

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Serdar YENER¹

Atıf/©: Yener, S. (2019). Örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 1-18, doi: 10.17218/hititsosbil.349642.

Özet: Bu çalışmada örgütlerde son yıllarda farklı nedenlerden dolayı yaşanan örgütsel yabancılaşma duygusunun örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı (SRA) sürecindeki belirleyenlerinden iç girişimcilik davranışı üzerine olan etkisi sorgulanmıştır. Ayrıca bu etkide psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü sorgulanmıştır. İç girişimcilik davranışı çalışanların örgüt içinde verim ve etkinliği arttırmak için gösterdikleri yenilik ve yaratıcılık güdümlü davranışları ifade etmektedir. Örgütsel yabancılaşma örgütte çalışanların güçsüzlük, çaresizlik, umutsuzluk, anlamsızlık duygularını ifade etmek için kullanılan olumsuz bir duygudur. Psikolojik rahatlık algısı çalışanların örgütte hissetmiş oldukları kişilerarası saygı ve hoşgörü seviyesidir. Sinop il ve ilçelerinde bulunan KOBİ'lerde çalışan 159 katılımcıya uygulanan anket sonuçlarına göre psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü gözlenmiştir. Normlara uymama kuramı ve kolektivist grup içinde bireysel davranışlarla psikolojik rahatlık algısının örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik rahatlık, örgütsel yabancılaşma, iç girişimcilik

Moderation Role of Psychological Safety on the Relation Between Organizational Alienation and Intrapreneurship

Citation/©: Yener, S. (2019). Moderation role of psychological safety on the relation between organizational alienation and intrapreneurship. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(1), 1-18, doi: 10.17218/hititsosbil.349642.

Abstract: In this research the effect of organizational alienation which arises from different predictors, on intrapreneurship, considered as one of the main predictors of sustainable competitive advantage (SCA) is questioned. Also moderating role of psychological safety on this relationship was questioned. Intrapreneurial behaviors defines innovation and creativeness guided behaviors which aimed to increase effectiveness and productivity in organization. Work alienation is a negative emotion which is used to express the mood of powerlessness, hopelessness, desperateness, meaninglessness of employees in an organization. Psychological safety perception indicates the level of interpersonal respect and tolerance in an organization. Moderation effect of psychological safety was observed according to the results of surveys which were gathered from employees in SME's of Sinop and its districts. With the help of nonconformity theory and individualistic behaviors within collectivist group the moderating role of psychological safety on the relationship between organizational alienation and intrapreneurship is tried to be explained.

Keywords: Psychological safety, organizational alienation, intrapreneurship.

1. GİRİŞ

Ürün, üretim, süreç, pazarlama vb. boyutlarında yenilikçiliğe dayanan girişimcilik anlayışının ekonomilerin itici gücü olduğunu iddia eden Joseph Schumpeter'den sonra girişimciliğin yenilikçilik ve yaratıcılık boyutlarıyla araştırmalara konu olması gün geçtikçe artmaktadır. Girişimciliğin içinde bulunduğu topluma yenilik (Schumpeter, 1961, s.63), ekonomik büyüme (Hayek, 1948, s.78), ulusal kimlik (Bolton, 1971, s.48) ve istihdam oluşturma (Gartner, 1985, s.698) boyutlarıyla katkısı giderek artan araştırmaların nedeni olabilir. Ayrıca girişimciliğin tanımının boyutlarından yola çıkarak yaşamın hemen hemen her alanında yenilikçilik, yaratıcılık, etkinlik ve verimlilik yönündeki arayışlar yaşamın her alanına ilişkin bir girişimcilik tanımlaması yapılmasına yol açmıştır (Katsikis ve Kyrgidou, 2009, s.214). İç girişimcilik veya kurumsal girişimcilik de örgüt içinde etkinlik ve verimliliği artırma çabalarına yönelik yenilik ve yaratıcılık çabalarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Antoncic ve Hisrich, 2003:9). İç girişimcilik kavramını alanyazında ilk kullanan Pinchot ve Pinchot (1978, s.4) iç girişimciyi bir örgüt içinde yaratıcı ve yenilikçi bir düşünceye sahip olan ve bunu örgüt içindeki kaynaklarla karlı bir yatırıma dönüştüren kişi olarak tanımlamışlardır. Girişimci yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini karlı bir işe dönüştürme sürecinde kendi kaynaklarını kendisi sağlarken iç girişimci aynı süreçte örgütün kaynaklarını kullanmaktadır (Tassiopoulos, 2008, s.11)

İç girişimcilik veya kurumsal girişimcilik son yıllarda değişken ve esnek iş hayatında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı (SRA) elde etmesindeki en büyük kozu olarak öne çıkmaktadır (Hastuti ve diğerleri, 2016, s.86). İç girişimciliğin sadece örgütte karlılık getirecek yeni girişim fikirleri şeklinde değil aynı zamanda üretim, pazarlama, yönetim ve diğer fonksiyonlarda yenilik ve yaratıcılık yoluyla verimlilik ve etkinliğin artırılması için yapılan tüm çabaları ifade ettiği iddia edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.11).

Örgütsel yabancılaşma bireyin içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve doğal çevreye karşı güçsüzlüğünü, yalnızlığını, zayıflığını, mutsuzluğunu ve memnuniyetsizliğini ifade etmektedir (Zadeh ve diğerleri, s.2016). Bireylerin yabancılaştığı konularda kendilerini o konudan çektikleri ifade edilmektedir (Kongar, 1979, s.37). Bireyin içinde bulunduğu örgütte sürece müdahale edememesi, soyutlanması, çatışma yaşaması, aidiyetini kaybederek anlam duymaması gibi davranışlarla ifade edilen örgütsel yabancılaşma örgütleri içten içe yıkan faktörler olarak kabul edilmektedir (Efraty ve diğerleri, 1991, s.54). Çalışanların beklenti ve hedeflerinin gerçek durumla uyuşmadığında çalışanların yaşadıkları hayal kırıklığıyla başlayan örgütsel yabancılaşma çalışanların işlerine ilişkin anlamı yitirmesine yol açarak önceliklerini işinden kendisine kaydırmasına yol açmaktadır (Ceylan ve Sulu, 2011, s.68).

Psikolojik rahatlık örgütte çalışanların çaba ve gayretlerine değer verilmesi, inisiyatif almalarının desteklenmesi, karşılaşılan olumsuz sonuçlarda yıkıcı eleştirilerle günah keçisi haline getirilmemesi gibi olumlu psikolojik iklime dayalı davranışların seviyesini ifade eder (Yener, 2016, s.2). Özellikle örgüte yeni katılan çalışanların bilinmezlik duygusuna sahip olacağını ifade eden Edmondson (2004, s.41) bu çalışanların karşılaştıkları tepkileri kestiremedikleri için hata yapmaya daha meyilli olduklarını belirtmektedir. Örgüt içinde yaptıkları hataların karşılığında aldıkları tepkiler çalışanları psikolojik olarak örgüte uzaklaştırabileceği gibi örgütün bir parçası haline de getirebilir.

