

## Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi

Hasan Köse<sup>a</sup>

Gökhan Özer<sup>b</sup>

**Özet:** Örgütsel bağlılık, çalışanların davranışları üzerinde etkili olan bir tutum olarak araştırmalarda kullanılan bir faktördür. Örgütsel bağlılık çalışanlar kadar örgütler üzerinde de etkilidir. Bu çalışmada, profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü, İstanbul'da faaliyet gösteren İTO'ya bağlı farklı sektörlerdeki küçük ve orta ölçekli 403 işletmeden (KOBİ) anket yöntemiyle elde edilen veriler ışığında araştırılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular, davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu, ancak örgütsel bağlılığın bu etkileşimde herhangi bir rolü olmadığını göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Profesyonel özellikler, adaptif performans, örgütsel bağlılık, yapısal eşitlik modeli

**JEL Sınıflandırması:** C40, L25

## The Impact of Supporting Professional Characteristics on Adaptive Performance of Organization: Testing The Mediation Role of Organizational Commitment With Structural Equation Modelling

**Abstract:** Organizational commitment has been employed widely in the organizational research related to employee workplace behavior. Also it has effects on organizations as well as employees. Hence, this study aims to investigate the mediation role of organizational commitment on the effect of supporting professional characteristics on organizational adaptive performance. The study was applied to 403 participants from various small and medium sized enterprises quoted to İstanbul Trade Chamber. Correlation, regression and structural equation modelling were employed in data analysis. Findings reveal out that supporting behavioral professional characteristics has a positive effect on organizational adaptive performance. However, mediation role of organizational commitment was not concluded in the study.

**Keywords:** Professional characteristics, adaptive performance, organizational commitment, structural equation model

**JEL Classification:** C40, L25

<sup>a</sup> President / CEO, Advanced Solutions for Education, kose@as4ed.com

<sup>b</sup> Prof. Dr., Gebze Institute of Technology, Faculty of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, ozer@gyte.edu.tr

## 1. Giriş

Hızla değişen pazar çevresinde işletmeler gün geçtikçe daha fazla zorlanmaktadır. Yeni pazar çevresinde ulusal rakiplerin yanında uluslararası büyük rakiplerin de bulunması, rekabetin şiddetini artırarak işletmelerin hayatta kalmalarını gittikçe güçleştirmektedir. Bunun yanında tüketici beklentilerinin de değişkenliği işletmeleri sürekli değişmeğe ve yenilik yapmağa zorlamaktadır. Bu durum işletmelerin pazara ve müşteri taleplerine uyumda sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.

Örgütler de birer varlık olduğundan, tabiatta süregelen 'güçlü olanın ve çevresine uyum sağlayabilenin ayakta kalması' şeklinde ifade edilebilecek doğal seleksiyonun bir benzeri de işletmelerde görülmektedir. Kısacası çevrelerine uyum sağlayan ve gerekli değişiklikleri zamanında uygulamaya koyabilen işletmeler uzun süre varlıklarını devam ettirirken, çevrelerine uyum sağlayamayan ve gerekli değişimi zamanında gerçekleştiremeyen işletmeler hayatlarını çok daha hızlı bir şekilde sonlandırmaktadır (Bingham, 1978:182). Bu nedenle işletmeler günümüzün artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için rakiplerinden daha hızlı hareket etmek ve değişime daha fazla duyarlı olmak zorundadır.

İşletmelerin değişime cevap verebilmeleri ancak değişen çevreye adapte olmaları ile mümkün olmaktadır. Değişime cevap vermenin en başarılı yolu ise, değişim yaratmaktan geçmektedir. Değişime adapte olabilmek için işletmelerin müşteri merkezli bir yapıda olması önem taşımaktadır. Böylelikle, işletmeler müşterilere yakın olarak, onların beklentilerini öğrenebilecek ve ona göre ürün geliştirebilecektir. Pazardaki müşterilerin hâlihazırdaki ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünlerin pazara sunulması kadar işletmelerin sürdürülebilirlik açısından etkin bir üretim sistemine sahip olması da ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerin bu uyumlu yapılarını sürdürebilmeleri için örgütsel yapıyı bir arada tutan insan faktörünün etkin kullanılması, bireylerin bir arada, uyum içerisinde çalışması ve bu uyumun devamiyetinin temini için gerekli örgütsel plan, strateji ve politikaların dikkatli bir şekilde belirlenmesi gereklidir (Erdil ve ark., 2004:104-105). Erdil ve arkadaşlarının (2004:102) belirttiğine göre, bir işletmenin sahip olduğu insan sermayesi ne kadar özgün ve vasıflı olursa, işletmenin performansı üzerindeki olumlu etkisi o derece fazla olmaktadır. Bu özellikleri sayesinde işletmelerdeki profesyoneller diğer çalışanlardan ayrılmakta ve profesyonellerin, çalıştıkları işletmeler için özel bir değer olduğu fikri önem kazanmaktadır.

İşletmelerin değişim hızına cevap verebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için ihtiyaç duyacağı adaptif performans, örtük bilgisi ile entelektüel ve sosyal sermayesini işletmeye sunacak nitelikli profesyonel çalışanlar marifetiyle yakalanabilecektir. Üretim süreçleri ile kullanılan teknolojinin karmaşıklığı ile birlikte işletmelerin büyüme arzuları çalışanların profesyonelleşmesini gerektirmektedir. Bu sebepten ötürü, işletmeler yönetim anlayışlarında değişim yapmak zorundadır. Bu şekilde değişimi yönetmek de kolaylaşabilmektedir. Bunun için işletmelerin öncelikli olarak profesyonellerin özelliklerini anlamaları gerekmektedir. Profesyonellerin özelliklerini iyi anlayabilen işletme yöneticileri profesyonel çalışanların işletmeye olan katkılarını artırma çabalarında daha başarılı olmaktadır.

Bu açıdan yönetimin temel hedeflerinden biri olan işletme performansını artırmak için profesyonellerin sahip oldukları özelliklerin desteklenmesi önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin dış çevreye uyum performansının yüksek olması için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olması da gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar

işletmeyi sahiplenmekte ve onun başarısı için daha fazla çaba sarf etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işletmeye en üst düzeyde katkıda bulunmak için fikir geliştirmekte, fırsatları iyi takip etmekte ve işletmenin çıkarlarını kişisel çıkarlarından üstün tutarak işletmenin yenilik yapmasına katkıda bulunmaktadır.

