

# BMIJ

Vol: 5 Issue: 3 Year: 2017

ISSN: 2148-2586

## BUSINESS & MANAGEMENT STUDIES: AN INTERNATIONAL JOURNAL



**Taranılan İndeksler / BMIJ is indexed by  
Başlangıç Tarihi / Beginning Date**



Tarih (Date): 2013



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2017

PKP | INDEX

Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2017

## **EDITORIAL TEAM**

### **EDITOR IN CHIEF**

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### **MARKETING EDITOR**

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### **ACCOUNTING-FINANCE EDITOR**

[Assist. Prof. Metin KILIÇ](#), Karabuk University, Faculty of Business, Turkey

---

### **QUANTITATIVE METHODS EDITOR**

[Assist. Prof. İbrahim SABUNCU](#), Yalova University, Turkey

---

### **PUBLIC FINANCE EDITOR**

[Assoc. Prof. Kamil GÜNGÖR](#), Afyon Kocatepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Turkey

---

### **HEALTH ADMINISTRATION EDITOR**

[Assoc. Prof. Selma ALTINDİŞ](#), Sakarya University, Turkey

---

### **LINGUISTIC EDITOR**

[Lect. Murat BAYRAK](#), Bursa Technical University, School of Foreign Languages, Turkey

---

### **SECRETARIAT**

[Yaren AKBABA](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

## EDİTÖR KURULU

### BAŞ EDİTÖR

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### PAZARLAMA EDİTÖRÜ

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### MUHASEBE-FİNANSMAN EDİTÖRÜ

[Assist. Prof. Metin KILIÇ](#), Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Türkiye

### SAYISAL YÖNTEMLER EDİTÖRÜ

[Assist. Prof. İbrahim SABUNCU](#), Yalova Üniversitesi, Türkiye

### MALİYE EDİTÖRÜ

[Assoc. Prof. Kamil GÜNGÖR](#), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Türkiye

### SAĞLIK İŞLETMECİLİĞİ EDİTÖRÜ

[Assoc. Prof. Selma ALTINDIŞ](#), Sakarya Üniversitesi, Türkiye

### DİLBİLİM EDİTÖRÜ

[Lect. Murat BAYRAK](#), Bursa Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Türkiye

### SEKRETARYA

[Yaren AKBABA](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## **EDITORIAL BOARD**

[Prof. Dr. Mahir NAKIP](#), Çankaya University, Turkey

[Prof. Dr. Yahya FİDAN](#), Istanbul Commerce University, Faculty of Business, International Logistics Department, Turkey

[Prof. Dr. Tuncay BAYRAK](#), Western New England University, College of Business, United States

[Prof. Dr. Talha HARCAR](#), The Pennsylvania State University, USA, United States

[Prof. Dr. Saim KAYADİBİ](#), International Islamic University Malaysia, Economics, Faculty Member, Malaysia

[Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ](#), Akdeniz University, Faculty of Applied Sciences, Turkey

[Prof. Dr. İsmail BAKAN](#), Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Turkey

[Prof. Dr. Halil SAVAŞ](#), Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Turkey

[Prof. Dr. Farzand Ali JAN](#), COMSATS Institute of Information Technology, Management Science Department, Pakistan

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

[Assoc. Prof. Vasyl TARAS](#), Bryan School of Business and Economics, University of North Carolina at Greensboro, United States

[Assist. Prof. Swati VERMA](#), College of Management, Lawrence Technological University, United States

[Assoc. Prof. İlhan EGE](#), Mersin University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Turkey

[Assist. Prof. Matevz RASKOVIC](#), University of Ljubljana, Faculty of Economics, Slovenia

[Dr. Alain Micheal MOMO](#), Cape Peninsula University of Technology Faculty of Business, Marketing Department, South Africa

## **YAYIN KURULU**

[Prof. Dr. Mahir NAKİP](#), Çankaya University, Turkey

[Prof. Dr. Yahya FİDAN](#), Istanbul Commerce University, Faculty of Business, International Logistics Department, Turkey

[Prof. Dr. Tuncay BAYRAK](#), Western New England University, College of Business, United States

[Prof. Dr. Talha HARCAR](#), The Pennsylvania State University, USA, United States

[Prof. Dr. Saim KAYADİBİ](#), International Islamic University Malaysia, Economics, Faculty Member, Malaysia

[Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ](#), Akdeniz University, Faculty of Applied Sciences, Turkey

[Prof. Dr. İsmail BAKAN](#), Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Turkey

[Prof. Dr. Halil SAVAŞ](#), Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Turkey

[Prof. Dr. Farzand Ali JAN](#), COMSATS Institute of Information Technology, Management Science Department, Pakistan

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

[Assoc. Prof. Vasył TARAS](#), Bryan School of Business and Economics, University of North Carolina at Greensboro, United States

[Assist. Prof. Swati VERMA](#), College of Management, Lawrence Technological University, United States

[Assoc. Prof. İlhan EGE](#), Mersin University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Turkey

[Assist. Prof. Matevz RASKOVIC](#), University of Ljubljana, Faculty of Economics, Slovenia

[Dr. Alain Micheal MOMO](#), Cape Peninsula University of Technology Faculty of Business, Marketing Department, South Africa

---

**CONTENTS**

	<b><u>Article Header</u></b>	<b><u>Page No</u></b>
1	THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	500-524
2	KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN OVERVIEW OF RESEARCH TRENDS	525-547
3	AN INVESTIGATION ON EFFECT OF WORLDVIEW ON SELECTION OF WORDS IN DAILY LIFE SPEECH IN THE CONTEXT OF POLITICAL MARKETING	548-569
4	EVALUATION OF POLICIES FOR ORGAN TRANSPLANTATION IN TURKEY	570-585
5	ENGAGING STUDENTS THROUGH EVENT MARKETING: AN EXAMPLE OF UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP EVENT	586-604
6	LOCATION OF WEB BASED INVESTOR RELATIONS MANAGEMENT ACTIVITIES OF BORSA İSTANBUL CORPORATE MANAGEMENT INDEX COMPANIES AMONG BORSA İSTANBUL 100 INDEX COMPANIES	605-626
7	EXPLANATION OF INTRINSIC AND EXTRINSIC JOB SATISFACTION VIA MIRROR MODEL	627-639
8	COST ANALYSIS OF CORONARY INTERVENTIONS: TRANSRADIAL OR TRANSFEMORAL?	640-653
9	A QUALITATIVE STUDY ON THE EXPLORATION OF SAFETY HAZARDS RELATED TO THE OUTSOURCING OF AIRCRAFT MAINTENANCE	654-683
10	THE RELATIONSHIP BETWEEN INDUSTRIAL PRODUCTION AND EMPLOYMENT UNDER STRUCTURAL BREAK	684-702
11	LIQUIDITY AND CREDIT RISK EVALUATION OF TURKISH BANKS: DYNAMIC PANEL DATA ANALYSIS	703-716
12	THE IMPORTANCE OF POSTMODERN EPISTEMOLOGY IN ORGANIZATIONAL CHANGE ASSESSMENT	717-727

---



---

13	ENTREPRENEURS WHO ARE CONTRADICTION BETWEEN THE IDEALIZATION OF IDEOLOGY AND THE ATTRACTIVENESS OF CAPITALISM: A RESEARCH ON TOURISM ENTREPRENEURS	728-746
14	THE EFFECT OF PERSON-JOB FIT ON THE PERFORMANCE APPRAISAL: A RESEARCH IN KONYA TEXTILE ENTERPRISES	747-764
15	EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ACHIEVEMENT: 'TRAIN TO GAIN' EVIDENCE FROM MANUFACTURING BUSINESSES IN TURKEY	765-785
16	EFFECTS OF PROACTIVE PERSONALITY ON POLITICAL SKILLS	786-807
17	COEXISTENCE OF PRIVATE FIRMS AND OPEN SOURCE FIRMS UNDER SPILLOVERS AND CONSUMER BIAS	808-825
18	THE ROLE OF SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF WOMEN ON INFANT MORTALITY: A PANEL DATA ANALYSES FOR OECD COUNTRIES	826-841
19	INTERMODAL TRANSPORTATION: CONSIDERATIONS IN PREFERENCE AND THE PROBLEMS BETWEEN EUROPE AND TURKEY	842-858
20	THE CHALLENGES FOR WOMEN IN EXECUTIVE POSITIONS AND THE ROLE OF GENDER ON LEADER MEMBER EXCHANGE	859-879

---

**İÇİNDEKİLER**

	<b><u>Makale Başlığı</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
1	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ	500-524
2	BİLGİ YÖNETİMİ: ARAŞTIRMA EĞİLİMLERİNE GENEL BAKIŞ	525-547
3	POLİTİK PAZARLAMADA KULLANILAN KELİMELERİN DÜNYA GÖRÜŞLERİNİ YANSITMA AÇISINDAN FARKLILIK OLUŞTURUP OLUŞTURMADIĞI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA	548-569
4	TÜRKİYE'DE ORGAN NAKLİNE YÖNELİK POLİTİKALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	570-585
5	ETKİNLİK PAZARLAMASI İLE ÖĞRENCİLERİ ÇEKME: ÜNİVERSİTELERDE GİRİŞİMCİLİK ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK	586-604
6	BORSA İSTANBUL KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ ŞİRKETLERİN WEB TABANLI YATIRIMCI İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİNİN BORSA İSTANBUL 100 ENDEKSİNDEKİ ŞİRKETLER ARASINDAKİ KONUMU	605-626
7	İÇSEL VE DIŞSAL İŞ DOYUMUNUN AYNA MODELİ İLE AÇIKLANMASI	627-639
8	KORONER GİRİŞİMLERİN MALİYET ANALİZİ: TRANSRADIAL Mİ TRANSFEMORAL Mİ?	640-653
9	HAVA ARACI BAKIM FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMIYLA İLGİLİ EMNİYET TEHLİKELERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA	654-683
10	YAPISAL KIRILMA ALTINDA SANAYİ ÜRETİMİ VE İSTİHDAM İLİŞKİSİ	684-702
11	TÜRK BANKALARININ LİKİDİTE VE KREDİ RİSK DEĞERLENDİRMESİ: DİNAMİK PANEL VERİ ANALİZİ	703-716
12	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE POSTMODERN EPİSTEMOLOJİNİN ÖNEMİ	717-727

---

13	İDEOLOJİNİN İDEALİZASYONU İLE KAPİTALİZMİN ÇEKİCİLİĞİ VE ZORLAMALARI ARASINA SIKIŞAN GİRİŞİMCİLER: TURİZM GİRİŞİMCİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	728-746
14	KİŞİ-İŞ UYUMUNUN PERFORMANS DEĞERLEMEYE ETKİSİ: KONYA TEKSTİL İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI	747-764
15	MESLEKİ EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE BAŞARISINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ İMALAT İŞLETMELERİ ÜZERİNE 'KAZANMAK İÇİN EĞİT' BULGULARI	765-785
16	PROAKTİF KİŞİLİĞİN POLİTİK BECERİ ÜZERİNE ETKİSİ	786-807
17	ÖZEL VE AÇIK KAYNAK FİRMALARIN YAYILMA ETKİSİ VE TÜKETİCİ ÖNYARGISI ALTINDA BİR ARADA BULUNMASI	808-825
18	KADINLARIN SOSYO-EKONOMİK DURUMLARININ BEBEK ÖLÜMLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: OECD ÜLKELERİ İÇİN PANEL VERİ ANALİZİ	826-841
19	İNTERMODAL TAŞIMACILIK: TERCİH NEDENLERİ VE AVRUPA-TÜRKİYE ARASINDAKİ PROBLEMLER	843-859
20	KADINLARIN YÖNETİCİ POZİSYONLARINDA YAŞADIKLARI ZORLUKLAR VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNDE CİNSİYETİN ROLÜ	859-879

---

**Citation:** Büyükyılmaz O. & Fidan Y. (2017), Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, BMIJ, (2017), 5(3): 500-524 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.143>

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Ozan BÜYÜKYILMAZ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 20/09/2017

Yahya FİDAN<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 17/10/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Bu çalışma ile algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek ve örgüte duyulan güvenin algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünü tespit etmektir. Çalışma kapsamında kullanılan veri seti, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim görmekte olan ve aynı zamanda devlet ve özel kuruluşlarda çalışmakta olan 228 lisansüstü öğrencisinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi sürecinde, yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde gerçekleştirilen yol analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık etkisine sahip olduğu, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisinde ise kısmi aracılığının bulunduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Jel Kodları:** D23, M12, M54

## THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

### ABSTRACT

*This study investigates direct and indirect relationships between perceived organizational support, organizational trust and organizational citizenship behavior. The aim of the study is to determine the effect of employee perceptions of organizational support on the tendency to exhibit organizational citizenship behavior and to determine the mediating role of perceived trust in perceived organizational support and organizational citizenship behavior relationship. The data used in the study were gathered by questionnaire from 228 graduate*

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü, [ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr](mailto:ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr)

[orcid.org/0000-0001-5499-1485](http://orcid.org/0000-0001-5499-1485)

<sup>2</sup> Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Uluslararası Lojistik Bölümü, [dryfidan@gmail.com](mailto:dryfidan@gmail.com)

[orcid.org/0000-0002-5012-3629](http://orcid.org/0000-0002-5012-3629)

students studying at the Karabuk University Institute of Social Sciences and at the same time working in state and private institutions. In the process of testing the hypotheses, path analysis was used in the context of structural equation modeling. As a result of the study, it was determined that organizational trust fully mediates the relationship between perceived organizational support and the dimensions of altruism, conscientiousness and sportsmanship of organizational citizenship behavior and partially mediates the relationship between perceived organizational support and the dimensions of courtesy and civic virtue of organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior.

**Jel Codes:** D23, M12, M54

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri ve etkinlik sağlamaları, formal iş tanımlarının ötesinde işlerini yapan, zamanını, dikkatini ve enerjisini örgütüne cömertçe veren çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. İş tanımlarında bulunmayan ve isteğe bağlı gerçekleştirilen davranışlar ne ödüllendirilmekte ne de kurala bağlı olmaktadır, fakat örgütün başarılı olmasına ve sorunsuz çalışmasına önemli katkıları bulunmaktadır. Örgüte önemli katkılar sağlayan bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Netemeyer vd., 1997; Podsakoff vd., 2000).

1990'lı yıllardan günümüze, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili yönetim ve örgütsel davranış literatüründe daha fazla araştırmanın yapıldığı ve üzerinde tartışılan bir konu olduğu görülmektedir (Organ, 1997; Netemeyer vd., 1997; Podsakoff vd., 2000; Singh, ve Srivastava, 2016; Gupta vd., 2016). Bunun nedeni, yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte faydalı ve firma performansını arttırıcı önemli bir varlık olduğunu anlamalarıdır (Yen ve Niehoff, 2004). Podsakoff vd. (2000:514) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün sosyal ağını geliştirerek örgütsel etkinliği arttırdığını ve böylece çatışmaları azalttığını ve örgütsel performansı geliştirdiğini belirtmektedir.

Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların sayısının da giderek arttığı görülmektedir (Netemeyer vd., 1997; Aryee vd., 2002; Akdoğan ve Köksal, 2014; Gupta vd., 2016; Singh, ve Srivastava, 2016). Araştırmalarda, yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel performans arasında önemli bir ilişki belirlenmiş olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen öncüller üzerinde sınırlı araştırma bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların teşvik edilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin anlaşılması hem akademik araştırmalar hem de işletmeler açısından önemlidir. Dolayısıyla son yıllarda, çalışanların neden örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyip sergilemediğinin belirlenmesi ve bu tür davranışların nasıl arttırılabileceği birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir.

Araştırmalar kapsamında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkili olan birçok faktörden bahsedilebilmektedir. Bu kapsamda kişiliğin (Organ, 1994), örgütsel güvenin (Aryee vd., 2002; Bolino vd., 2002; Akdoğan ve Köksal, 2014; Singh, ve Srivastava, 2016), örgüt ikliminin (Choi, 2007), örgütsel adaletin (Fassina vd., 2008; Yıldız, 2014), örgütsel aidiyetin (Akdoğan ve Köksal, 2014), örgütsel özdeşleşmenin (Tokgöz ve Seymen, 2013), örgütsel bağlılığın (Aslan, 2008; Gupta vd., 2016) ve iş tatmininin (Bateman ve Organ, 1983; Netemeyer vd., 1997) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi bulunan bir diğer kavram ise algılanan örgütsel destektir (Shore ve Wayne, 1993; Wayne vd., 1997; Lynch vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; İplik vd., 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015). Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik çalışan algısı olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986:500). Bu çerçevede, örgütün kendisine değer vermesi halinde, çalışanın gönüllü olarak iş tanımlarının ötesinde performans göstereceği düşünülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisine ek olarak farklı değişkenler üzerinden dolaylı etkisi de bulunmaktadır (Netemeyer vd., 1997; Liu, 2009; İplik vd., 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015; Gupta, 2016; Azim ve Dora, 2016). Bu dolaylı etkiyi sağlayabileceği düşünülen değişkenlerden biri örgüte duyulan güven dir Aryee vd., 2002; Akdoğan ve Köksal, 2014). Örgütsel güven, bir çalışanın işverenine güven duyması ve destek algılaması, işverenin dürüst olacağına ve verdiği sözleri tutacağına inanması olarak tanımlanmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998:322). Bu çerçevede, bir çalışan örgütünün kendisine değer verdiğini, kendisini önemseydiğini algıladığında örgütüne ve yöneticilerine duyduğu güvende bir artış meydana gelecek ve dolayısıyla gönülden bir şekilde iş tanımlarının ötesinde çalışma gerçekleştirecektir (Wayne vd., 1997).

Bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ve bu etkide örgütsel güvenin dolaylı rolüne odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek ve örgüte duyulan güvenin algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaçla gerçekleştirilecek bir çalışma ile hangi faktörlerin çalışanları vatandaşlık davranışına yönelttiği ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin daha net şekilde ortaya konulması belirlenmek istenmektedir. Böylece

örgüt için önemli sayılan vatandaşlık davranışlarının artırılması konusunda işletmelere destek olmak amaçlanmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Kavramsal çerçeve bölümünde, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmekte ve literatür kapsamında oluşturulan hipotezlere değinilmektedir.

### **2.1. Algılanan Örgütsel Destek**

Eisenberger vd. (1986:500) algılanan örgütsel desteği “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise algılanan örgütsel destek, bir çalışanın içinde bulunduğu örgütün kendisine ne derece bağlı olduğuna ilişkin algısı şeklinde ifade edilmektedir (Shore ve Wayne, 1993:774; Settoon vd., 1996:220; Wayne vd., 1997:83). Örgütsel destek teorisine göre, örgüt tarafından sağlanacak faydalar, çalışanların işe ilişkin çabalarını arttırmakta ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Dolayısıyla örgütsel destek, örgütte sahip olunan değerlerin çalışanların selametine önem vermesi ve aynı zamanda mutluluk seviyelerini yükseltici bir özelliğe sahip olması anlamına gelmektedir (Eisenberger vd., 1986:501; Eisenberger vd., 2001:42).

Örgütsel destek teorisi kapsamında algılanan örgütsel desteğin temelinde, çalışanın örgütünü insani nitelikleri kapsamında görme eğilimi yatmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003:492). Örgütünün kendisine destek verdiğini düşünen çalışan, gerçekleştirdiği katkıya örgütünün değer verdiğini ve örgüt içerisindeki mutluluğunun önemsendiğini düşünmektedir (Eisenberger vd., 1997:812; Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Dolayısıyla örgütünün desteğini arkasında hisseden bir çalışan, kendisini güvende hissetmekte ve bir problemle karşılaşması durumunda örgütünün arkasında olduğuna inanmaktadır.

Yöneticiler çalışanlarını değerlendirirken genel olarak gösterilen sadakate ve bağlılığa önem vermektedir. Dolayısıyla yöneticiler örgütüne sadık olan ve bağlılık gösteren çalışanların daha yüksek performansa sahip olacaklarına inanmaktadır (Eisenberger vd., 1986:500). Diğer taraftan ise çalışanlar da benzer şekilde örgütlerinin kendilerine bağlı olmasını istemektedir. Başka bir deyişle, bir çalışan örgüt içinde kabul gördüğünü düşündüğünde, kendisine ödül ve terfi imkanı sunulduğunda, örgüt içerisinde bilgiye kolay şekilde ulaşabildiğinde değerli olduğunu düşünmekte ve daha yüksek bir verimlilikle çalışmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Gerçekleştirilen çalışmalarda bir çalışanın örgütsel destek algılaması durumunda, örgütüne karşı kendisini yükümlü hissedeceğini ve örgütsel amaçlara katkı sağlayabilmek adına iyileştirerek daha yüksek performansla karşılık vereceğini göstermektedir (Shore ve Wayne, 1993; Lynch vd., 1999).

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Katz ve Kahn'ın (1966) "Fazladan Rol Davranışı" kavramına dayalı olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ileri sürülmüştür (Aslan, 2008:166). Bateman ve Organ (1983:588) örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanın rol tanımında bulunmayan, örgüte fayda sağlayıcı davranışlar şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde örgütün bütünsel performansına katkı sağlayıcı davranışları ifade etmektedir (Netemeyer vd., 1997:86). Podsakoff vd. (2000:513) kavramı, iş tanımlarında bulunmayan, gerçekleştirilmediğinde ceza gerektirmeyen, gerçekleştirildiğinde ödüllendirilmeyen, bireyin içinden gelerek yerine getirdiği, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayan gönüllü davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin en genel tanım ise Organ (1988; 1994; 1997) tarafından "bireyin, biçimsel ödül sistemini dikkate almayan, gönüllülük esasına dayalı; iş tanımlarında mecburi olmayan, yerine getirilmediğinde ceza uygulanmayan ve isteğe bağlı olarak sergilenen organizasyonun bir bütün olarak faaliyetlerinde verimliliğin artmasına katkı sağlayan davranışlar" şeklinde gerçekleştirilmiştir (Organ, 1988:4; Organ, 1994:465; Organ, 1997:86).

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin farklı boyutlandırmalar bulunmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Podsakoff vd. (2000:516) gerçekleştirdiği literatür araştırması sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin 30 farklı boyutun tanımlandığını belirtmektedir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin en bilinen sınıflama Organ (1988) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı; diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem şeklinde beş boyuttan oluşmaktadır.

Diğerkâmlık davranışı, örgüt içinde diğer çalışanlara yardım etmek, işte meydana gelen problemleri önlemek amacıyla gerçekleştirilen gönüllü davranışları ifade etmektedir. (Organ, 1997:94; Podsakoff vd., 2000:516; Basım ve Şeşen, 2006:87; Fassina vd., 2008:806; Yıldız, 2014:202). Vicdanlılık davranışı, bir çalışanın iş tanımı kapsamındaki rollerinin ötesinde sergilediği gönüllü davranışlardır (Organ, 1988:550; Organ, 1997:95; Basım ve Şeşen, 2006:87; Fassina vd., 2008:807; Yıldız, 2014:202). Centilmenlik davranışı, çalışanın karşılaştığı



sorunlarla şikayet etmeden başa çıkmaya, zorluklardan yılmayarak istekle aşmaya yönelik davranışlar anlamına gelmektedir (Podsakoff vd., 2000:517; Basım ve Şeşen, 2006:87; Fassina vd., 2008:807; Yıldız, 2014:202). Nezaket davranışı, çalışanın iş arkadaşlarını etkileyecek konularda karar almadan önce, kendilerine bilgi vermeye yönelik davranışlardır (Organ, 1997:94; Basım ve Şeşen, 2006:87; Fassina vd., 2008:807; Yıldız, 2014:202). Sivil Erdem davranışı ise, çalışanın örgütünü ilgilendiren olaylarda sorumluluk almasına ve örgütün politik hayatına aktif olarak katılmasına yönelik gönüllü davranışları göstermektedir (Basım ve Şeşen, 2006:87; Fassina vd., 2008:807; Yıldız, 2014:202).

### **2.3. Örgütsel Güven**

Güven kavramı bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak, duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995:712; Schoorman vd., 2007:345). Bir başka tanıma göre ise güven, bir bireyin karşısındaki kişinin, adil, ahlaki, kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Luhmann, 1979:4). Güven bütün ilişkilerin temelidir, insanları bir arada tutar ve birbirlerine bağlanmalarını sağlar (Mishra ve Morrissey, 1990:444).

Örgütsel güven ise, çalışanın işverenine güven duyması ve destek algılaması, işverenin dürüst olacağına ve verdiği sözleri tutacağına inanması anlamına gelmektedir (Gilbert ve Tang, 1998:322). Shockly-Zalabak vd. (2000:37) kavramı, çalışanın örgütünü ilgili, açık, emniyetli olarak algılaması, örgütünün inançlarıyla, amaçlarıyla, kurallarıyla ve değerleriyle bütünleşmesi olarak tanımlamaktadır. Tan ve Tan'a (2000:243) göre örgütsel güven bir çalışanın örgütünün kendi yararına hareket edeceğine, en azından zarar verici eylemler gerçekleştirilmeyeceğine olan inancını göstermektedir. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel güven, bir çalışanın riskli ve açık olmayan bir durum ile karşı karşıya kaldığında, örgütünün davranışlarının ve vaatlerinin uyumlu olacağına ilişkin sahip olduğu inancını, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısını ifade etmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:446; Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerine, rollerine, bağlılıklarına ve deneyimlerine dayanan, çok boyutlu davranışlardan ve gayelerden oluşan bir örgüt iklimini yansıtmaktadır. Bir çalışanın örgütüne daha fazla güven duyması; sorumluluklarının ve iş tanımlarının ne derece açık olduğuna, örgüt içerisindeki iletişiminin sıklık derecesine, doğru ve zamanında olup olmadığına, beceri ve yeteneklerine ne derece inandığına, örgütteki ortak hedeflerin ne derece açık ve anlaşılır olduğuna ve örgütün bir vizyonunun olup olmadığına bağlıdır (Tokgöz ve Seymen, 2013:62).

Araştırmacılar, örgütsel güvenin gelişiminde dört temel faktörün etkili olduğunu söylemektedir (Mishra ve Morrissey, 1990; Gilbert ve Tang, 1998). Bu faktörler; örgüt içi açık iletişim, karar alma sürecine çalışanların etkin katılımının sağlanması, kritik önemli bilginin örgüt içi paylaşımı ve enformasyon paylaşımı ve beklentilerin ve duyguların doğru şekilde paylaşımıdır. Bir örgütte güven seviyesinin yüksek olması büyük oranda belirtilen dört faktörün sağlanabilmesine bağlıdır.

Güven, sadece bireysel ilişkiler açısından değil, grup içi dinamikler açısından da temel olan, yapıcı ve etkili bir unsurdur. Eğer bir ortamda güven yoksa şüphe vardır. Bu da kişilerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Oysa çalışanlar, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirlerinden yardım alarak bir arada çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ise örgüt içinde yaratılan güven ile mümkündür. Diğer bir anlatımla işyerinde etkinliğin sağlanması için yüksek güven ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Çünkü yüksek güven ortamında çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin başarısı, güçlü bir rekabet stratejisi ile bunu uygulayacak bir yönetime dayalıdır. Bu ise güvene bağlıdır. Çünkü güven işletmeler açısından işbirliği sağlayıcı bir sermayedir (Batı ve Tutar, 2016:36).

#### **2.4. Literatür Taraması ve Hipotezler**

Gerçekleştirilen birçok araştırmada algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu tespit edilmiştir (Shore ve Wayne, 1993; Wayne vd., 1997; Lynch vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; İplik vd., 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015). Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre örgütsel destek algısı ile çalışanlar örgütlerinin kendilerine destek olma konusunda istekli olduğunu düşünmekte ve böylece çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçları karşılanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar da örgütün çıkarları doğrultusunda daha fazlasını yapmak için çaba göstermektedir. Bu kapsamda örgütleri tarafından yüksek düzeyde desteklendiğini düşünen çalışanlar, daha iyi performans göstererek karşılık verme eğilimi göstermekte ve daha düşük seviyede destek algısına sahip olanlara göre daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Lynch vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

*H1: Algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışını (H1a:diğerkâmlık, H1b:vicdanlılık, H1c:nezaket, H1d:centilmenlik, H1e:sivil erdem) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Çalışanların örgütsel destek algılamaları kendilerini güvende hissetmeleri, arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir. Dolayısıyla örgütsel destek algısının örgütsel güven sağlamada önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir (Settoon vd., 1996:220; Wayne vd., 1997:83). Bu çerçevede örgütün kendisine destek verdiğini, ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına inanan bir çalışan örgütüne yönelik daha yüksek bir güven duygusu geliştirmektedir (Akkoç vd., 2012; Singh, ve Srivastava, 2016). Wayne vd., (1997) bir çalışanın kendisine değer verildiğini ve örgütü tarafından önemsendiğini algılamasının, örgütünün tanınma ve ödüllendirme konusundaki yükümlülüklerini yerine getireceğine ilişkin çalışan güvenini arttıracığını belirtmektedir.