Çalışanların hak ettikleri şekilde davranılmaması, saygı ve hoşgörünün olmaması, yönetim ve diğer çalışanların davranışlarından sürekli zarar görmesi durumunda çalışanların yabancılaşma duygusuna kapılacağı ifade edilmektedir (Fettahloğlu, 2006, s.41). İç girişimcilik davranışlarının örgüte uyumlu, aidiyet duyan, kimlik tanımlamasında çalışmış olduğu örgüte

yer veren çalışanlardan geleceği düşünülmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın oluşması için çalışanla örgüt arasındaki etkileşimin belirli bir sürece dayanması yada birçok yaşanmışlığın olması gerekmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın kısa bir sürede oluşamayacağı düşünülmektedir (Dağlı ve Averbek, 2017). Örgütsel yabancılaşma çalışanın örgütüyle ilişkilerini sürekli gözden geçirerek değerlendirmesi sonucu oluşmaktadır (Blauner, 1964). Çalışanın yenilikçi ve yaratıcı çözümleriyle örgütte öne çıktıkça bir süre sonra diğer çalışanların da olumsuz tepkisini çekebilir. Özellikle kolektivist toplumların her iki türü olan dikey ve yatay kolektivist toplumlarda bu yaygın bir sorun olarak görülmektedir. Araştırmanın normlara uymama kuramına oturtulmasının temel nedeni bu tarz davranışların olabilmesidir. Uzun bir geçmişte çalışanı örgütsel yabancılaşmaya iten birçok tecrübenin olması bunun temel belirleyici faktörüdür. Örgütsel yabancılaşmaya iten faktörler normlara uymama kuramı çerçevesinde gruptaki diğerlerinin davranışlarından ortaya çıkmakla birlikte kısa sürede oluşmayacağı değerlendirilmektedir. Örgütsel yabancılaşma duygusunun uzun bir yaşanmışlığa dayanması bu duygunun ortadan kalkması için uzun bir rehabilitasyon dönemini gerektirebilir. Örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kalkması için belirleyen faktörlerin ortadan kaldırılması temel çözüm olmakla birlikte örgütsel yabancılaşmanın oluşması uzun yaşanmışlığa dayandığı için rekabet ortamında gelecekte uzun bir rehabilitasyon dönemi çoğu zaman bulunamayabilir. Bu uzun dönemde örgütsel yabancılaşmanın yıkıcı etkilerini azaltmak için liderin psikolojik rahatlık iklimini yerleştirmesi bir tampon görevi görebilir. Uzun bir yaşanmışlıktan sonra lider ve örgüt değişimiyle çalışanın yeni bir lider veya yeni bir örgütle etkileşiminde psikolojik rahatlık algısının getireceği hoşgörü ve kucaklayıcılık faktörleriyle örgütsel yabancılaşmanın olumsuz etkileri ortadan kaldırılabilir. Bu anlatılan süreçlerin yaşandığı bir örgütte psikolojik rahatlık algısının etkisiyle saygı ve hoşgörünün hakim olduğu bir örgütte örgütsel yabancılaşmanın yıkıcı etkisinin ortadan kalkacağı yada azalacağı düşünülmektedir.

Araştırma modeli temel olarak normlara uymama (Nonconformity Theory, Cooley, 1902, s.43) kuramına oturtulmuştur. Kurama göre grup normlarına uyamayan yenilikçi ve yaratıcı davranışlar gösteren bireylerin diğer bireylerin olumsuz davranışlarıyla soyutlanacağını, beklentileriyle gerçeklerin uyuşmaması durumunda gruptan uzaklaşacağı öngörülmürken; liderin grup davranışlarına rağmen yenilikçi ve yaratıcı fikirleri teşvik eden, destekleyen, hoşgörü gösteren davranış ve uygulamalarıyla (Psikolojik Rahatlık) örgütsel yabancılaşmanın yenilikçi ve yaratıcı davranışlar üzerindeki olumsuz etkisinin azalacağı düşünülmüştür. Öncelikle grup normlarına uymama davranışıyla oluşabilecek örgütsel yabancılaşmanın iç girişimcilik davranışını azaltacağı önerilmektedir. Böyle bir örgütte psikolojik rahatlık algısının oluşturacağı hoşgörü ve saygıyla çalışanın kendini değerli hissetmesi durumunda örgütsel yabancılaşmanın olumsuz etkisinin azalacağı düşünülebilir. Bunun yanında kolektivist toplumlarda bireysel davranışlar gösteren bireylerle karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda bireyler içinde yaşadığı toplumun genel özelliklerinin aksine yenilikçi ve yaratıcı davranışlar gösterirler. Araştırma çerçevesinde öncelikle bireylerin içinde yaşadığı toplumun kolektivist kültürünün aksine bireyselci davranışlar gösterdiği varsayılmaktadır. Normlara uymama kuramı belirli bir topluma uyum sağlayamayan bireylerin karşılaşacağı soyutlanma ve olumsuz tepkiler açıklanabilmektedir. Bu tepkilerle örgüte yabancılaşan bireyin azalan iç girişimcilik davranışlarının psikolojik rahatlık iklimiyle dengelenebileceği tahmin edilmektedir.

Araştırmanın problemi kolektivist kültür özelliği gösteren Türk toplumundaki gündelik yaşam ve iş yaşamındaki işletmelerde grup normlarına uyum probleminin olumsuz etkilerine dayanmaktadır. Sosyal ilişkilerin verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkisi 1930'lardan beri araştırmalarda öne çıkan sonuç olmaktadır. Dikey ve yatay kolektivist toplumlarda bireylerin

konumu ilişkilerin belirleyiciliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu açıdan kolektivist toplumlarda yenilikçi ve yaratıcı bireylerin içinde bulunduğu toplumda olumsuz algılanması muhtemel bir sonuç olmaktadır. Araştırmanın normlara uymama kuramına dayandırılmasının temel nedeni de budur. Bu araştırmanın amacı Türkiye toplumu gibi kolektivist toplumlarda grup normlarına uymama sonucunda yaşanabilecek örgütsel yabancılaşma gibi sonuçların çalışanların verim ve etkinliğiyle ilişkisi ve psikolojik rahatlık gibi destekleyici faktörlerin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Bu araştırmanın sonuçları işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamalarında etkili bir kaynağı ortaya çıkarabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İç Girişimcilik

Girişimcilik pazarın talebini karşılayacak arzı oluşturmak için üretim faktörlerini bir araya getirerek kar amacıyla risk alıp mal ve hizmet üretme davranışlarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. İç girişimcilik ise girişimcilik davranışlarını işletmelerde işletme kaynaklarının kullanılmasyla icra edilmesi olarak tanımlanmıştır (Pinchot ve Pinchot, 1978, s.26). Pinchot ve Pinchot iç girişimcilik davranışını 1978 yılında yayınlamış oldukları orijinal adıyla “Intra-Corporate Entrepreneurship” Türkçe adıyla “İç – Kurumsal Girişimcilik” adlı kitabında ilk defa tanımlarlar larken örgütlerin rekabet aracı olarak içsel kaynaklara yoğunlaşmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. İç girişimcilik davranışı örgütsel kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı süreçlerle yeniden ele alınarak etkinlik ve verimliliğin artırılması olarak tanımlanmıştır (Pinchot, 1985: 9). Küçük işletmelerin kaynak ve personel sıkıntısından dolayı iç girişimcilik davranışlarına yoğunlaşamayacağını ifade eden Pinchot (1985, s.11) ancak büyük işletmelerin ya da stratejik ortaklıkların iç girişimcilik davranışlarını destekleyebileceğini ifade etmektedir. Günümüzde Pinchot’un dönemiyle karşılaştırıldığında yenilik ve yaratıcılık odaklı faaliyetlere hem devletlerin hem de özel kuruluşların sağladığı hibe ve teşvikler göz önüne alındığında Pinchot’un öngörüsünün doğrulanmadığı söylenebilir. Yine de Pinchot’un dönemine bakıldığında büyük işletmelerin ya da stratejik ortaklıkların bünyelerinde iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek yapısal düzenlemeler yaptıkları (Ar-Ge Bölümleri, Beyin Fırtınası, Toplam Kalite Yönetimi Programları vb.) görülmektedir. O dönem için gerçekten iç girişimcilik yaklaşımı küçük işletmelerin altından kalkamayacağı bir yük olarak görülmektedir. Günümüzde iç girişimcilik davranışları işletmelerin kaynak odaklı rekabet stratejilerinde önemli bir yer tutmakta olup sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin kendi içinde yenilik ve yaratıcılık davranışlarını teşvik ederek etkinlik ve verimlilik sağlamaya çalıştığına şahit olmaktayız (Aparicio, 2017, s.76).