Profesyonellerin desteklenmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işletmenin çevreye adapte olabilme özelliğini geliştirdiği gibi işletmenin performansının da yükselmesine neden olmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, profesyonel özelliklerin desteklenmesinin işletmenin adaptif performansına etkisinin incelenmesidir. Alanyazında profesyonellerin özelliklerinin araştırıldığı, ancak bu özelliklerin işletme tarafından nasıl desteklenebileceği konusunda yeterli araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığa ilişkin alanyazında en az çalışılan konuların içerisinde örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki olduğu görülmektedir (Somers ve Birnbaum, 1998). Bu sebeple araştırmanın kapsamı içerisinde örgütsel bağlılığın işletme performansına dolaylı etkisi de yer almaktadır. Oluşturulan bu bütüncül modelin ulusal yazında ilk olması da araştırmayı özgün kılan bir husustur.

Bu kapsamda araştırmanın ikinci bölümünde literatür incelemesi yapılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Bu bölümde öncelikle çalışanların ve yöneticilerin profesyonel özellikleri ele alınmıştır. Bu özellikler, yapısal ve davranışsal özellikler olmak üzere iki ayrı grupta sınıflandırılmıştır. Yapısal özelliklerde etik kurallar, mesleki örgütlere üyelik, mesleki eğitimin sürekliliği, uzmanlaşma gibi özellikler incelenirken; davranışsal özellikler arasında mesleki örgütleri referans alma, toplum yararını gözetme, meslektaşları tarafından kontrol edilme, otonomi ve mesleğe bağlılık ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ayrıca örgütsel bağlılık çalışmalarına değinilmiş ve örgütsel bağlılığın hem profesyonel özellikler hem de performans ile olan ilişkisi irdelenmiştir. Hipotezler ve geliştirilen araştırma modeli de bu bölümde yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırma ile ilgili ampirik verilerin analizi, yöntem ve bulgulara yer verilmektedir. Son bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlar ile önerilere değinilmektedir.

## **2. Literatür Ve Hipotezler**

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar bu bölümde incelenmektedir. Böylelikle hipotezler geliştirilirken kuramsal dayanak da kurgulanmaktadır.

### **2.1. Adaptif Performans**

Performans ölçümü işletmelerin yürüttükleri eylemlerin başarı derecesini belirlemek ve strateji geliştirmek açısından son derece önemli bir unsur olduğundan, yöneticiler tarafından özenle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Yöneticiler işletme performanslarına bakarak işletmelerinin mevcut durumlarını öğrenip geleceğe dair tahminlerde bulunmakta ve stratejik planlamalar yapmaktadır. Çünkü performans, bir işletmenin yeterliliğinin ve dolayısıyla etkililiğinin bir göstergesidir. Ayrıca performans işletmenin tanımlanabilir nihai hedeflere ulaşması olarak da ifade edilmektedir (Apaydın, 2007:127).

Performans çok boyutlu bir kavram olup verimliliği, etkinliği ve adaptif olmayı içermektedir (Ruerkert vd., 1985:16). Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve bu çabaların sonuçlarının nitelik ya da nicelik olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir (Erdil ve Kalkan, 2005:105).

Siparişten dağıtımına kadar geçen çevrim zamanı, ürün performansı, katkı teknolojisi harcamaları, müşteri memnuniyeti, pazar payı, geri dönen ürün sayısı, yenilik ölçüsü gibi faktörleri de performans ölçüm kriterleri arasında sayılmaktadır (Erdil ve Kalkan, 2005:105). Ayrıca günümüz rekabet ortamında finansal olmayan performans ölçümleri de (zaman, esneklik vb.) işletmenin performansının tam olarak ortaya konmasında önemlidir. Bu araştırmada ise örgütün adaptif performansı araştırılmaktadır. Önceden yapılan farklı performans tanımlarına ek olarak adaptif performans; işgörenlerin kendi yeterlilikleri ile örgüte sağladıkları destek açısından ölçülebilir, gözlemlenebilir olarak ne yaptıklarını ortaya koymaktadır (Pulakos vd., 2000:612-613).

Sanchez ve Mahoney'e (1996:63) göre adapte olabilme yeteneği bir işletmenin sahip olduğu örgütsel yetenekleri kullanabilme derecesini ifade etmektedir. Yani işletmece sahip olunan yetenekler ve varlıklar doğru yer ve zamanda, doğru bir şekilde işletme hedeflerine ulaşabilmek için harcadığı ölçüde işletmenin adapte olabilme yeteneğinden söz edebilmek mümkün olmaktadır. Adaptif performans, işletmenin çevresel değişime ve buna bağlı fırsatlara adapte olması, hayatta kalabilmesi ve gelişmesi için önemli bir performans göstergesidir. İşletmenin adaptif performansı değişik yollarla ölçülebilmektedir. Genellikle de pazara yeni sunulan ürünlerin rakiplere göre sayısı bir gösterge olmaktadır. Bunun yanında diğer adaptif performans göstergeleri ise iş süreçlerindeki yenilik, idari yapının yenilenmesi, yeni pazar sayısı ve pazar payındaki artıştır. Bunlarla birlikte, adaptasyon işletme içerisinde bir defa uygulanan ve hemen sonuca gidilmesini sağlayan bir işlem değil, sürekli olarak tekrarlanması gereken bir süreçtir (Tuaminien vd., 2004:495).

Adaptasyon kabiliyeti yüksek olan işletmeler müşteri isteklerine önem veren, müşteri odaklı işletmelerdir. Bu tip işletmeler yeni değişimlerden kaçınmamakta, risk almaktan çekinmemekte ve yaptıkları hataları öğrenmek için birer fırsat olarak kullanmaktadır (Denison vd., 2004:100). Tuaminien ve arkadaşlarına (2004:495) göre adaptasyon kabiliyeti bir işletmenin yenilik vasfını taşıyabilmesi için gerekli olan en temel vasıfların başında gelmektedir. Bir işletmenin adaptasyon kabiliyeti ne derece yüksek olursa o işletmenin yenilikçilik kabiliyeti ve hayatını devam ettirme şansı da o derece artmaktadır. Değişen pazara ve teknolojik şartlara adapte olamayan, gerekli yenilikleri yapamayan işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün gözükmemektedir (Tuaminien vd., 2004:495).