*H2: Algılanan örgütsel destek, örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün performansını ve işlevselliğini artırma konusunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışanların gönüllülük temelli bu tür davranışlarda bulunması, büyük oranda örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına ne derece güvendikleri ile doğrudan ilişkilidir (Tokgöz ve Seymen, 2013:65). Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmalarla da örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırdığı ortaya konulmaktadır (Aryee vd., 2002; Bolino vd., 2002; Akdoğan ve Köksal, 2014; Singh, ve Srivastava, 2016). Dolayısıyla örgütünü tanıyan, bilen ve güvenen çalışanların örgütsel vatandaşlık kapsamında grubunun veya örgütünün sosyal yapısına katkı sağlayıcı davranışlar gösterme eğilimi çok daha yüksek olacaktır (Bolino vd., 2002:516).

*H3: Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını (H3a:diğerkâmlık, H3b:vicdanlılık, H3c:nezaket, H3d:centilmenlik, H3e:sivil erdem) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Literatüre bakıldığında, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin daha çok doğrusal incelendiği görülmektedir. Fakat bazı çalışmalar, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık ettiği düşünülen değişkenlere odaklanmaktadır. Bu çerçevede araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın (Liu, 2009; Gupta, 2016), stresin (Akgündüz ve Çakıcı, 2015), örgütsel özdeşleşmenin (İplik vd., 2014), iş tatmininin (Netemeyer vd., 1997), psikolojik sermayenin (Azim ve Dora, 2016) dolaylı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bazı araştırmalarda ise örgütsel güvenin farklı tutum ve davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık ettiği belirlenmiştir. Bu çerçevede örgütsel güvenin, örgütsel adalet algısı (Aryee vd., 2002) ve aidiyet algısı

(Akdoğan ve Köksal, 2014) ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık ettiği belirlenmiştir.

Dolayısıyla bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Bu çerçevede, bir çalışanın kendisine değer verildiğini ve örgütü tarafından önemsendiğini dolayısıyla örgütünün kendisine destek verdiğini algılaması örgütüne daha fazla güven duymasına neden olacağı ve dolayısıyla çalışanın daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği düşünülmektedir (Wayne vd., 1997).

*H4: Örgütsel güvenin, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı (H4a:diğerkâmlık, H4b:vicdanlılık, H4c:nezaket, H4d:centilmenlik, H4e:sivil erdem) arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.*

### **3. METODOLOJİ**

Metodoloji bölümünde çalışmanın evrenine ve örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemine, kullanılan ölçeklere değinilmektedir.

#### **3.1. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim görmekte olan ve bir işyerinde çalışmakta olan yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmaktadır. Enstitü müdürlüğünden alınan bilgiye göre evren 765 kişiden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında hedef evrenin tümüne ulaşılması amaçlanmıştır. Dolayısıyla, çalışmada tam sayım örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, veri toplama amacıyla hazırlanan anket formu online olarak evrene dahil olanların tamamına gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin 231'inden cevap alınmış ve bu kapsamda geri dönüş oranı %30,2 olarak belirlenmiştir. İncelemeler sonucunda geri dönüş sağlanan anketlerden 3 tanesinin uç değerlere sahip olduğu, bu nedenle geçersiz olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 228 kişiden oluşmaktadır.

#### **3.2. Veri Toplama Aracı, Kullanılan Ölçekler ve Analiz Yöntemi**

Çalışma için gerekli olan veriler online anket tekniği ile sağlanmıştır. Anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde katılımcıların algıladıkları örgütsel desteğin derecesini belirlemeyi amaçlayan 8 ifade, ikinci bölümde katılımcıların örgütsel güven düzeylerini belirlemeyi amaçlayan 7 ifade, üçüncü bölümde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı

düzeylerini belirlemeyi amaçlayan 19 ifade ve dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır.

Çalışmada, örgütsel güvenin, örgütsel destek algısı ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisini belirleyebilmek için daha önceki araştırmalardaki farklı ölçekler incelenmiş ve çalışma için en uygun olduğuna inanılan ölçekler anket formuna dahil edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel destek algısını belirleyebilmek için Eisenberger vd. (1997)'nin geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği tek boyutludur ve 8 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin 2 tanesi olumsuzluk ifadesidir ve ters çevrilerek analizlerde kullanılmıştır.

Katılımcıların örgütsel güven düzeyini belirleyebilmek için Robinson (1996) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel güven ölçeği tek boyutludur ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin 2 tanesi olumsuzluk ifadesidir ve ters çevrilerek analizlerde kullanılmıştır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algısını belirleyebilmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek iki ayrı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır (Williams ve Shiaw, 1999; Vey ve Campbell, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği beş boyutludur ve 19 ifadeden oluşmaktadır. 5 ifade diğerkâmlık, 3 ifade vicdanlılık, 3 ifade nezaket, 4 ifade centilmenlik ve 4 ifade sivil erdem davranışının derecesini belirlemek amacıyla ölçek içerisinde yer almaktadır.

Ölçekler 5'li likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen cevaplar içermektedir. Bu çerçevede yüksek skorlar, belirtilen unsura ilişkin algının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerli olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) ile incelenmiştir. Bununla birlikte, ölçüm modeli içerisindeki ifadelerin, hakikaten bağlı oldukları faktörler içerisinde yer alıp almadığını belirleyebilmek için ölçeklerin ayrışım ve birleşim geçerliliği de araştırılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri ise Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik değerinin ve birleşik güvenilirlik değerinin hesaplanması ile belirlenmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen yol analizi sonucunda aracı değişkenin etkisinin anlamlılığı Sobel testi ile araştırılmıştır. Sobel testi, bağımsız değişkenin bağımlı

değişken üzerindeki toplam etkiye bir aracı değişkenin ne kadar katkıda bulunduğunu belirlemek için uygulanmaktadır (Sobel, 1982).

Araştırmada gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi için AMOS programından, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik değeri ve birleşik güvenilirlik değeri hesaplamasında ise SPSS programından yararlanılmıştır.

#### **4. BULGULAR**

Bulgular kapsamında, üzerinde analizler gerçekleştirilen örneklemin demografik özelliklerine, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı değerlere ve amaç çerçevesinde gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

##### **4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan sektör, gelir durumu ve çalışma süresi değişkenleri kapsamında dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Demografik Dağılım**

Değişken	N	%	Değişken	N	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Çalışılan Sektör</b>		
Kadın	87	38,2	Özel sektör	85	37,3
Erkek	141	61,8	Kamu sektörü	143	62,7
<b>Medeni Durum</b>			<b>Gelir</b>		
Bekar	106	46,5	1000 TL’den az	15	6,6
Evli	122	53,5	1000-2999 TL arası	129	56,6
<b>Yaş</b>			<b>Çalışma Süresi</b>		
			3000 TL ve daha fazla	84	36,8
25 yaş ve altı	26	11,4	<b>Çalışma Süresi</b>		
26-30 yaş arası	97	42,5	3 yıl ve daha az	90	39,5
31-40 yaş arası	87	38,2	4-7 yıl arası	64	28,1
41 yaş ve üstü	18	7,9	8-12 yıl arası	53	23,2
<b>TOPLAM</b>	<b>228</b>	<b>100</b>	13 yıl daha fazla	21	9,2
			<b>TOPLAM</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun erkek (%61,8) ve evli (%53,5) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında örneklemin daha çok 26-30 yaş arası (%42,5) ve 31-40 yaş arası (%38,2) katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcılar %37,3’ü özel sektörde ve %62,7’si kamu sektöründe çalışmaktadır. Gelir durumuna bakıldığında katılımcıların daha çok 1000-2999 TL (%56,6) arasında gelire sahip olduğu görülmektedir. Son olarak çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların %39,5’i 3 yıl ve daha az, %28,1’i 4-7 yıl, %23,2’si 8-12 yıl ve %9,2’si 13 yıl ve daha fazla süredir mevcut kurumunda çalışmaktadır.

#### 4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Hipotezler test edilmeden önce, araştırma kapsamında kullanılan üç farklı ölçeğin yapısal olarak geçerli olup olmadığına doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) ile bakılmıştır. Ölçüm modelinde uyum, ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla incelenmiştir. Uyumdan bahsedebilmek için  $\chi^2/sd$  değeri 5'e eşit veya küçük olmalı, GFI değeri 0,85'e eşit veya büyük olmalı, TLI ve CFI değerleri 0,90'a eşit veya büyük olmalı, RMSEA değeri ise 0,08'e eşit veya küçük olmalıdır (Schumacker ve Lomax, 2004:81-84; Byrne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37).

**Tablo 2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Maddeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri	Uyum İyiliği Değeri
Algılanan Örgütsel Destek	AÖD1	<b>0,842**</b>	-	-	$\chi^2 = 674,872$ Sd = 435 $\chi^2/sd = 1,551$ GFI = 0,846 TLI = 0,954 CFI = 0,960 RMSEA = 0,049
	AÖD2	<b>0,807**</b>	0,070	14,603	
	AÖD3	<b>0,838**</b>	0,068	15,495	
	AÖD4	<b>0,855**</b>	0,066	16,015	
	AÖD5	<b>0,685**</b>	0,071	11,512	
	AÖD6	<b>0,657**</b>	0,083	10,865	
	AÖD7	<b>0,544**</b>	0,088	8,562	
	AÖD8	<b>0,743**</b>	0,073	12,894	
Örgütsel Güven	ÖRGÜV1	<b>0,827**</b>	-	-	
	ÖRGÜV2	<b>0,853**</b>	0,057	15,561	
	ÖRGÜV3	<b>0,860**</b>	0,063	15,765	
	ÖRGÜV4	<b>0,889**</b>	0,061	16,572	
	ÖRGÜV6	<b>0,766**</b>	0,060	15,022	
	ÖVD (Diğerkâmlık)	DIG1	<b>0,562**</b>	-	
DIG2		<b>0,868**</b>	0,145	10,438	
DIG3		<b>0,937**</b>	0,174	9,681	
DIG4		<b>0,896**</b>	0,163	9,473	
DIG5		<b>0,917**</b>	0,165	9,580	
ÖVD (Vicdanlılık)	VIC1	<b>0,756**</b>	-	-	
	VIC2	<b>0,838**</b>	0,088	12,276	
	VIC3	<b>0,634**</b>	0,093	9,236	
ÖVD (Nezaket)	NEZ1	<b>0,899**</b>	-	-	
	NEZ2	<b>0,923**</b>	0,045	22,350	
	NEZ3	<b>0,917**</b>	0,046	21,994	
ÖVD (Centilmenlik)	CEN1	<b>0,824**</b>	-	-	
	CEN2	<b>0,792**</b>	0,076	13,177	
	CEN3	<b>0,606**</b>	0,086	9,386	
	CEN4	<b>0,698**</b>	0,077	11,178	
ÖVD (Sivil Erdem)	SIV1	<b>0,832**</b>	-	-	
	SIV2	<b>0,741**</b>	0,069	12,668	
	SIV3	<b>0,901**</b>	0,057	17,021	
	SIV4	<b>0,824**</b>	0,067	14,819	

\*p<0,05, \*\*p<0,01; sd=serbestlik derecesi, GFI=uyum iyiliği indeksi, TLI=Tucker-Lewis indeksi CFI=karşılaştırmalı uyum indeksi, RMSEA=yaklaşık hataların ortalama karekökü

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel güven ölçeğinde yer alan iki ifadenin 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkilediği belirlenmiştir. Faktör yükü düşük olan bu maddeler analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizleri tekrar gerçekleştirilmiştir (Hair vd., 1998:625; Brown, 2006:118;

Byrne, 2010:85). Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

Sonuçlar incelendiğinde ölçeklere ilişkin faktör yüklerinin 0,544 ile 0,937 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bununla birlikte en düşük t değeri 8,562 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde ise değerlerin kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2/sd=1,551$ , RMSEA=0,049, GFI=0,846, TLI=0,954, CFI=0,960). Dolayısıyla uyum iyiliği değerlerine göre doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen değerlerin yapısal geçerliliği sağladığı görülmektedir.

Yapısal geçerliliğe ek olarak ölçeklerin ayrışım geçerliliğine ve birleşim geçerliliğine de bakılmıştır. Ayrışım geçerliliği ve birleşim geçerliliği ile, ölçüm modeli içerisindeki ifadelerin, hakikaten bağlı oldukları faktörler içerisinde yer alıp almadığı araştırılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981).

Ayrışım ve birleşim geçerliliğinin ölçümünde açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri, birleşik güvenilirlik değeri (CR) ve değişkenler arasındaki ilişkiler kullanılmaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik değerleri, birleşik güvenilirlik değerleri, açıklanan ortalama varyans değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3: Tanımlayıcı Değerler**

		Ort.	Std. Sapma	$\alpha$	CR	AVE	Korelasyonlar (Pearson)						
							1	2	3	4	5	6	7
1	Alg. Örg. Destek	3,203	0,896	0,912	0,912	0,568	(0,754)						
2	Örg. Güven	3,213	1,075	0,924	0,923	0,706	0,625**	(0,840)					
3	Diğerkâmlık	3,874	0,934	0,923	0,925	0,718	0,272**	0,383**	(0,847)				
4	Vicdanlılık	3,655	0,940	0,780	0,789	0,559	0,323**	0,492**	0,664**	(0,747)			
5	Nezaket	3,991	1,071	0,937	0,938	0,834	0,372**	0,418**	0,825**	0,641**	(0,913)		
6	Centilmenlik	3,659	0,874	0,833	0,823	0,540	0,349**	0,482**	0,658**	0,668**	0,691**	(0,735)	
7	Sivil Erdem	3,660	1,002	0,899	0,896	0,683	0,413**	0,505**	0,710**	0,700**	0,719**	0,725**	(0,826)

\*p<0,05, \*\*p<0,01; N=228, Tabloda parantez içerisinde gösterilen değerler, ölçek için hesaplanan AVE'nin karekök değeridir.

Birleşim geçerliliği ile aynı ölçek içerisindeki unsurlar arasındaki ilişki derecesi araştırılmaktadır (Hair vd., 1998:612). Birleşim geçerliliğinin sağlanabilmesi için her bir ölçeğin açıklanan ortalama varyans değeri 0,5’in üzerinde olmalı ve birleşik güvenilirlik değeri 0,7’nin üzerinde olmalıdır (Fornell and Larcker, 1981:45-46; Hair vd., 1998:612). Tablo 3’e bakıldığında, en düşük açıklanan ortalama varyans değerinin 0,540 ve en düşük birleşik



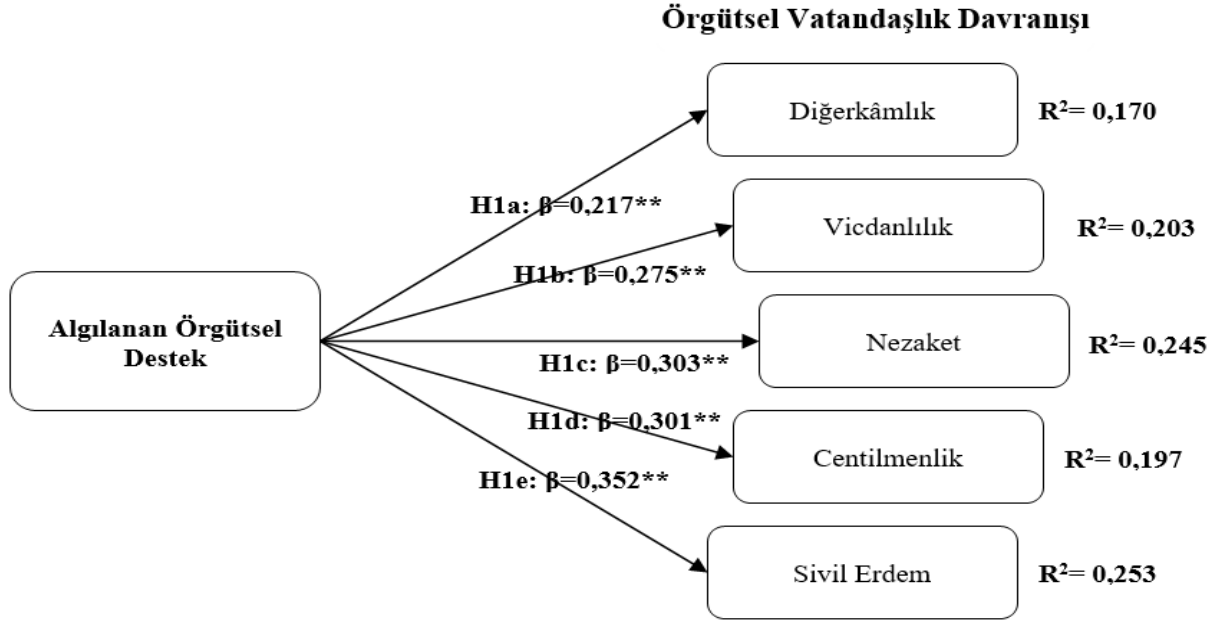
güvenilirlik değerinin ise 0,789 olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çalışma kapsamında kullanılan ölçekler için birleşim geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrışım geçerliliği ise, model içerisinde kullanılan ölçüm araçlarının farklı olguları ölçüp ölçmediğini belirlemeye yöneliktir (Hair vd., 1998:612). Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi bir ölçek için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerinin, o ölçeğin diğer ölçeklerle arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olmasına bağlıdır (Fornell and Larcker, 1981:45-46; Hair vd., 1998:612). Tablo 3 incelendiğinde ölçekler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerlerinin korelasyon değerlerinden büyük olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik değerinin ve birleşik güvenilirlik değerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde güvenilirlik amacıyla hesaplanan Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,70'den daha büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgu kapsamında çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir ölçekler olduğu belirlenmiştir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265).

#### **4.3. Hipotez Testleri**

Çalışma kapsamında ilk hipotez ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen yol analizine ilişkin bulgular Şekil 1'de gösterilmektedir.

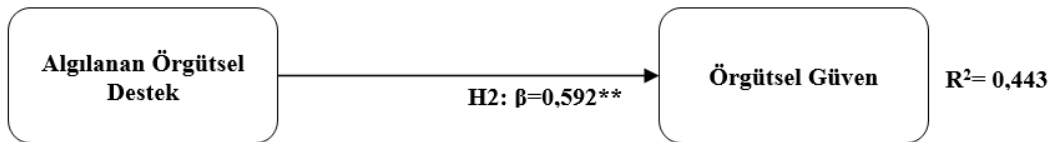


\*p<0,05, \*\*p<0,01; N=228

**Şekil 1:** Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Yol analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=3,177$ ,  $RMSEA=0,058$ ,  $GFI=0,856$ ,  $TLI=0,914$ ,  $CFI=0,919$ ). Şekil 1'deki sonuçlar incelendiğinde ise algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık ( $H1a:\beta=0,217, p<0,01$ ), vicdanlılık ( $H1b:\beta=0,275, p<0,01$ ), nezaket ( $H1c:\beta=0,303, p<0,01$ ), centilmenlik ( $H1d:\beta=0,301, p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $H1e:\beta=0,352, p<0,01$ ) boyutları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi ile, algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen yol analizine ilişkin bulgular Şekil 2'de gösterilmektedir.

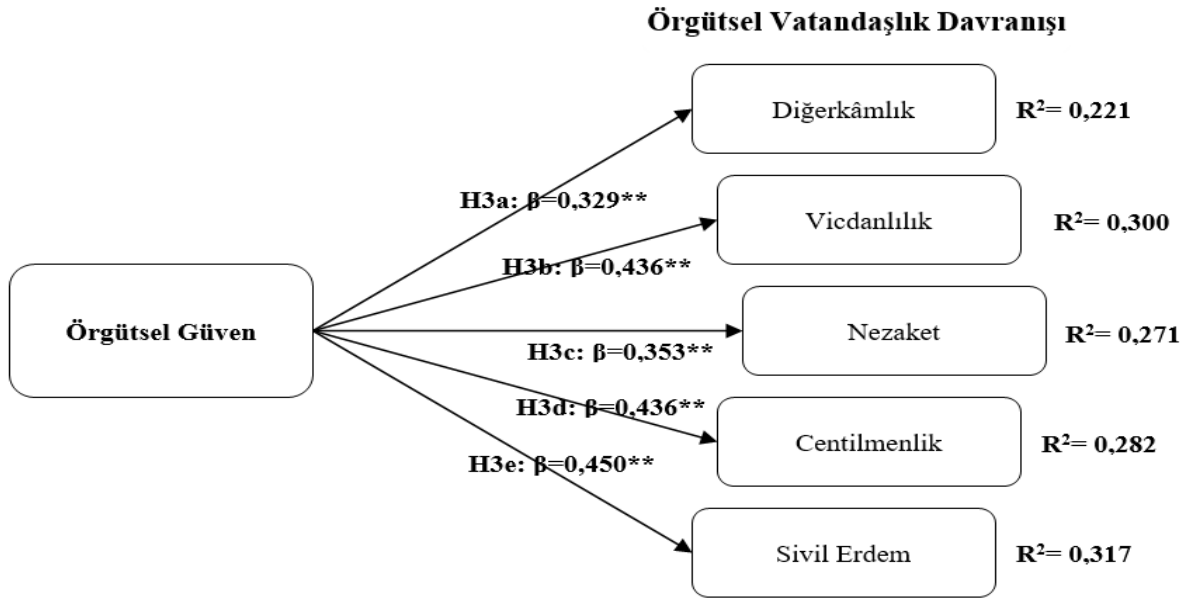


\*p<0,05, \*\*p<0,01; N=228

**Şekil 2:** Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Yol analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ<sup>2</sup>/sd=1,264, RMSEA=0,034, GFI=0,936, TLI=0,981, CFI=0,986). Şekil 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin, örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (H2:β=0,592,p<0,01). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi ile, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen yol analizine ilişkin bulgular Şekil 3’de gösterilmektedir.



\*p<0,05, \*\*p<0,01; N=228

**Şekil 3:** Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Yol analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ<sup>2</sup>/sd=3,067, RMSEA=0,075, GFI=0,824, TLI=0,923, CFI=0,957). Şekil 3’deki sonuçlar incelendiğinde örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık (H3a:β=0,329,p<0,01), vicdanlılık (H3b:β=0,436,p<0,01), nezaket (H3c:β=0,353,p<0,01), centilmenlik (H3d:β=0,436,p<0,01) ve sivil erdem (H3e:β=0,450,p<0,01) boyutları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezleri kabul edilmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı test edilmektedir. Aracılık

etkisine ilişkin analizler, Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği üç aşamalı süreç ile gerçekleştirilmiştir. Baron ve Kenny (1986:1176)'e göre aracılık etkisinden bahsedilmek için üç koşulun sağlanması gerekmektedir;

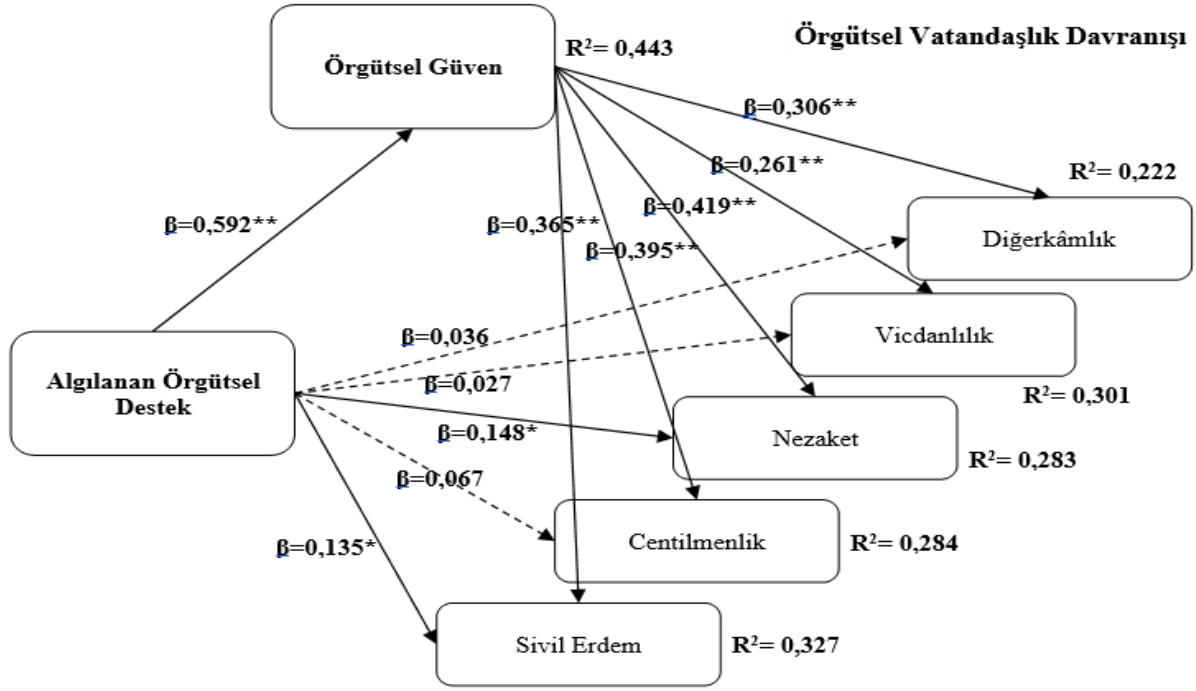
*1. koşul:* Bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek) bağımlı değişkeni (örgütsel vatandaşlık davranışı) anlamlı olarak etkilemelidir.

*2. koşul:* Bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek) aracı değişkeni (örgütsel güven) anlamlı olarak etkilemelidir.

*3. koşul:* Üçüncü aşamada aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde, bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel destek) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisi düşerken veya anlamsızlaşırken, aracı değişkenin (örgütsel güven) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Analiz sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması tam aracılığın bulunduğunu, etkinin derecesinin düşmesi ise kısmi aracılığın bulunduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986, 1177).

Aracılık etkisi için gerekli olan üç koşuldaki ilk ikisi H1 ve H2 hipotezlerinin doğrulanması ile sağlanmıştır. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin hem örgütsel güven üzerindeki hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Üçüncü koşul için ise algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini test eden modele aracı değişken olarak örgütsel güven eklenmiştir. Gerçekleştirilen yol analizine ilişkin bulgular Şekil 4'de gösterilmektedir.



\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ ; N=228

**Şekil 4:** Algilanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Yol analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2/sd=2,245$ ,  $RMSEA=0,074$ ,  $GFI=0,857$ ,  $TLI=0,906$ ,  $CFI=0,917$ ). Analizi sonucunda, örgütsel güvenin modele dahil edilmesiyle, algılanan örgütsel desteğin diğerkâmlık ( $\beta=0,036, p>0,05$ ), vicdanlılık ( $\beta=0,027, p>0,05$ ) ve centilmenlik ( $\beta=0,067, p>0,05$ ) davranışı üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir. Bu bulgu, algılanan örgütsel destek ile diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolünün bulunduğu anlamına gelmektedir. Buna karşılık örgütsel güvenin modele dahil edilmesiyle algılanan örgütsel desteğin nezaket ( $\beta=0,148, p<0,05$ ) ve sivil erdem ( $\beta=0,135, p<0,05$ ) davranışı üzerindeki etkisinin düştüğü fakat halen anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu, algılanan örgütsel destek ile nezaket ve sivil erdem davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık rolünün bulunduğu anlamına gelmektedir.

Aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunu belirlebilmesi amacıyla Sobel testinden faydalanılmıştır (Sobel, 1982). Sobel testi sonucunda algılanan örgütsel desteğin diğerkâmlık ( $Z=3,702, p<0,01$ ), vicdanlılık ( $Z=5,054, p<0,01$ ) ve centilmenlik ( $Z=4,782, p<0,01$ ) davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolü anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H4a, H4b ve H4d hipotezleri kabul edilmektedir. Yine Sobel testi ile algılanan örgütsel desteğin

nezaket ( $Z=3,318, p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $Z=4,594, p<0,01$ ) davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H4c ve H4e hipotezleri kısmen kabul edilmektedir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışma kapsamında algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek ve örgüte duyulan güvenin algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünü tespit etmektir. Belirtilen amaç çerçevesinde araştırmada kullanılan veri seti, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim görmekte olan ve aynı zamanda farklı devlet ve özel kuruluşlarda çalışmakta olan 228 çalışandan elde edilmiştir.

Çalışmada, hipotezlerin test edilmesi sürecinde yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yol analizinden yararlanılmıştır. Analizler neticesinde sağlanan bulgulara bakıldığında, ilk olarak, örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürde gerçekleştirilen ve benzer ilişkiyi inceleyen araştırmalarla tutarlıdır (Lynch vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; İplik vd., 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015). Bu kapsamda çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışı sergileme eğilimi de artmaktadır. Dolayısıyla örgütünün arkasında olduğunu ve kendisine destek verdiğini düşünen çalışanlar, örgüte fayda sağlayıcı davranışları gönüllü olarak daha fazla sergilemektedir.

Araştırmada ikinci olarak, örgütsel destek algısının, örgüte duyulan güveni de pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Wayne vd., 1997; Akkoç vd., 2012; Singh, ve Srivastava, 2016). Dolayısıyla örgütünün kendisine destek verdiğini, arkalarında örgütün var olduğunu düşünen çalışanlar örgütlerine daha fazla güvenmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütünün katılımına önem verdiğine ve iyiliğini önemseydiğine ilişkin algısı arttıkça çalışan, örgütüne daha fazla güven duymakta, yöneticisinin dürüst davranacağına ve verdiği sözleri tutacağına inanmaktadır.

Çalışmanın diğer bir sonucu ise, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde olumlu etkisinin olduğudur. Bu bulgu örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştıran benzer çalışmalarda tutarlılık göstermektedir (Aryee vd., 2002;

Bolino vd., 2002; Akdoğan ve Köksal, 2014; Singh, ve Srivastava, 2016). Bu çerçevede çalışanın örgütüne duyduğu güven derecesi arttıkça daha fazla diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışı sergileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanın örgütünü ilgili, açık, emniyetli olarak algılaması, örgütünün inançlarıyla, amaçlarıyla, kurallarıyla ve değerleriyle özdeşleşmesi örgütsel etkinliğe ve örgütün başarısına katkı sağlayıcı içten gelen davranışları sergileme eğilimi de artırmaktadır.

Çalışmada temel olarak ise örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerindeki etkisinde örgüte duyulan güvenin aracılık rolü araştırılmaktadır. Bulgular incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisinde ise örgütsel güvenin kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütü tarafından değer verildiğini ve umursandığını algılayarak örgütüne daha fazla güvenen çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı, özellikle de daha fazla diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik davranışı sergilemektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütü tarafından destek gördüğünü düşünerek örgütüne güvenen çalışanların örgüt içinde diğer çalışanlara yardım etme, iş tanımı kapsamındaki rollerinin ötesinde çalışma ve şikayet etmeyerek zorlukların üstesinden istekle aşmaya yönelik davranışları sergileme eğilimi daha fazla olmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, örgüte katkı sağlayan fakat çalışanın isteğine bağlı ortaya çıkan vatandaşlık davranışlarının artırılması için hem örgüt tarafından çalışana destek verilmesinin hem de çalışanın örgütüne güvenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Fakat çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular, örgütün desteğinin çalışanın güvenliğini etkilediğini ve bu iki değer birlikteyken çalışanın vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde çok daha etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla örgütlerin faaliyetlerini çalışanlarını destekler biçimde yapılandırması ve çalışanlarının her zaman yanında olduklarını hissettirmesi gerekmektedir. Böylece çalışanın örgütüne duyduğu güven derecesi gelişecek ve içten gelen katkı sağlayıcı davranışlar sergileme eğilimi artacaktır.

Çalışmada algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin incelenmesi ile bu alanda gerçekleştirilen az sayıdaki çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Netemeyer vd., 1997; Liu, 2009; İplik vd., 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015; Gupta, 2016, Azim ve Dora, 2016). Ayrıca çalışmanın, örgütsel

vatandaşlık davranışının nedenlerini belirlemeye ve geliştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilecek daha sonraki uygulamalı çalışmalara da yol göstereceğine inanılmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikle örneklem farklı kuruluşlarda çalışmakta olan farklı yapıdaki iş görenlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla belirli bir sektörde veya belirli bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilecek bir çalışma farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

İkinci olarak araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yalnızca algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel güvenin etkisi incelenbilmiştir. Daha sonraki çalışmaların farklı değişkenlere odaklanması, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilecek diğer öncüllerin belirlenebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca örgütsel destek algısı ile vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık ettiği düşünülen farklı değişkenler ile kurulacak modeller, çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme nedenlerinin anlaşılması ve vatandaşlık davranışının artırılması açısından işletmelere katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). "Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 25-43.
- Akgündüz, A. C. ve Çakıcı, Y. (2015). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 29-41.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(1), 105-135.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). "Trust as A Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model". Journal of Organizational Behavior, 23(3), 267-285.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration". Journal of Organizational Behavior, 24(5), 491-509.
- Aslan, Ş. (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2), 163-178.
- Azim, A. M. M. ve Dora, M. T. (2016). "Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital". Journal of Human Capital Development, 9(2), 99-118.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 83-101.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship". The Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Batı, G. F. ve Tutar, E. (2016). "Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları". Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(2), 35-41.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. ve Bloodgood, J. M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations". The Academy of Management Review, 27(4), 505-522.
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. New York: The Guilford Press.

- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. 2nd Edition, New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Choi J. N. (2007). "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment characteristics and Intervening Psychological Processes". *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. ve Uggerslev, K. L. (2008). "Meta-Analytic Tests of Relationships Between Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared-Variance Models". *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L-P. (1998). "An Examination of Organizational Trust Antecedents". *Public Personnel Management*, 27(3), 321-336.
- Gupta, V., Agarwal U. A. ve Khatri N. (2016). "The Relationships Between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour and Work Engagement". *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806-2817.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 109-122.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd Edition, New York: The Guilford Press.

- Liu, Y. (2009). "Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment Towards the Parent Company". *Personnel Review*, 38(3), 307-319.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees". *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers". *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurria, R. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context". *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1994). "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robinson, S. L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract". *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*". *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters". *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Singh, U. ve Srivastava, K. B. L. (2016). "Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour". *Global Business Review*, 17(3), 594-609.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma". *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?". *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions". *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
- Yen, H. R. ve Niehoff, B. P. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks". *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637.
- Yıldız, S. (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü". *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.

**Citation:** Kör B. & Mutlutürk M. (2017), Knowledge Management: An Overview Of Research Trends, BMIJ, (2017), 5(3): 525-547 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.127>

## KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN OVERVIEW OF RESEARCH TRENDS

Burcu KÖR<sup>1</sup>

Meltem MUTLUTÜRK<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 27/07/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 05/10/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*As a young and interdisciplinary field, Knowledge Management (KM) holds a crucial role in scientific research and development of knowledge-intensive economies. This study elaborates on the methods used in previous studies regarding the research trends of KM and their contribution to the discipline by examining the KM literature. The purpose of the study is to determine the current research trends of KM by analysing KM citation classics and examining their characteristics as well as presenting a holistic framework of KM publications from the results of citation analysis. A total of 152 articles published in peer review journals between the years 2010-2014 were analysed. As a result of the analysis, a holistic KM framework was developed in order to contribute to a consensus of KM field. The results of the study reveals that the coverage of KM articles expanded into a broad spectrum of concepts, disciplines and environment.*

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Framework, Research Trends

**JEL Classification:** C100, D800

## BİLGİ YÖNETİMİ: ARAŞTIRMA EĞİLİMLERİNE GENEL BAKIŞ

### ÖZ

*Genç ve disiplinlerarası bir alan olan Bilgi Yönetimi (BY), bilimsel araştırmalarda ve bilgiye dayalı ekonomilerin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu çalışma BY literatürünü dikkatle gözden geçirerek, BY araştırma eğilimlerini içeren çalışmalarda kullanılan yöntemleri ve bunların BY disiplinine katkısını ayrıntılı olarak incelemektedir. Bu çalışmanın amacını, BY atıf klasiklerinin ve bunların temel özelliklerinin incelenmesiyle mevcut BY araştırma eğilimlerinin ve atıf analizleri sonuçları doğrultusunda bütüncül bir BY çerçevesinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, 2010 ile 2014 yılları arasında akademik hakemli dergilerde yayınlanan 152 makale incelenmiştir. Bu incelemelerin sonucunda, bütüncül bir BY çerçevesi geliştirilerek BY alanında konsensüs oluşturmaya katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, BY makalelerinin kapsamının oldukça geniş kavram, disiplin ve çevreden oluştuğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Çerçevesi, Araştırma Eğilimleri

**JEL Sınıflandırması:** C00, D800

<sup>1</sup> Amsterdam Uluslararası İşletme Okulu [burcukor@gmail.com](mailto:burcukor@gmail.com)

[orcid.org/0000-0002-5786-6476](http://orcid.org/0000-0002-5786-6476)

<sup>2</sup> Boğaziçi Üniversitesi [meltem.mutluturk@boun.edu.tr](mailto:meltem.mutluturk@boun.edu.tr)

[orcid.org/0000-0001-5666-594X](http://orcid.org/0000-0001-5666-594X)

## **1. INTRODUCTION**

Research within the field of KM has consistently grown and received increased attention from researchers and practitioners, especially within the last decade (Dwivedi et al., 2011; Lee and Chen, 2012). Ever since the term KM emerged, a vast range of definitions have arisen. To give an example of this range are a few definitions of KM; Lee and Yang (2000, p. 784) define KM as “the collection of processes that govern the creation, dissemination and leveraging of knowledge to fulfil organizational objectives”. Laudon and Laudon (1998 as cited in Hlupic, Pouloudi and Rzevski, 2002, p.93) state that KM is “the process of systematically and actively managing and leveraging stores of knowledge in an organization”. KM is also defined as the utilization of knowledge, to accomplish organizational objectives through the structuring of people, technology and knowledge content (Davenport et al., 1998).

The various definitions indicate that KM has been adopted by a broad-scope of areas (e.g., management information systems, information technology (IT), human resources, strategy, marketing, organizational behavior...) and gives us insight into the many aspects of the discipline (Heisig, 2015). The ambiguity regarding the definition of KM can be interpreted from a management fashion point of view to be an important feature as it allows flexibility of interpretation when establishing new ideas or work areas (Bijker, Hughes and Pinch, 1987). This allows other disciplines and organizations to implement KM in various ways depending on how they understand the concept (Fteimi, 2015). Studies such as that of Scarbrough and Swan (2001) have been conducted to provide evidence of the growing popularity of KM and its diffusion in terms of the management fashion model.

Abrahamson (1996, p. 257) defines management fashion as being “a relatively transitory belief, disseminated by fashion setters, that management techniques leads to rational management progress”. Drawing from Abrahamson’s (1996) management fashion theory, a number of studies have given emphasis on knowledge management as being one of the most recent and widespread fashions (Scarbrough, 2002; Scarbrough, Robertson and Swan, 2005).

Abrahamson has perfected the citation analysis method that is the tracking of a particular idea or approach over time in published journal articles. Between the stages of a fashion taking off, reaching maturity and eventually becoming neglected, this method produces classic ‘bell-shaped curves’ of increase and decline (Fincham and Roslender, 2003). Hence, citation analysis can be linked to management fashion as the classic bell-shaped curves are said to be indicative of a management fashion (Hislop, 2010; Clark, 2004). The importance of citation has been recognized by Merton (1998) as “. . . what is surely the most widespread and altogether basic

form of scholarly recognition, that which comes with having one's work used and explicitly acknowledged by one's peers." (Small, 2004). There has been a rise in the number of studies researching the quality of research papers using citation analysis as an indicator of research quality. In fact, citations between scientific publications are frequently used as quantitative indicators of importance and as surrogates for the impact of the publications within the scientific community. Thus, the more citations a paper has acquired, the more significant it can be considered within its field. Citation analysis is also used as footing for the quantitative interpretation of individual scholars (Hirsch, 2005; Egghe, 2006), journals (Garfield, 2006), universities, institutions (Kinney, 2007) and even countries (Radicchi and Costellano, 2012).

Analysing these publications leads to the recognition of a fast-growing collection of insights concerning various theories, topics or themes (Fteimi and Basten, 2015). Analysing citation classics by identifying the topics, frameworks and methods used in the relevant studies based on KM helps us yield the necessary information to make a decision regarding where KM is going as a discipline. According to Serenko and Dumay (2015a), the KM discipline is at the pre-science stage but has been gradually progressing towards academic maturity. Drawing from their argument that in an established and advanced field, critical works based on empirical evidence should be given more account than normative studies which are based on literature reviews and viewpoints it can be said that should the citation count of empirical citation classic articles be higher than that of normative citation classics the field in question has matured into a normal science. Thus, exploring the methods of KM studies can give us insight into the maturity stage of the field.

The basis of the study is to establish the current research trends of KM and its impact of other topics by analyzing the citation classics between the years of 2010-2014. This study elaborates on the methods used in previous studies of Serenko and Dumay (2015a, 2015b) regarding the research trends of KM and its contribution to the KM discipline. The results presented in this paper can contribute to the theory that KM is maturing into a science from its embryonic state and can additionally contribute to a common understanding of the field by presenting a general framework of KM. Additionally, conducting a review of the existing KM literature and visualisation of current research trends enhance the understanding of currently under-explored themes, theories and methods in the KM field, which further help researchers and/or practitioners to identify potential research topics (Dwivedi et al., 2011). The present study also aims to provide a source for researchers and/or practitioners in the KM field, thereby

giving insight into the core of the KM domain, the directions for KM future research, as well as the productivity of researchers, journals, institutions and countries.

The rest of the paper is structured as follows: Section 2 focuses on the theoretical background. Subsequently, the methodology, results and a KM framework is presented. In the last section; conclusion, limitations and future works are discussed.

## 2. THEORETICAL BACKGROUND

KM is in nature a multi-disciplinary field (Serenko and Bontis, 2013). This can be seen from the various interpretations of the definition of the term. Some definitions seem to adopt a soft approach while others a hard approach (Giaglis, 2003). The characteristics and differences between hard and soft centric approaches are summarized in Table 1. The soft-centric approach recognizes knowledge as a process focusing on people and behavioral issues whereas the hard-centric approach recognizes knowledge as a tool using a more IT and engineering focus (Serenko and Dumay, 2015b). Quintas et al., (1997) defines KM as “the process of critically managing knowledge to meet existing needs, to identify and exploit existing and acquired knowledge assets and to develop new opportunities.” This definition, along with that of Taylor (1997) and De Jarnet (1996) highlight the importance of ‘soft’ issues as opposed to Malhotra (1998), Bassi (1997) and Frappaulo and Toms (1997) who highlight the importance of technology or ‘hard’ issues (Hlupic, Pouloudi and Rzevski, 2002). Frappaulo and Toms (1997) definition of KM being "a tool set for the automation of deductive or inherent relationships between information objects, users and processes", can be used as an example of a 'hard' issue definition.

**Table 1:** Different Research Approaches

	<i>Hard-Centric</i>	<i>Soft-Centric</i>
<i>Driven by</i>	Technological Developments	Organisational Problems
<i>Focus on</i>	Information	Process
<i>Reference</i>	Computer Science, Information	Management Science, Cognitive
<i>Disciplines</i>	Systems, Artificial Intelligence	Sciences, Psychology, Linguistics
<i>Exemplary</i>	Knowledge Management	Collaborative Work Processes
<i>Outcomes</i>	Systems, Knowledge Ontologies	Employee Empowerment Mechanisms

Note: Reprinted from “Directions and trends in knowledge management research: Results from an empirical analysis of European projects,” by Giaglis, G. M., 2003, In *Knowledge and Business Process Management*, p.5, IGI Global.

The basis of many studies regarding KM have been to produce evidence regarding the debate of whether KM is a slowly maturing towards becoming a reference discipline (Serenko and Bontis, 2013). A reference discipline is defined as a deep-rooted scholarly field that



provides theoretical and methodological foundations for other disciplines (Nambisan, 2003). If KM is in fact maturing into a reference discipline, it is crucial to study its current position within the academic community. This can be achieved by way of citation analysis as have many studies before this used in order to measure the impact of the works of scholars within the knowledge domain, visualise growth and identify inter-disciplinary relationships (Lee and Chen, 2012). Citation analysis is also known as the method of tracking a particular idea or approach over a certain period in published journal articles. This method produces a classic “bell-shaped curve” which is known to be an indicator of management fashion (Clark, 2004; Hislop, 2010; Van Rossem and Van Veen, 2011). The bell-shaped curve shows us the increase and the decline between the phases of a fashion taking off, reaching maturity and over time becoming neglected (Fincham and Roslender, 2003). Merton (1998, p.620) has recognised the importance of citation as “... what is surely the most widespread and altogether basic form of scholarly recognition, that which comes with having one’s work used and explicitly acknowledged by one’s peers.” (as cited in Small, 2004).

There has been a rise in the number of studies evaluating the quality of research papers using citation analysis, one of the many bibliometric and scientometric methods, as a quality indicator. In fact, citations between scientific publications are often used as not only quantitative indicators of importance but also proxies for the impact of the publications within the scientific community. Hence, the more citations a paper has acquired, the more compelling it can be considered within its field. Citation analysis is also used as a foothold for the quantitative interpretation of scholars (Hirsh, 2005; Egghe, 2006), journals (Garfield, 2006), universities, institutions (Kinney, 2007) and even countries (Radicchi and Costellano, 2012). Scientometric methods are most useful for providing a comprehensive perspective on not only the growth of the collective scholarly knowledge but also the collective and individual productivity of any given field. Bibliometric indicators along with these methods can be used in order to represent how authors perceive a certain domain and its overall structure as well as the popularity of particular authors, publications and sources (Leydesdorff, 1989; Coursaris and Van Osch, 2014). Bibliometric methods provide descriptive observations along four dimensions of measurement (Narin, Olivastro, and Stevens, 1994): (1) Scientific activity – article counts to demonstrate the productivity amount of a certain research field; (2) knowledge transfer – implying that the citation process mirrors the link of knowledge within the scientific community and offers an indirect measure of research quality; (3) linkage – evaluation of links between individuals and research fields to illustrate the social and cognitive networks of

scientific research; (4) citation analysis – as an intermediary for at least one dimension of the quality of a scientific product. Therefore, the use of quantitative methods can give us an insight into the current state and core of the KM domain. The analysis of publications leads to the admission of a developing collection of observations concerning various theories, topics or themes (Fteimi and Basten, 2015). Analysing citation classics by identifying the topics, frameworks and methods used in relevant studies based on KM helps us obtain the necessary information in order to come to a conclusion regarding the path of KM as a discipline.

The term citation classics was first proposed by Garfield (1977) and defined as ‘studies within a discipline that have been cited most frequently’. Citation classics, stemming from citation counts can be used to contribute to an individual scholar's reputation and to evaluate them for hiring, promotion, grants etc. (Safer and Tang, 2009). Citation classics are the foundation of a field. Therefore, they help establish a future area of research regarding a topic or topics based on a field. Citation classics are often analyzed in order to obtain information regarding attributes of the cited works. Graduate students, fellow scholars may use these lists to guide them on a relevant field to study in or areas that are in need of research by familiarising them with the most popular works and authors of any given field. Citation classics can help boost national citation indicators promoting authors and in turn help in the development of international works. Taking these factors into account, citation classics allow researchers to measure the relative impact of their work on their chosen discipline (Serenko and Dumay, 2015a).

The use of metrics and indices in the evaluation of research has become an intrinsic part of academia (Harzing and Alakangas, 2016). A large amount of research is carried out by authors from different fields. Evaluation can be done to establish the quality of research produced by a group of authors, but sometimes evaluation needs to be done to generate the quality of a single author's research. The quality of research is commonly assessed in terms of ranking parameters which are based on number of citations (Alguliyev et.al., 2015).

The Hirsch index (Hirsch, 2005) is among the most popular of citation indices. A scholar has an index of  $h$  if  $h$  of their  $N$  papers has received at least  $h$  citations each and the remaining papers have received no more than  $h$  citations each. This index has many advantages such as it is simple to calculate and takes into account both the quantity and the quality of a scholar's work (Alguliyev et al., 2015). Reviews of the various indexes that have stemmed from the  $h$ -index have shown that hardly any offer significantly different information such as that of Bornmann et. al. (2011). The research of Sidiropoulos et.al (2007) claims that due to the fact

that researchers do not publish the same amount of work, the original h-index is not a fair enough metric. In 2007, Harzing and Alakangas (2016) introduced the hI,norm through the Publish and Perish program. This index first normalizes the citations for each paper by dividing the number of citations by the number of authors and calculates the h-index of the normalized citation counts. This index accurately accounts for co-authorship effects.

The focus of this study lies on discovering current trends of KM and to establish its place on the path to becoming a normal science and consequently presenting a general framework of KM in order to contribute to a consensus of the subject matter. Many studies have been concluded in order to map the current path KM is taking and how it is being interpreted by other disciplines. Studies using various methods and approaches to reach a general understanding of the KM concept have been conducted most of which have stemmed from lack of a taxonomy regarding the subject. The most common method is to use citation classics which shed light on the citation behaviour of scholars to better understand the topics KM references and whether it has endured over the years or can be deemed a fad.

### **3. METHODOLOGY**

In line with Abrahamson's management fashion theory, bibliographic and citation analyses were used to model the relative strength and duration of fashion waves in KM research and practice (Van Rossem and Van Veen, 2011). These analyses were employed as a means of categorizing the acquired knowledge. To elaborate on Serenko and Dumay's previous study of citation classics, 152 articles were obtained from both KM and non-KM centric peer review journals between the years 2010-2014 as of November, 2016. KM being a multidisciplinary field drawing from many subject areas (Girard and Girard, 2015) is the reasoning behind the selection of articles from non-KM centric journals as well as KM centric along with peer review journals being acknowledged as having high credibility, acceptance and impact on author's careers (Serenko and Bontis, 2013). Aside from their analysis of these trends performed by using only KM centric journals, this study has added non-KM centric journals to the analysis based on the fact that KM is interdisciplinary and can be found in various journal subject categories such as computer science and decision sciences among others.

The citation data used in this study was obtained from Google Scholar as of November 11, 2016 by using Harzing's Publish or Perish software. Due to the existence of erroneous or duplicate data within Google Scholar, the dataset was revisited and necessary adjustments were made. 20% of the analysed articles were doubled checked and all articles were read entirely.

Authors that had a name using non-english characters were checked to see if they were written differently and therefore retrieved twice.

The Normalised h-index ( $h_i, norm$ ) was used to cut off the articles at a specific count (43). The use of the normalised h-index rather than the h-index emerged from the the  $h_i, norm$  being able to accurately account for the effects of co-authorship. The importance of the effects of co-authorship being taken into account can be understood distinctly after examining the results of this study.

The main reason for researching citation classics is to understand potential scientific obsolescence. Obsolescence can be defined as the decline in an academic article's significance, relevance over a certain amount of time measured using a longitudinal frequency distribution of citations (Serenko and Dumay, 2015b). The main principles of obsolescence are; firstly that with time, all scientific publications will eventually lose impact. The publication will become a source for new studies but gradually it's rate of use will decrease until it reaches zero. Thus, the number of citations will also decline along with it. Lastly, the publication's half-life can be calculated when the number of years (t) the publication took to receive half of its total citation count is established from the time of publication ( $t_0$ ) to the time of analysis ( $t_n$ ) (Bayram, 1998).

The time-frame Nakamoto (1988) introduced suggesting that a scientific article can only maintain its significance for an average 4 years was the footing for choosing the time period for this study. Based on this, the average half-life and the citation peak of an article is two years, after which the citation frequency will decline. (Nakamoto, 1988; Bayram, 1998).

#### 4. RESULTS

In order to identify the attributes of KM citation classics such as major publications, articles by year, research methods used, article theme, theories applied and scholars, citation data analysis was conducted and the below results were revealed.

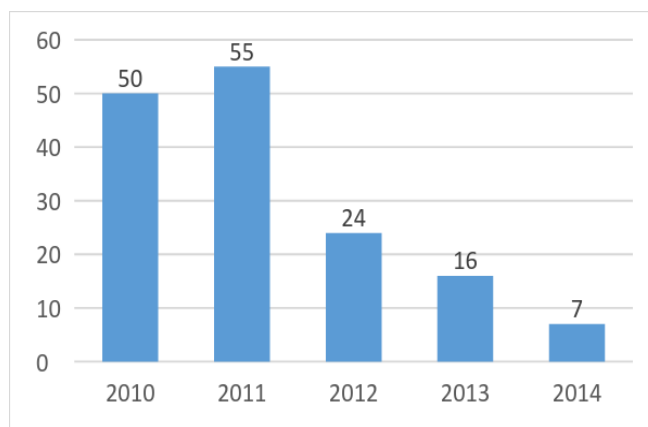


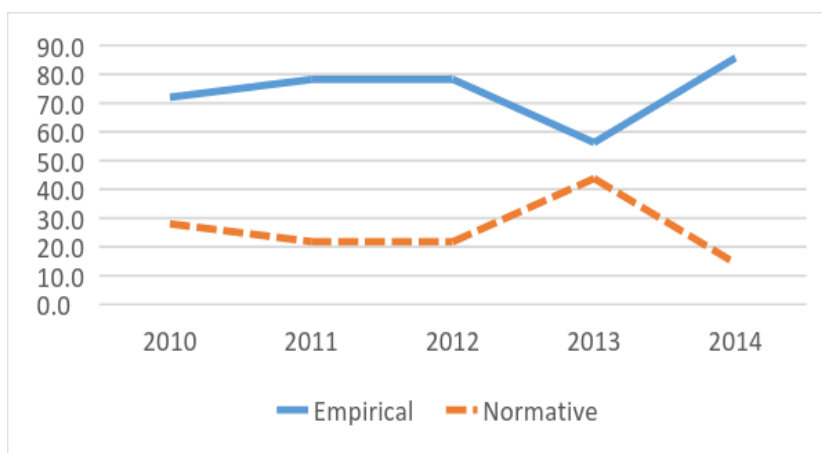
Figure 1: Articles by Year

As can be seen in Figure 1, the number of publication declines significantly after the year 2011, the reason being that the minimum cut-off citation count was 43 and older articles have a longer period to be cited (Kör, in press). Despite the shorter time period, articles published after 2011 have gained significant citations (almost 31% of the entire sample). The results presented in Table 2 depict the research methods used in the articles. 21 studies used multiple research methods; hence the total exceeds 152. As can be seen from Table 2, survey is the most prevalent research method, followed by literature reviews and case studies. When compared to the previous analysis of Serenko and Dumay (2015a), it is evident that there is a significant rise in the use of surveys as a research method between the years 2010-2014. The number of articles that are neither empirical nor present literature backing displaying the author's point of view known as viewpoints, has decreased significantly compared to the analysis before 2010. The survey method which is empirical as opposed to normative research, represents the majority of the citation classics.