İç girişimcilik konusunun stratejik yönetimde dikkate alınmasının 3 göstergesi olduğu ifade edilmektedir (Masomi ve diğerleri, 2013, s.109);

- İç girişimciliğin işletmelerin çevreye uyumu ve idamesi için ihtiyaç duyacakları uzun dönemli performanslarının belirleyicisi olarak kabul edilmesi,
- İç girişimciliğin üst yönetimin düşüncesi olarak organizasyonel yapıya dahil edilerek kabul edilmesi ve desteklenmesi,
- İç girişimciliğin stratejik yönetimin temel araçları ve amaçlarından biri olarak görülmesidir.

Ülkemizde Arçelik, Vestel vb. işletmelerin yanında uluslararası arenada IBM, Lockheed Martin, 3M ve Google gibi işletmeler iç girişimciliği farklı formlarda işletmelerinde yürütmektedirler. Aparicio (2017, s.111) işletmelerdeki iç girişimcilik davranışlarının farklı formlarda gelişebileceğini ifade etmektedir ;

Çok Yönlü Teşkilat: Bu tür organizasyon teşkilatlarında örgütün ana faaliyetlerini yürüten teşkilatı rutin bir şekilde çalışırken iç girişimcilik konulu yenilik ve yaratıcılık güdümlü ayrı bir teşkilatı daha bulunmakta olup bu teşkilat doğrudan üst yönetime bağlıdır. Kendi yönetim fonksiyonlarına sahip olan bu teşkilat yaratıcı düşüncelerle yeni fikirlerin icraya geçirilmesiyle ortaya çıkan yeni ürün veya hizmetin pazarlanmasıyla uğraşır (Benner ve Tushman, 2002, s.23).

Özgür Takım Yapısı: Bu tür teşkilatlar işletmenin fonksiyonel yapısına bir tane de iç girişimci takımın eklenmesiyle oluşmaktadır. Çok yönlü teşkilat yapısından farkı özgür takımın kendi iç fonksiyonlarının olmamasıdır. Çok yönlü takımda işletmenin esas teşkilat yapısı gibi personel üretim vb. fonksiyonları bulunmaktayken özgür takım yapısında daha küçük bir çalışma grubu yenilik ve yaratıcılık yönlü faaliyetler icra ederek etkinlik ve verimliliği arttırmaya çalışır. Lockheed Martin (2016) iç girişimcilik teşkilat yapısı özgür takımlara örnek gösterilebilir.

Çapraz İşlevsel Takımlar: Çapraz işlevsel takımlar işletmelerin mevcut örgüt yapısındaki fonksiyonlarına mensup personelin ayrı bir çalışma grubuyla yenilik ve yaratıcılık güdümlü çalışmalarda rol almasını ifade eder. Farklı ihtisaslara sahip çalışanların işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi için bir araya gelerek çalışmasını ifade eder (Love ve Roper, 2009, s.195).

Fonksiyonel Teşkilat: İşletmenin her bir fonksiyonunda yenilik ve yaratıcılık güdümlü çalıştırılan personelin bulunması ve esas fonksiyonla uyumlu bir şekilde iç girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesini ifade etmektedir.

Hornsby ve Kuratko (2002, s.256) örgütlerde iç girişimcilik davranışlarını 5 faktör modeline göre değerlendirmektedir. Bunlar (Hornsby ve Kuratko, 2002, s.256);

- Yönetim Desteği,
- Kaynakların Varlığı,
- Örgütsel Yapı,
- Risk Alma,
- Ödüllendirme olarak ifade edilmektedir.

Bununla birlikte bu model ortaya atıldıktan sonra alanyazında birçok farklı boyutta ele alınarak araştırmalara konu edilmiştir. Bu araştırmalardan birinde iç girişimcilik davranışının girişimcilik davranışı gibi sosyokültürel bağlamdan soyutlanarak ele alınamayacağını ifade eden Christensen (2005, s.311) Hornsby ve diğerlerinin (2002) 5 faktör modeline çalışanın sosyokültürel bağlamla ilişkisinin boyutlarını içine alan 3 tane daha faktör eklemiştir. Bunlar;

- İletişim,
- Kültür,
- Süreç olarak ifade edilmiştir (Christensen, 2005, s.311).

İç girişimcilik davranışının baş aktörünün girişimci çalışan olduğunu ifade eden Pinchot girişimci çalışanı yenilikçi ve yaratıcı bakış açısına sahip ve istekli birey olarak tanımlamaktadır. Bu tür çalışanlara sahip örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerinin yaygın olacağı ifade edilmektedir (Pinchot, 1985, s.21). Baron (2007, s.29) bilişsel süreçlerinin diğer çalışanlardan farklı çalışarak fırsatları teşhis edebilen bireyler olarak tanımladığı iç girişimci çalışanların sosyal yeteneklerinin güçlü ve sosyal ağ kurma eğilimli olduğunu ifade etmektedir.

Baron (2007, s.31)'un etkin düşünen bireyler olarak tanımladığı iç girişimcilerin asla bir tane doğru cevabının veya bir tane doğru çözümün olmadığını ifade etmektedir. Read (2011, s.17) iç girişimcilerin etkin düşünce yapısının bağlamsal olarak fırsatları ve kaynakları gözden geçirdiğini duruma göre farklı alternatifler ürettiğini ifade etmektedir. Bu süreçte iç girişimci çalışanın aynı kaynaklarla farklı alternatifler ortaya çıkaracak üretim süreçlerine girmesi etkin düşünce formuna örnek olarak sunulabilir. Diğer yandan Christensen'in (2005, s.314) yukarıda ifade ettiği iletişim, kültür ve süreç faktörleriyle iç girişimcinin kuracağı sosyal ağların alternatif fikir yürütme aşamasında etkin olarak kullanıldığı da ifade edilmektedir.

Bu çalışmanın modelinde iç girişimcinin içinde bulunduğu örgüt ve grubun normlarından etkilenebileceği üzerine bir model geliştirilmiştir.

2.2. Psikolojik Rahatlık

Çalışanların örgüt içinde örgütsel görevlere ilişkin teklif, öneri, fikir ve ön etkin davranışlarının teşvik edilerek desteklendiği ortamlar psikolojik olarak rahat ortamlar olarak kabul edilmektedir (Yener, 2015, s.7). Çalışanların hissettiği kişilerarası risk olarak tanımlanan (Edmondson, 1999, s.356) psikolojik rahatlık özellikle örgütsel öğrenme (Edmondson, 2004, s.75; Yener ve Saka, 2017, s.49) yoluyla yenilikçi ve yaratıcı sonuçların ortaya çıkarılması için örgütlerin olmazsa olmaz psikolojik iklimi olarak kabul edilmektedir. Google "Aristotle" adını verdiği bir programla örgütlerinde yenilikçi davranışların arttırılmasını her seviyede yöneticisinin öncelikli görevi olarak kabul etmektedir. Google bu süreçte yenilikçi ve yaratıcı personelin belirleyici faktörü olarak psikolojik rahatlık algısını görmekte olup psikolojik rahatlık algısının gerekliliğine yabancı kalmayı dünyadan bihaber olmakla eşdeğer kabul etmektedir (Duhigg, s.2016).