Öte yandan, işletmeler iç ve dış çevrelerine adapte olurlarken takip edecekleri stratejileri belirlerken, rakiplerin durumunu da dikkate almak zorundadırlar. Her defasında aynı duruma aynı şekilde cevap veren bir işletmenin rakiplerine göre bir rekabet avantajının olmasından söz edilemez (Staber ve Sydow, 2002:408-409). Staber ve Sydow (2002)'a göre adaptif kabiliyeti yüksek firmalar sürekli olarak yeni bilgi geliştirmekte ve bu bilgileri rakiplerince taklit edilemez ya da taklit edilmesi zor yöntemler kullanarak günlük hayatlarında uygulamaktadır. Böylelikle işletmeler örgütsel değişimi de rahatlıkla yönetebilmektedir.

İşletmenin adaptasyonunu etkileyen bir diğer faktör de işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa ile ilgilidir (Tuaminien vd., 2004:496). Porter (1980) işletme yeri seçilirken rekabet gücünün en yüksek ve üretilen ürün cazibesinin en fazla olduğu mekanların dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır. Dar bir pazarda az sayıda müşteriye hitap eden işletmeler müşteriyle daha yakın ilişki kurarak, onları daha iyi tanıyarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmektedir. Bunun aksine, pazar yelpazesi çok geniş olan işletmelerin müşteri isteklerini yakından öğrenebilmeleri için ekstra bir çaba sarfetmeleri gerekmektedir.

Adapte olabilmenin son boyutu ise örgüte bakan kısmı olup, örgüt yapısı ile ilgilidir (Tuamini vd., 2004:497). Yani örgüt içerisindeki hiyerarşi, merkezileşme, formelleşme, standardizasyon, ödüllendirme, ceza vb. sistemlerden oluşmaktadır. Bu yapıların örgütteki kuruluş şeklinin ve taşıdığı önemin, örgütün işleyişinin verimliliğinde ve etkinliğinde önemli bir yeri vardır.

Son zamanlarda ülkemizde sahip oldukları yenilikçilik ve adaptasyon kabiliyeti ile bir anda büyük atılımlar yaparak, yurt içinde ve yurt dışında önemli başarılar sağlayan işletmeler olduğu gibi (Ülker, Escort, Indeks Bilgisayar, Acıbadem Hastaneleri, Kipa, Dışbank, Finansbank), pazar şartlarında meydana gelen değişimleri ve kısıtları yeterince önceden öngöremeyerek, bütün birikimlerini bir anda kaybedip, iflas etmek zorunda kalan işletmeler de (Sevgi Hastanesi, Mudurnu Tavukçuluk, Raks Elektronik, Esem Spor, İhlas Finans, Demirbank) olmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri'nde de kısa zamanda çok hızlı bir şekilde büyüyerek dünyanın en önemli ve en değerli markaları haline gelen işletmeler olduğu gibi (Microsoft, Apple, Oracle, Google, Yahoo), yüzyıldan daha uzun bir süre başarılı ve karlı bir şekilde çalıştığı halde, dünyada meydana gelebilecek ekonomik çalkantıları önceden görememiş ve değişimi fark edememiş ya da çok geç fark etmiş şirketler (Merrill Lynch, Lehman Brothers, Wachovia) bu ihmallerinin ve değişime ayak uyduramamalarının sonucunu yok olarak ya da başka işletmelerce satın alınarak ödemişlerdir.

## 2.2. Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesi

Profesyonel çalışanlar kariyerleri karşılığı para kazanan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Staggenborg, 1988). Bu nedenle profesyonellerin davranışları diğer çalışanlara kıyasla farklı olmaktadır. Bu farklılığın temelinde uzmanlaşma ve mesleki bilgiler yatmaktadır. Çünkü profesyoneller büyük ölçüde sosyal değer ifade eden işleri yapmakta ve sahip oldukları bilgi ve becerileri sayesinde diğer çalışanlardan ayrılmaktadır (Freidson, 1984:3). Profesyoneller örgütün yeteneklerini kullanma ve geliştirme çabası içerisinde ve örgütün gelişmesi için de çaba göstermektedir (Staggenborg, 1988). Bunu mesleki bilgilerini kullanarak yapmaktadır. İşletme içerisinde üretilen üründe profesyonellerin sahip olduğu pay, diğer çalışanlara göre daha fazladır (Bucher ve Stelling, 1969:5).

Öte yandan profesyoneller eğer çalıştıkları kurumlarda beklentilerinin karşılanmadığını düşünürlerse işletme ile aralarındaki mesafenin zamanla artması söz konusu olmaktadır. Bu tür durumlarda profesyonellerin işlerine yabancılaştıkları görülmektedir. Böylelikle çalışanlar kariyerleri ve mesleki gelişmeleri ile ilgili yaşadıkları hayal kırıklıkları ve mesleki normları karşılayamamaktan doğan yetersizlik duyguları ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Aiken ve Hage, 1966:497). Çalıştıkları işyerine, yaptıkları işe ve iş arkadaşlarına kendisini yabancı hisseden ve yaptıkları işin mesleki normları karşılamadığını düşünen bireyler iş hayatında başarılı olamamaktadır (Aiken ve Hage, 1966:497).

Profesyonelleri diğer yöneticilerden ayıran temel iki özellik vardır; yapısal profesyonel özellikler ve davranışsal profesyonel özellikler. Davranışsal özellikler beş unsur içermektedir. Bunlar; profesyonel örgütü temel referans olarak almak, halka hizmet inancı, kendi kendini düzenleme inancı, alanı ile ilgili yetenek ve işte otonomi duygusudur (Hall, 1968; Cohen ve Kol, 2004). Profesyonelin, işinde formel örgütü ve enformel meslek arkadaşlardan oluşan grubun fikirlerini ve yargılarını dikkate alması profesyonelin örgütü temel referans olarak aldığı anlamı taşımaktadır. Kendi kendini düzenleme özelliği ise profesyonellerin kontrolünün

ve yargılanmasını yine profesyonellerce yapılmasını gerektirmektedir. Mesleki bağlılık ise profesyonellerin kendilerini mesleklerine adanmaları ve dışsal ödüllerin çok az olduğu durumlarda bile mesleklerini uygulamalarını içermektedir. Otonomi, profesyonellerin müşteriler, yöneticiler ve meslek dışı bireylerin baskılarına maruz kalmadan işleri ile ilgili kararları kendilerinin verebilmesi anlamına gelmektedir. Bu davranışsal unsurlar örgütün adaptif olmasını sağlamaktadır.