**Table 2:** Research Methods Used

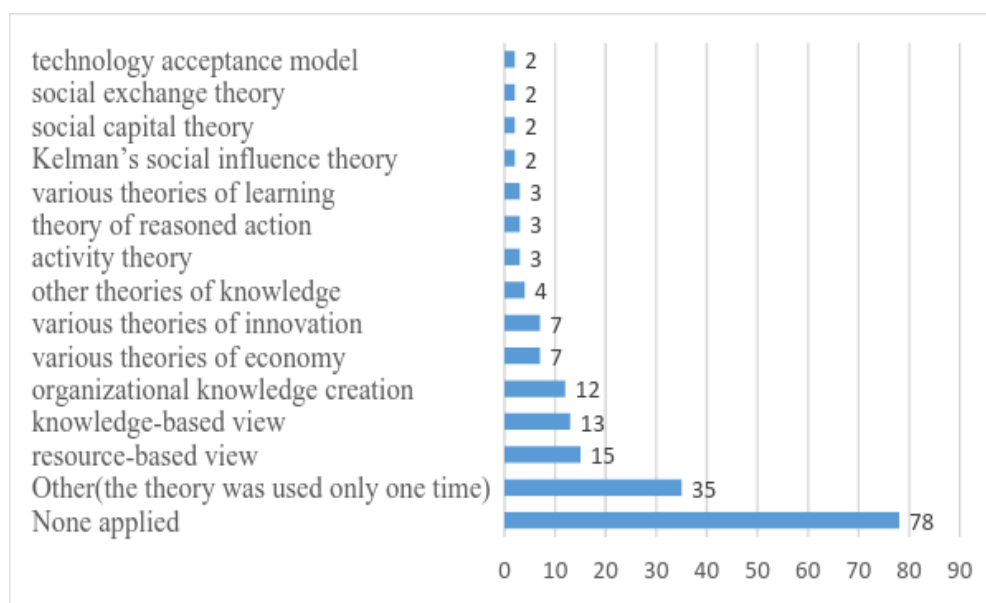
<i>Method</i>	<i>No. of Article</i>
<i>Survey/Questionnaire</i>	73
<i>Literature review (work is based on existing literature)</i>	33
<i>Case study</i>	26
<i>Interview</i>	18
<i>Data mining</i>	16
<i>Conceptual framework</i>	10
<i>Other qualitative (epistemology, focus group, ethnography, examination of texts or documents)</i>	7
<i>Theoretical framework</i>	5
<i>Exploratory</i>	5
<i>Modelling tools (an analytical or descriptive tool/model for the phenomena under investigation)</i>	5
<i>Experiments</i>	3
<i>Observation</i>	3
<i>Viewpoint</i>	3
<i>Action research</i>	1
<i>Total</i>	208

The results presented in Figure 2 reveal the steady increase in the use of empirical research methods between the years 2013 – 2014 over normative research methods. Therefore, we can come to the conclusion that KM is shifting from theoretical development to the practice stage (Bedford and Lewis, 2015).



**Figure 2:** Empirical Versus Normative Citation Classics in KM

Figure 3 examines the theories applied within the analysed articles. This category is relevant to our main goal of determining the stage of maturity of KM by establishing whether the majority of articles applied existing theories or were atheoretical (Serenko and Dumay, 2015a). The majority of articles used no existing theories. Other dominant theories include resource-based view, knowledge-based view and organizational knowledge creation (or dynamic theory of organizational knowledge creation) which depends on the works of Nonaka (1994), Nonaka and Takeuchi (1995) and Nonaka and Von Krogh (2009) are the dominant theories. These theories are followed by various theories of economy (e.g., economic theory, microeconomic theory, social and economic theory, theory of economics and information, endogenous growth theory) and various theories of innovation (e.g., diffusion of innovations theory, theory of disruptive innovation, system of innovation theory).



**Figure 3:** Theories Applied

Table 3 shows the top journals the analysed articles are published in and their counts. This in turn gives us the distribution of KM within various topics such as computer science and decision sciences. The area/type of journals for the grouping of KM/Intellectual Capital(IC) was established based on the works of Serenko et al., (2010) and Serenko and Bontis (2013). The remaining types or categories were established by reviewing the subject area and category in the Schimago Journal & Country rank.

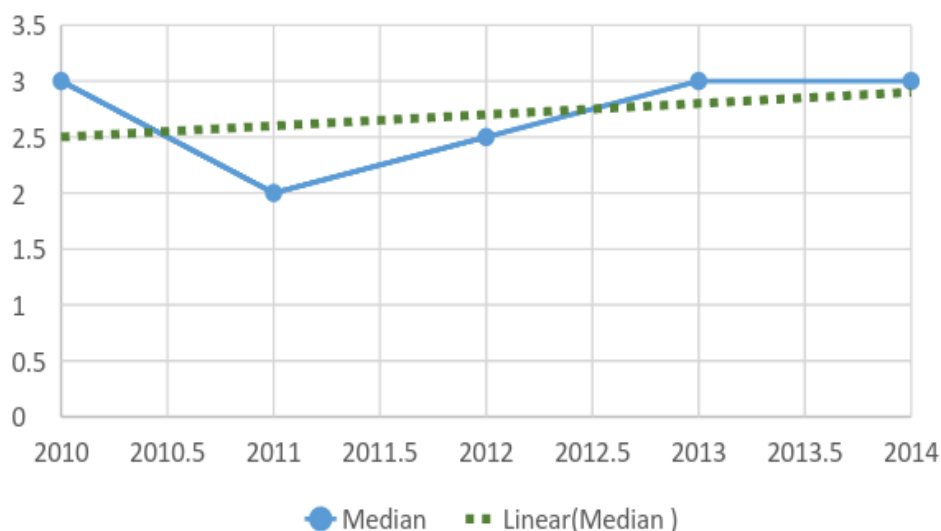
**Table 3: Top Journals Count**

<i>Journal Name</i>	<i>Count</i>	<i>Subject Area/Category</i>
Journal of Knowledge Management	28	KM/IC
Expert Systems with Applications	10	Computer Science -Engineering
International Journal of Information Management	7	Computer Science
Journal of Business Research	4	Business, Management and Accounting
Applied Soft Computing	3	Computer Science
Computers & Education	3	Computer Science -Social Sciences
Computers in Human Behavior	3	Computer Science
Journal of Strategic Information Systems	3	Computer Science - Decision Sciences
VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems	3	KM/IC
Advanced Engineering Informatics	2	Computer Science
Automation in Construction	2	Engineering
Decision Support Systems	2	Computer Science - Decision Sciences
IEEE Transactions on Engineering Management	2	Engineering
International Journal of Project Management	2	Business, Management and Accounting
Knowledge and Process Management	2	KM/IC
Knowledge-Based Systems	2	KM/IC
The Learning Organization	2	KM/IC

Table 4 presents the authors who have contributed the most to the area in question.

**Table 4: Top KM Classics Authors**

<i>Name</i>	<i>No. of Article</i>
Ming-Lang Tseng	3
Alexander Serenko	2
Bradley N. Doebbeling	2
Fa'tima Guadamillas	2
Gary Bastin	2
Gary N. McLean	2
George O. Allen	2
H. Bigas	2
I-Chieh Hsu	2
Maria R. Lee	2
Ming Li	2
Nick Bontis	2
Patricia Ordóñez de Pablos	2
Rajiv Sabherwal	2
Shu-Hui Chuang	2
Susanne Durst	2



**Figure 4:** Median Number of Authors per Article

Ming-Lang Tseng has contributed the most to KM within the years 2010-2014, having published three papers. A longitudinal authorship pattern analysis is shown in Figure 4. The results show that after a decline of number of authors per article between the year 2010-2011, a gradual trend toward multi-authored works has begun (see Fig.4).

As with Serenko and Dumay (2015a), an equal credit method was used to calculate institutional and country productivity by which each institution/country receives the score  $1/N$ ,  $N$  being the number of authors. The equal credit method is favoured due to its simplicity along with producing highly comparable results (Serenko and Dumay, 2015a). There was a total of 257 different organisations, 36 of which are practitioners (e.g., Deutsche Bundesbank, Dell, Korea Information System Consulting and Audit, Naples Municipality, Partner Healthcare System,...). Additionally, articles were classified based on the country of origin of the author as can be seen in Figure 5.

Based on the calculated scores, the top ten organizations are;

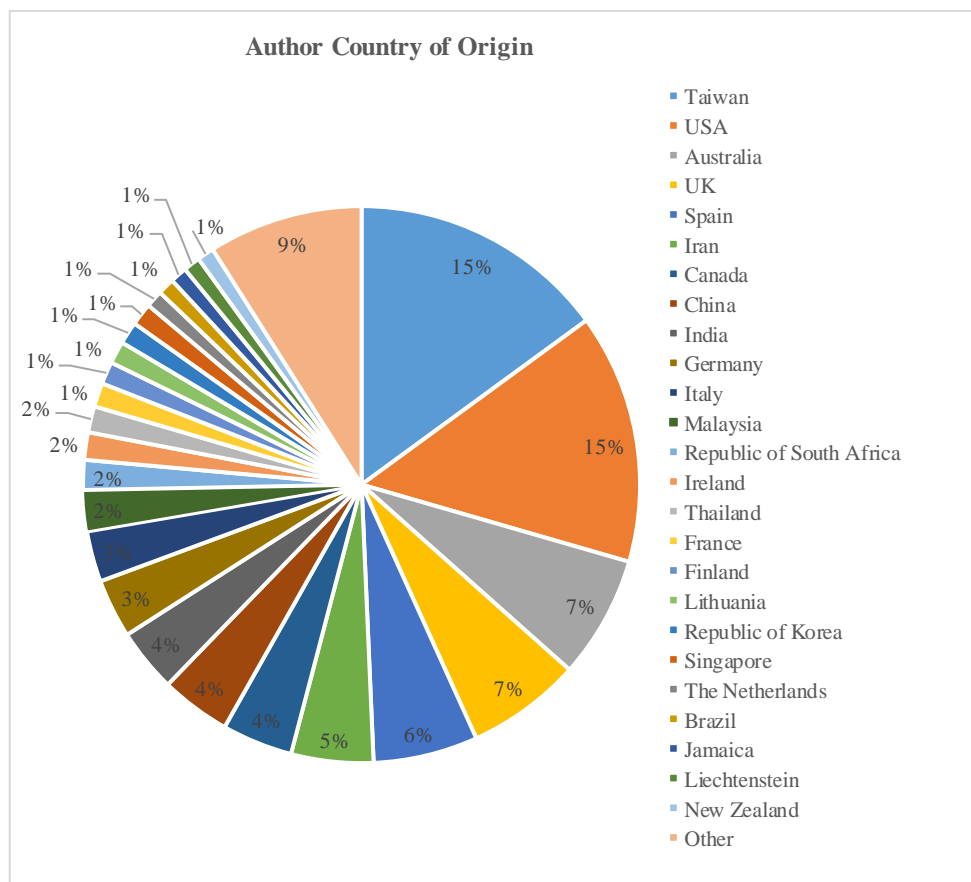
1. Ming-Dao University, Taiwan, (3);
2. Islamic Azad University, Iran, (2.93);
3. Griffith University, Australia, (2.1);
4. University of Castilla-La Mancha, Spain, (2);
5. University of Tehran, Iran, (1.65);
6. Asia University, Taiwan, (1.53);
7. University of the West Indies, Jamaica, (1.50);
8. University of Liechtenstein, Liechtenstein, (1.50);
9. University of Limerick, Ireland, (1.45);
10. University Sains Malaysia, Malaysia, (1.33);
11. Tamkang University, Taiwan, (1.33);



12. University of Valencia, Spain, (1.33) and
13. University of South Africa, Republic of South Africa, (1.33).

Due to the last four organisations (University Sains Malaysia, Tamkang University, University of Valencia and University of South Africa) having the same score (1.33), they share tenth place.

Contrary to the study of Serenko and Dumay (2015a) where developing countries were non-existent, the majority of citation classics authors are located in Taiwan. Taiwan along with the USA account for 30% of citation classics authors. Other developing countries such as Iran and India also take place on the list of highest scoring KM publications.



**Figure 5:** Author Country of Origin

The keywords associated with each article were examined to explore a more detailed level of research topics (Romano and Fjermestad, 2002). Kevork and Vrechopoulos (2009, p. 61) stated that topics should be predetermined and dependent on what the authors themselves have decided indirectly through the keywords of their articles rather than an interpretation.

Figure 6 presents the most popular individual keywords. The list of individual keywords was examined from 152 papers and 644 keywords were found. Firstly, the keyword dataset was purified from evident overlaps and redundancies. For instance: singular and plural forms of the

same word (e.g. system and systems), two ways to express the same issue (e.g. IT and information technology), two language versions of the same keyword (e.g. organisation and organization), and two or more ways to present the same keyword (e.g. organization culture, organizational culture, or data mining and datamining). Additionally, the keyword “knowledge management” was removed as it is the original search words for the articles. After this, the keyword dataset included 537 keywords and 388 unique keywords. Keyword analysis showed that IT, KMS and organizational learning were used most frequently.

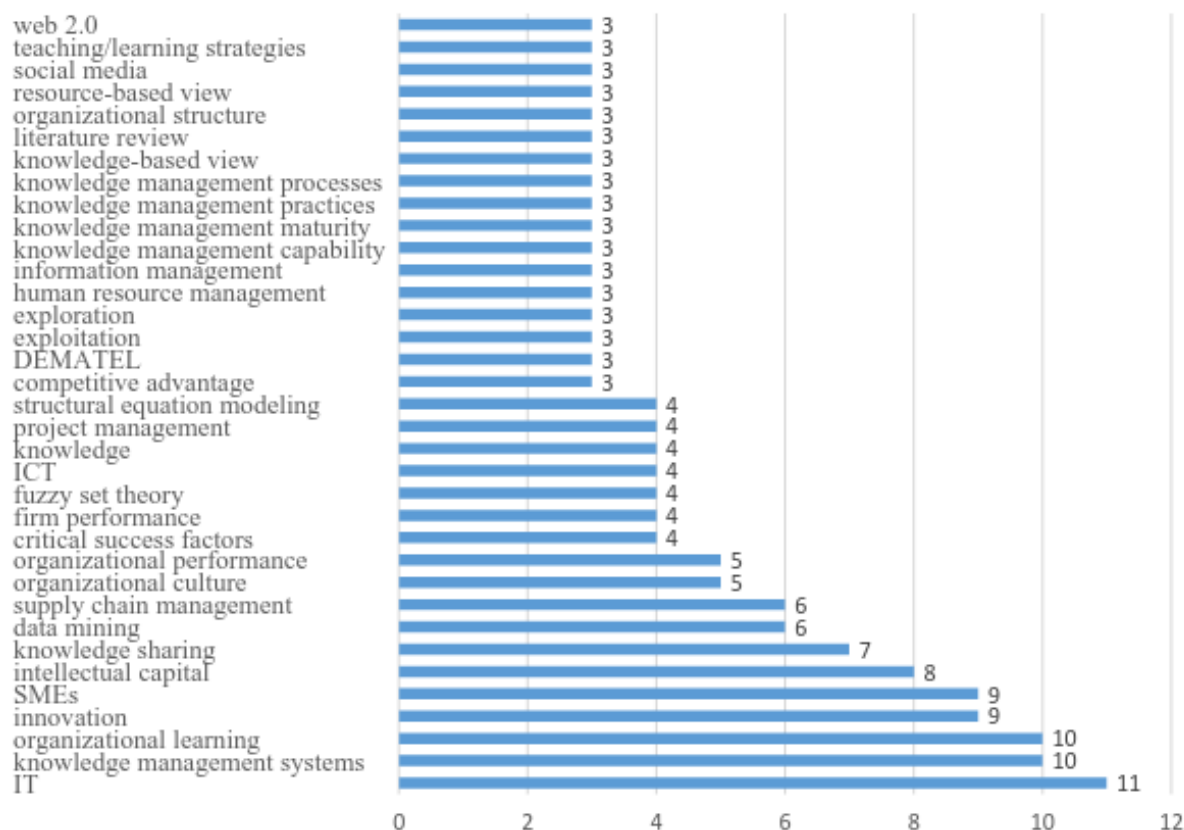


Figure 6: Distribution of the Top 35 Keywords with Their Frequency Counts

#### 4.1 KM Framework

Frameworks define the relevant objects and their consistency as well as providing a structure for aspects that have to be considered (Pawlowski and Bick, 2015) during the normative and empirical views of KM. They also provide an outline to the different circumstantial aspects, impact factors as well as outcomes (Pawlowski and Bick, 2015). The framework gives a summary of research design, method and data analysis (based on Fteimi, 2015), KM activities/process capabilities (based on Sandhawalia and Dalcher, 2011; Seleim and Khalil, 2011; Mishra and Uday Bhaskar, 2011), KM results/outcomes (based on Chauvel

and Despres, 2002; Fteimi, 2015), theories applied in KM publications (Tzortzaki and Mihiotis, 2014; Fteimi, 2015), KM environment/stakeholders (based on Serenko, 2013; Pawlowski and Bick, 2015; Fteimi, 2015) and KM reference disciplines (based on Fteimi, 2015). In addition, this study introduces a KM framework drawing upon Linstone's (1984, 1999) multiple-perspectives approach integrating the technical, organizational and personal perspectives which form the heart of the framework. The technical perspective (T) reflects the scientific method as found in science and engineering and takes a rational approach to problem-solving (Mitroff and Linstone, 1993). "The organizational (O) and personal (P) perspectives reflect the respective subjective views of the groups and individuals involved (Turpin, Phahlamohlaka and Marais, 2009, p.28)." The perspectives and categories were assembled from various works and were filled with the literature review, keyword and topic dataset resulting from this study.

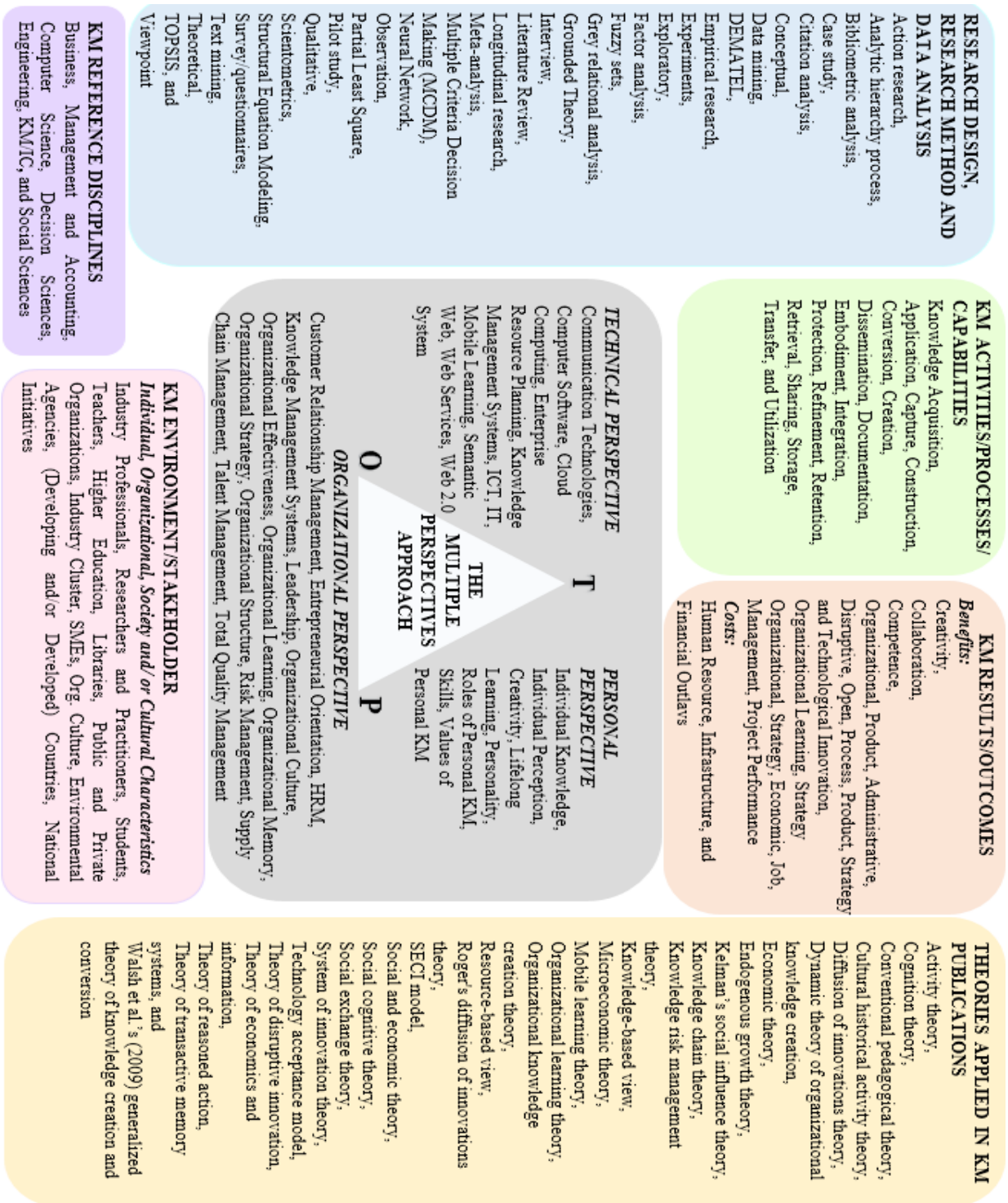


Figure 7: The KM classification framework

## 5. CONCLUSION AND IMPLICATIONS FOR FURTHER RESEARCH

One of the purposes of this study was to determine the stage of KM within the developmental life-cycle of a discipline (Serenko and Dumay, 2015a) by analysing KM citation classics and examining their characteristics as well as presenting a holistic framework of KM publications. The study was carried out by essentially obtaining the most cited 152 articles from KM and non-KM centric journals according to Google Scholar using Harzing's Publish and Perish software.

The results presented in this article have several important implications. Within the findings of this study, it can be said that KM is progressively maturing into a normal science. The term progressively is used to underline the fact that while some findings point towards maturity, others let us conclude that the KM discipline is still evolving. The studies of Serenko and Dumay (2015b) and Bedford and Lewis (2015) support this claim. Indicators that point to maturity within the results are: the increase in co-authored articles, the addition of new topics (e.g., social network, mobile learning, e-learning, distance education), the existence of developing countries within citation classic authors and KM based article appearing in non-KM centric journals.

It can be inferred that KM is progressing towards maturity due to the fact that articles based on empirical studies have drawn more attention than normative studies as is the case in well-established scholarly fields according to Serenko and Dumay (2015b). The increase in empirical studies gives us a sense that KM may be progressing towards maturity compared to the years before 2010 where normative studies were the majority. Although seemingly heading to the right direction, KM still has a way to go in regards to becoming an advanced scholarly discipline. The lack of the superstar effect also known as the Matthew effect which is the occurrence of a disproportionate distribution of citations among a small percentage of scholars or organisations who produce a large amount of works within a field (Serenko and Dumay, 2015a), may allow us to conclude that KM has not yet reached the final stage of maturity.

Prior research has found a positive correlation between the average number of authors per publication and a field's maturity (Lipetz, 1999). Serenko et al. (2010) state that input from multiple scholars is needed in order to improve the quality of a publication and ensure its acceptance due to the increase in competition and the decline in acceptance rates as a discipline matures. The results of this study may support this claim as a trend towards multiple authored works can be seen. Given the results of this study, the conclusion that KM is not a fad, but a clear trend in progress (Tzortzaki and Mihiotis, 2014) can be drawn.

The mapping of KM studies through bibliographic and citation analyses indicates that the coverage of KM studies has expanded into a broad spectrum of disciplines, concepts, methods and environments. For example, KM has been studied from an individual, organisational, cultural perspective, including researchers, practitioners, students, educational institutions, libraries and countries. KM studies have been published in business, management and accounting, computer science, KM and IC and social science journals, by using various qualitative, quantitative and mix research methods. Using a mix of multiple research methods might provide a more holistic understanding of KM field. The results of bibliometric and citation analyses also demonstrate that KM might be recognized as a distinct scholarly discipline with growing research, a body of literature and reference disciplines of its own.

This study provides evidence of individual, institutional, country and journal productivity. By the help of these productivity or ranking lists, researchers can identify specific journals for their future studies and demonstrate the quality of their research. Additionally, this study can guide junior researchers or master's and doctoral students in where to search for commonly accepted, popular and rigorous theories, methodologies, and findings, as well as strategically develop their careers through familiarising them with KM and understanding which countries or institutions show expertise in the KM field (Serenko and Bontis, 2009, Serenko et al., 2010). The results of this study reveal that most of the productive countries and institutions contained both developed and developing countries, and the top productive institution was from developing countries. Hence, it can be proposed that the KM field is realised as a crucial aspect for the competitive advantage of countries, including developed and developing.

The dominant research themes and concepts as well as important or potential topics for future studies in the field of KM can be inferred from the keyword analysis and KM classification framework. Furthermore, the results of the study help to identify the potentially relevant topics in the field of KM that have not yet been considered (Fteimi, 2015).

## **6. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH SCOPE**

As with all studies, there are a few limitations. Therefore, the results should be viewed in light of these limitations. Firstly, the articles examined within this study do not reflect all publication channels. Books, proceedings and professional journal works were excluded. Only works published in peer reviewed journals were taken into account. The second limitation is that only works published in the English language were examined, thus excluding any articles written in other languages. The third limitation is that this study reflects the view of the author

and their interpretation of the dataset. The other limitation is the narrow time-frame of the study, due to the fact that one of the aims of the study is to update the study of Serenko and Dumay (2015a). Additionally, there is a lack of studies during 2014, due to the minimum cut-off citation count. Lastly, the time-frame of the study was from 2010-2014 because the average half-life and the citation peak of an article is two years. For future research, analysing papers from 2015 and 2016 would give important insight on the KM field. Future research would also benefit from performing a co-citation analysis and mapping the findings along with the topics as well as improving upon the presented framework by extending the research period, in turn acquiring a broader dataset.

## REFERENCES

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Alguliyev, R., Aliguliyev, R., Fataliyev, T., & Hasanova, R. (2015). An aggregated index for assessment of the scientific output of researchers. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 6(1), 31-62.
- Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51(12), 25-31.
- Bayram, Ö. G. (1998). Atıf verisi (citation data) ve enformetrik yasalar: Türk kütüphanecilik literatüründeki doktora tezleri üzerinde bir uygulama. *Türk Kütüphaneciliği*, 12(1), 21-32.
- Bedford, D. A., & Lewis, J. (2015). Introduction to the Special Issue: Knowledge Management Models and Theories. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(04), 1502002.
- Bijker, W., & Hughes, T. P. Trevor Pinch, eds. 1987. *The social construction of technological systems*.
- Bornmann, L., Mutz, R., Hug, S. E., & Daniel, H. D. (2011). A multilevel meta-analysis of studies reporting correlations between the h index and 37 different h index variants. *Journal of Informetrics*, 5(3), 346-359.
- Chauvel, D., & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001. *Journal of knowledge management*, 6(3), 207-223.
- Clark, T. (2004). The fashion of management fashion: a surge too far?. *Organization*, 11(2), 297-306.
- Coursaris, C. K., & Van Osch, W. (2014). A scientometric analysis of social media research (2004–2011). *Scientometrics*, 101(1), 357-380.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. MIT Sloan Management Review, 39(2), 43.
- De Jarnett, L (1996). Knowledge the latest thing. *Information Strategy, The Executives Journal*, 12 (pt 2), 3-5.
- Dwivedi, Y. K., Venkitachalam, K., Sharif, A. M., Al-Karaghoul, W., & Weerakkody, V. (2011). Research trends in knowledge management: Analyzing the past and predicting the future. *Information Systems Management*, 28(1), 43-56.
- Egghe, L. (2006). Theory and practise of the g-index. *Scientometrics*, 69(1), 131-152.
- Fincham, R., & Roslender, R. (2003). Intellectual capital accounting as management fashion: a review and critique. *European accounting review*, 12(4), 781-795.
- Frappaolo, C., & Toms, W. (1997). Knowledge Management: from terra incognita to terra firma. *The Delphi Group*.
- Fteimi, N. (2015). Analyzing the Literature on Knowledge Management Frameworks: Towards a Normative Knowledge Management Classification Schema.
- Fteimi, N., & Basten, D. (2015, May). Impact of Dictionaries on Automated Content Analysis-The Use of Compound Concepts in Analysing Knowledge Management Research. In *Proceedings of Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS), Münster, Germany*.
- Garfield, E. (1977). Introducing citation classics-human side of scientific reports.
- Garfield, E. (2006). The history and meaning of the journal impact factor. *Jama*, 295(1), 90-93.
- Giaglis, G. M. (2003). Directions and trends in knowledge management research: Results from an empirical analysis of European projects. *Knowledge and business process management*, 1.



- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Harzing, A. W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787-804.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, 13(4), 4-31.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America*, 16569-16572.
- Hislop, D. (2010). Knowledge management as an ephemeral management fashion?. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 779-790.
- Hlupic, V., Pouloudi, A., & Rzevski, G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: 'hard', 'soft' and 'abstract' issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90-102.
- Kevork, E. K., & Vrechopoulos, A. P. (2009). CRM literature: conceptual and functional insights by keyword analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 48-85.
- Kinney AL (2007) National scientific facilities and their science impact on nonbiomedical research. *Proc Natl Acad Sci USA* 104: 17943–17947.
- Kör, Burcu (in press). Revealing Trends in Knowledge Management Research: From 2010 to 2016, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1998). *Management Information Systems: Nes Approaches to Organization and Technology*. Prentice hall.
- Lee, C.C. and Yang, J. (2000), "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 9, pp. 783-94.
- Lee, M. R., & Chen, T. T. (2012). Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, 47-58.
- Leydesdorff, L. (1989). The relations between qualitative theory and scientometric methods in science and technology studies: introduction to the topical issue. *Scientometrics*, 15(5-6), 333-347.
- Linstone, H. A. (1984). Multiple perspectives for decision making; bridging the gap between analysis and action, Elsevier Science Pub. Co., New York
- Linstone, H. A. (1999). *Decision making for technology executives: using multiple perspectives to improved performance*. Artech House on Demand.
- Lipetz, B. A. (1999). Aspects of JASIS authorship through five decades. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 50(11), 994.
- Malhotra, Y. (1998). Tools@ work: Deciphering the knowledge management hype. *The journal for quality and participation*, 21(4), 58.
- Merton, R. K. (1988), The Matthew effect in science, 2: cumulative advantage and the symbolism of intellectual property. *ISIS*, 79 (299)
- Mishra, B., & Uday Bhaskar, A. (2011). Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 344-359.
- Mitroff, I. I., & Linstone, H. A. (1993). *Unbounded Mind*, Oxford University Press: New York. Nakamoto, H. (1988). Synchronous and diachronous citation distribution.

- Nambisan, S. (2003). Information systems as a reference discipline for new product development. *Mis Quarterly*, 1-18.
- Narin, F., Olivastro, D., & Stevens, K. A. (1994). Bibliometrics/theory, practice and problems. *Evaluation review*, 18(1), 65-76.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press. New York, USA*, 304.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.
- Pawlowski, J. M., & Bick, M. (2015). The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings. *Leading Issues in Knowledge Management, Volume Two*, 2, 134.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long range planning*, 30(3), 385-391.
- Radicchi, F., & Castellano, C. (2012). A reverse engineering approach to the suppression of citation biases reveals universal properties of citation distributions. *PLoS One*, 7(3).
- Romano Jr, N. C., & Fjermestad, J. (2001). Electronic commerce customer relationship management: An assessment of research. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 61-113.
- Safer, M. A., & Tang, R. (2009). The psychology of referencing in psychology journal articles. *Perspectives on Psychological Science*, 4(1), 51-53.
- Scarbrough, H. (2002). The role of intermediary groups in shaping management fashion: The case of knowledge management. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 87-103.
- Scarbrough, H., & Swan, J. (2001). Explaining the diffusion of knowledge management: the role of fashion. *British Journal of Management*, 12(1), 3-12.
- Scarbrough, H., Robertson, M., & Swan, J. (2005). Professional media and management fashion: The case of knowledge management. *Scandinavian Journal of Management*, 21(2), 197-208.
- Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614.
- Sengupta, I. N. (1992). Bibliometrics, informetrics, scientometrics and librametrics: an overview. *Libri*, 42(2), 75-98.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2009). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 4-15.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 307-326.
- Serenko, A., & Dumay, J. (2015a). Citation classics published in knowledge management journals. Part I: articles and their characteristics. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 401-431.
- Serenko, A., & Dumay, J. (2015b). Citation classics published in Knowledge Management journals. Part II: studying research trends and discovering the Google Scholar Effect. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1335-1355.

- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management, 14*(1), 3-23.
- Sidiropoulos, A., Katsaros, D., & Manolopoulos, Y. (2007). Generalized Hirsch h-index for disclosing latent facts in citation networks. *Scientometrics, 72*(2), 253-280.
- Singh Sandhawalia, B., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach. *Journal of Knowledge Management, 15*(2), 313-328.
- Small, H. (2004). On the shoulders of Robert Merton: Towards a normative theory of citation. *Scientometrics, 60*(1), 71-79.
- Taylor, K. (1997). Knowledge management and human resources. *International Journal of Technology Management, 11*(3), 485-491.
- Turpin, M., Phahlamohlaka, J., & Marais, M. (2009, May). The multiple perspectives approach as a framework to analyze social systems in a developing country context. In *Proceedings of the 10th International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries* (pp. 26-28).
- Tzortzaki, A. M., & Mihiotis, A. (2014). A review of knowledge management theory and future directions. *Knowledge and Process Management, 21*(1), 29-41.
- Van Rossem, A., & Van Veen, K. (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study. *European Management Journal, 29*(3), 206-216

**Citation:** Tan A. (2017), Politik Pazarlamada Kullanılan Kelimelerin Dünya Görüşlerini Yansıtma Açısından Farklılık Oluşturup Oluşturmadığı Üzerine Ampirik Bir Çalışma, BMIJ, (2017), 5(3): 548-569 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.144>

## **POLİTİK PAZARLAMADA KULLANILAN KELİMELERİN DÜNYA GÖRÜŞLERİNİ YANSITMA AÇISINDAN FARKLILIK OLUŞTURUP OLUŞTURMADIĞI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Ahmet TAN<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 22/09/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/10/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### **ÖZ**

*Bu çalışmada genel olarak kişilerin kullandığı kelimelerin dünya görüşleri bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu kapsamda; İnşallah-Umarım, Şeker Bayramı-Ramazan Bayramı, Allah-Tanrı, Mesele-Sorun, Vatandaş-Yurttaş, Koşul-Şart, İmkan-Olanak ve Yaratmak-Oluşturmak kelimelerinin kullanımının kişilerin dünya/politik görüşüne (milliyetçi, muhafazakar, laik, liberal, sosyalist ve görüşünü belirtmeyen) göre, farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu amaçla Gaziantep ve Diyarbakır illerinde 1700 kişi ile yüz yüze anket yapılmış ve sonuçları SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Gruplar arası farklılıkların tespiti için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA), farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için de Tukey analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre kişilerin dünya görüşlerine göre kullandıkları kelimeler arasında farklılık olduğunu savunan araştırma hipotezi kabul edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Politik Pazarlama, Dünya Görüşü, Kelimeler

**JEL Kodları:** D72, M31

## **AN INVESTIGATION ON EFFECT OF WORLDVIEW ON SELECTION OF WORDS IN DAILY LIFE SPEECH IN THE CONTEXT OF POLITICAL MARKETING**

### **ABSTRACT**

*In this study, effect of worldview of people on the word that is used in their daily life was investigated. In order to investigate this behavior, a series of widely used words were chosen such as God willing-I hope, Ramadan feast-festival of sweet, and etc. Research was concentrated on to analyze whether or not the selection of this words depend on worldview or political views (Socialist, Nationalist, conservative, or liberal) of people in Turkey. For this purpose, face-to-face surveys were conducted with 1700 people in Gaziantep and Diyarbakır provinces and the results were analyzed with the help of SPSS program. One way analysis of variance (ANOVA) was used to determine differences between groups, and Tukey analysis was used to determine from which group differences originate. Analysis showed that the research hypothesis, which argues that there is a difference between the words that people use according to their worldview, is accepted.*

**Keywords:** Political Marketing, World Opinion, Words

**JEL Codes:** D72, M31

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, [atan02@gmail.com](mailto:atan02@gmail.com)

[orcid.org/0000-0001-9972-4372](http://orcid.org/0000-0001-9972-4372)

## 1. GİRİŞ

Dünya'ya geldiği andan itibaren çevreyle etkileşim içine giren insan, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, çevreyle sürekli bir alışveriş içindedir (Akay, 2012:13). Toplumda yaşayan insanların, kendilerini ve çevrelerini daha iyi tanımaları ve başkaları ile uyumlu ilişkiler içinde olması için etkileşim halinde olmaları gerekmektedir. Bahsi geçen etkileşimi gerçekleştirme becerisi ise iletişimin doğru kullanımı ile ortaya çıkmaktadır (Özsoy, 2007:19). İletişim bir çeşit bilgi paylaşım süreci ve karşılıklı dinamik etkileşim olarak değerlendirilmektedir (Gökcan, 1999:18; Yalçın ve Şengül, 2007:750). Bu doğrultuda iletişim kavramını en yalın haliyle tanımlayacak olursak, çevreyle bilgi, duygu ve düşünce alışverişini ifade edilebilir (Işık, 2000:21). Bu tanım iletişimin her şeyin temelinde var olduğunu göstermektedir. İletişim her alanda olduğu gibi siyasi hayatta da siyasal iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünya görüşü tercih veya inanç meselesi olarak kabul edilmektedir. Dünya görüşünün cevap aradığı temel soru "bir şeylerin neden var da yok değil" olduğudur (Tokat, 2006:42). Dünya görüşü geniş kapsamlı olup kişinin felsefesi, yaşam felsefesi, ekonomik, siyasi, dini inancı gibi sosyal olarak her alanı kapsayabilmektedir. Örneğin ideoloji kavramının savunucuları tarafından ortaya çıkarıldığı; dünya görüşünün ise kendiliğinden geliştiği varsayılmaktadır. Siyasi ideolojinin, dünya görüşüne göre daha dar bir kapsamı içerdiği kabul edilmektedir (Tokat, 2006:42). Dil ise dünya görüşünün yansıması olarak görülmektedir.

Kısaca vurgulanacak olursa, iletişim için dilin çözülmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Dilin çözülmesi ve anlaşılması için ise dile kelimeler vasıtasıyla anlamlar yüklenilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada da siyasal iletişimde seçilen kelimelerin önemi üzerinde durulmakta ve kişilerin sahip oldukları dünya görüşlerine göre günlük hayatta kullandıkları kelimelerin farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Araştırmanın devam eden bölümlerinde sırasıyla; kavramsal çerçeve bölümünde dünya görüşü ve kullanılan kelimeler arasında ilişkiye yönelik literatür taraması ve bu literatüre dayalı olarak ileri sürülen araştırma hipotezi, metodoloji bölümünde araştırmanın kapsamı ve yöntemi, analiz bölümünde kullanılan istatistikî yöntemler ve bulguları, sonuç ve öneriler bölümünde ise bu bulguların değerlendirilmesi şeklinde devam etmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İletişim meşruluğun temel kaynağı olan bir süreç olarak görülmektedir (Yavaşgel, 2004:146; Odabaşı ve Oyman, 2002). Siyasette iletişim konusu ele alındığında siyasal iletişim kavramı olarak karşımıza çıkan ve her şeyin temelinde var olan iletişim, siyasetin de ana

direğini oluşturmaktadır. (Akay, 2012:13). Siyasal iletişim kavramı, ABD’de doğmuş, 1960’lı yıllarda Batı Avrupa ülkelerinde de kullanılmaya başlanmıştır (Topuz, 1991:7). Siyasal iletişimin en iyi en basit tanımı Chaffee’nin (1975:15) ‘siyasi süreçte iletişimin rolü’ olarak yaptığı tanım olarak görülmektedir. Siyasal iletişim “toplumu, seçmeni veya kamuoyunu etkileme ve ikna süreci” (Akay, 2012:15) olup ikna etmeye ereklenmiş bir iletişim olarak kabul edilmektedir (Yavaşgel, 2004:147). Kentel ise siyasal iletişimi, birbirini anlama ve anlatma biçimi olarak tanımlamaktadır (Kentel, 1991:40).

İletişimde “dil” oldukça önemlidir. “Dil’in etkin kullanımı” ise temel unsurdur (Karaoğlu, 1996: 22). Dil, sosyal yaşamın son derece önemli temel aracı olup (Forgas ve Cromer; 2004:516) etkin kullanımı iletiyi oluştururken büyük ölçüde kullanılan kelimelerden geçmektedir. Bireyin dili kullanma tarzı ile davranış örüntüsü, sosyal gruplar ile kullandıkları argolar arasındaki bağıntılar psikolengüistik; topluluklar içindeki dilsel davranışları yöneten kuralları, değişik dil kullanımlarının simgesel anlamları, olgularla etkileşimleri ve farklı toplumlardaki değişik dil kullanımları sosyolengüistik (sosyolojinin dili konu edinen dalı) incelemelerle analiz edilebilmektedir (Altınörs, 2003: 34-35).

“İletişimde kullanılan dilin, insan ruhunu nasıl etkilediğini” Roger Callois şöyle ifade etmektedir: Newyork Brooklyn Köprüsü’nde dilenen bir körü gören yabancı, dilenciye günlük kazancını sorar ve 2 dolar olduğunu öğrenir. Köprüden geçen adam, dilencinin üzerinde bulunan sakatlığını belirten tabelayı alır ve dilencinin boynuna tekrar takar. Bir ay sonra dilencinin gelirinin 10-15 dolar olduğunu öğrenir. Bunun üzerine dilenci teşekkür eder ve tabelaya ne yazdığını sorar. Adam “Tabelanızda doğuştan kör yazıyordu, ben değiştirip ‘Bahar geliyor, ama ben göremeyeceğim’ diye yazdım” der (İnce, 2010, 21 Mart Dünya Şiir Günü konuşması”, İnternet Adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/21-mart-dunya-siir-gunu-konusmasi-14169535>. Erişim Tarihi: 26.01.2016). Kısaca insan iç ve dış dünyasını dil aracılığıyla anlatmaktadır.

Dildeki her sözcüğü herkes kullanmaz, kullanamaz. Bu nedenle sözcükler bireysel ve toplumsal kimliği ele verebilecek türden kabul edilmektedir. (Günay, 2004: 37-38). Örneğin; Hammer ve Purgstall Arap dilinde deve ile ilgili; Eskimo dilinde ise kar yağışıyla ilgili isimlerin çeşitliliğine değinerek ve bu çeşitliliğinin nedenini devenin, karn vb ... o kültürlerdeki önemine atfetmişlerdir (Altınörs, 2003: 34).

Genel olarak kişilerin siyasi görüşleri farklı olabildiğinden kişilerin birbirleriyle ikna edici iletişimi gerekmektedir. Siyasal iletişim; inandırmak, ikna etmek, yönlendirmek, bilgilendirmek, kumanda etmek, görüşmek, tüketmek gibi değişik siyasal amaçlar taşımaktadır.

Siyasal iletişimin amacına ulaşması için hedef kitleyi ikna etmesi gerekmektedir (Kılıçaslan, 2008:9). Siyasal iletişimin amacına ulaşacaklar arasında dili etkin kullanarak dinleyiciyi ikna etmek gelmektedir. İkna vasıtalarından bir diğeri olan duyguları uyandırma çalışması, her kitle için farklı olabilmekte bu doğrultuda kelimelerin kullanımı önem kazanmaktadır. Örneğin bazı kelimelerin kullanımı korku ortamı yaratılıp insanları şiddete yöneltebilirken, başka sözcüklerin kullanımı ile güven ortamı yaratılıp insanları yatıştırmak mümkündür (Braud, 2010:147). Yani her kitle için kullanılan ikna yöntemleri, iknada kullanılan kelimeler ve üzerlerinde yarattığı etki farklı olabilmektedir. Farklı kitleler için farklı kelimeler kullanılıyorsa, bu kitlelerin her birinin de farklı kelime kullanıyor olması gerekmektedir. Dil hakikat ile birlikte bilinmeyen alanı da o fark eden bir araçtır (Weisberger, 1969:592-608). Bu çalışma da tam da bu noktada tündengelim ile yola çıkılarak farklı dünya görüşleri ile kullanılan kelimeler arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibidir;

**H0:** Dünya (siyasi) görüşü ile kullanılan kelimeler arasında farklılık yoktur.

**H1:** Dünya (siyasi) görüşü ile kullanılan kelimeler arasında farklılık vardır.

### 3. METODOLOJİ

Bu çalışmanın temel amacı dünya görüşüne göre kullanılan kelimelerin farklılık gösterip göstermediğini tespit ederek, siyasal iletişimde etkisini araştırmaktır. Bu çalışma; Türkiye'nin güneydoğu bölgesinde bulunan Diyarbakır ve Gaziantep illerinde 2016 ve 2017 yıllarında anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Çalışmanın ana kütlesi olarak Diyarbakır ve Gaziantep illerinin seçilme nedeni, siyasi tercih ve demografik özellikler açısından bu illerin birbirinden farklı olmasının öngörüsüdür.

Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak basit rastlantısal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın ana kütesini oluşturan her iki ilin nüfusu bir milyonun üzerindedir. Dolayısıyla örneklem sayısı; 0,05 anlamlılık düzeyinde ve % 95 güven aralığında 384 olarak tespit edilmiştir. Ancak örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün yeterli sayıdan daha fazla olmasına çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmada toplam 1700 anket yapılmış fakat değerlendirmeye uygun görülen 1515 anket ile analizler yapılmıştır. Bunun nedeni boş verilerin olması veya reverse sorulara okumadan verilen cevaplardır. Çalışmada kullanılan anket 5'li likert ölçeği şeklinde (1) Çok kullanırım, (2) Az kullanırım, (3) Ara sıra kullanırım, (4) Kullanmam, (5) Hiç kullanmam şeklinde sorularak ölçülmüştür. Yine çalışmada deneklerin

hangi dünya görüşüne sahip oldukları kendilerine sorulmuş ve anket formuna yazdıkları beyan esas alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmış ve çarpıklık (Skewness), basıklık (Kurtosis) değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışma kapsamındaki verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımından hareketle, araştırma hipotezlerinin analiz edilmesinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizlere ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo.1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yaşadığı Şehir	Frekans	Yüzde
Bay	814	53,7	Gaziantep	874	57,7
Bayan	701	46,3	Diyarbakır	641	42,3
Total	1515	100,0	Total	1515	100,0
Yaş			Gelir Düzeyi		
30 dan küçük	503	33,2	1000 TL'den az	511	33,7
30- 40 yaş	537	35,4	1001-2000 TL	434	28,6
41-50 yaş	289	19,1	2001-3000 TL	387	25,5
51-60 yaş	122	8,1	3001-4000 TL	146	9,6
61 ve üstü	64	4,2	4000 TL'nin üzeri	37	2,4
Total	1515	100,0	Total	1515	100,0
Meslek			Eğitim Düzeyi		
Devlet memuru	430	28,4	İlköğretim	249	16,4
Serbest esnaf	331	21,8	Lise	672	44,4
Ev hanımı	182	12,0	Üniversite	524	34,6
Öğrenci	234	15,4	Okul bitirmeyen	70	4,6
Emekli	99	6,5	Toplam	1515	100,0
Diğer	239	15,8			
Toplam	1515	100,0			

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 53,7'si erkek, % 46,3'ü kadın, % 68,6'sı 49 yaşının altında, % 28,4'ü memur, %21,8'i esnaf, % 34, 6'sı üniversite mezunu, %87,3'ünün geliri 3000 TL'nin altında, % 57,7'si Gaziantep'te ve % 42,3'ü Diyarbakır'da yaşayan insanlardan oluşmaktadır.



**Tablo 2:** İnşallah ve Umarım Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
<b>İNŞALLAH</b>	1.Milliyetçi	246	1,48	,888	29,839	,000	1-2*, 1-3* 2-3*, 2-4*, 2-5*, 2-6*, 3-6**
	2.Muhafazakâr	653	1,12	,451			
	3.Laik	150	1,77	,999			
	4.Liberal	57	1,44	,780			
	5.Sosyalist	324	1,56	,869			
	6.Hiçbiri	85	1,51	,826			
	Toplam	1515	1,37	,767			
<b>UMARIM</b>	1.Milliyetçi	246	2,68	1,113	15,089	,000	1-4*, 1-5*,1-6* 2-4*, 2-5*, 3-4**
	2.Muhafazakâr	653	2,54	1,124			
	3.Laik	150	2,39	1,073			
	4.Liberal	57	1,91	,931			
	5.Sosyalist	324	2,11	,992			
	6.Hiçbiri	85	1,99	,932			
	Toplam	1515	2,40	1,098			

Dünya/Politik Görüşü açısından kullanılan kelimelerden İnşallah ile Umarım kelimeleri arasında bir farklılık olup olmadığı Tablo 2’de görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında % 1 (p=,000) seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile muhafazakâr ve laikler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakâr ile laikler, liberaller ve sosyalistler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakâr ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 5 seviyesinde), laikler ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel olarak inşallah kelimesinin kullanımında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İnşallah kelimesini; muhafazakâr olan kişiler milliyetçi, liberal, sosyalist, laik ve görüş belirtmeyen kişilerden, milliyetçi olan kişiler laiklerden ve laik kişilerde dünya görüşünü belirtmeyen kişilerden daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Yani araştırma kapsamındaki verilere göre muhafazakâr kişiler inşallah kelimesini en çok ve laik kişiler ise en az kullanmaktadırlar.

Umarım kelimesinin Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal ve sosyalistler arasında (% 1 seviyesinde), liberaller ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 5 seviyesinde) istatistiksel olarak farklılık olduğu tespit edilmiştir. Umarım kelimesini milliyetçi olan kişilerin liberal, sosyalist, ve görüş belirtmeyen kişilerden, muhafazakar kişilerin liberal ve sosyalist kişilerden ve laik kişilerin de liberal kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini liberal olarak tanımlayanların umarım kelimesini en çok kullandığı ve kendisini milliyetçi olarak tanımlayanlar kişilerin ise en az kullandığı tespit edilmiştir.

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
Şeker Bayramı	1.Milliyetçi	246	3,33	1,432	14,310	,000	1-3*, 1-4*, 2-3*, 2-4*, 2-5*, 2-6*
	2.Muhafazakâr	653	3,48	1,527			
	3.Laik	150	2,73	1,314			
	4.Liberal	57	2,42	1,117			
	5.Sosyalist	324	2,94	1,298			
	6.Hiçbiri	85	2,86	1,364			
	Toplam	1515	3,19	1,455			
Ramazan Bayramı	1.Milliyetçi	246	1,63	1,001	43,047	,000	1-3*, 1-4*, 1-5*, 1-6*, 2-3*, 2-4*, 2-5*, 2-6*
	2.Muhafazakâr	653	1,53	,929			
	3.Laik	150	2,36	1,166			
	4.Liberal	57	2,12	1,036			
	5.Sosyalist	324	2,28	1,126			
	6.Hiçbiri	85	2,36	1,033			
	Toplam	1515	1,86	1,083			

**Tablo 3:** Şeker Bayramı ve Ramazan Bayramı Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi

Şeker bayramı ile ramazan bayramı kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 3'te görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında % 1 (p=,000) seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tukey analizi sonucunda şeker bayramı kelimesinin kullanımı açısından; milliyetçiler ile laik ve liberaller arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), istatistiksel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Şeker bayramı kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin laik ve liberal kişilerden, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre liberal kişiler daha çok şeker bayramı kelimesini kullanırken muhafazakâr kişilerin ise en az kullandıkları oratay çıkmıştır.

Ramazan Bayramı kelimesinin kullanımı açısından; milliyetçiler ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ramazan Bayramı kelimesini milliyetçi kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha çok kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin ramazan bayramını kelimesini en çok kullandığı ve kendisini laik olarak tanımlayanlar kişilerle görüş belirtmeyen kişilerin ise en az kullandığı tespit edilmiştir.

Allah ile tanrı kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 4'te görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 ( $p=,000$ ) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 4:** Allah ve Tanrı Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
<b>Allah</b>	1.Milliyetçi	246	1,34	,954	12,954	,000	1-2**, 1-3* 2-3*, 2-4*,2-5*, 3-1*, 3-2*, 3-4**, 3- 5**, 3-6*
	2.Muhafazakâr	653	1,16	,625			
	3.Laik	150	1,69	1,031			
	4.Liberal	57	1,53	,868			
	5.Sosyalist	324	1,41	,891			
	6.Hiçbiri	85	1,20	,573			
	Toplam	1515	1,31	,815			
<b>Tanrı</b>	1.Milliyetçi	246	4,14	1,239	20,267	,000	1-2**, 1-4*, 1-5*, 2-3*, 2-4*, 2-5*, 2- 6*, 4-6*, 5-6*
	2.Muhafazakâr	653	4,42	1,115			
	3.Laik	150	3,81	1,318			
	4.Liberal	57	3,47	1,416			
	5.Sosyalist	324	3,70	1,367			
	6.Hiçbiri	85	4,04	1,190			
	Toplam	1515	4,10	1,268			

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile laikler arasında (% 1 seviyesinde), milliyetçiler ile muhafazakârlar arasında (% 5 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal ve sosyalistler arasında (% 1 seviyesinde), laikler ile milliyetçi ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) ve laikler ile liberal ve sosyalistler arasında (% 5 seviyesinde) istatistiksel anlamda Allah kelimesinin kullanımında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Allah kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin muhafazakâr kişilerden daha az, laiklerden ise daha fazla kullandığı, muhafazakâr olan kişilerin; laik, liberal ve sosyalistler kişilerden daha fazla kullandığı ve dünya görüşü laik olan kişilerin; milliyetçi, muhafazakar, liberal ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre muhafazakar kişiler Allah kelimesini en çok ve laik kişiler ise en az kullanmaktadırlar.

Tanrı kelimesinin kullanımı açısından; milliyetçiler ile liberal ve sosyalist görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), milliyetçiler ile muhafazakâr kişiler arasında (% 5 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), laikler ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), sosyalist ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda bir farklılık

olduğu tespit edilmiştir. Tanrı kelimesini milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha çok kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin tanrı kelimesini en az kullandığı ve kendisini liberal olarak tanımlayanlar kişilerin ise en fazla kullandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 5:** Mesele ve Sorun Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
<b>Mesele</b>	1.Milliyetçi	246	2,49	,955	1,139	,342	-
	2.Muhafazakâr	653	2,44	,942			
	3.Laik	150	2,31	1,118			
	4.Liberal	57	2,44	1,118			
	5.Sosyalist	324	2,37	1,069			
	6.Hiçbiri	85	2,32	1,217			
	Toplam	1515	2,41	1,014			
<b>Sorun</b>	1.Milliyetçi	246	2,43	1,092	9,572	,000	1-3*, 2-3*, 2-4*, 2-5*, 2-6*,
	2.Muhafazakâr	653	2,60	1,151			
	3.Laik	150	2,06	1,076			
	4.Liberal	57	2,33	1,200			
	5.Sosyalist	324	2,25	1,159			
	6.Hiçbiri	85	2,02	,963			
	Toplam	1515	2,40	1,145			

Mesele ve sorun kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 5'te görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda mesele kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Sorun kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre sorun kelimesini farklı düzeyde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile laikler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda sorun kelimesinin kullanımında bir farklılık olduğu tespit

edilmiştir. Sorun kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin laik kişilerden daha az kullandığı, muhafazakâr olan kişilerin; laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre Sorun kelimesini muhafazakâr kişiler en az, laik kişiler ise en fazla kullanmaktadırlar.

**Tablo 6:** Vatandaş ve Yurttaş Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
Vatandaş	1.Milliyetçi	246	2,02	1,188	19,260	,000	1-5*, 1-6* 2-4**,2-5*, 2-6*, 3-6** 4-6*, 5-6**
	2.Muhafazakâr	653	2,04	1,242			
	3.Laik	150	2,33	1,299			
	4.Liberal	57	2,49	1,212			
	5.Sosyalist	324	2,39	1,220			
	6.Hiçbiri	85	2,81	1,086			
	Toplam	1515	2,20	1,244			
Yurttaş	1.Milliyetçi	246	3,46	1,381	12,929	,000	1-4*, 2-3*, 2-4*,-2-5*,2- 6**, 4-6*
	2.Muhafazakâr	653	3,56	1,267			
	3.Laik	150	3,11	1,372			
	4.Liberal	57	2,84	1,207			
	5.Sosyalist	324	2,97	1,345			
	6.Hiçbiri	85	3,09	1,315			
	Toplam	1515	3,32	1,338			

Vatandaş ve yurttaş kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 6’da görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 ( $p=,000$ ) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile liberaller arasında (% 5 seviyesinde), muhafazakârlar ile sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), laikler ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 5 seviyesinde), liberaller ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) ve sosyalistler ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 5 seviyesinde) istatistiksel

anlamda vatandaş kelimesinin kullanımında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Vatandaş kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin sosyalist kişilerde daha fazla kullandığı, muhafazakâr olan kişilerin liberal ve sosyalist kişilerden daha fazla kullandığı, görüş belirtmeyen kişilerin laik, liberal ve sosyalist kişilerin kişilerden daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatikselsel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre milliyetçi kişiler vatandaş kelimesini en fazla ve görüş belirtmeyen kişiler ise en az kullanmaktadırlar.