Hirschman'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramına dayandırılan psikolojik rahatlık algısı (Edmondson, 1999, s.361) sayesinde bireyde oluşacak kişilerarası güven duygusuyla bireyin potansiyelinden tam olarak yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bireylerin psikolojik tehdit görmediği veya güven duyduğu ortamlarda rahat hareket edebildikleri, rahatsızlık duydukları örgütsel konuları dile getirebildikleri ifade edilmektedir (Edmondson, 1999, s.363). Bunun farkına varan küresel bir şirket olan Google çalışanlarının tüm potansiyelinden yenilikçilik amacıyla yararlanmayı amaç edinen mükemmel takımlar kurmak için 2011 yılında bir "Aristotle" adında bir proje başlatmıştır. Proje çerçevesinde yenilikçi ve yaratıcı potansiyele sahip mükemmel insanları bir araya getirerek birbiriyle entegre etme amacını taşıyan bir çalışma yapmıştır. Çalışma çerçevesinde insanların ne sıklıkla birlikte yemek yediklerinden başarılı yönetici veya yaratıcı çalışanların özelliklerini ortaya koymaya kadar geniş bir skalada birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada ortaya konulan en önemli sonuç olarak mükemmel takımlar yaratmanın aslında çalışanları birbirine entegre etmek olduğu savunulmuştur (Duhigg, 2016). Çalışanların birbirlerine entegre edilmesi aslında grup normlarını dikkate almayı gerektirmektedir. Grup normları olarak paylaşılan normların grup üyelerince kabul edilme derecesi çalışanların birbirine entegre edilmesini de kolaylaştırmaktadır. Bunun yolu olarak örgütlerde kişilerarası güven ve hoşgörü oluşmasını sağlayacak davranış ve uygulamaların yaygınlaştırılmasını öneren Google'ın proje sorumluları bunun psikolojik rahatlık algısıyla başarılabileceğini önermişlerdir. İşletmelerin kaynak temelli yaklaşımla kaynaklarını en etkin ve verimli nasıl kullanabileceklerini sorgulayan araştırmalar örgüt ve grup içindeki bireyin kişilerarası etkileşim düzeyinin bireyin işletmeye katkısını belirlediğini iddia etmektedirler (Alpkan ve diğerleri, 2010, s.739).

Yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi örgüt kültürünün hoşgörülü olması bireyi olduğu gibi kabul etmesi, bireyin katılımını teşvik etmesi psikolojik rahatlık algısının göstergesi

olmaktadır. Bu özelliklere sahip bir örgüt yapısı bireyi örgütle bütünleştirici bir fonksiyon oynayarak normlara uymama tehlikesini ortadan kaldıracaktır. Bireyi olduğu gibi kabul ederek katılımını teşvik eden bir örgütte yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin yaygınlaşacağı düşünülmektedir. Verim ve etkinliği arttıracak yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin iç girişimciliğin belirleyeni olduğu gözönüne alınırsa psikolojik rahatlık algısının hakim kültür olduğu bir örgütte iç girişimcilik davranışlarının yaygın olacağı düşünülmektedir.

2.3. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütsel yabancılaşma bireyin içinde bulunduğu örgütteki sosyal yapıyla psikolojik uyum sağlayamaması durumundaki çaresizliğini ve örgütten uzaklaşmasını ifade etmektedir (Abbas ve diğerleri, 2017, s.145). Çalışanın içinde bulunduğu örgütte güçsüz veya zayıf durumunu tasvir etmek için kullanılan örgütsel yabancılaşma kavramı bireyin içinde bulunduğu çevreye karşı şüphe ve güvensizliğini ifade eder. Bireyin çalıştığı örgütte otonomisinin azalarak işe yönelik beklentileriyle gerçeklerin uyuşmaması durumunda bireyin hayal kırıklığı yaşayacağı öngörülmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın yaşandığı ortamda bireyden beklentiler ve sonuçlar kesin çizgilerle belirlenmiş olup monoton bir psikolojik iklim hakimdir. Birey kendini hiyerarşik yapının içinde elleri kolları bağlı mekanik bir araç olarak görür. Kişilerarası güvenin yok olduğu veya çok az olduğu örgütsel yabancılaşma durumunda bireylerin kendilerini güçsüz, umutsuz ve sosyal izolasyon içinde gördükleri ifade edilir (Sirin ve Sirin, 2013, s.181). Bireylerin beklentilerini karşılamayan bir mahrumiyet duygusunu ifade eden örgütsel yabancılaşma yaşadıklarında çalışanların işlerine ilişkin motivasyonlarının düşerek verimsizleşeceği öngörülmektedir (Abbas, 2017, s.152). Bireylerin yapmış oldukları işle etkileşimlerini engelleyecek bağlamsal ve çevresel etkenlerin bireyleri umutsuzluğa ittiği ifade edilmektedir. Birey çalışmış olduğu örgütte işiyle ilgili yaşamış olduğu olumsuz deneyimler sonucunda çevresine güveninin kaybolması, kural ve uygulamaları göz ardı etmesi, günlük faaliyetlerinde kontrolünü yitirmesi ve kendilerini ifade edememe gibi durumlarla karşılaşmaktadır (Sirin ve Sirin, 2013). Alanyazında çok uzun zaman önce araştırmalara konu olan örgütsel yabancılaşma duygusunun bazı olumsuz sonuçları aşağıda sıralanmıştır (Yorulmaz ve diğerleri, 2015, s.36);

- Çaresizlik: İçinde yaşadığı örgütteki olumsuz deneyimleri sonucunda çaba ve gayretlerinin hiç birşeyi değiştiremeyeceğini düşünmesi durumudur.
- Faydasızlık: Bireyin görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla gereği gibi icra etmesinin hiçbir olumlu sonuca yol açmayacağını düşünmesi durumudur.
- Norm ve Teamüllerin Yok Sayılması: Bireyin deneyimleriyle inanmış olduğu tüm değer ve kuralların anlamsız olduğunu düşünerek örgütsel yabancılaşmayı yaşadığından sonra kuralsız davranışlar göstermesidir.
- Soyutlanma: Bireyin içinde yaşadığı toplumda kendinin değer verilerek dikkate alınmadığını düşünmesidir.
- Psikolojik Yabancılaşma: Bireyin fiziksel yabancılaşmadan sonra psikolojik olarak da işe yönelik kimliğini kaybederek işe yönelik bütün inancının kaybolarak psikolojik soyutlanmayı yaşamasıdır.

Örgütsel çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılayamayarak değerleri, amaçları ve istekleriyle karşılaşmış oldukları gerçeklerin uyumsuzluğunu tecrübe etmeleri durumunda örgütsel yabancılaşma yaşadıkları ifade edilir (Pelit ve diğerleri, 2015, s.89). Örgütsel yabancılaşmayla örgütsel bağlılığın azalarak kaybolması yaşanırken örgütün misyon ve vizyonu çalışan için bir şey ifade etmemeye başlar. Çalışanın çalışmış olduğu örgütte kendini fazlalık olarak görüp

varlığını anlamsız bulmaktadır. Çalışan kendini etkisiz ve faydasız olarak görerek örgüte ilişkin ekstra rol ve sorumluluktan kaçmaya başlar.