İşletmenin öğrenen örgüt olmasına katkıda bulunan profesyonellerin yapısal özellikleri ise mesleki etik kuralların olması, uzmanlaşma, mesleki örgütlere üyelik ve sürekli mesleki eğitimidir (Cohen ve Kol, 2004). Etik kuralların olması, hem örgüt içi hem de dışı ilişkilerde geçerlidir. Bu kurallar profesyonel örgütlerce istenmekle birlikte yasal olarak uygulanma zorunluluğu da bulunmaktadır. Profesyonellerin üyesi olduğu mesleki örgütler mesleki işlevlerin ve normların tanımlanmasını sağlamakta ve üyelerine empoze etmektedir. Profesyonel olmak için formal bir eğitim almış olmak gerekmekte ve profesyonelin mesleki gelişiminin süreklilik arz etmesi istenmektedir. Uzmanlaşma ise iş tanımlarının dar tutulması ve çalışanların sınırlı sayıda eylemlere odaklanması ile sağlanmakta, böylelikle etkinliği artırmaktadır (Wallace, 1995).

İşletme yönetimi, oluşturacağı örgüt iklimi ile profesyonellerin özelliklerini desteklemelidir. Hall (1968) tarafından belirtildiği gibi örgütsel yapı profesyonelleşme sürecini etkilerken, profesyoneller de örgütsel yapıyı etkilerken; profesyonel özelliklerin desteklenmesi işletmenin adaptif performansını da olumlu etkilemektedir. Profesyonel özelliklerin desteklenmesi sonucunda çalışanlar yenilikleri takip edip işletmeye uygulayabilmektedir (McKee vd., 1989). İşletmelerde profesyonellerin çalışması diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine imkân vermekte ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerine olanak tanımaktadır (Burns ve Wholey, 1993). Profesyonellerin know-how'ları daha fazla olması (Staggenborg, 1988) işletmenin kapasitesini artırmakta ve işletmenin çevresel değişimi daha iyi algılamasına neden olmaktadır. Profesyonel yöneticiler örgütün varlığını devam ettirecek taktikleri adapte edebilmektedir (Staggenborg, 1988).

Ayrıca koordinasyon da artacağından daha çok bilgi paylaşımı ile yeni ürünler geliştirmek suretiyle işletmenin adaptif performansını olumlu yönde etkilemektedir. Günümüz ekonomisinde işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan birisi pazar ihtiyaçlarında meydana gelen değişimlere anında cevap verebilmek, yeni teknolojiyi ve yeni çalışma yöntemlerini geliştirip kullanmaktır (Darenbosch vd., 2005:129). Dış çevreyle uyum halinde çalışan örgütler daha uzun yaşama şansına sahiptir. Değişen bu ihtiyaçları karşılamak için ürünlerde ve örgüt içi süreçlerde yenilik yapmak kaçınılmaz olmuştur. Günümüzün globalleşen ekonomisindeki birçok işletme şiddetli rekabet ve yaşanan hızlı değişim karşısında çevreye adapte olma konusuna ağırlık vermiştir.

Ortaya konulan bu gerekçelerin ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1a: Davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin adaptif performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Yapısal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin adaptif performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin kendisini güçlü bir şekilde organizasyon ile özdeşleştirilmesi ve örgüte dâhil olması işlevidir (Hartline vd., 2000:40). Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile kurduğu bağı ifade eden psikolojik durumu belirtmekte, örgütte kalma niyetini ortaya koymaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Nitekim çalışmalar örgütsel bağlılığın bireyin kendisi ile örgüt arasında kurduğu ilişkinin güçlülüğüne ve örgüte olan katılımına işaret etmektedir (Brierley ve Cowton, 2000:349). Örgütsel bağlılığın belirleyicilerini güçlü bir örgütte kalma niyeti, örgütsel değerlerle yüksek uyum ve üstün performans sergileme isteği olarak ifade etmek mümkündür (Mowday ve ark., 1979).

Örgütsel bağlılığın farklı boyutlarda ele alındığı, en çok kabul gören taksonominin Meyer ve Allen (1991) tarafından kavramsallaştırılan üç boyutlu yapı olduğu görülmektedir. Araştırmacıların devam, duygusal ve normatif bağlılık modelinde; devam bağlılığı duyan çalışan mecburiyetten, normatif bağlılık hissinde olan çalışanın ahlaki kaygılardan dolayı, duygusal bağlılığı bulunanların ise kendi istekleri ile örgütte kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Diğer kabul gören tek faktörlü yapı Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından önerilmiştir. Bu araştırmada da örgütsel bağlılık tek faktörlü olarak ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık üzerinde en çok durulan örgütsel tutumların başında gelmesinden dolayı öncül ve sonuçları da çok araştırılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel olabilmektedir. Örneğin, iş ile ilgili algılanan kalite ve örgüt politikası ile uygulamalardaki algılanan adalet anlayışı çalışanın örgüte bağlılığının miktarını belirlemektedir (Thompson ve Heron, 2005:384). Benzer şekilde iş tatmini, iş aile çatışması, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme en çok çalışılan örgütsel tutum ve davranışlardır. Öte yandan örgütsel bağlılığın devamsızlığı azalttığı, personel devir hızını düşürdüğü, üretkenliği artırdığı da bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın daha sağlıklı çalışma ortamlarına, daha motive olmuş çalışanlara ve daha verimli sonuçlara neden olduğu da görülmektedir.

İşletmede yenilik yapılabilmesi, değişen iç ve dış çevreye adapte olunabilmesi için çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşması önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların sahip oldukları bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşma eğiliminin daha yüksek olduğu da gözlemlenmiştir. Ancak bir bilgi paylaşımının olması ve bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için uygun ortamın bulunması gereklidir. Böyle bir ortamın oluşturulmasında en büyük sorumluluk ise yöneticiye aittir (Thompson ve Heron, 2005:385). Yönetici, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak, onları paylaşma yönünde motive etmek suretiyle işletme çalışanlarının bilgi paylaşımını, yeni bilgi üretimini ve yenilikçiliği artırmayı hedeflemektedir.

