958	,4976	85,9269	1,0000	353,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8134	,2007	9,0365	,0000	1,4187	2,2080
SO	,5049	,0545	9,2697	,0000	,3977	,6120

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,5049	,0545	9,2697	,0000	,3977	,6120	
Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,2629	,0556	4,7290	,0000	,1536	,3722	
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
PIKLiM	,2420	,0444	,1636	,3362		
Partially standardized indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
PIKLiM	,3080	,0566	,2078	,4319		
Completely standardized indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
PIKLiM	,2121	,0377	,1447	,2935		
Ratio of indirect to total effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
PIKLiM	,4793	,1038	,3087	,7130		
Ratio of indirect to direct effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
PIKLiM	,9204	,7340	,4466	2,4816		
R-squared mediation effect size (R-sq_med)						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
PIKLiM	,1546	,0335	,0964	,2280		
Normal theory tests for indirect effect						
	Effect	se	Z	p		
	,2420	,0357	6,7802	,0000		

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EK 3: STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARININ BAĞLILIK BOYUTU İLE ADAPTE EDİCİ PERFORMANS İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ETKİSİ

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4
Y = ADPPER
X = SOB
M = PİKLİM

Sample size
355

Outcome: PİKLİM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3808	,1450	,3625	59,8784	1,0000	353,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,5140	,1500	16,7560	,0000
SOB	,3045	,0394	7,7381	,0000

Outcome: ADPPER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5759	,3317	,4147	87,3544	2,0000	352,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	,8823	,2150	4,1031	,0001
PİKLİM	,6005	,0569	10,5480	,0000
SOB	,1524	,0455	3,3483	,0009

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: ADPPER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3471	,1205	,5442	48,3472	1,0000	353,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,3919	,1838	13,0108	,0000
SOB	,3353	,0482	6,9532	,0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,3353	,0482	6,9532	,0000

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,1524	,0455	3,3483	,0009

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLİM ,1829	,0341	,1223	,2569

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLİM ,2328	,0430	,1575	,3267

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLİM ,1893	,0349	,1274	,2642

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLİM ,5454	,1292	,3467	,8365

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLİM 1,1997	4,9189	,5138	4,8110

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLİM ,0992	,0299	,0484	,1671

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,1829	,0294	6,2211	,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EK-4: STRATEJİK ORTAKLIK ALGILARININ GÜVEN BOYUTU İLE ADAPTASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ETKİSİ

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4
Y = ADPPER
X = SOGV
M = PİKLİM

Sample size
355

Outcome: PİKLİM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4665	,2177	,3317	98,2137	1,0000	353,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,1642	,1528	14,1602	,0000
SOGV	,4196	,0423	9,9103	,0000

Outcome: ADPPER

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5949	,3540	,4009	96,4290	2,0000	352,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p
constant	,7637	,2104	3,6297	,0003
PİKLİM	,5401	,0585	9,2304	,0000
SOGV	,2563	,0526	4,8710	,0000

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: ADPPER

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4445	,1976	,4965	86,9244	1,0000	353,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,9327	,1870	10,3351	,0000

SOGV ,4829 ,0518 9,3233 ,0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,4829	,0518	9,3233	,0000

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,2563	,0526	4,8710	,0000

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM ,2266	,0415	,1516	,3164

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM ,2885	,0525	,1918	,4004

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM ,2086	,0364	,1417	,2852

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM ,4692	,0956	,3072	,6798

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM ,8841	,6629	,4435	2,1235

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM ,1540	,0307	,1015	,2213

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,2266	,0336	6,7361	,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EK-5: PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLE ADAPTASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK İKLİMİN ARACILIK ETKİSİ

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4
Y = ADPPER
X = PİOTOP
M = PİKLİM

Sample size
355

Outcome: PİKLİM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3507	,1230	,3718	49,4928	1,0000	353,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,9825	,2390	8,2960	,0000
PİOTOP	,3442	,0489	7,0351	,0000

Outcome: ADPPER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5708	,3258	,4184	85,0396	2,0000	352,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	,6303	,2771	2,2746	,0235
PİKLİM	,6170	,0565	10,9289	,0000
PİOTOP	,1569	,0554	2,8317	,0049

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: ADPPER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3114	,0970	,5587	37,9154	1,0000	353,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,8536	,2930	6,3273	,0000
PİOTOP	,3693	,0600	6,1575	,0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,3693	,0600	6,1575	,0000

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,1569	,0554	2,8317	,0049

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM	,2124	,0403	,1434	,3020

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM	,2704	,0512	,1829	,3836

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM	,1791	,0323	,1216	,2483

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM	,5751	,1235	,3788	,8547

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM	1,3534	35,0443	,5955	5,5019

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PIKLIM	,0816	,0239	,0421	,1370

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,2124	,0360	5,8980	,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Zemzegül ERSOY

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: Yozgat / 1993

Tel: +90 542 386 68 66

E-posta: zemzegulersoy@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

2017- Devam Ediyor: Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi;
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

2013-2017: Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü

2012-2013: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Zorunlu İngilizce Hazırlık Sınıfı

YABANCI DİL

İngilizce