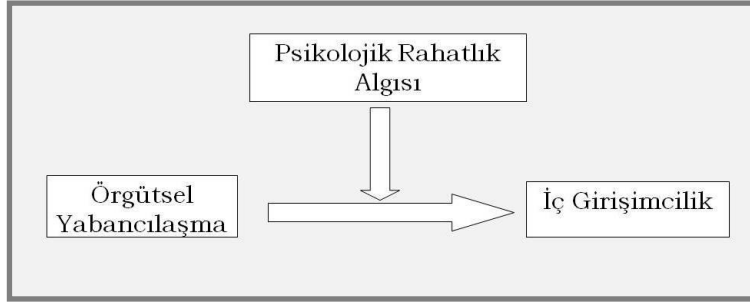
2.4. Değişkenler Arasındaki İlişki

İç girişimcilik davranışı çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımla örgütsel kaynakları kullanarak mevcut süreç ve uygulamaların daha verimli ve etkin işletilmesi olarak tanımlanırken; çalışanların bu süreçte ekstra rol ve sorumluluk üstleneceği öngörülmektedir. Yenilik ve yaratıcılık yönlü davranışların bireylerin davranışlarındaki otonomiyle orantılı olduğu düşünülmektedir. Bireylerin rahat hareket edebileceğini düşündüğü örgütsel çevreyi benimseyerek yabancılaşma hissetmeyeceği ve yaptığı işe yönelik verimlilik ve etkinliği arttıracak düşüncelerini gerçekleştireceği varsayılmaktadır. Bunun yanında örgütlerin sosyal boyutunun resmi ya da resmi olmayan normlarının olduğu düşüncesinden hareketle örgüt üyelerinin bu normlara uydukları sürece örgütle bütünleşebilecekleri ya da örgütü içselleştirecekleri düşünülmektedir. Bu olumlu yaklaşımın yanında örgütün diğer üyelerinin kendilerinin varlığını sorgulattırarak davranışlara olumsuz bakacakları da dikkate alınmalıdır. Yani aynı örgütü paylaşan bireylerin herhangi birinin örgütün genel seviyesinin üzerinde etkin davranışlar sergileyerek yeni fikirler, yeni düşünceler önermesi ve bunun yönetimce desteklenerek gerçekleştirilmesi durumunda diğer çalışanların yenilikçi çalışmaları (iç girişimci) soyutlayacağı düşünülmektedir. Bu noktada normlara uymama kuramının (Cooley, 1902) referansı ile yenilikçi çalışmanın her ne kadar örgütsel amaçlara hizmet etse de sosyal gereksinim ve beklentilerini karşılayamaması (örgüt içinde diğer çalışanlar tarafından soyutlanması) iç girişimci çalışmaları örgütsel yabancılaşmaya itebileceği düşünülmektedir. Bu karmaşık ve örgüt için tehlikeli durumda örgüt yönetiminin model davranışlarıyla yaygınlaştırılabilecek psikolojik rahatlık algısının çözüm olacağı düşünülmektedir. Yener (2016, s.4) psikolojik rahatlık algısının liderlerin model davranışlarıyla örgüte benimsetilebileceğini iddia etmektedir. Psikolojik rahatlık davranışının yaygın olduğu örgütlerde (Google'ın "Aristotle" projesi) yenilikçilik ve yaratıcılığın yüksek olduğu göz önüne alındığında iç girişimcilik davranışlarının yaygınlaştırılması için psikolojik rahatlığın bir gereksinim olduğu düşünülebilir. Google örneğinde de psikolojik rahatlık algısı üst yönetimin politikası ve uygulaması olarak işletmeye benimsetilmeye çalışılmakta ve olumlu sonuçlar alınmaktadır. Buradan hareketle normlara uymama kuramının ifade ettiği olumsuz sonuçlara rağmen örgüt yönetiminin kararlı uygulamaları sonucu psikolojik rahatlık algısının örgütsel yabancılaşmanın olumsuz etkilerini azaltarak iç girişimcilik davranışlarını arttıracığı düşünülmektedir.

Türkiye gibi kolektivist özellikler barındıran toplumlardaki örgütlerde bireylerin toplumun genel işleyişi ve düzenine aykırı davranması için liderin ve örgüt ikliminin destekleyici olması gerekmektedir. Aksi takdirde kolektivist toplum içindeki bireysel davranışlarla bireyler normlara uyamayabilirler. Bu durumdaki çalışanlardan yenilik ve yaratıcılık beklenemeyeceği gibi bazen rutin görevlerin icrasında bile sorunlar yaşanabilir.

2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Alanyazın taramasında sunulanlar ışığında bu çalışmada normlara uymama kuramına dayandırılarak örgütsel yabancılaşmanın iç girişimcilik davranışı üzerinde olumsuz etki oluşturacağı ve bu ilişkide psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolüyle olumsuz etkiyi azaltacağı önerilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: Psikolojik rahatlık algısı örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

3. ARAŞTIRMA

Sinop il ve ilçelerindeki KOBİ'lerdeki 159 çalışana yüz yüze uygulanan yapılandırılmış soru formlarıyla elde edilen veriler Hayes'in (2013) Process 2.15 adlı makrosuyla SPSS 21 üzerinde analiz edilmiştir. Araştırmacılara daha güvenilir ve kesin sonuçlar veren Process 2.15 adlı makro internet üzerinden ücretsiz olarak indirilerek yaygın olarak kullanılmaktadır. Düşük sayılı örneklem, normallik, homojenlik gibi analizi etkileyen belirleyenlerin olumsuz etkisini azaltan Process'in SPSS üzerinde kullanılabilmesi araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırmanın amacı Türkiye toplumu gibi kolektivist toplumlarda grup normlarına uymama sonucunda yaşanabilecek örgütsel yabancılaşma gibi sonuçların çalışanların verim ve etkinliğiyle ilişkisi ve psikolojik rahatlık gibi destekleyici faktörlerin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Bu araştırmanın sonuçları işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamalarında etkili bir kaynağı ortaya çıkarabilir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Sinop il merkezi ve ilçelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin çalışanları oluşturmaktadır. Uygulanan 250 anketin geri dönen kısmının kontrolünde uygun olmayanların da veri setinden çıkarılmasıyla birlikte kalan 159 anket analize tabi tutulmuştur. Örneklem 97 tane (% 61) kadın, 62 tane (% 39) erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklem 14 lisans üstü (% 8,8), 55 lisans (% 34,6), 37 lisans (% 23,3), 38 lisans (% 23,9) ve 15 ilköğretim (% 9,4) mezunu katılımcıdan oluşmaktadır. Eğitim düzeyine bakıldığında katılımcıların ölçekteki ifadeleri algılama ve yorumlama da problem yaşamadıkları düşünülebilir. Kolayda örneklem yoluyla uygulanan anketlere istinaden yapılan testler ve sonuçları araştırmanın ilgili bölümlerinde sunulmuştur.

3.3. Ölçme Araçları Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

İç girişimcilik eğilimini ölçmek için Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen Antoncic, Hisrich ve Zahra (1991) tarafından alanyazında yapılan ölçeklerin kullanımıyla ortaya çıkan çok boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. İç girişimcilik ölçeği toplam 18 madde ve proaktif davranış, yenilik, farklılaşma, örgütsel yenilenme adlı 4 faktörden oluşmaktadır. İç girişimcilik ölçeğinin boyutları sırasıyla proaktif davranış en düşük 0,521 en yüksek 0,810 yenilik en düşük 0,483 en yüksek 0,743 farklılaşma en düşük 0,471 en yüksek 0,761 örgütsel yenilenme en düşük 0,473 en yüksek 0,732 olarak gözlenmiştir. İç girişimcilik eğilimindeki "Yenilik İçin Kaynak Yaratmak"

ifadesi en yüksek (4,14), “Risk taşıyan projeleri uygulama” ifadesi en düşük (1,29) ortalamaya sahip ifade olarak gözlenmiştir.