Literatürdeki bu bulgulardan hareketle, örgütsel bağlılığın profesyonel özelliklerden etkilendiği değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2a: Davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Yapısal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanların örgütsel bağlılığının artması sorunların çözümünü kolaylaştıracak ve onların işletmenin gelişimi için işletmeye daha çok katkıda bulunmaları sağlanabilecektir. Bütün bunlar ise işletmenin adaptif performansını artıracaktır. Ancak örgütsel bağlılıkla ilişkisi tam olarak ortaya konamayan bir değişken olarak performans konusunun yeterince ele alınmadığı da anlaşılmaktadır (Somers ve Birnbaum, 1998).

Örgütsel bağlılığı artırma sürecinde işletme yöneticisi, çalışanların ortak bir örgüt kimliğine sahip olmalarına da yardımcı olmaktadır. Çünkü bir örgüt kimliğine sahip olan çalışanlar sadece kendi çıkarlarını düşünmeyecek, örgütün tamamı için faydalı olabilecek faaliyetler üzerinde yoğunlaşacaklardır (Kitapçı vd. 2005:36). Ortaya konulan bu gerekçelerin ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın örgütün adaptif performansı üzerinde bir etkisi vardır.

Yukarıda da ortaya konulduğu gibi, hem profesyonel özelliklerin desteklenmesi hem de örgütün adaptif performansı örgütsel bağlılık ile bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, işletme yönetiminin profesyonel özellikleri desteklemesi profesyonellerin işletmeye olan bağlılığını artıracak ve buna bağlı olarak da iş performansları artacağından işletmenin performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Ancak bu ilişkide örgütsel bağlılığın hem profesyonel özelliklerin desteklenmesi ile hem de örgütün adaptif performansı ile bir ilişki içerisinde olması; örgütsel bağlılığın profesyonel özelliklerin desteklenmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması, profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi olabileceği düşüncesini akla getirmektedir. Bu etkiyi test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4a: Örgütsel bağlılık, davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansı üzerindeki etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4b: Örgütsel bağlılık, yapısal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansı üzerindeki etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

### 3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde kullanılan veri toplama yöntemleri ve araştırmanın örneklemini incelenmiş, tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, güvenilirlik analizleri, ilişki analizi ve hipotezlerin testleri yapılmıştır.

#### 3.1. Ölçeklerin Oluşturulması ve Örneklem

Yapılan literatür taramaları sonucunda profesyonel özelliklerin yapısal profesyonel özellikler ve davranışsal profesyonel özellikler olmak üzere iki ayrı biçimde incelendiği gözlemlenmiştir. Bu iki özellik, Wallace (1995) tarafından oluşturulan, toplam 26 önermeli anket soruları ile ölçülmüştür. Ölçüm için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki 1 değeri "Kesinlikle Katılıyorum", 5 değeri ise "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde belirlenerek katılımcılardan uygun seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Davranışsal özellikler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,96, yapısal özellikler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,91 ve toplamda güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılığı, Wallace (1995) tarafından oluşturulan, toplam 7 önerme içeren bir anket ile ölçülmüş ve bu ölçüm esnasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki 1



değeri “Kesinlikle Katılıyorum”, 5 değeri ise “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde belirlenerek katılımcılardan uygun seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin Türkçe’ye uyarlama çalışması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Tekrar çeviri her iki dilin gramer yapısına hakim dilbilimciler tarafından gerçekleştirilmiştir. Anlamli ve açık olmayan ifadeler grup mutakabatı ile çözülmüştür.

Yılmaz ve arkadaşları (2005) tarafından daha önce güvenirliliği ve geçerliği test edilen, 19 önerme içeren adaptif performans anketine çalışmada yer verilmiştir. Ölçüm için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki 1 değeri “Yetersiz”, 5 değeri ise “Yüksek” şeklinde belirlenerek katılımcılardan uygun seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmanın ana kütesini İstanbul Ticaret Odası (İTO) üyesi olan yaklaşık 300.000 KOBİ oluşturmaktadır. Ana küteden rastgele belirlenen 2000 adet KOBİ örneklem olarak seçilmiştir. Toplam 403 katılımcıdan elde edilen anket ile analiz işlemlerine başlanmıştır. Anketlerin incelenmesi sonucunda uygun veri içermeyen veya tam doldurulmamış anketler analiz dışında tutulmuş ve 388 katılımcı verisi ile analizler yapılmıştır. Yaklaşık 300.000 faal üyesi bulunan İTO için %5 güvenirlik aralığı ve %5 güven seviyesi için yeterli örneklem sayısı 384 olduğu için (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50) örneklem yeterlidir ve evreni temsil edebilecek seviyededir.

### 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler, Ölçeklerin Geçerliliği ve Korelasyon

56 farklı sektörden 79 farklı pozisyonda çalışan 388 katılımcı ankete iştirak etmiştir. Ankete katılan 388 katılımcının çalıştıkları işyerlerindeki kıdemleri 1 ile 28 yıl arasında farklılık göstermektedir (Ort= 6,58, ss=5,04). Katılımcıların %47,6’sı (n=192) 18 ile 30 yaş arasında, % 38,2’si (n=154) 31 ile 40 yaş arasında ve %13,6’sı (n=55) 41 yaş üzerindedir. Ankete katılan 388 katılımcının eğitim düzeyleri de ilköğretim ile doktora arasında farklılık göstermektedir. Çalışanlar arasında en sık görülen eğitim düzeyini 254 kişi (%65,5) ile üniversite mezunları oluşturmaktadır. Ankete katılanların %26’sı (n=101) kadın ve %72,4’ü (n=291) erkektir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede profesyonel özellikler ölçeğinin (PÖÖ) ilişkisiz yapısal modeli (davranışsal (DPÖ) ve yapısal özellikler (YPÖ) ayrı ayrı analize dâhil edilmiştir.), örgütsel bağlılık ölçeği (ÖBÖ) ile adaptif performans ölçeğinin (APÖ) tek faktörlü yapıları test edilmiştir. Tablo 1’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ölçeklerin test edilen yapıları doğrulanmıştır.