Yurttaş kelimesinin kullanımı açısından; milliyetçiler ile liberal kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile laik, liberal ve sosyalist arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 5 seviyesinde) ve liberal kişilerle görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 5 seviyesinde) istatikselsel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yurttaş kelimesini milliyetçi kişiler laik kişilerden daha az kullandığı, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı ve liberal kişilerin görüş belirtmeyen kişilerden daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatikselsel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin yurttaş kelimesini en az kullandığı ve kendisini liberal olarak tanımlayanlar kişilerin ise en fazla kullandığı tespit edilmiştir.

Koşul ve şart kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 7'de görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda şart kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatikselsel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Koşul kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatikselsel anlamda % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre koşul kelimesini farklı düzeyde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 7:** Koşul ve Şart Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
<b>Koşul</b>	1.Milliyetçi	246	3,22	1,314	17,660	,000	1-3*, 1-4*, 1-5*, 1-6*, 2-4*, 2-5*, 2-6*
	2.Muhafazakâr	653	3,11	1,345			
	3.Laik	150	2,67	1,229			
	4.Liberal	57	2,35	1,329			
	5.Sosyalist	324	2,48	1,181			
	6.Hiçbiri	85	2,41	1,178			
	Toplam	1515	2,88	1,323			
<b>Şart</b>	1.Milliyetçi	246	2,45	1,257	1,978	,079	-
	2.Muhafazakâr	653	2,19	1,225			
	3.Laik	150	2,27	1,115			
	4.Liberal	57	2,40	1,223			
	5.Sosyalist	324	2,25	1,238			
	6.Hiçbiri	85	2,29	1,067			
	Toplam	1515	2,27	1,216			

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda sorun kelimesinin kullanımında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Koşul kelimesini; milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı ve muhafazakâr olan kişilerin; laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre koşul kelimesini milliyetçi kişiler en az, liberal kişiler ise en fazla kullanmaktadırlar.



**Tablo 8:** İmkan ve Olanak Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
İmkan	1.Milliyetçi	246	2,43	1,272	2,926	,012	1-2*
	2.Muhafazakâr	653	2,11	1,218			
	3.Laik	150	2,32	1,070			
	4.Liberal	57	2,40	1,334			
	5.Sosyalist	324	2,17	1,190			
	6.Hiçbiri	85	2,28	1,130			
	Toplam	1515	2,22	1,211			
Olanak	1.Milliyetçi	246	3,25	1,319	22,223	,000	1-3*, 1-4*, 1-5*, 2-3**, 2-4*, 2-5*, 2-6*
	2.Muhafazakâr	653	3,15	1,312			
	3.Laik	150	2,77	1,216			
	4.Liberal	57	2,65	1,343			
	5.Sosyalist	324	2,47	1,186			
	6.Hiçbiri	85	2,29	1,121			
	Toplam	1515	2,92	1,310			

İmkan ve olanak kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 8’te görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda imkan kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 5 ( $p=,012$ ) seviyesinde, olanak kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında ise % 1 ( $p=,000$ ) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler kişiler ile muhafazakâr kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda imkan kelimesinin kullanımında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İmkan kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin muhafazakar olan kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre milliyetçi kişiler imkan kelimesini en az kullanan kişilerdir.

Olanak kelimesinin kullanımı açısından; milliyetçiler ile laik, liberal ve sosyalist arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakârlar ile liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakar kişiler ile laik kişiler arasında (% 5 seviyesinde) istatistiksel

anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Olanak kelimesini milliyetçi kişilerin; laik, liberal ve sosyalist kişilerden daha az kullandığı, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini milliyetçi olarak tanımlayanlar kişilerin olanak kelimesini en az kullandığı ve görüş belirtmeyen kişilerin ise en fazla kullandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 9:** Yaratmak ve Oluşturmak Kelimelerin Dünya/Politik Görüşlere Göre Analizi (F Testi)

Değişkenler	Görüşler	N	Ort.	S. Sp.	F	P	Farklılık
Yaratmak	1.Milliyetçi	246	3,59	1,475	25,320	,000	1-3*, 1-4*, 1-5, 1-6*, 2-3*, 2-4*, 2-5*, 2-6*
	2.Muhafazakâr	653	3,83	1,425			
	3.Laik	150	2,93	1,273			
	4.Liberal	57	2,81	1,288			
	5.Sosyalist	324	3,00	1,373			
	6.Hiçbiri	85	3,18	1,329			
	Toplam	1515	3,45	1,450			
Oluşturmak	1.Milliyetçi	246	2,52	1,299	6,207	,000	1-6*, 2-4**, 2-6*
	2.Muhafazakâr	653	2,46	1,352			
	3.Laik	150	2,76	1,257			
	4.Liberal	57	2,63	1,277			
	5.Sosyalist	324	2,77	1,354			
	6.Hiçbiri	85	2,68	1,424			
	Toplam	1515	2,59	1,341			

Yaratmak ve oluşturmak kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 9'da görüldüğü üzere F testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tukey analizi sonucunda; milliyetçiler ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) ve muhafazakârlar ile laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda yaratmak kelimesinin

kullanımında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaratmak kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı yine muhafazakâr kişilerinde laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre muhafazakâr kişiler, yaratma kelimesini en az ve liberal kişiler ise en fazla kullanmaktadırlar.

Oluşturmak kelimesinin kullanımı açısından; milliyetçiler ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde), muhafazakâr kişiler ile liberal kişiler arasında (% 5 seviyesinde) ve muhafazakâr kişiler ile görüş belirtmeyen kişiler arasında (% 1 seviyesinde) istatistiksel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Oluşturmak kelimesini milliyetçi kişiler milliyetçiler ile görüş belirtmeyen kişilerden daha fazla kullandığı, muhafazakâr kişilerin liberal ve görüş belirtmeyen kişilerden daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin oluşturmak kelimesini en fazla kullandığı ve kendisini sosyalist olarak tanımlayanlar kişilerin ise en az kullandığı tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya/Politik Görüşü göre İnşallah ile Umarım kelimelerin kullanımı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. İnşallah kelimesini muhafazakâr olan kişiler; milliyetçi, liberal, sosyalist, laik ve görüş belirtmeyen kişilerden, milliyetçi olan kişiler; laiklerden ve laik kişilerin de dünya görüşü belirtmeyen kişilerden daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Yani araştırma kapsamındaki verilere göre muhafazakâr kişiler inşallah kelimesini en çok ve laik kişiler ise en az kullanmaktadırlar. Umarım kelimesini milliyetçi kişiler; liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden, muhafazakâr kişilerin liberal ve sosyalist kişilerden ve laik kişilerin liberal kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini liberal olarak tanımlayan kişilerin umarım kelimesini en çok kullandığı ve kendisini milliyetçi olarak tanımlayan kişilerin ise en az kullandığı tespit edilmiştir.

Şeker bayramı ile ramazan bayramı kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında % 1 (p=,000) seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır

Şeker bayramı kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin laik ve liberal kişilerden, dünya görüşü muhafazakâr olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişiler daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre liberal kişiler şeker bayramı kelimesini en çok ve muhafazakâr kişiler ise en az kullanmaktadırlar. Ramazan Bayramı kelimesini milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha çok kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayan kişilerin ramazan bayramı kelimesini en çok kullandığı ve kendisini laik olarak tanımlayan kişilerle görüş belirtmeyen kişilerin ise en az kullandığı tespit edilmiştir.

Allah ile tanrı kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 ( $p=,000$ ) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Allah kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin muhafazakâr kişilerden daha az, laiklerden ise daha fazla kullandığı, muhafazakâr olan kişilerin; laik, liberal ve sosyalistler kişilerden daha fazla kullandığı ve dünya görüşü laik olan kişilerin; milliyetçi, muhafazakâr, liberal ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre muhafazakâr kişiler Allah kelimesini en çok ve laik kişiler ise en az kullanmaktadırlar. Tanrı kelimesini milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha çok kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin tanrı kelimesini en az kullandığı ve kendisini liberal olarak tanımlayanlar kişilerin ise en fazla kullandığı tespit edilmiştir.

Mesele ve sorun kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Sorun kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 ( $p=,000$ ) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre sorun kelimesini farklı düzeyde kullanmaktadır. Sorun kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin laik kişilerden daha az kullandığı, muhafazakâr olan kişilerin; laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise

istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre Sorun kelimesini muhafazakâr kişiler en az, laik kişiler ise en fazla kullanmaktadırlar.

Vatandaş ve yurttaş kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Vatandaş kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin sosyalist kişilerde daha fazla kullandığı, muhafazakâr olan kişilerin liberal ve sosyalist kişilerden daha fazla kullandığı, görüş belirtmeyen kişilerin laik, liberal ve sosyalist kişilerin kişilerden daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre milliyetçi kişiler vatandaş kelimesini en fazla ve görüş belirtmeyen kişiler ise en az kullanmaktadırlar. Yurttaş kelimesini milliyetçi kişiler laik kişilerden daha az kullandığı, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı ve liberal kişilerin görüş belirtmeyen kişilerden daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin yurttaş kelimesini en az kullandığı ve kendisini liberal olarak tanımlayanlar kişilerin ise en fazla kullandığı tespit edilmiştir.

Koşul ve şart kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre şart kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Koşul kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre koşul kelimesini farklı düzeyde kullanmaktadır. Koşul kelimesini; milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı ve muhafazakâr olan kişilerin; laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre koşul kelimesini milliyetçi kişiler en az, liberal kişiler ise en fazla kullanmaktadırlar.

İmkan ve olanak kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre Analiz sonucunda imkan kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 5 (p=,012) seviyesinde, olanak kelimesinin kullanımı ile dünya görüşleri arasında ise % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. İmkan kelimesini; dünya görüşü

milliyetçi olan kişilerin muhafazakar olan kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre milliyetçi kişiler imkan kelimesini en az kullanan kişilerdir. Olanak kelimesini milliyetçi kişilerin; laik, liberal ve sosyalist kişilerden daha az kullandığı, muhafazakâr kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini milliyetçi olarak tanımlayanlar kişilerin olanak kelimesini en az kullandığı ve görüş belirtmeyen kişilerin ise en fazla kullandığı tespit edilmiştir.

Yaratmak ve oluşturmak kelimelerinin kullanımı ile dünya görüşüne göre bu kelimelerin kullanımı ile dünya görüşleri arasında istatistiksel anlamda % 1 (p=,000) seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan kişiler, dünya görüşlerine göre bu kelimeleri farklı düzeyde kullanmaktadır. Yaratmak kelimesini; dünya görüşü milliyetçi olan kişilerin laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı yine muhafazakâr kişilerinde laik, liberal, sosyalist ve görüş belirtmeyen kişilerden daha az kullandığı tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki verilere göre muhafazakâr kişiler, yaratma kelimesini en az ve liberal kişiler ise en fazla kullanmaktadır. Diğer gruplar arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre dünya görüşü olarak kendisini muhafazakâr olarak tanımlayanlar kişilerin oluşturmak kelimesini en fazla kullandığı ve kendisini sosyalist olarak tanımlayanlar kişilerin ise en az kullandığı tespit edilmiştir.

Dil ve dünya görüşü etkileşimi karşılıklı olup, dünya görüşü dile kendiliğinden yansımaktadır (Humboldt, 1988:140). Dili doğru kullanımın siyasal iletişimin temel amacı olan ikna sürecinde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Nötr görünen bazı ifadelerin dinleyenlerin bilinçaltını etkileyebilmekte, tek bir kelimenin kullanımı bile dinleyicide birçok çağırışım yapabilmektedir (Braud, 2010:143). Dildeki farklılık dünya görüşündeki farklılıktan ileri gelmektedir (Weisberger, 1969:592). Dil sadece bir şeyler paylaşma ve ifade etmede değil; dünya görüşünün bunlara göre şekillenmesinde de önem arz etmektedir (Weisberger, 1969:605). Bir milletin kelime varlığı ve hazinesinin derinliklerinde o millete ait yaşam tarzı, dünya görüşü gibi bilgiler elde edilebilmektedir (Aksan, 1977:65). Bu çalışma da bunu destekler niteliktedir. Örneğin bu çalışmaya göre dünya görüşü (politik görüş) ile siyasal iletişimde seçilen kelimeler arasında en fazla farklılığın milliyetçilerde olduğu görülmektedir.

Buna karşın kullanılan kelimelerin (inşallah, maşallah, umarım vb...) herhangi bir siyasi görüş taşımadığı ve bu kelimelerin ortak kültürü ifade ettiği, aksi durumun ise ötekileştirmek olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır. (Küçükaydın, 2015:8). Ancak ortak dilin ve kelimelerin etkin kullanımında gizlenen “sihirli güç”ü görebilmenin ötekileştirmek değil farkındalık yaratan bir unsur, bir güç olduğu öngörülmektedir. Fakat her güç gibi, bu gücün de insanların kötü yönde yönlendirilmeleri, kışkırtılmaları gibi, kötü emeller için kullanılmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Akay, Rafet Aykut (2012), Türkiye'de Siyasetin İletişim Profesyoneli: Siyasal İletişim Danışma, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Aksan, Doğan (1977), Her Yönüyle Dil Ana Çizgileriyle Dilbilim I-III, Vol I; 51-52, Ankara.
- Altınörs, Atakan (2003), Dil Felsefesine Giriş, İnkılâp Kitabevi, Ankara.
- Braud, Philippe (2010), "L'apport De La Science Politique À L'etudedes Langages Du Politique. Mots. Les Langages Du Politique", 143-148. İnternet Adresi [Http://Mots.Revues.Org/19879?Lang=En](http://Mots.Revues.Org/19879?Lang=En), Erişim Tarihi: 25.12.2015.
- Chaffee, Steven H. (1975), Political Communication: Issues And Strategies For Research, Sage Beverly Hills.
- Çadır, Mustafa (2011), "Kadının Siyasal Yaşama Katılımında Siyasi Parti Kadın Kollarının Rolü, Tbm'm'de Grubu Bulunan Siyasi Partiler Bağlamında, Ankara İli Örneği, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Damlapınar, Zülfikar Ve Şükrü Balcı (2005), "Seçmenin Zihnindeki Aday İmajını Belirleyen Etkenler: 28 Mart 2004 Yerel Seçimleri Alan Araştırması", Selçuk İletişim Dergisi, Vol 4(1); 58-79.
- Forgas, Joseph P. Ve Michelle Cromer (2004), "On Being Sad And Evasive: Affective Influences On Verbal Communication Strategies In Conflictsituations", Journal Of Experimental Social Psychology, Vol 40(4); 511-518.
- Funk, Kenneth H. (2001), "What Is A Worldview?" İnternet Adresi: [Http://Web.Engr.Oregonstate.Edu/~Funkk/Personal/Worldview.Html](http://Web.Engr.Oregonstate.Edu/~Funkk/Personal/Worldview.Html), Erişim Tarihi: 26.11.2015
- Gökcan, Kemal (1999), Halkla İlişkiler Notları, Zonguldak.
- Günay, Doğan (2004), Dil Ve İletişim, Multilingual Yayıncılık, İstanbul.
- Humboldt, Wilhelm Von (1988), On Language, İng. Çev.: Peter Heath, Cambridge Univ. Press, 60-166.
- Işık, Metin (2000), İletişimden Kitle İletişimine, Mikro Yayıncılık, Birinci Baskı, Konya.
- İnce, Özdemir (2010), "21 Mart Dünya Şiir Günü Konuşması", İnternet Adresi: [Http://Www.Hurriyet.Com.Tr/21-Mart-Dunya-Siir-Gunu-Konusmasi-14169535](http://Www.Hurriyet.Com.Tr/21-Mart-Dunya-Siir-Gunu-Konusmasi-14169535). Erişim Tarihi: 26.01.2016
- Karaoğlu, Mustafa (1996), Tansu Çiller Ve Söylemi. Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Katircioğlu, Radiye Sezer (2012), Adalet Ve Kalkınma Partisi Yönetiminde Kadın. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



- Kentel, Ferhat (1991), “Demokrasi, Kamuoyu Ve İletişime Dair”, Birikim Dergisi, İletişim Yayınları, Vol 30; 40, İstanbul.
- Kılıçaslan, Emine (2008), Siyasal İletişimde İdeolojik Dil, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Küçükaydın, Ebru (2015), “Partilere Göre Kelime Olur Mu?”, İnternet Adresi [Http://Www.Haberantalya.Com/Yazarlar/Ebru-Kucukaydin/Partilere-Gore-Kelime-Olur-Mu/701/](http://www.haberantalya.com/yazarlar/ebru-kucukaydin/partilere-gore-kelime-olur-mu/701/), Erişim Tarihi: 27.01.2016
- Odabaşı, Yavuz Ve Mine Oyman (2002), Pazarlama İletişimi Yönetimi, 8.Baskı, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Özsoy, Osman (2007), Seçim Kazanma Sanatı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Tekin, Nazlı (2009), “Ev Kadınları Ve Çalışan Kadınlar Arasında Siyasal Davranış Farklılıkları: Isparta Örnek Olay Araştırması”, Yüksek Lisans Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tsiskarishvili, Mariam (2010), “Language And Thought Expressed By The Grammatical Structure Научни Трудове На Русенския Университет “, Vol. 49/6: 52-54. İnternet Adresi [Http://Conf.Uni-Ruse.Bg/Bg/Docs/Cp10/6.3/6.3-10.Pdf](http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp10/6.3/6.3-10.pdf), Erişim Tarihi:27.01.2016.
- Tokat, Latif (2006), “Dünya Görüşü-Din İlişkisi” Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Vol. 5, 9(1); 41–63.
- Topuz, Hıfzı (1991), Siyasal Reklamcılık: Dünyadan Ve Türkiye’den Örneklerle, Cem Yayınevi, S.7, İstanbul.
- Yavaşgel, Emine (2004), Siyasal İletişim Ve Kavramlar Ve Ardındakiler, Ebabil Yayıncılık, Ankara.
- Yalçın, Süleyman Kaan Ve Murat Şengül (2007), “Dilin İletişim Süreci İçindeki Rolü Ve İşlevleri”, Turkish Studies/ Türkoloji Araştırmaları Vol. 2(2); 749-755
- Weisberger, Bernard A. (1969), The New Industrial Society, John Wiley&Sons, United States, 592-608

**Citation:** Durur F. & Akbulut Y. (2017), Türkiye’de Organ Nakline Yönelik Politikaların Değerlendirilmesi, BMIJ, (2017), 5(3): 570-585 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.150>

## **TÜRKİYE’DE ORGAN NAKLINE YÖNELİK POLİTİKALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Fatih DURUR<sup>1</sup>

Yasemin AKBULUT<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 30/09/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/10/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### **ÖZ**

*Organ nakli son yıllarda tıbbın en hızlı ilerleyen güncel dallarından bir tanesi olmuştur. Ancak dünya genelinde organ talebi ve arzı arasında dengesizlik bulunmaktadır. Türkiye’de organ nakli için gerekli organ teminini sağlamakta güçlük çeken ülkeler arasındadır. Organ naklinin gerçekleşmesinin önünde yasal, dinsel, eğitimsel, yönetsel ve psikolojik olmak üzere çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Ayrıca hastaların yaşam kalitesi, yaşam süresi ve tedavi maliyetleri organ nakli ve bağıışı konusunda politika geliştirme ve uygulama zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, konu ile ilgili örnek ülke politikaları incelenmekte ve Türkiye’de organ nakli politikaları değerlendirilmekte, önerilere yer verilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet, Sağlık Bakanlığı, Sağlık Yönetimi

**Jel Kodu:** I18

## **EVALUATION OF POLICIES FOR ORGAN TRANSPLANTATION IN TURKEY**

### **ABSTRACT**

*Organ transplantation has become one of the fastest growing branches of medicine in recent years. However, there is an imbalance between organ demand and supply throughout the world. Turkey is among the countries that have difficulty in providing the organ necessary for organ transplantation. There are various legal, religious, educational, administrative and psychological problems in front of organ procurement. In addition, the quality of life, life expectancy and treatment costs of the patients reveals the necessity of policy development and implementation in organ transplantation and donation. In this study, sample country policies related to the subject are examined and organ transplantation policies are evaluated in Turkey and recommendations are given.*

**Keywords:** Cost, Healthcare Management, Ministry of Health.

**Jel Code:** I18

<sup>1</sup> Araştırma Görevlisi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, [fatihdr@gmail.com](mailto:fatihdr@gmail.com)

[orcid.org/0000-0001-9682-0016](http://orcid.org/0000-0001-9682-0016)

<sup>2</sup> Doçent Doktor, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, [Yasemin.Akbulut@heath.ankara.edu.tr](mailto:Yasemin.Akbulut@heath.ankara.edu.tr)

[orcid.org/0000-0002-6261-8290](http://orcid.org/0000-0002-6261-8290)

## 1. GİRİŞ

Hasta insanı iyileştirme, yaşama süresini uzatabilme, nitelikli bir yaşam sağlayabilme insanlığın sürekli çaba gösterdiği, daha iyisini amaçladığı bir konudur. Her alanda olduğu gibi tıp alanında da yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde üretilen sağlık hizmetlerinin bir önceki aşamadan daha nitelikli olması mümkün hale gelmiştir. Organ ve doku nakli bu konuda bir örnek oluşturmaktadır (Kılıç vd., 2010). Yaşar vd., (2008) organ naklini “*vücutta görevini yapmayan bir organın yerine canlı bir vericiden veya ölüden alınan sağlam bir doku veya organın nakledilmesi*” şeklinde tanımlamıştır. Bu işlem artık birçok kronik organ hastalığında uygulanan rutin, geçerli ve ileri bir tedavi hizmetidir (Kaserman, 2005).

Organ ve doku nakli bir ülkenin gelişmişlik düzeyini gösteren önemli ölçütlerdendir. Organ ve doku naklinin başarısı, yasal, etik, tıbbi, sosyal, psikolojik, teknolojik, ekonomik ve dini yönlerden başarısı ile doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir (Kara vd., 2012). Toplumun organ nakli konusundaki eğitimi ve bilgisi ulusal sağlık politikalarının etkililiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gavrilita, 2013). Aynı zamanda organ nakli kamu ve özel hastaneler için iyi bir kalite kontrol yöntemi olarak görülmektedir. Son yıllarda, ülkelerin sağlık alanında başarısı bebek ölüm hızı ile değil kadavra verici ve organ nakli sayısı ile değerlendirilmektedir (Ersöz, 2011).

Organ nakil ve bağışı konusunda politika geliştirme ve uygulamayı gerekli kılan bir başka faktör ise maliyettir. Türkiye’de Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)’nun nakil ameliyatları için hastalardan ek bir ödeme talep etmemesi nakillerin artması için son derece destekleyici bir uygulamadır. Yiğit ve Erdem (2015)’in çalışmasında organ naklinin diyalize göre hem yaşam kalitesi hem de maliyeti açısından daha avantajlı olduğu saptanmıştır. Organ naklinin maliyeti tüm ülkelerde yüksektir. ABD’de bir böbrek nakli diyaliz masrafları ile karşılaştırıldığında 90000 dolar tasarruf sağlamaktadır (Lacetera ve vd., 2014). Türkiye’de 2016 yılı verilerine göre 60000’e yakın diyaliz hastası bulunmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2016). Birçok sosyal ve psikolojik yükünün yanında bir diyaliz hastasının yıllık tedavi masrafı 30 bin doları bulmaktadır (Sarı, 2015). Diyaliz, böbrek nakilleri oluncaya kadar yaşam süresini uzatan bir tedavi olmasına rağmen, maliyeti, kişinin sosyal ve tıbbi yönden bağımlı durumda yaşaması ve yaşam kalitesinin gerilemesine neden olmaktadır. Bir hastanedeki diyalizin yıllık maliyetinin böbrek naklinden dört kat daha fazla olduğu hesaplanmaktadır. Ayrıca kişi nakilden sonra iş yaşamına dönerek pozitif anlamda ekonomik katkı da sağlayabilmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2016). Türkiye’de yeterli organ nakli yapılamaması nedeniyle tedavi masrafları, makine ithalatları, sarf malzemeleri, beslenme, ilaç maliyetleri ve

kişinin istihdama katılamaması nedenleri ile oluşan yıllık kaybın 3 milyar doları bulunduğu öne sürülmektedir (Sezek vd., 2015). Bu gerekçeler, organ nakli ve bağışısı konusundaki politikaların geliştirilmesi ve etkili bir biçimde uygulanması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de organ nakline yönelik politikaların değerlendirilmesi ve konuyla ilgili önerilerin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla öncelikle organ nakli konusunda dünya ülkeleri özelinde gelişmeler incelenmekte, daha sonra Türkiye’de organ nakline yönelik politikalar değerlendirilmektedir. Çalışmanın son bölümünde, Türkiye’de organ naklini engelleyen faktörler ve çözüm önerilerine yer verilmektedir.

## **2. ÖRNEK ÜLKELERDE ORGAN NAKLINE YÖNELİK POLİTİKALAR**

Dünya çapında organ nakli talebi artarken, organ bağışlarında aynı orantıda artış sağlanamamaktadır (Manzano ve Pawson, 2014). Bunun sonucunda organ nakli bekleyen hasta sayısı sürekli artmaktadır. Nakil bekleyen hasta sayısının sürekli artması, organ dağıtım politikalarının da öneminin artmasına neden olmaktadır. Organ dağıtımında, naklin sağlayacağı fayda, adalet, başarı şansı gibi birçok faktör göz önünde bulundurulmaktadır (Petrini, 2016). Organ nakli ile ilgili uluslararası standartların ortaya çıkışı 2003 yılında 191 katılımcı ile yapılan Uluslararası İnsan Hakları ve Biyotıp Sözleşmesi ile olmuştur. Bu sözleşmeyi kabul etmek ve ilkeleri benimsemek sorunları çözmekte ancak etik bir çerçevenin oluşturulmasını sağlamaktadır (Petrini, 2016). Organ nakli ile ilgili yasal düzenlemeler Avrupa’da ilk olarak 1982’de Avusturya’da ve Lüksemburg’da, 1986’da Belçika’da, 1989’da Yunanistan ve İngiltere’de ve 1993’te İtalya’da kabul edilmiştir. Türkiye’de organ ve doku nakli ile ilgili yasal düzenlemelerin 1979’da yani birçok Avrupa ülkesinden önce yapıldığı görülmektedir (Süren, 2007). Organ nakli teknolojisine sahip tüm ülkelerde organ ve doku naklinin devlet kontrolü dışında yapılması kanunlarla engellenmiştir (Altınanhtar, 2016). Dünyada çeşitli ülkelerde kadavradan organ nakli kültürel değerlerle bağdaşmadığı için kan bağı olan kişilerden karşılanamaması halinde, organların büyük ücretler karşılığında başkalarından alınması yoluna gidilmektedir. Organ ticaretinin çoğu ülkede yasak olmasına karşın sınırlı organ ve yoğun talep nedeniyle yasalara aykırı organ satışının hem organ bağışısını hem de tıp etiğini olumsuz etkilediği bilinmektedir (Kaserman, 2005). Organ bağışısı ve naklinde özellikle finansal teşvik konusu ahlaki açıdan sürekli tartışmalara neden olmaktadır. Örneğin İsrail’de organ bağışısı isteğe bağlıdır ancak bağış yapan ailelere para ödemesi de yapılmaktadır (Lacetera vd., 2014). Eytting vd., (2016) çalışmalarında finansal teşvikinin organ bağışısını artırmada etkili bir yol olabileceği sonucuna ulaşılmış olsa da bu durumun ahlaki ve etik olmadığını savunan bir çoğunluk bulunmaktadır. Amerika

Birleşik Devletleri'nde nakil ameliyatlarının ücretleri nedeniyle dahi organ nakli ve bağışında bir eşitsizlik olduğuna dair eleştiriler bulunmaktadır (Hippen, 2015). Organ dağıtım politikaları hem toplumdaki eşitlik ve adalet ihtiyacına cevap vermek hem de etkililiği sağlamak açısından büyük öneme sahiptir. Organ bağışı ile ilgili dünyada uygulanan dört yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler organ bağışı politikalarını ve sayılarını doğrudan etkilemektedir (Dalen ve Henkes, 2014). Bu bağlamda yöntemlerin kısaca açıklanmasında yarar bulunmaktadır.