Örgütsel yabancılaşma duygusu anlamsızlık, güçsüzlük, normsuzluk, çevreden uzaklaşma, kendinden uzaklaşma ve işten uzaklaşma faktörleri altında toplam 36 ifadeden oluşan örgütsel yabancılaşma ölçeği ile ölçülmüştür (Minibaş, 1993). Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin faktör yükleri anlamsızlık en düşük 0,448 en yüksek 0,762; güçsüzlük en düşük 0,474 en yüksek 0,792, normsuzluk en düşük 0,465 en yüksek 0,641; çevreden uzaklaşma en düşük 0,557 en yüksek 0,735’dir, kendinden uzaklaşma en düşük 0,487 en yüksek 0,835, işten uzaklaşma en düşük 0,532, en yüksek 0,770 olarak gözlenmiştir. Ölçekte “Hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum” ifadesi en yüksek ortalamaya (4,43), “Doğrularla yanlışları ayırmak çok zorlaşmaya başladı” ifadesi en düşük (1,71) ortalamaya sahip ifadeler olarak gözlenmiştir.

Psikolojik rahatlık algısı Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Yener (2015) tarafından yapılmış olan tek faktör altında toplam 7 ifadeden oluşan psikolojik rahatlık algısı ölçeği ile ölçülmüştür. Faktör yükleri en düşük 0,520 en yüksek 0,792 olarak gözlenmiştir. “Bu işyerinde insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilir ve bu yeteneklerim kullanılır.” İfadesi en yüksek ortalamaya sahip (4,51) “Bu işyerinde çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil,din) oldukları için karşı çıkarlar.” ifadesi en düşük ortalamaya sahip (1,16) ifadeler olarak öne çıkmıştır.

Ölçme araçlarının faktör analizine uygun olup olmadığı için yapılan temel bileşenler faktör analizinin sonuçları olan Kaiser- Mayer-Olkin (KMO) değerinin her bir ölçek için 0,70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. Barlett Küresellik test sonuçlarının ise belirlenen anlamlılık seviyesinden (0,05) düşük olması gerekmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2012, s.207). Bu sonuçlardan sonra yapılan faktör analizine göre ölçeklerin faktör yapısı ve açıklama oranları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Ölçme Araçlarına İlişkin Sonuçlar ve Faktör Analizi.

Ölçek Adı	KMO Testi	Barlett Kürese.Testi	Güv.Kat. (Cron.Alpha)	Toplam Açıklama Oranı	Faktör Sayısı	Toplam İfade Sayısı
Psi.Rah.	0,809	0,000	0,788	% 42	1	7
İç Gir.	0,846	0,000	0,849	% 51	4	18
Ör.Yab.	0,936	0,000	0,956	% 72	6	36

3.4. Bulgular

Regresyon yoluyla yapılacak hipotez testine geçmeden önce örgütsel yabancılaşma, iç girişimcilik ve psikolojik rahatlık arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için yapılan Pearson korelasyon test sonuçları Tablo 2’da verilmiştir. Örgütsel yabancılaşma ve psikolojik rahatlık algısı arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=-,36$; $p < 0,01$), örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıktığı ($r=-,61$; $p < 0,01$), psikolojik rahatlık ve iç girişimcilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=,59$; $p < 0,01$) gözlenmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Sonuçları

n=159	Ort.	SS.	1	2	3
Psikolojik Rahatlık	2,81	0,70	1		
Örgütsel Yabancılaşma	3,18	1,14	-0,358**	1	
İç Girişimcilik	2,65	0,95	0,585**	-0,612**	1

Regresyon ve düzenleyici model test sonuçlarına göre bağımsız değişken olan örgütsel yabancılaşma duygusunun iç girişimciliği olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkilediği ($R^2=0,37$, $\beta=-0,35$ ve $p < 0,05$), düzenleyici değişken olan psikolojik rahatlık algısının bu ilişkiye dahil edildiğinde örgütsel yabancılaşmanın etkisini düşürdüğü ($R^2=0,55$ $\beta=-0,22$ ve $p < 0,05$) görülmüştür. Anlamlılık seviyesinin etkileşimden sonra değişmemesi ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğunu düşündürmektedir (Hayes, 2013). Bunun yanında tablonun son sütunundaki belirleyicilik katsayısının (R^2) değişim oranı psikolojik rahatlık algısının belirleme oranlarına göre de aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Düzenleyici regresyon testinin verildiği tablo 3'ün ikinci kısmında düzenleyici değişkenin farklı etki seviyelerinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki değişimi görülmektedir. Düzenleyici değişken psikolojik rahatlık algısı ve örgütsel yabancılaşma duygusunun arasındaki ilişkinin olumsuz olması düzenleyicilik ilişkisinde de ters etki yapmasını gerektirmektedir.

Tablo 3. Araştırma Modeline İlişkin Regresyon Test Sonuçları

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik								
Model Özeti								
R	(R ²)	MSE	F	df1	df2	p		
0,7429	0,55	0,41	66,12	3,00	155,00	0,0000		
Model Açıklaması								
	N	Kats.	SH	t	p	LLCI	ULCI	R ² Değ.
Sabit		2,58	0,06	40,8	0,00	2,46	2,71	
Psikolojik Rahatlık	159	0,62	0,10	5,75	0,00	0,40	0,83	
Örgütsel Yabancılaşma	159	-0,34	0,05	-6,78	0,00	-0,44	-0,24	
Etkileşim PsiRah X Örg. Yab.	159	-0,21	0,09	-2,23	0,02	-0,41	0,025	0,024

4. SONUÇ

Cooley (1902) örgütlerde sosyalleşme sürecinin genel kabul görmüş örgüt normlarına uyumdan geçtiğini ifade etmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel yabancılaşma duygusunun iç girişimci çalışanın örgütün normlarına uyamaması durumunda yaşanacağı düşünülmektedir. Normlara uyamama kuramının çerçevesinde yenilikçi ve yaratıcı çalışanların içinde bulunduğu örgütün genel yapısına aykırı davranabileceği düşünülmüştür. Bunun yanında kolektivist özellikleri baskın olan toplumda bireylerin sosyal beklenti ve ihtiyaçlarıyla uyum olmayan bir ortamda içindeki yenilik ve yaratıcılık davranışlarını açığa çıkaramayacağı düşünüldükçe bireyi destekleyen bir yönetim politikası normların bireyi yabancılaştıran olumsuz etkilerini azaltabilir. Hirschman (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramında çalışanların karar alma mekanizmalarındaki etkisinin artmasının çalışanların örgüte karşı

sadakatlerini de arttıracığı ifade edilmektedir. Çalışanlara yabancılaşmış yönetim şekillerinin geri besleme mekanizmasını kuramayacağı için örgütün etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkileyecek problemlerin keşfedilmesini de geciktirebileceği ya da engelleyebileceği düşünülmektedir. Örgütsel yabancılaşma herne kadar çalışanın duygusu olsa da alanyazında da ifade edildiği gibi çalışan dışındaki yabancılaştırıcı süreçlerin sonucu olmaktadır. Örgütsel yabancılaşmanın yaygın olduğu örgütlerde çalışanların örgüt içinde mutsuz, umutsuz, ruhsuz, amaçsız ve güçsüz oldukları göz önüne alındığında çalışanları bu ruh haline iten nedenleri örgütün içinde aramak gerçekçi olacaktır. Suçlayıcı, yıkıcı eleştirel bir liderlik anlayışıyla yönetilen örgütlerde tüm çalışanlar bir süre sonra liderliğe uygun tepki ve davranış geliştirecektir (Yener, 2015). Bu süreç Hirschman'ın kaçma sürecini açıklamaktadır. Böyle bir süreçte çalışanların bırakın yenilik ve yaratıcılık güdümlü davranışları gündelik işlerde dahi verimlilik ve etkinliği gösteremeyeceği düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşmanın iç girişimciliği olumsuz etkilemesinin açıklaması bu olabilir.