**Tablo 1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek/Model	$\chi^2$	<i>p</i>	<i>df</i>	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
DPÖ	644,31*	.000	140	4,602	0.068	0.946	0.947	0.903
YPÖ	140,19*	.000	36	3,894	0,061	0,977	0,978	0,955
ÖBÖ	48,63*	.000	14	3,474	0.056	0.994	0.994	0.981
APÖ	982,47*	.000	282	3,484	0.056	0.913	0.914	0.881

Not: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; RFI= Relative Fit Index; IFI= Incremental Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index

DPÖ= Davranışsal Profesyonel Özellikler Ölçeği; YPÖ= Yapısal Profesyonel Özellikler Ölçeği;

ÖBÖ= Örgütsel Bağlılık Ölçeği, APÖ= Adaptif Performans Ölçeği.

\**p* < .01.

Ölçeklerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerlerine Tablo 2’de yer verilmiştir. Elde edilen bulgular davranışsal profesyonel özelliklerin adaptif performansla anlamlı ve aynı yönde ( $r=.211$ ,  $p<.01$ ) ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde yapısal profesyonel özellikler de adaptif performansla anlamlı ve aynı yönde ( $r=.247$ ,  $p<.01$ ) ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın da davranışsal profesyonel özellikler ( $r=.779$ ,  $p<.01$ ), yapısal profesyonel özellikler ( $r=.418$ ,  $p<.01$ ) ve adaptif performans ( $r=.185$ ,  $p<.01$ ) ile anlamlı ve aynı yönlü ilişkisinin olduğu bulunmuştur.

**Tablo 2. Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar**

Faktör	Ort.	SS	C.A.	1	2	3	4
1. Davranışsal Profesyonel Özellikler	3.04	1.07	.966	1			
2. Yapısal Profesyonel Özellikler	2.95	1.26	.910	.394*	1		
3. Adaptif Performans	3.60	.45	.931	.211*	.247*	1	
4. Örgütsel Bağlılık	2.92	1.44	.961	.779*	.418*	.185*	1

Ort.= Ortalama, SS= Standart Sapma, C.A.= Cronbach alfa güvenirlik katsayısı.

\*  $p<.01$  (Çift yönlü),  $n=388$ .

### 3.3. Hipotez Testleri

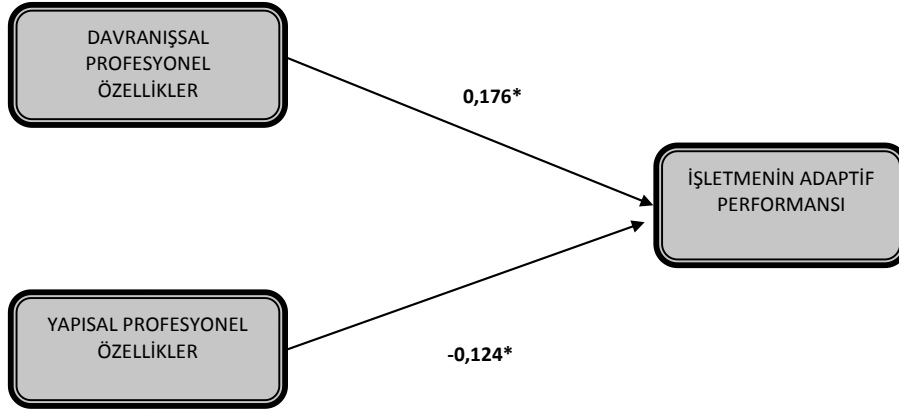
Örgütsel bağlılığın, profesyonel özelliklerin adaptif performans üzerindeki etkisinde ara değişken rolünü test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli kurgulanmış ve test edilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) aracılık rolünün varlığından bahsedilebilmesi için üç farklı durumun gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir: (1) Bağımsız değişkenin (davranışsal ve yapısal profesyonel özellikler) bağımlı değişken (adaptif performans) üzerinde etkisi olmalıdır, (2) Bağımsız değişkenin (davranışsal ve yapısal profesyonel özellikler) aracı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır, (3) Aracı değişken (örgütsel bağlılık) analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (davranışsal ve yapısal profesyonel özellikler) bağımlı değişken (adaptif performans) üzerindeki etkisinde bir değişiklik meydana gelirken, ara değişkenin (örgütsel bağlılık) de bağımlı değişken (adaptif performans) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Birinci modelde, bağımsız değişken olan profesyonel özelliklerin boyutları olan davranışsal ve yapısal profesyonel özelliklerin bağımlı değişken olan adaptif performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Şekil-1’de gösterilen model, AMOS 16.0 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir ( $\chi^2/df=3,748$ ; goodness of fit index (GFI) =0.77; comparative fit index (CFI)=0.83; relative fit index (RFI)=0.76; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.059).

Profesyonel özelliklerin alt boyutlarından işletmenin adaptif performansı arasındaki yollara ait katsayılar (standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri) aşağıdaki tabloda verilmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre, davranışsal profesyonel özelliklerin adaptif performans üzerinde pozitif bir etkisi bulunurken, yapısal profesyonel özelliklerin negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle H1a ve H1b hipotezleri desteklenmektedir.

Şekil 1: Model 1 - Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi



\*p&lt;.01.

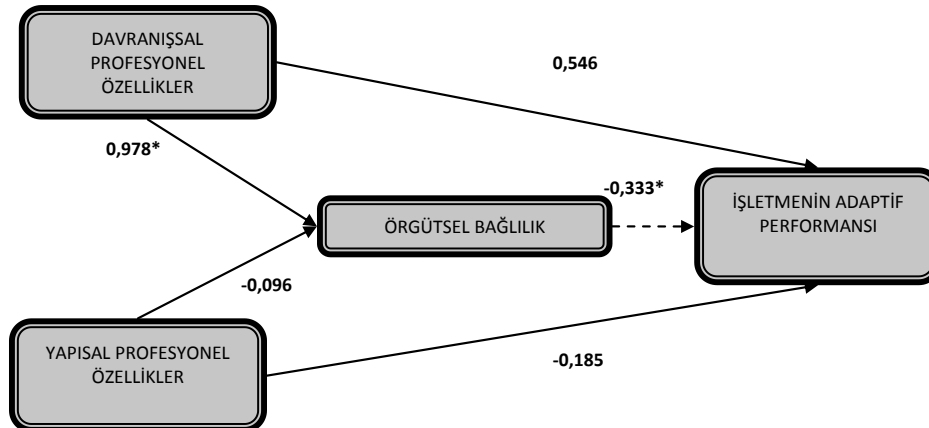
Tablo 3. Model 1 Yol Katsayıları

Yol	Standardize $\beta$	Standart Hata	P*
Davranışsal Profesyonel Özellikler → Adaptif Performans	0.176	0.031	.00
Yapısal Profesyonel Özellikler → Adaptif Performans	-0.124	0.028	.02