- **İtiraz Yöntemi:** Organ bağışı konusunda uygulanan en kapsamlı yöntemdir. İtiraz yönteminde sağlığında kesin itirazı olmayan herkes organ bağışçısı olarak kabul edilmektedir. Avusturya, Polonya, Macaristan, Finlandiya, Portekiz gibi ülkelerde bu yöntem uygulanmaktadır (Parlak, 2009).
- **Genişletilmiş İtiraz Yöntemi:** Bu yöntem, ölen kişinin sağlığında kesin itirazı olmamasına rağmen, yine de akrabalarının onayının alınmasına dayanır. Buna göre, bağışçının akrabaları organ bağışını ölen kişinin yaşarken yaptığı vasiyet olarak kabul etmektedir. Bu yöntem İspanya, İtalya Belçika, Fransa, Norveç gibi ülkeler tarafından uygulamaktadır (Süren, 2007).
- **Gönüllülük Yöntemi:** Bu yöntem bağışçının yaşarken organlarını bağışlayacağını kabul etmesi zorunluluğunu getirmektedir. Kesin bir organ bağışı yapma prosedürü gerektirmektedir. Bu nedenle çok dar kapsamlıdır (Yeter ve Demirtaş, 2010).
- **Genişletilmiş Gönüllülük Yöntemi:** Bu yöntemde, bağışçının ölümünden sonra ailesine bağış için onay verebilme hakkı tanınarak, gönüllülük yöntemi genişletilmiştir. İngiltere, Almanya, Yunanistan ve Türkiye bu sistemi uygulamaktadır (Yeter ve Demirtaş, 2010).

Tüm dünyada organ nakli maliyetleri zaman içerisinde düşmüş, operasyon sonrası hayatta kalma olasılıkları ve hastaların yaşam kalitesi artmıştır. Ancak dünya genelinde organ talebini karşılamakta güçlük çekilmektedir (Altmanahtar, 2016). Sadece Avrupa Birliği ülkelerinde 2013 yılı sonu itibarıyla organ nakli bekleyen hasta sayısı 63000'dir ve bu ülkelerde 2013 yılında organ bulunamadığı için 4100 hasta hayatını kaybetmiştir (European Commission, 2014).

Avrupa'da organ temininde yaşanan sorunları ortadan kaldırmak, organ israfını önlemek ve en uygun alıcıları tespit edebilmek için çeşitli organizasyonlar oluşturulmuştur. Belçika, Almanya, Lüksemburg, Hollanda ve Avusturya'nın oluşturduğu "Eurotransplant"; Fransa, İsviçre ve İspanya'dan oluşan "Francetransplant"; Danimarka, Finlandiya, Norveç ve

İsveç'in oluşturduğu "Scandiarttransplant" gibi organizasyonlar mevcuttur (Genç, 2009). European Commission'a (2014) göre Avrupa Birliği ülkelerinde 2004-2013 yıllarında toplam bağış %33 artış göstermiştir ancak talep artışı göz önüne alındığında bu artış yetersiz kalmıştır. Dünyada organ nakli ve bağışı konusunda politika üretme ve politikayı uygulama başarısı gösteren örnek ülke İspanya'dır (Manzano ve Pawson, 2014). Özellikle kadavradan organ bağışı ve nakli konusunda sağladığı başarı İspanya nakil sistemini ön plana çıkarmıştır. 1989'da milyonda 14 olan kadavra verici sayısı 10 yılda %130 artarak milyonda 30 seviyelerine gelmiştir (Altınanahtar, 2016). İspanya, 2015 yılında kadavradan nakilde milyonda 39,7 ile birinci sırada gelmektedir (IRODaT, 2016). İspanya modelinde organ sağlamak için gerekli organizasyonları yapmak amacı ile milyon nüfus başına yedi kişilik ekip çalışmaktadır. Bu ekip tek bir merkez çatısı altında toplanmıştır. Ekipte beş organ nakli koordinatörü, bir sosyal hizmet uzmanı veya psikolog ve bir sekreter bulunmaktadır (Yüceci vd., 2003). İspanya, organ bağışı sağlama ve organizasyonunu esas alan Transplantasyon Koordinatörü kimliğiyle özel bir sağlık profesyoneli stratejisini benimseyen ve geliştiren ülkelerden bir tanesi olmuştur. Bu sistemde organ nakli konusunda deneyimli bir doktor organ temini ile tam zamanlı ilgilenmektedir ve tüm faaliyetler koordinasyon ekibi ile kesintisiz olarak yürütülmektedir. Merkez ofis, organın bulunup çıkarılmasından ve taşınmasından sorumludur. Nakil ekipleri hastanın kayıtlarından, çıkarılan organların farklı nakil merkezleri arasında dağılımından, organın tıbbi ekibin hava veya kara yoluyla taşınması gibi her konu ile ilgilidir (Hippen, 2015). İspanya modeli diğer ülkeler için de yol gösterici olmuştur. Örneğin İtalya'nın Tuscany bölgesinde model uygulanmış ve organ bağışı oranı milyon nüfusa 40'ın üzerine çıkmıştır. Benzer olarak Hırvatistan, Portekiz gibi ülkeler de bu modeli uygulamış ve nakil oranlarında ciddi artış sağlamışlardır (Tomur, 2015). İspanya modelinin başarısının arkasında yatan sebepleri yeterli teknik ve yasal birikim, nakil koordinasyon ağının oluşturulmuş olması, hastane içi koordinatörlerin istihdamı, beyin ölümü denetimlerinin aksatılmaması, Ulusal Kontrol Merkezi ve destek biriminin oluşturulmuş olması, nitelikli medikal eğitim, zamanında ve yeterli miktarda yapılan hastane ödemeleri ve medya araçlarının verimli kullanılması olarak sıralamak mümkündür (Altınanahtar, 2016).

Dünyada organ nakli ve bağışını sağlamada ülkeler farklı sistemler uygulasa da çoğunda ortak olan noktalar bulunmaktadır. Kahveci vd., (2015) dünyada kullanılan organ nakil sistemlerinin çoğunda ortak olan bazı önemli noktaları şu şekilde sıralamıştır:

- Bir sivil toplum örgütü veya vakıf tarafından yürütülüp devlet tarafından denetlenmesi,
- İşleyişi yapan kuruluştaki tüm tarafların temsil edilmesi,
- Kalite sisteminin kurulmuş olması,
- Denetleme sistemi,
- Şeffaflık,
- Organ bağışını artırma,
- Organ temininde verim ve eşitlik,
- Standardizasyon,
- Sistemik kayıt ve işlem,
- Bilgi ve zaman yönetimi,
- Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin güçlendirilmesi.

### **3. TÜRKİYE’DE ORGAN NAKLİ POLİTİKALARI**

Türkiye’de de diğer ülkeler gibi artan organ nakli ihtiyacının karşılanmasında güçlük çekilmektedir. Her yıl 6000-7000 hasta organ nakli olamadığı için kaybedilmekte (Sağlık Bakanlığı, 2016), organ talebi ile organ tedariki arasında ciddi bir dengesizlik bulunmaktadır. Bu duruma, organ nakli/bağışı ile ilgili politikalarının beklendik düzeyde olmaması ve nakil faaliyetleri için yetersiz bütçe ayrılmasının neden olduğu ileri sürülmektedir (Genç, 2009).

Türkiye’de organ nakline ilişkin ilk yasal düzenleme 1979 yılında kanunlaşan 2238 sayılı “Organ ve Doku Alınması, Saklanması, Aşılması ve Nakli” adlı yasadır. Bu tarihe kadar, organ nakli konusundaki kurallar meslek örgütlerince belirlenerek, uygulanmıştır (Kaya ve Taşdelen, 2013). Organ nakli yasasından sonra Türkiye’de organ nakli konusunda atılan en önemli adımlardan birisi Ulusal Koordinasyon Sistemi’nin kurulmasıdır. Ayrıca, 1990-2007 yılları arasında organ eşleştirme işleminin kâğıt üzerinden manuel olarak yapıldığı bilinmektedir. Bölgesel organ bekleme listelerinin merkezileştirilmesi çalışması kapsamında Sağlık Bakanlığı Bilişim Koordinatörlüğü tarafından Ulusal Organ Bilgi Sistemi kurulmuştur. Bu sistem sayesinde ülke genelindeki en uygun alıcının tespit edilmesi süreci birkaç saniyede gerçekleşebilmiştir. Alıcı tespit işlemlerinin hızlı ve verimli bir şekilde yapılmasının yanı sıra organ dağıtımında hakkaniyetin sağlanması açısından da önemli bir gelişme sağlanmıştır (Genç, 2009). Ayrıca organ nakli için bir Ulusal Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur. Ulusal Koordinasyon Kurulu Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı Organ Doku Nakli

ve Diyaliz Hizmetleri Daire Başkanlığı'na bağlı olarak hizmet sunulmaktadır. 2012 yılında yayınlanan Organ ve Doku Nakli Hizmetleri Yönetmeliği'nde Ulusal Koordinasyon Kurulu'nun görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

*“a) Organ ve doku nakilleri konusunda ulusal stratejileri belirlemek, alınması gereken önlemleri, organ ve doku nakli hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik plan ve programları bakanlığa önermek,*

*b) Ulusal Koordinasyon Sistemini geliştirmek,*

*c) Bilimsel danışma komisyonları arasında koordinasyonu sağlamak,*

*ç) Diğer ülkelerdeki gelişmeleri izlemek ve ülkeye kazandırmak,*

*d) Ülke genelinde, nakil merkezlerinin planlama kriterlerinin belirlenmesinde öneride bulunmak,*

*e) Nakil merkezlerinin açılma iznine ait nitelikleri kaybetmeleri ve/veya faaliyetlerinin mevzuata aykırı bulunması halinde bakanlığa kapatılma önerisinde bulunmak.”*

Bağışlanan organlar öncelikle doku ve kan grubu uygunluğuna göre acil bekleyen hastalara nakledilmektedir. Organ naklinin gerçekleşebilmesi için gerekli ilk kriter alıcı ve verici arasındaki doku ve kan grubu uyumunun bulunmasıdır. Ulusal koordinasyon sistemi tarafından yapılan dağıtımlarda hiçbir şekilde din, dil, ırk, cinsiyet, zengin, fakir ayrımı yapılmamaktadır. Nakil bekleyen bütün acil hastalar taranmakta ve en uygun alıcıya nakil sağlanmaktadır (Sezek vd., 2015). Ulusal Koordinasyon Kurulu, Bölge Koordinasyon Merkezleri ve hastanelerde bulunan nakil merkezleriyle birlikte çalışmaktadır. Ulusal kurula bağlı dokuz bölge merkezi bulunmaktadır. Bunlar İstanbul, Bursa, İzmir, Ankara, Antalya, Adana, Samsun, Erzurum ve Diyarbakır bölge koordinasyon merkezleridir. Bölge Koordinasyon Merkezleri, Ulusal Koordinasyon Merkezine bağlı olarak çalışmakta ve kendilerine bağlı illerde hizmetin yürütülmesinde koordinasyonu sağlamaktadır. Bu merkezler, bilimsel danışma komisyonlarının önerileri de alınarak ülke çapında bakanlık tarafından belirlenecek hizmet bölgelerinde kurulmaktadır. İlgili yönetmelikte merkezlerin görevleri şu şekilde sıralanmıştır:



*“a) Organ ve doku kaynağı merkezleri, doku tiplene laboratuvarları ile organ ve doku nakli merkezleri arasında koordinasyonu,*

*b) Organ ve doku alım ekiplerinin, çıkarılan organ ve dokuların ve nakil yapılacak hastaların merkezlere nakilleri ile koordinasyonunu,*

*c) Organ ve doku naklinin gerçekleştirilmesine ilişkin verici aday ve alıcı ile ilgili yapılması gereken tıbbi, idari ve hukuki işlemlerin tamamlanmasını sağlamaktır.”*

Bekleme sürelerindeki farklılıklar organ nakli koordinasyon sisteminin başarısı ile ilgilidir. Bu sistemin başarılı işlemesi ancak profesyonel koordinatörlerin görev yaptığı organ nakil merkezlerinin varlığı ve merkezi yönetimin tam desteğiyle sağlanabilir (Yüceci vd., 2003). İlk ve en önemli basamak içerisinde yoğun bakım ünitesi bulunan tüm hastanelerde görevlendirilmiş olan organ nakli koordinatörleridir. Türkiye’de görev yapan koordinatörler sadece sağlık personelinde seçilmektedir. Organ nakli koordinatörleri yönetici tarafından seçilmekte ve Sağlık Bakanlığı tarafından sertifikalandırılmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2016). Hasta yakınlarının organ bağışını kabul etmelerinde organ nakli koordinatörlerinin önemli etkisi bulunmaktadır (Kıraklı vd., 2011). Türkiye’de istihdam edilecek organ nakil koordinatörlerinin her şeyden önce organ bağışının önemine inanmaları ve görevi kendi istekleri ile kabul etmeleri gerekmektedir. Organ koordinatörlüğü uzmanlık gerektiren, tam zamanlı bir pozisyon olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca düzenli eğitim ve performans teşvikleri de koordinatörlerin verimliliğini artıracakları düşünülmektedir (Altınnahtar, 2016).

Türkiye’nin mevcut organ tedarik ve dağıtımını Amerika ve İspanya’daki sistemlerle benzerlik göstermektedir (Altınnahtar, 2016). Türkiye’de yapılan organ nakli sayısında bir artış gözlemlense de bu artış nakil talep sayısını karşılamamaktadır. Yıllara göre Türkiye’de gerçekleşen organ nakli sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Türkiye’de Yıllara Göre Organ Nakli Sayıları

Yıl	Karaciğer	Böbrek	Kalp	Kornea	Diğer	Toplam
2008		206				206
2009	4	413				417
2010	18	471				489
2011	906	2952	95	6	33	3992
2012	1002	2909	61	1909	41	5922
2013	1249	2946	63	3121	39	7418
2014	1212	2925	78	3783	49	8047
2015	1217	3204	89	3207	43	7760
2016	1394	3421	69	3037	33	7954

**Kaynak:** (Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2016)

Türkiye Organ Nakli Vakfının yayınladığı 2002-2013 yılları organ nakli ve bağış istatistiklerine göre Türkiye’de 2002 yılında 1,6 olan milyon başına düşen donör sayısı 2013 yılında milyon başına 4,9’a çıktığı yükselmiştir. Yıllara göre oranda bir artış görülsede, rakamlar artan talebi karşılamakta yetersizdir. Ayrıca oranlar gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında çok düşüktür. Türkiye’de yapılan organ nakillerinin yaklaşık %75’i sağlıklı kişilerden alınan organla yani canlıdan-canlıya şeklinde gerçekleşirken, Avrupa ülkelerinde nakillerin %80’inden fazlası kadavradan alınan organlarla yapılmaktadır (Cillimoğlu vd., 2016). Uluslararası organ bağış ve nakli kayıtçılığı yapan bir kurum olan International Registry in Organ Donation and Trasplantation (IRODaT)’ın 2016 yılında yayınladığı rapora göre Türkiye canlıdan bağışlarda milyonda 45,4 ile dünyada ilk sırada yer almaktadır. Ancak kadavradan nakillere bakıldığında milyonda 6,3 ile son sıralara yakındır. Tablo 2’de Türkiye’de 2002-2013 yılları arasındaki donör etkinliği verilmiştir. Alınan organların doğru şekilde kullanılması oranları umut verici iken beyin ölümü gerçekleşen hastaların ailelerinin organ bağışını reddetme oranlarındaki hızlı artış endişe vericidir. Türkiye’nin organ naklini ve bağışını artırmada kadavradan nakiller üzerine politika geliştirmesi gerekliliği açıkça gözlenmektedir.

**Tablo 2:** Türkiye’de 2002-2013 Yılları Arasında Donör Etkinliği

Yıl	Beyin Ölümü	Aile Kabul Oranı	Alınan Organların Kullanım Oranı
2002	148	%75	%92
2003	163	%72	%90
2004	220	%67	%93
2005	229	%76	%88
2006	270	%61	%87
2007	594	%41	%91
2008	720	%36	%92
2009	952	%31	%88
2010	1036	%26	%90
2011	1292	%26	%93
2012	1477	%23	%99
2013	1703	%22	%99

**Kaynak:** (Türkiye Organ Nakli Vakfı)

Organ nakli ve bağışısı konusunda yeterli sayılara ulaşamamasının en önemli nedenlerinden bir tanesi de ailelerin organ bağışısı talebini geri çevirmeleridir. Son yıllarda Türkiye’de geri çevirme oranı sürekli artış göstermiştir. 2003-2014 yılları arasında organ talebi geri çevirme ortalaması ABD’de %22, İspanya’da %17, İtalya’da %30 iken bu oran Türkiye’de %60’tır. Diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında da oranlardaki yükseklik göze çarpmaktadır. Türkiye’de organ talebi geri çevirme oranının son yıllarda %78,7 seviyesine kadar çıktığı ifade edilmektedir (Newsletter, 2015). Bu bağlamda, geri çevirme oranının azaltılması organ bağışısını ve naklini artırmanın birinci öncelik olması vurgulanmaktadır. Organ bağışısında bulunacak hasta yakınlarının kararlarını etkileyen faktörleri tespit etmeye ve bunlara yönelik politikalar geliştirmeye ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Altınahtar, 2016).

#### 4. TÜRKİYE’DE ORGAN NAKLİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Organ nakli konusundaki pek çok teknolojik ve tıbbi ilerlemeye, organ bağışısını artırmaya yönelik birçok girişime rağmen bağışılan organ sayısı ihtiyacı karşılayamamaktadır. Organ bağışısının ve naklini engelleyen faktörlerden ilki, beyin ölümü tanısının konulamaması ya da geç konulması, ikincisi ailenin talebi reddetmesidir (Kahveci vd., 2015). Organ arzını artırmak için yapılan tüm çalışmalar mevcut organ açığının büyümesini durdurmaya yöneliktir. Oysaki organ açığı sorununun kalıcı çözümü talebin

artmasını engellemektir. Bu bağlamda koruyucu sağlık hizmetlerine odaklanmak hem organ talebinin azalmasına hem de daha sağlıklı bireylerden oluşan bir toplumun daha sağlıklı organlar arz edebilmesine imkân verecektir (Altınnahtar, 2016). Yapılan araştırmalar organ bağıışı ve naklini artırma konusunda eğitimsel, yasal, dini, psikolojik ve yönetsel birçok engel bulunduğunu göstermektedir (Şıpkın vd., 2010; Cillimoğlu vd., 2016).

#### **4.1. Eğitim Eksikliği**

Türkiye’de organ temininde yaşanan sıkıntılar incelendiğinde hem sağlık personeli hem de toplum düzeyinde eğitim eksikliğinin önemli bir yer aldığı görülmektedir. Organ nakli ve bağıışı konusunda toplumun ve özellikle sağlık personelinin eğitimi ve bu konuda olumlu tutum içinde bulunmaları organ nakli ve bağıışının sayısının artması için çok önemlidir (Keçecioğlu, 2003). Sağlık Bakanlığı 2016 yılında yayınladığı “Organ Bağıışı ve Nakli Hizmetlerinin Geliştirilmesi” isimli kitapçığında eğitim kısmına büyük önem vermiş; Sağlık Bilimleri Fakülteleri’nde okuyan öğrencilerin stajlarının bir bölümünü organ nakil koordinatörlüklerinde yapmaları, özellikle organ naklini gerçekleştirecek cerrahi branşlarda asistan eğitiminin verilmesi ve bu alalarda yüksek lisans ve doktora programlarının açılması gibi önerilerde bulunmuştur. Yaşar vd., (2008) çalışmalarında katılımcıların organ bağıışı yapmamakta en büyük çekincesinin %34,5 ile konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmama olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Organ nakli eğitimi gelecek nesillerin refahı ve sağlığı açısından tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye için de çok önemlidir, uzun vadeli yatırım olarak sabırla ve özenle devam ettirilmesi önerilmektedir (Keçecioğlu, 2003).

#### **4.2. Yanlış Dini İnanışlar**

Toplumun organ bağıışına ve nakline ilişkin görüşlerinin belirlendiği araştırmalarda, organ bağıışına karşı olunması genellikle dinsel inançlara bağlanmaktadır. Oysa çoğunlukla neden kültürel ve organ bağıışını ya da naklini olumsuz yönde etkileyen bu kültürel değerler dinsel değerlerden ayırt edilmelidir (Dontlu, 2004). Diyanet İşleri Başkanlığı’nın konu hakkında açıklama yapması ve organ nakli ve bağıışının İslami olarak bir sakıncasının olmadığını bildirmesine rağmen toplumdaki yanlış algı henüz tamamen kırılabilmiş değildir. Nitekim Kıraklı vd., (2011)’in yaptığı çalışma sonucunda bağıış yapmayı reddedenlerin %87’sinin dini faktörler sebebiyle bu kararı aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **4.3. Yönetsel Sorunlar**

Organ nakli ve bağış konusunda çeşitli yönetsel sorunlarla da karşılaşmaktadır. Örneğin organ nakli konusunda yetenekli ve tecrübeli uzman hekimlerin ülke genelindeki nakil merkezlerine dengeli dağılımında ve üniversite hastanelerinin bu konuda desteklenmesinde aksaklıklar olduğu görülmektedir (Tomur, 2015). Organ bağışında yetkin cerrahların özel sektöre yönelmesi hem devletin bu sağlık hizmetini sunmasını hem de bu alanda yeni uzmanlar yetiştirmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca kamuoyunu etkilemenin en iyi yolu olan medyanın organ bağış ve nakli konusunda daha verimli kullanılması gerekmektedir (Kaya ve Taşdelen, 2013). Organ bağışının önemi öncelikle sağlık çalışanları olmak üzere toplumun geneline anlatılmalı, potansiyel organ bağışıcıları olan genç nesil yanlış bilgi ve inanışlara karşı eğitilmeli, organ nakli merkezlerinde çalışan görevliler halkla iletişim konusunda bilinçlendirilmeli, organ nakli merkezi çalışanları güven veren, saygılı ve sevecen kişilerden seçilmelidir (Sezek vd., 2015). Ulusal koordinasyon sisteminin verimli çalışabilmesi için kalite uygulamalarına ve denetime gereken önem verilmelidir.

### **4.4. Psikolojik Sorunlar**

Organ nakli ve bağış konusunda engel oluşturan bir diğer sebep ise kişilerin psikolojileridir. İnsanların sağlıklıken hiç hasta olmayacakları ve organ nakline ihtiyaç duymayacakları gibi bir ruh hali içinde oldukları, bu nedenle duyarsızlaştıkları ileri sürülmektedir (Parlak, 2009). Örneğin Kılıç vd., (2010) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada katılımcıların %91,1'inin organ bağışlamayı düşündüğünü fakat araştırmanın tarihinde sadece %3,8'inin organ bağışında bulunduğunu saptamıştır. Benzer bir çalışmada Vicdan vd., (2011) katılımcıların %98,8'inin organ bağışını önemli bulduğunu belirtmiş fakat %94,7'si henüz organ bağış yapmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçlar organ nakli ve bağışının önünde psikolojik etkilerin olduğunu göstermektedir. Nakil ve bağış konusunda başarının artması için nakil merkezlerinde çalışan koordinatörlerin iletişim ve halkla ilişkiler konusunda eğitimi olması, psikolojik sorunların aşılmasında yararlı olacaktır. Ayrıca bağış görüşmesi için özel bir oda oluşturulması ve bu odanın organ bağış konusunda çeşitli görsellerle dekore edilmesi başarı şansını artıracaktır (Sağlık Bakanlığı, 2016).

### **4.5. Yasal Sorunlar**

Organ bağışını konusunda artış sağlamak ve mevcut bağış kaynaklarını belirlemek için ülke çapında geçerli olacak standartların ve önceliklerin belirlenmesi gerektiği (Edirne, 2004), bu bağlamda yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Bu düzenlemeler;

Organ bağışının daha kolay hale gelmesi için mevcut yasada belirlenen ölüme bağlı tasarrufların sıkı şekil şartlarından vazgeçilerek daha basit bir yöntem seçilmesi ve yapılabileceklerin açıkça yazılı şekilde belirtilmesi, bazı kamu kuruluşlarına da organ bağışı kabul etme yetkisinin verilmesi, nüfus, tapu ve belediyeler gibi online işlem kabul eden kuruluşların bilgisayar programlarına yapılacak bir ilave ile kuruma gelen insanlara organ bağışlama imkanı verilmesi olarak sıralanabilir (Tomur, 2015). Ayrıca Yüksel (2016) yaptığı çalışmada katılımcıların %26,3'ünün organ bağışı ve nakli konusundaki yasaların bilindiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç konunun eğitim ile birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

## **5. SONUÇ**

Türkiye'de organ nakli konusundaki yasal düzenlemelerin çoğu Avrupa ülkesinden önce yapılmış olması, SGK'nın tüm nakil masraflarını karşılaması, organ nakli konusunda yetkin hekimlerin ve hastanelerin bulunması, ulusal koordinasyon sisteminin kurulmuş olması, organ nakillerinin başarısını ve hakkaniyetli dağıtımını doğrudan etkilemektedir. Türkiye'nin kadavradan bağış oranını artırmak için politikalar geliştirmesi gerekliliği açıkça gözlenmektedir. Organ nakli ve bağışı konusunda toplumun ve sağlık personelinin farkındalığının artırılması gerekmektedir. Bu sebeple organ nakli konusunda eğitim temelli politika oluşturmaya daha fazla bütçe ayrılmalı, medya ve sosyal ağlar bu konuda daha verimli kullanılmalıdır. Özellikle son yıllarda yetmiş cerrahların çeşitli nedenlerle özel hastaneleri tercih etmesi, üniversite hastanelerinde nakil yapacak ve eğitim verecek uzman sayısının azalmasına neden olmuştur. Bu durum, Türkiye'de organ nakli politikaları için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Kamunun organ nakli konusunda özel sektörün gerisinde kalması toplumdaki eşitlik ve hakkaniyet duygusunu zedeleyecektir. Organ nakli ve bağışı konusunda yanlış dini inanışların tamamıyla ortadan kaldırılması için Diyanet İşleri Başkanlığı'nın daha etkin bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Ayrıca psikolojik sorunların aşılması için organ nakil merkezi çalışanlarının iletişim ve halkla ilişkiler eğitimleri almaları başarı oranını artırabilir.