Hirschman'ın kuramındaki konuşma ve sadakat boyutu ise çalışanların yaptığı hatalara hoşgörülü ve yapıcı yaklaştığında örgütsel öğrenmeyi sağladığını (Edmondson, 2004) önermektedir. Hiçbir çalışanın çok sıradışı bir neden olmadıkça bilinçli ve istekli olarak örgüt aleyhine hareket etmeyeceği varsayımıyla hareket eden liderler çalışanların yaptığı hataları bağlamsal olarak değerlendirip hatalardan öğrenme süreciyle örgütsel öğrenmeyi sağlamaktadır (Huber, 1998). Psikolojik rahatlık algısının sağlayacağı hoşgörü ve inisiyatif iklimiyle birbirine saygı duyan çalışanların oluşturduğu örgütlerde çalışanların hata yapmaktan çekinmeyeceği ve yaptığı hataları öğrenme aracı olarak kullanacağı düşünülmektedir. İnsanların öğrenme davranışlarının sonuçlarının yenilik ve yaratıcılığı getireceği göz önüne alınırsa psikolojik rahatlık algısının iç girişimcilik üzerindeki olumlu etkisi mantıklı görülebilir.

Araştırma sonuçları örneklemin toplumsal özellikleri ve örneklemin demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde daha ilgi çekici sonuçlar da karşımıza çıkmaktadır. Kolektivist özellik barındıran bir toplumda çalışmanın yapılması normlara uymama kuramı çerçevesinde bireyin soyutlanarak örgütsel yabancılaşma yaşayabileceğini ortaya koyarken bu bireylerin örgütte iç girişimcilik davranışı sergileyemeyeceklerini de vurgulamıştır. Güvenirlik ve geçerlik sonuçlarının tatmin edici olması katılımcıların eğitim düzeyinin ortalamının üzerinde olmasına bağlanmaktadır. Bu sayede katılımcılar ölçeklerdeki ifadeleri ayrıştırabilmiş ve psikolojik rahatlık algısının düzenleyici etkisini ölçmemizi sağlamıştır.

Psikolojik rahatlık algısının oluşturduğu hoşgörü ortamı özellikle örgüte yeni katılan üyenin oryantasyonu ve hızlı entegrasyonunu sağlamaktadır. Bunun yanında ilerleyen aşamalarda hoşgörü çalışanın örgütün verimlilik ve etkinliğini arttıracak katkılarını ortaya çıkmasını sağlayabilir. Psikolojik rahatlık çalışanların daha önce yaşamış olduğu psikolojik travmaların etkilerinin azaltılmasına da katkı sağlayabilir. Bu açıdan liderlere işletmelerde büyük önem düşmektedir. Bu araştırmanın da ortaya koyduğu gibi psikolojik rahatlık algısı örgütsel yabancılaşmanın olumsuz etkisini dahi azaltabiliyorsa destekleyici birçok uygulamayla işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilir. Liderlerin bunu dikkate almaları olumlu sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca Google'ın projesi birçok işletme için ışık oluşturmali ve bu tecrübelerden yararlanılmalıdır. Özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı yenilikçiliğe ve yaratıcılığa dayanan işletmelerin bu çalışmalardan yararlanmaları faydalı olabilir.

Araştırmanın dizaynında ve uygulamasında veri toplanmasında KOBİlerin ayrıştırılmaması araştırmanın eksikliği olarak görülmektedir. Lider ve çalışanların ayrıştırılmaması çalışanların bireysel faktörler veya durumsal faktörlerden etkilenme düzeyini ortaya koyabilir.

İleride yapılacak çalışmalarda Türkiye’ de yenilik ve yaratıcılıklarıyla ön plana çıkmış olan işletmeler üzerinde psikolojik rahatlık algısı ve iç girişimcilik değişkenlerinin konu edildiği araştırma modelleri kullanılabilir. Türkiye merkezli olup küreselleşmiş birçok işletme alanlarındaki yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerini iç girişimcilik yoluyla üretmektedir. Bu işletmelerin çalışma ve yönetim süreçlerinin sorgulandığı araştırmaların yaygınlaştırılması diğer işletmelere referans olabilir.

Araştırmanın kısıtı olarak örneklem sayısı görülebilir. Örneklem sayısının finansal ve profesyonel desteklerle artırılması araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini arttırabilir. Günümüzde çok büyük ölçekli çalışmaların bu şekilde yapıldığı göz önüne alınırsa bu imkanlar sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F. ve Mohanty, P. (2012). *Principles of corporate finance*. India,Tata: McGraw-Hill Education.
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of accounting and economics*, 3(3), 183-199.
- Abbas, A.A., Abbas, A. ve Khali, H.H. (2017). The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers”, *Asian Social Science*, 13(2), 140-158
- Alpkan, L., Bulut, C., Günday, G., Ulusoy, G. ve Kılıç, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Aparicio, M.E. (2017). Driving and inhibiting factors for intrapreneurship. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi,Norveç.
- Baron, R. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1). 27-47.
- Benner, M. ve Tushman, M. (2002). *Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries*. Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. University of Chicago Press, Chicago.
- Bolton, J. E. (1971). *Small firms: report of the committee of inquiry on small firms*. London: Her Majesty’s Stationery Office.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2011). Organizational in justice and work alienation. *Ekonomika a Management*, (2), 65-78.
- Christensen, K.S.(2005). Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*,8(3), 305-322.

- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. NY: Scribne
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: spss ve lisrel uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağlı, A. ve Averbek, E. (2017). The Relationship between the organizational alienation and the organizational citizenship behaviors of primary school teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(10). 1707-1717.
- Duhigg, C. (2016, 20 Aralık). *What Google learned from its quest to build perfect teams*, Erişim adresi: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A.(1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-384.
- Edmondson, A (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. in trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. Kramer RM, Cook KS (eds). New York; Russell Sage Foundation.
- Efraty, D., Sirgy, J., ve Claiborne, B. (1991). The effects of personal alienation, *Journal of Business and Psychology*, 5 (1), 52-78.
- Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomena of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- Hastuti, W., Abu Talib, N., Wong, K., ve Mardani, A. (2016). The role of intrapreneurship for sustainable innovation through process innovation in sme's. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016, 6(3) 83-91.
- Hayek, F., (1948). *Economics and knowledge, reprinted in individualism and economic order*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hayes, A. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York, NY.: Guilford Press.
- Hirschman, A., (1970). *Exit, voice and loyalty. responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Cambridge.
- Hornsby, J., Kuratko, D. F., ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253—273.
- Huber, G. (1998). Synergies between organizational learning and creativity & innovation. *Creativity and Innovation Management*, 4, 21-49
- Katsikis, I. ve Kyrgidou, L. (2009). Entrepreneurship in teleology: the variety of the forms", International. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(2), 209-231
- Kongar, E. (1979). *Toplumsal değişim kuramları ve Türkiye gerçeği* [Social change theories and the reality of Turkey], Ankara: Bilgi Yayınevi.
-