\*p&lt;0.05

İkinci modelde, işletmenin adaptif performansı bağımlı, davranışsal ve yapısal profesyonel özellikler bağımsız ve örgütsel bağlılık ise aracı değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Böylece Baron ve Kenny'nin belirttiği ikinci ve üçüncü etkilerin varlığı tek bir model üzerinde test edilmiştir. Şekil-2'de gösterilen modelin testi sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir ( $\chi^2/df=2.873$ ; goodness of fit index (GFI)=0.772; comparative fit index (CFI)=0.887; relative fit index (RFI) =0.824; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.049). Şekil-2'de gösterilen modelde belirtilen yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo 4'de yer almaktadır.

Şekil 2: Model 2- Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü,



\*p&lt;0.05.

**Tablo 4. Model-2'nin Yol Katsayıları**

Yol	Standardize $\beta$	Standart Hata	P*
Davranışsal Profesyonel Özellikler → Adaptif Performans	0,546	0,387	0,45
Yapısal Profesyonel Özellikler → Adaptif Performans	-0,185	0,342	0,78
Örgütsel Bağlılık → Adaptif Performans	-0,333	0,062	0,01
Davranışsal Profesyonel Özellikler → Örgütsel Bağlılık	0,978	0,441	0,01
Yapısal Profesyonel Özellikler → Örgütsel Bağlılık	-0,096	0,418	0,81

\*p<0,05

Elde edilen bu bulgulara göre, örgütsel bağlılık adaptif performans üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir (standardize edilmiş  $\beta=-.333$ ;  $p<.05$ ). Davranışsal profesyonel davranışların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı (standardize edilmiş  $\beta=.978$ ;  $p<.05$ ) iken yapısal profesyonel özelliklerin etkisi anlamlı çıkmamıştır (standardize edilmiş  $\beta=-.096$ ;  $p>.05$ ). Aracılık etkisi açısından model incelendiğinde davranışsal profesyonel davranışların işletmenin adaptif performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sebeple iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan yapısal profesyonel özelliklerin işletmenin adaptif performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisine ilişkin bir bulguya rastlanılmamıştır. Bu durumda H2a, H3 ve H4a hipotezleri desteklenirken, H2b ve H4b hipotezleri desteklenememektedir.

#### 4. Tartışma Ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı işletmenin adaptif performansı ile profesyonellerin özellikleri arasındaki ilişkiyi bütüncül bir model içerisinde ele alarak profesyonellerin örgütsel bağlılığının bu ilişkideki rolünü açıklığa kavuşturmadır. Alanyazında yer alan çalışmalarda işletmenin adaptif performansı ile profesyonellerin özellikleri arasındaki ilişkinin yeterli derecede odaklanılmaması ve araştırmalarda sadece değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin incelenmesi bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, performansa örgütsel bağlılık ile nadir çalışılan bir değişken olarak rastlanılmaktadır. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak, işletmenin adaptif performansı ile profesyonellerin özellikleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisine odaklanılarak literatüre katkı sağlanmaya ve uygulamacılara kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda, Tablo 5'de görüleceği üzere, elde edilen bulgular işletmenin adaptif performansı ile profesyonellerin özellikleri arasındaki etkileşimde, profesyonel özelliklerinden davranışsal profesyonel özelliklerin adaptif performansa etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde davranışsal profesyonel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde de etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın adaptif performans üzerinde etkisine rastlanılmış ve davranışsal profesyonel özelliklerin adaptif performans üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte yapısal profesyonel özelliklerin işletmenin adaptif performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin bir bulguya rastlanılmamıştır.

**Tablo 5. Hipotez Testleri Sonuçları**

Hipotez	Model	Sonuç
Hipotez 1a	Davranışsal Profesyonel Özellikler → Adaptif Performans	Desteklenmektedir.
Hipotez 1b	Yapısal Profesyonel Özellikler → Adaptif Performans	Desteklenmektedir.
Hipotez 2a	Davranışsal Profesyonel Özellikler → Örgütsel Bağlılık	Desteklenmektedir.
Hipotez 2b	Yapısal Profesyonel Özellikler → Örgütsel Bağlılık	Desteklenmemektedir.
Hipotez 3	Örgütsel Bağlılık → Adaptif Performans	Desteklenmektedir.
Hipotez 4a	Davranışsal Profesyonel Özellikler → Örgütsel Bağlılık → Adaptif Performans	Desteklenmektedir.
Hipotez 4b	Yapısal Profesyonel Özellikler → Örgütsel Bağlılık → Adaptif Performans	Desteklenmemektedir.

İşletmelerin adaptif performansı ile davranışsal profesyonel özellikler arasındaki etkileşim şirketlerin entelektüel sermayeleri ile açıklanabilmektedir. Örgütsel yapıyı bir arada tutan insan faktörünün etkin kullanılması, bireylerin bir arada, uyum içerisinde çalışması ve bu uyumun devamiyetinin temini örgütlerin değişen çevreye adapte olmaları için gerekli görülmektedir. Bir işletmenin sahip olduğu insan sermayesinin özgünlük derecesi ve kalifikasyonu, işletmenin adaptif performansının derecesini haliyle etkilemektedir. Bu özellikleri yüzünden işletmelerdeki profesyoneller diğer çalışanlardan ayrılmakta ve profesyonellerin, çalıştıkları işletmeler için özel bir değer olduğu fikri önem kazanmaktadır. Profesyonellerin davranışsal özelliklerinin desteklenmesi örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir. Araştırma sonucunda bulgular davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin, işletmenin adaptif performansı ve profesyonellerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın adaptif performans üzerinde negatif bir etkisi olduğu görünmekle davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin işletmenin adaptif performansı üzerindeki etkisinde de tam aracılık rolü oynadığı bulgulanmaktadır. Öte yandan, yapısal profesyonel özelliklerin işletmenin adaptif performansı üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, yapısal profesyonel özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında bir etkileşim bulunmaması neticesinde aracılık etkisinden de bahsedilememektedir.