- Lockheed M. (2016, 4 Aralık). *Skunk Works*. Erişim Adresi: <http://www.lockheedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks.html>.
- Love J. ve Roper, S. (2009). Organizing innovation: complementarities between cross-functional teams. *Technovation*, 29(3), 192-203.
- Masomi, E., Derakhshan, M., Ashore, S. ve Ghanimat, P. (2013). The Relationship between Organizational Climate Dimensions and Corporate Entrepreneurship. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(11), 107-113.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Pelit, E., İstanbullu D., F. ve Kılıç, İ. (2015). The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: a study on hotel employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Pinchot, G. ve Pinchot, E. (1978, 2017, 20 Aralık). Intra-corporate entrepreneurship. Tarrytown School for Entrepreneurs. Report. Erişim Adresi: <https://www.pinchot.com/2017/10/index.html>.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 1985.
- Read, S.(2011). The bird-in-hand principle: Start with what you have. *Effectual Entrepreneurship*, London: Routledge.
- Schumpeter, J. (1961). The Theory of economic development: an enquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle, New York: New York University Press.
- Sirin, H. ve Sirin, E.(2013). Research on the organizational commitment of the instructors in terms of job satisfaction, and organizational alienation: school of physical education and sports sample. *International Journal of Academic Research*, 5(3), 176-183.
- Tassiopoulos, D. (2008). *New tourism ventures: an entrepreneurial and managerial approach*. Cape Town: Juta & Co Ltd.
- Tushman, M., ve O'reilly, C. A. (1999). Building ambidextrous organizations. Forming your own "skunk works". *Health Forum Journal*, 42(2), 20-3, 64.
- Yener, S., (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2015, (13).
- Yener,S. (2016). *İşgören sesliliğinin örgütlerde işbirliğine etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı değişken rolü*. 1. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi, 28-30 Nisan 2016, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Yener,S. ve Saka, C. (2017). Örgütsel öğrenme bağlamında psikolojik rahatlık.. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,1(1), 45-66.
- Yorulmaz, Y., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2015). The relationship between teachers' occupational professionalism and organizational alienation. *Educational Process: International Journal*, 4(1-2), 31-44.
- Zadeh, J., Kahouei, Mehdi, Cheshmenour, O. ve Sangestani, S. (2016). Work ethics, organizational alienation and justice among health information technology managers. *Mater Sociomed*, 28(3), 224-228.
-

SUMMARY

Introduction

Researches about entrepreneurial approach based on innovation about product, production, process, marketing etc. dimensions has gradually increased since Schumpeter. Main reason of increasing researches might be contribution of entrepreneurship to the society with dimensions of innovation, economic development and growth, national identity, creating employment. Increasing number of researches on entrepreneurship lead to new definings of entrepreneurship almost in every area of life like social entrepreneurship, educational entrepreneurship, intrapreneurship etc.

Intrapreneurship is defined as entrepreneurial behaviors in an organization which aimed to increase productivity and effectiveness via innovation and creativity. Intrapreneur is defined as innovative and creative employee who uses organizational resources in order to increase productivity and effectiveness. The main difference between entrepreneurship and intrapreneurship is the usage of resources. Entrepreneur uses his/her resources or s/he tries to find resources by herself/himself at the other side intrapreneur uses organizational resources.

Intrapreneurship has been seen as main factor in getting sustainable competitive advantage in harsh and changeable business world in recent years. Also intrapreneurship means not only profitable business idea in business but also it means using new productive and effective methods in operation, marketing, management and other functions of business.

The term of organizational alienation is used to define the loneliness, weakness, unhappiness and dissatisfaction of members in an organization. It is thought that alienated members keep away themselves from organizational issues. Being not participating in decision making processes, being isolated by others, having discrepancies with others, feeling meaningless in organization are seen main reasons of organizational alienation. When employees' experiences don't meet their expectations in organization their priorities seem to shift to their own interests from organization interests.

Tolerance and learning behaviors from faults in an organization might indicates level of psychological safety. Supporting taking initiative, not criticizing negatively when in bad results also some other indicators of psychological safety. The reactions of others in an organization when an employee offers something new, propose a idea or new practices aimed to the sake of organization are seen main predictors of psychological safety in an organization.

It is thought that occurrence of alienation among members requires a period of time. Alienated employees are expected to isolate themselves from organizational issues. Past experiences, negative psychological climate in organization might be reasons. In these situations placing psychological safety may help reducing deviant behaviors while increasing innovative and creative behaviors in organization.

The research model is designed within frames of Cooley's Nonconformity Theory. (1902:43). According to the theory of Nonconformity the creative and innovative members who can not conform to the norms of group are thought to be isolated by others in organization. Also it is thought that intrapreneurial behaviors would be decreased in this organizations. But placing psychological safety in organizations by leaders may change this trend backward. When alienated member experience tolerance, support from others, they may take initiative. The research problem based on effects of nonconformal behaviors in collectivist Turkish society.

Creative and innovative members may be seen different or weird in collectivist societies and they may have difficulties in conforming group norms. It is aimed to reveal the role of psychological safety among alienated employees in organizations.

Background

In literature intrapreneurship is predicted by the level of leaders' support, organizational resources, organizational structure, risk taking behavior and rewarding in Hornsby and Kuratko's model. In Christensen's model three more factors are added to Hornsby and Kuratko's model as communication, culture and process. As said beyond psychological safety presents a psychological climate which is composed of trust and tolerance among members. Psychological safety might increase the level of the integration of alienated members who keep themselves away from organizational issues because of loneliness, weakness, dissatisfaction feelings.

Research Problem

Within frames of theory of Nonconformity innovative and creative members are thought to became alienated organizational members in collectivist societies. But placing psychological safety climate might help to reduce negative reactions of other members to creative and innovative members. Therefore the research model is designed to reveal effect of psychological safety on the relationship between organizational alienation and intrapreneurship.

Research Questions

H1: Psychological safety moderates the relationship between organizational alienation and intrapreneurship.

Purpose

In this research the effect of organizational alienation which arises from different predictors, on intrapreneurship, considered as one of the main predictors of sustainable competitive advantage (SCA) is questioned. Also moderating role of psychological safety on this relationship was questioned.

Method

Quantitative research method was used in carrying out the research. The research has been carried out using data collection, literature review, questionnaires. Convenience sampling method has been used to gather data. SPSS 21 and Process 3.0 have been used to analyze the data.

Findings

Moderation effect of psychological safety was observed according to the results of surveys which were gathered from employees in SME's of Sinop and its districts. With the help of nonconformity theory and individualistic behaviors within collectivist group the moderating role of psychological safety on the relationship between organizational alienation and intrapreneurship is tried to be explained. According to the results of analysis moderation role of psychological safety is observed.

Table 1. Test Results of Measurement Instruments

	KMO Test	Barlett Test	Reali. Coeff. (Cron.Alpha)	Toplam Açıklama Oranı	Factor	Total Item
Psy.Safe	0,809	0,000	0,788	% 42	1	7
Intrapre.	0,846	0,000	0,849	% 51	4	18
Or.Alien.	0,936	0,000	0,956	% 72	6	36

Table 2. Correlation, Mean, Standart Deviation Test Results

n=159	Mean.	SD.	1	2	3
Psychological Safe	2,81	0,70	1		
Organizational Alien	3,18	1,14	-0,358**	1	
Intrapreneurship	2,65	0,95	0,585**	-0,612**	1

Table 3. Moderation Test Results

Dependant Variable : Intrapreneurship								
Model Summary								
R	(R²)	MSE	F	df1	df2	p		
0,7429	0,55	0,41	66,12	3,00	155,00	0,0000		
Model Statement								
	N	Kats.	SH	t	p	LLCI	ULCI	R² Chg.
Constant		2,58	0,06	40,8	0,00	2,46	2,71	
Psychological Safety	159	0,62	0,10	5,75	0,00	0,40	0,83	
Organizational Alienation	159	-0,34	0,05	-6,78	0,00	-0,44	-0,24	
Interaction PsySaf X Org.Ali	159	-0,21	0,09	-2,23	0,02	-0,41	0,025	0,024

Conclusions

The results of the research which is conducted in a collectivist society within frames of theory of nonconformity revealed innovative and creative members may experience organizational alienation. Within this frame innovative and creative members could not show intrapreneurial behaviors. Higher than average level of education might be one of the reason of satisfying reliability and validity results. Therefore participants would figure out items of scales. Also the results revealed catalysor function of psychological safety on employee's integration and adaptation process. According to the participants responses psychological safety might be used as a rehabilitation instrument for treating members who have negative feelings about organization.