Ancak araştırmanın bulguları yorumlanırken bazı kısıtları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İlk olarak çalışmada kullanılan ölçüm araçları kişisel değerlendirmeleri ölçtüğü için sosyal beğenirlik etkisi ve yaygın yöntem varyansı hatasına açık bulunmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni bireysel algıları ölçmeye yarayan ölçüm araçları katılımcıların gerçek performanslarını göstermeyebileceği yönündedir (Spector, 1994). İkinci kısıt ise örneklemin kendisi ile ilgilidir. Örnekleme her ne kadar farklı iş kollarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin farklı seviyedeki profesyonel çalışanlarını kapsamakta ise de coğrafi olarak İstanbul ile sınırlıdır. Bundan dolayı, genelleme yapılırken bu hususu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Diğer bir konu da anketlerin cevap oranının %20,5 olmasıdır. Ancak bu oranın sosyal bilimler açısından pek de alışılmadık bir durum olmadığı da ifade edilmektedir (Kidder, 2002).

Bunlarla birlikte, araştırmanın literatüre esas katkısı işletmenin adaptif performansının artırılmasında davranışsal profesyonel özelliklerin desteklenmesinin önemi ile birlikte profesyonellerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasıyla davranışsal boyutta önemli değişiklikler olmadığına ortaya konmasıdır. Bu bulgu literatürdeki diğer çalışmalardaki (örneğin; Kitapçı ve ark., 2005) örgütsel bağlılık ile işletmenin adaptif performansı arasındaki pozitif ilişki bulgusu ile uyumsuzdur. Ancak Somers ve Birnbaum (1998) tarafından da örgütsel bağlılık ile performans arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Yine de profesyonel davranış özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında çoklu doğrusal bağlantı ihtimali de yüksek görünmektedir. Bu durum da konunun hala araştırmaya muhtaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin adaptif performansı ele alınarak alanyazına katkı sağlanmıştır. Ancak bireysel performans açısından da uyum konusunun ele alınması ile günümüz rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına katkı sağlayabilir. Çünkü küreselleşme, hızla değişen teknoloji ve iş tanımları bireysel performansın da adaptif olmasını gerektirmektedir. Makro açıdan ele alınan uyum konusu bundan sonraki çalışmalarda mikro seviyede araştırılabilir. Ayrıca çalışmada örgütsel tutum olarak örgütsel bağlılık ele alınmış ve doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışları, algılanan örgütsel destek, örgütsel kültür, örgütsel iklim ve liderlik gibi örgütsel faktörler ele alınarak çalışma tekrarlanabilir ve genişletilebilir.

### Kaynaklar

- Aiken, J. ve Hage, M. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*,31, 497-507.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Apaydın, F. (2007), Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bingham, Richard D. (1978). "Innovation, Bureaucracy and Public Policy: A Study of Innovation Adoption by Local Government", *The Western Political Quarterly*, Vol. 31, No.2, 172-205.
- Brierly, John A., Christopher Cowton (2000). "Putting Meta Analysis to Work: Accountants' Organizational-Professional Conflict", *Journal of Business Ethics* 24; pp. 343-353.
- Bucher ve Stelling (1969). Characteristics of professional organizations. *Journal of Health & Social Behaviour* vol. 10, pp. 3-15.
- Burns, Lawton R. ve Douglas R. Wholey (1993), "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks," *Academy of Management Journal*, 36 (February), 106-137.
- Cohen, Aaron ve Yarden Kol (2004), "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Managerial Psychology*, 19, 386-406.
- Dorenbosch, Luc, Marloes L. Van Engen, Marinus Verhagen (2005). "On the Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership." *Creativity and Innovation Management*, Vol.14 Number 2, pp. 129-143.

- Denison, D.R., Haaland, S., Goelzer, H.P. (2004). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World"? *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 98–109.
- Erdil, O., İmamoğlu, S.Z., Keskin,H., Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5/1: 17-26.
- Erdil, O. Kalkan, A. (2005) Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobi Performansına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,Yıl 4, Sayı 7.
- Freidson, Eliot (1984). "The Changing Nature of Professional Control", *Annual Review of Sociology*, 10, 1-20.
- Hall, Richard H. (1968). "Professionalization and Bureaucratization," *American Sociological Review*, 33 (Feb.), 92-104.
- Hartline, M.D., Ferrel, O.C. (1996). "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60,52-70.
- Kidder, D. L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 28(5), 629–648.
- Kitapçı, Hakan. Bülent Sezen ve Nigar Demircan Çakar. "The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2005, c. 3: 33-41.
- McKee, Darly O., P.Rajan Varadarajan, William M. Pride ( 1989 ), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53 ( July), 21-35.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L. (1982). *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Pulakos, Elaine D., Arad, S., Donovan, Michelle A., Kevin E. Plamondon (2000). "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, 612-624.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr.,ve Kenneth J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.
- Sanchez R., Mahoney JT. (1996). "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, 17: 63-76.
- Somers, M.J. ve Birnbaum, D. (1998). "Work-related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance that Counts" *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.

- Spector, P. E. (1994). "Using Self-report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method" *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385–392.
- Staber, U., Jörg, Sydow (2002). "Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 No. 4, pp. 408-424.
- Staggenborg, Suzanne ( 1988 ), "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement," *American Sociological Review*, 53 ( August ), 584-606.
- Thompson, Marc, Paul Heron (2005). "The Difference a manager can make; Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment." *International Journal of Human Resource Management*, 16: 3, pp. 383-404.
- Tuamini, Matti. Rajala Arto, Möller Kristian (2004). "How Does Adaptability Drive Firm Innivateness?", *Journal of Business Research*, 57: 495-506.
- Wallace, Jean E. (1995). "Corporist Control and Organizational Commitment Among Professionals; the Case of Lawyers Working in Law Firms", *Social Forces*, Vol.73, No.3 (March), pp.811-840.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Cengiz, Lütfihak Alpan, Ercan Ergün (2005), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.