Organ naklinde ve bağışında mevcut durumun analizi yapılarak, kaliteyi artırma yolları aranmalıdır. Bu sayede, sağlıklı organ nakli politikaları üretilecek ve başta insan hayatı olmak üzere birçok konuda gelişme sağlanacaktır. Organ nakli politikalarının uzun vadeli yatırımlar olduğu unutulmamalıdır. Organ ihtiyacını karşılamaya çalışırken yeni organ nakli taleplerini engellemek bu konuda en etkili politika seçeneğidir. Bu nedenle, koruyucu sağlık hizmetlerine verilen önem organ naklini de doğrudan etkileyecektir. Organ naklinin en önemli

sorunu olan yeterli organ bulunamaması ancak toplumun tüm bileşenlerinin sürece dahil edilmesi ve desteklerinin sağlanması ile ortadan kaldırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Altmanahar, A. (2016). Dünya’da ve Türkiye’de Organ Tedariki ve Nakli: İktisadi Perspektifler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Sosyoekonomi*, 24 (28): 11-30.
- Cillimoğlu, A. Ö., Yılmaz, S. ve Oğurlu, M. (2016). Adnan Menderes Üniversitesi Hastanesi Personelinin Organ-Doku Bağışı ve Nakli Hakkındaki Bilgi ve Düşünceleri. *Türk Nefroloji Diyaliz ve Transplantasyon Dergisi*, 25 (3): 254-262.
- Dalen, H. P. ve Henkens, K. (2014). Comparing the effects of defaults in organ donation systems. *Social Science&Medicine*, 106 (2014): 137-142
- Dontlu, A. Ç. (2004). Organ Bağışı ve Naklinde Etik, Dinsel ve Yasal Yaklaşımlar. *Diyaliz Transplantasyon ve Yanık*, 15(2): 69-76.
- Edirne, T. (2004). Türkiye’de Organ ve Doku Nakil Uygulamaları: Sonuçları ve Strateji Önerileri. *T Klin J Med Sci*, 24: 261-266.
- Ersöz, S. (2011). İnce Bağırsak Transplantasyonu. *Cerrahi Dergisi*, 6 (1): 27-29.
- European Commission (2014). Journalist Workshop on Organ Donation and Transplantation 2014; [http://ec.europa.eu/health/sites/health/files/blood\\_tissues\\_organ/docs/ev\\_20141126\\_factsfigures\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/sites/health/files/blood_tissues_organ/docs/ev_20141126_factsfigures_en.pdf) (Erişim: 02.02.2017).
- Eyting, M., Hosemann, A. ve Johansson, M. (2016). Can monetary incentives increase organ donation? *Economics Letters*, 142 (2016): 56-58.
- Gavriluta, C. (2013). The organ transplant from human solidarity to informed behaviour. *Social and Behavioural Science*, 92 (2013): 354-357.
- Genç, R. (2009). Türkiye’de ve dünyada transplantasyon cerrahisi: Transplantasyon lojistiğinin yönetimi. *Ulusal Cerrahi Dergisi*, 25 (1): 40-44.
- Hippen, B. (2015). Debating organ procurement policy without illusions. *Am J Kidney Dis.*, 66 (4): 577-582.
- IRODAT (2016). Preliminary Numbers 2015 [http://www.irodat.org/img/database/pdf/NEWSLETTER2016\\_SecondEdition.pdf](http://www.irodat.org/img/database/pdf/NEWSLETTER2016_SecondEdition.pdf) Erişim: (02.02.2017).
- Kahveci, E., Bozoklar C. A. Ve Topçuoğlu M. A. (2015). *Beyin Ölümünden Organ Nakline Temel İlkeler ve Pratik Uygulamalar*. Ankara:Özyurt Matbaacılık.
- Kara, S., Salman, Z. ve Öngel, K. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Personelinin Organ Bağışına Bakışı. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 11 (1): 33-40.
- Kaserman D. L. (2005). Should we sell human organs? *International Journal of Social Economics*, 32 (10): 893-898.
- Kaya, A. ve Taşdelen, B. (2013). Basında Organ Nakli Haberlerinin Sunumu. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 65-83.
- Keçecioglu, N. B. (2003). Organ Bağışı Sayısını Artırmak İçin Uzun Vadeli Yatırım: *Toplum Eğitimi. Diyaliz Transplantasyon ve Yanık*, 14 (3): 163-166.
- Kılıç, S., Koçak, N., Türker, T., Gürpınar, H. ve Gülerik, D. (2010). Kız Üniversite Öğrencilerinin Organ Bağışı Konusundaki Tutumları ve Bu Tutumlara Etki Eden Faktörler. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52 (1): 36-40.
- Kıraklı, C., Uçar, Z. Z, Anıl, A. B. ve Özbek, İ. (2011). Yoğun Bakımda Beyin Ölümü Kesin Tanı Süresinin Kısalmamasının Organ Bağışı Oranlarına Etkisi. *Yoğun Bakım Dergisi*, 1 (1): 8-11.
- Lacetera, N., Macis, M. ve Stith S. S. (2014). Removing financial barriers to organ and bone marrow donation: The effect of leave and tax legislation in the U.S. *Journal of Health Economics*, 33 (2014): 43-56.
- Manzano, A. Pawson, R. (2014). Evaluating deceased organ donation: a programme theory approach. *Journal of Health Organization and Management*, 28 (3): 366-85.
- Newsletter Transplant (2015). International figures on donation and transplantation. <http://www.ont.es/publicaciones/Documents/NEWSLETTER%202016%20NIPO.pdf> (Erişim 12.11.2016).
- Organ ve Doku Nakli Hizmetleri Yönetmeliği 01.02.2012 tarih ve 28191 sayılı Resmi Gazete.



- Parlak, Ş. (2009). Organ Bağışısı ve Organ Naklinde Ortaya Çıkan Sorunlar. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 83: 189-222.
- Petrini, C. (2016). Organ allocation policies after 10 years UNESCO's universal declaration on bioethics and human rights. *Transplant Proceed*, 48 (2): 296-304.
- Sağlık Bakanlığı. (2016). Organ Nakli ve Bağışısı Hizmetlerinin Geliştirilmesi. [http://www.thsk.gov.tr/dosya/birimler/cok\\_paydasli\\_saglik\\_sorumlugu/dokumanlar/cok\\_paydasli\\_saglik\\_sorumluluğu/tedavi/Organ\\_Bagisi\\_ve\\_nakil\\_Hizmetlerinin\\_Gelistirilmesi.pdf](http://www.thsk.gov.tr/dosya/birimler/cok_paydasli_saglik_sorumlugu/dokumanlar/cok_paydasli_saglik_sorumluluğu/tedavi/Organ_Bagisi_ve_nakil_Hizmetlerinin_Gelistirilmesi.pdf) (Erişim: 22.10.2016).
- Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2016). Organ, Doku Nakli ve Diyaliz Hizmetleri Daire Başkanlığı İstatistikleri. [https://organ.saglik.gov.tr/OTR/70Istatistik/ORGAN\\_010103.aspx](https://organ.saglik.gov.tr/OTR/70Istatistik/ORGAN_010103.aspx) (Erişim: 01.02.2017).
- Sarı, Ö. (2015). Sosyal Boyutlarıyla Kronik Böbrek Yetmezliği. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 71-80.
- Sezek, F., Kaya, E., Akman, Z., Erbil, B., Aslan, B., Özgen, R. ve Keleş, Ö. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Öğrenim Gördükleri Alana Göre Organ Nakli ve Bağışısı ile İlgili Görüşleri. *Ekev Akademi Dergisi*, 19 (62): 471-487.
- Süren, Ö. K. (2007). Organ ve Doku Naklinin Yasal ve Etik Açısından İncelenmesi. *TBB Dergisi*, 73: 176-95.
- Şıpkın, S., Şen, B., Akan, S. ve Malak, A. T. (2010). On Sekiz Mart Üniversitesi Tıp Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Güzel Sanatlar Fakültesi Öğretim Elemanlarının Organ Bağışısına Bakış Açılarının İncelenmesi. *ADÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 11 (1): 19-25.
- Tomur, A. (2015). Türkiye'de Organ Naklinin Karşılaştığı Tıbbi ve Hukuki Sorunların Belirlenmesi ile Organ Nakli Kalitesinin Geliştirilmesi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkiye Organ Nakli Vakfı. 2002-2013 Türkiye Organ Bağışısı ve Nakline İlişkin Tablo ve Grafikler. <http://tonv.org.tr/admin/pages/files/TURKEY-2002-2013-ORGAN-DONATION-AND-TRANSPLANTATION-STATISTICS.pdf> (Erişim: 01.11.2016).
- Vıdan, A. K., Peker, S. ve Üçer, B. (2011). Akşehir Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Organ Bağışısı ile İlgili Tutumlarının Belirlenmesi. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 10 (2): 175-80.
- Yaşar, M., Oğur, R., Uçar, M., Göçgeldi, E., Yaren, H., Tekbaş, Ö. F. ve Korkmaz, A. (2008). Bir Sağlık Meslek Yüksekokulu son öğrencilerinin organ bağışısı konusundaki tutumları ve tutumlarına etki eden faktörler. *Genel Tıp Dergisi*, 18 (1): 33-37.
- Yeter, E. ve Demirtaş, S. (2010). Organ Nakilleri ve Organ Bağışısının Önemi. <http://kisi.deu.edu.tr/bulent.cavas/ders/bok3.pdf> (Erişim: 08.02.2017).
- Yiğit, V. ve Erdem, R. (2015). Türkiye'de Diyaliz ve Böbrek Transplantasyonu Tedavisinin Maliyet Etkililik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13): 182-205.
- Yüccetin, L., Keçicioğlu, N. ve Ersoy, F. F. (2013). Türkiye'de Organ Nakil Koordinatörünün Önemi ve Sorunları. *Diyaliz Transplantasyon ve Yanık*, 14 (2): 105-108.
- Yüksel, H. (2016). Türkiye'de Organ ve Doku Bağışısının Bilgisayarlı Argüman Delfi Yöntemiyle Öngörülmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 2 (1): 12-24.

**Citation:** Alan K. A. & Kabadayı E. T. & Köksal C. G. (2017), Engaging Students Through Event Marketing: An Example Of University Entrepreneurship Event, BMIJ, (2017), 5(3): 586-604 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.128>

## ENGAGING STUDENTS THROUGH EVENT MARKETING: AN EXAMPLE OF UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP EVENT

Alev KOÇAK ALAN<sup>1</sup>

Ebru TÜMER KABADAYI<sup>2</sup>

Cansu GÖKMEN KÖKSAL<sup>3</sup>

Received (Başvuru Tarihi): 07/08/2017

Accepted (Kabul Tarihi): 24/10/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*Based on the growing importance of event marketing, this study investigates the impact of entrepreneurship event on university students which was hosted by one of the leading universities in Turkey. In this context, three different aspects of event image (event inventiveness, event appropriateness, event adequacy) were proposed to influence students' satisfaction and revisit intentions. The research was conducted with 468 students who participated in the entrepreneurship event for two days. For the analyses, structural equation modeling technique was used. It was found that (i) the dimensions of event image (inventiveness, appropriateness, and adequacy) have an impact on students' satisfaction and (ii) students' satisfaction was a main driver of their revisit intention. Results, future researches and managerial implications were addressed..*

**Keywords:** Event Marketing, Event Image, Event Satisfaction, Revisit Intention, University Events

**JEL Codes:** M10, M30, M31

## ETKİNLİK PAZARLAMASI İLE ÖĞRENCİLERİ ÇEKME: ÜNİVERSİTELERDE GİRİŞİMCİLİK ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK

### ÖZ

*Etkinlik pazarlamasının artan önemine dayanarak, bu çalışmada, Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden birinin ev sahipliğini yaptığı girişimcilik etkinliğinin üniversite öğrencilerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, öğrencilerin memnuniyetlerini ve tekrar ziyaret etme niyetlerini, etkinlik imajının üç farklı unsurunun (etkinlik yaratıcılığı, etkinlik uygunluğu, etkinlik yeterliliği) etkili olduğu ileri sürülmüştür. Araştırma iki gün boyunca girişimcilik etkinliğine katılan 468 öğrenciye uygulanmıştır. Analizler için, yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. (I) Etkinlik imajı boyutlarının (yaratıcılığın, uygunluğun ve yeterliliğin) öğrencilerin memnuniyeti üzerinde etkili olduğu ve (ii), tekrar ziyaret etme niyetlerinde, öğrencilerin memnuniyetinin başlıca itici güç olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, gelecek araştırmalar ve yönetsel sonuçlar kapsamında ele alınmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Etkinlik Pazarlaması, Etkinlik İmajı, Etkinlik Memnuniyeti, Tekrar ziyaret etme niyeti, Üniversite Etkinlikleri

**JEL Kodları:** M10, M30, M31

<sup>1</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, Yrd. Doç. Dr. İşletme Bölümü [akocak@gtu.edu.tr](mailto:akocak@gtu.edu.tr)

<sup>2</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, Prof. Dr. İşletme Bölümü, [tumer@gtu.edu.tr](mailto:tumer@gtu.edu.tr)

<sup>3</sup> Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, Arş. Gör. İşletme Bölümü [ckoksal@gtu.edu.tr](mailto:ckoksal@gtu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-1060-1593>

<http://orcid.org/0000-0002-0673-6866>

<http://orcid.org/0000-0001-9139-0451>

## 1. INTRODUCTION

In response to the many changes and advances in technology and communication, *event marketing* is still an effectual instrument in the promotion mix (Tafesse, 2016; Vel and Sharma, 2010; Zarantonello and Schmitt, 2013). Event marketing has constituted itself as a nowadays innovative and non-classical way of communication that completes promotion mix (Nufer, 2016). Actually, Schreiber and Lenson (1994) highlight the event marketing concept as an important strategic tool of building long-term relations with customers. The different types of applications and potentials of events allow marketers to engage with target customer groups in terms of generating brand loyalty, sustainable relationships, positive WOM etc. and make a bridge between brand, company and customer (Nufer, 2015).

Over the past years, marketing academicians pay attention to this novel subject (Gupta, 2003; Hoyle, 2002; Li et al., 2014). Especially they focus on the areas which are more related with event marketing such as experiential marketing, lifestyle, engagement marketing, sponsorship, public relations, relationship marketing, destination marketing etc. (Berry, 1983; Pan, 2007; Pine and Gilmore, 1999; Winkelmann et al., 2016; Vila-López and Rodríguez-Molina, 2013).

Event marketing has emerged as a new communication strategy involving the target audience as active participants at behavioral level. It provides a valuable way of constructing and strengthening relationships between brand and consumers, especially for service brands that do not provide any tangible output for the consumer (Duncan and Moriarty, 1998). Wohlfeil and Whelan (2004) define event marketing as interactive hyper realities concerning the brand where consumers are actively involved at behavioral level, possibly leading to an emotional link with the brand.

Although there have been many studies which are affinity with event marketing, McCole (2004) indicates the deficiency of the systematized body of knowledge about it. In similar way, Gupta (2003) underlines the need of scientific conceptual framework to utilize the impact of events. Even for the practitioners' side; which inherently contribute themselves to event marketing practice there has not been enough evidence of research in the marketing literature (Wood and Masterman, 2008). There have been few cases to show the challenge of events to guide practitioners in specific areas such as tourism and hospitality marketing (Williams, 2006), sports marketing and sponsorship (Wohlfeil and Whelan, 2005).

Due to the lack of a scientifically proved conceptual model, a comprehensive framework is developed to show the underlying reasons of event satisfaction of customer and their revisit intention of annual events. The purposes of this study are (i) offering a comprehensive model to show the main reasons of revisiting annually organized events, (ii) finding out how firms generate successful event image with the sub-dimensions, namely, inventiveness, appropriateness and adequacy of event, and (iii) studying the effect of event image on event satisfaction.

## **2. Literature Review**

The notion of event marketing origin is endured dates back to more than 100 years ago (Zarantonello and Schmitt, 2013). Companies or brands are hosting events to generate special and unique relationships with the target customers. By being participate to the event, customer may live experience with the companies or brands. Behrer and Larsson (1998) describe event marketing as a commitment to co-ordinate the communication around hosted event. And also event is a type of activity which brings together attendees in time and space to experience created atmosphere (Karlsson and Palmer, 2007). According to Kotler and Keller (2009:46) event marketing is “The promotion and marketing of a specific event such as a conference, seminar, exhibition, trade fair, artistic performances, company anniversaries and similar such events”. Moreover, Nufer and Bühler (2015) indicate that event marketing is an experience-related and interactive promotion tool that helps companies to engage with target customer group with the specific designed events. On the other hand, companies have realized the importance of the interaction with consumers via events which may help them to transform their current customers into loyal ones and create new potential customers (Yu et al., 2015).

Event marketing concept has been evaluated varied ways; like discounts, free sample products, sale promotions, charity alignments, fun events or sponsorships that make customer of brand/company feel like not only attending a commercial but also gaining favor (Drengner et al., 2008). It is useful to emphasize that all activities provide customer experiences and are good drivers for senses in terms of increasing value. Because of these good and unique experiences consumers can be in an interaction with the company, product, brand etc. (Martensen et al., 2007). There are different categories of event marketing consisted of events like civic events, fairs and festivals, expositions, hallmark events, meetings and conferences, retail events, sports events and tourism (Karlsson and Palmer, 2007). Goldblatt (1998) defines meeting and conferences as “primarily educational seminars that provide networking opportunities both association members as well as corporate members”. Reward programs,

product launches, open days, product sampling, publicity events, road shows, press conferences, competitions/contests, exhibitions, corporate entertainment, charity fund raisers, trade shows, product visitor attractions, street events and pop-up shops can also be added to the forms of the event marketing (Zarantonello and Schmitt, 2013).

The characteristics of event marketing can be specified in the below (Tafesse, 2016):

- High audience involvement: Because event marketing tools are perceived less interfering or natural, consumers are more tend to be eager to interact and be involved in activities.

- Novelty: Novelty is one of the most important characteristics of the activities carried out in within the scope of event marketing. Consumers can engage in new ideas, concepts, activities, persons, brands etc. thanks to the event marketing applications.

- Experimental richness: Another substantial feature of event marketing activities is focus on customer experiences and stimulating their senses. Because of this characteristic event marketing can be evaluated as a tool for experiential marketing (Close et al., 2006).

- Transiency: Transiency feature includes spatial and temporal transiency. Thanks to this characteristic customers or attendees want to be a part of event and experience as soon as possible.

It can be said that event marketing activities are an important vehicle for creating experiences and connecting with attendees based on the above characteristics. Daniel et al. (2012) have listed the features that event marketing activities should carry as follows:

- Events have to be interactive and engaging.

- Some promotional gifts should be given to the attendees at the events.

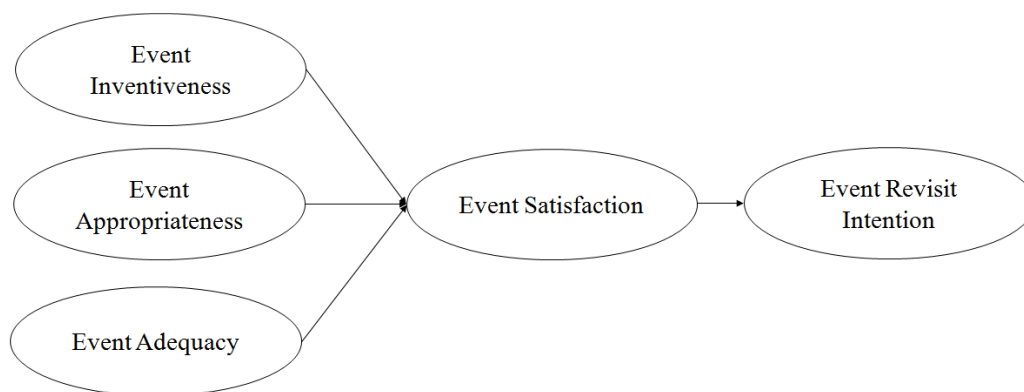
- The program has to be flexible.

- Communication channels should be used concentrated. Lastly organization should emphasize facilities of the event (accessibility, parking free parking area, the menu, the program).

On the other hand, marketing mix have an important role in event marketing. If marketers want to manage this communication tool successfully, they shouldn't ignore the relationship of the promotion mix (Eckerstein, 2003). A successful event should have the power to spread of positive sensation of pleasure among the attendees who are our stakeholder (Khotimah et al., 2016). In able to manage this sustainability, event owners listen to their target and feedbacks after the events/organization. Despite the growing importance of events, conferences, summits; there is limited empirical research investigating how companies improve (evaluate) - event consequences and the relationship between attendees of event satisfaction. Understanding how events image effect event satisfaction and how event satisfaction influence revisit intentions are very important for quality and sustainability or persistence for events (Close et al, 2006).

### **3. Conceptual Framework and Hypotheses**

The relationships between the variables are summarized in Figure 1 which depicts the research model. In brief, the partially effect of sub-dimensions of event image (event inventiveness, event appropriateness and event adequacy) on event satisfaction and in terms of, the key constructs for generating event revisit intention have been investigated in a comprehensive integrative relationship framework.



**Figure 1:** Research Model

#### **3.1. The Relationship between Event Image and Event Satisfaction**

In the literature, there are different descriptions about the image of the event. Gwinner (1997) defines event image, which includes event type, event characteristics and individual factors, as a particular market segment's overall subjective perceptions of the activity. On the other hand, Kaplanidou and Vogt (2007) define event image as "the mental representations active sport tourism participants have about the organization, environment, physical activity,

socialization, fulfillment and emotional involvement with the event". Behrer and Larsson (1998) indicate communication, physical environment, products and services, ethic and social responsibility, engagement in social and local happenings and representatives from the company as the key factors of the event image. Also, event image concept has been investigated along with different constructs according to researchers' study field. For example, Kaplanidou and Vogt (2007) adapt event image to the sport image. Leischnig et al. (2011) has been defined event image as a construct, which consists of event inventiveness, event appropriateness and event adequacy. According to Leischnig et al. (2011) event inventiveness can be defined as attendees' perceptions of creativity and originality of the event; event appropriateness is related to attendees' perceptions about the degree to which the event is considered as a suitable tool for promotional purposes and event adequacy is the perception of how well an event fits with the companies' goals.

The studies about event marketing, the awareness of the activities and the sales and output effects are discussed more than other outputs. For example, Altunbas (2008) research about the event in the university has shown a direct positive effect of events on the brand awareness and product sales. On the other hand, it is revealed that event marketing's ability can affect positively perceptions and behavior (Sneath et al., 2005). Dregner et al. (2008) propose that event marketing applications can be used to influence the brand image. Although, the effect of events on direct sales cannot be measured, it is understood from the responses that short-term effects (Sneath et al., 2005). Likewise, it is stated that the events are important for companies to create environments in which customers will contact more with the product and brand.

Although little attention has been paid to event image itself and its consequent variables, studies give support that event image has a positive effect on revisiting the event and recommending the event (Schreiber and Lenson, 1994). For example, studies conduct in the field of sports tourism has revealed the effect of the event image on behavioral intentions and satisfaction (Koo et al., 2014). On the other hand, studies have not fully addressed how event image at events contributes to an attendee's opinion of a sponsor's brand. Pope and Voges (2000) find a significant relationship an intention to purchase company's product and company's corporate image, a direct relationship between sponsorship awareness and purchase intention. Event marketing activities can integrate a wide kind of communication effects like building awareness, purchase, loyalty and partnership (Wood, 2009). The event

image can bring along increased sales and also can strengthen the relationship between stakeholders and the organization (Eckerstein, 2003). Ponsonby and Boyle (2004) suggest a conceptual model that event characteristics and good or bad experience about the event cause to form their experiential value perception. Koo (2013) reports that positive image of an event positively influences satisfaction.

A review of the event image literature led to the following hypotheses:

H1: Event inventiveness has positive effect on event satisfaction.

H2: Event appropriateness has positive effect on event satisfaction.

H3: Event adequacy has positive effect on event satisfaction.

### **3.2. The Relationship Between Event Satisfaction and Event Revisit Intention**

Oliver (1980) defines satisfaction as a pleasure fulfillment via an overall evaluation of the service or product relative to the consumer's expectation and experience. Therefore, satisfaction can be appreciated as a function of expectation and experience (Koo et al., 2014). Briefly, satisfaction is as a fulfillment response about the consumer (Duman, 2003; Ozbek and Kulahlı, 2016).

The role of event satisfaction in event marketing context has been a primary subject of research in numerous studies (Drengner et al., 2008; Tsuji et al., 2007; Shonk and Chelladurai, 2008). Measuring future intentions of attendees is important for the continued success of an event. Revisit intention means that customer will visit your company, event, organization etc. (Zeithaml et al., 1996). Ajzen (1991) suggest that future intentions (revisit, repurchase etc.) are directly relative to one's future behaviors. On the other hand literature shows some support for the effect of satisfaction on future behavioral intentions (Tsuji et al., 2007; Caro and Garcia, 2007; Duygun and Menteş, 2016). One's positive behavioral intentions come into existence from a high level of satisfaction. A satisfying experience at the event is an important predictor of attendance at future events (Clemes et al., 2011). Sufficient amount of marketing literature are supporting the relationship between customer satisfaction and revisit intention (Han et al., 2009; Jang and Feng, 2007; Kim et al., 2009; Um et al., 2006)

Based on these studies, it is proposed that;

H4: Event satisfaction has positive effect on revisit intentions.



## 4. Methodology

The main objective of this study is to explain the effects of event inventiveness, event appropriateness and event adequacy on event satisfaction. In addition, the effect of event satisfaction over the revisit intentions has been analyzed.

### 4.1. Sample and Data Collection

The data were collected through a face-to-face questionnaire. Participants (N = 468) were attendees of Gebze Technical University (GTU) Entrepreneurship Summit 2017 held in Kocaeli, Gebze. This is an annual and the main entrepreneurship event in its region, which is hosting by Government University. The questionnaire contained 20 questions, which were pretested and revised to clarify the meaning and remove all ambiguity. First part of the questionnaire included questions to measure demographic characteristics of the participants. Second part of the questionnaire included items to measure the main perceptions and evaluations (event image with the sub-dimension of event inventiveness, event appropriateness, event adequacy and event satisfaction) about the event and the last part of questionnaire included the items to measure intentions of revisit to the event.

Table 1 represents the demographic characteristics of the attendees. Participants are consisted of 47.22% male and 52.78% female. In terms of age, 86.54% of the respondents are between 15-30 years old and 13.46% are more than 31 years old. In terms of educational situation, 58.97% of the respondents are college students and 15.81% of the respondents are university students. 42.31% of the respondents were attended of the previous GTU Entrepreneurship Summits last year.

**Table 1:** Demographic Characteristics of Sample (n:468)

Characteristics		N	%
<b>Gender</b>	Female	247	52.78
	Male	221	47.22
<b>Age</b>	15-30	405	86.54
	above 31	63	13.46
<b>Educational level</b>	High School	115	24.57
	Graduate		
	Two-year degree	3	0.64
	College Degree	276	58.97
<b>Marital Status</b>	Graduate School	74	15.81
	Married	48	10.26
	Unmarried	420	89.74
<b>Previous Attendee</b>	Yes	198	42.31
	No	270	57.69

## 4.2. Measures

All scales used a common five-point Likert scales with anchors 1=strongly disagree and 5=strongly agree were used. Event image was measured by using items adapted from the study of Leischnig et al. (2011). In this scale 3 items were used to event inventiveness; 3 items were used to event appropriateness and 3 items were used to measure event adequacy. Five items were used for the measurement of event satisfaction adapted by and Arnett et al.'s (2003) and Magi's (2003) scales. The revisit intention scale was adopted from Cronin et al.' (2000) study. Measurement items were presented in Table 2.

**Table 2:** Factor Loadings and Reliability Scores

Construct		Standardized loadings	Cronbach's alpha	CR	AVE
<i>Event Inventiveness</i> (adapted from Leischnig et al. (2011))			.860	864	.679
E11	Generally, I found the sessions originally organized as part of the Entrepreneurship Summit.	.79**			
E12	Generally, the sessions organized as part of the Entrepreneurship Summit gave me innovative ideas.	.86**			
E13	Generally, the sessions organized as part of the Entrepreneurship Summit created creative ideas.	.82**			
<i>Event Appropriateness</i> (adapted from Leischnig et al. (2011))			.776	778	.539
EA1	Generally, I found the speakers who were involved in the Entrepreneurship Summit event credible.	.70**			
EA2	Generally, I found the issues discussed in the Entrepreneurship Summit event to be applicable in real life.	.72**			
EA3	Generally, I found the topics discussed at the Entrepreneurship Summit event to be appropriate for the purpose of the event.	.78**			
<i>Event Adequacy</i> (adapted from Leischnig et al. (2011))			.803	808	.585
EAD1	Generally, I found the speakers well-equipped in the field of Entrepreneurship Summit event.	.70**			
EAD2	Generally, I believe that the Entrepreneurship Summit event will lead to youth, entrepreneurship.	.82**			
EAD3	Generally, I found sessions that were held at the Entrepreneurship Summit event to be useful for my personal development.	.77**			
<i>Event Satisfaction</i> (adapted from Arnett et al. (2003) and Magi (2003))			.855	861	.674
SA1	The Entrepreneurship Summit event met my expectations.	.77**			
SA2	I am glad to be here at the Entrepreneurship Summit.	.85**			
SA3	Overall, I am satisfied with the Entrepreneurship Summit event.	.84**			
<i>Event Revisit Intention</i> (adapted from Cronin et al. (2000))			.898	898	.745
RI1	I plan to attend the Entrepreneurship Summit event again next year.	.87**			
RI2	I will recommend the Entrepreneurship Summit activity to my friends.	.85**			
RI3	If I had a chance again, I came back to the Entrepreneurship Summit again.	.87**			

Note: CR denotes composite reliability, AVE denotes average variance extracted  $\chi^2 = 234.92$  (df: 80),  $\chi^2/df = 2.94$ ; Root mean squares error approximation (RMSEA) = 0.06; comparative fit index (CFI) = 0.97; goodness of fit index (GFI) = 0.94; adjusted goodness of fit index (AGFI) = 0.91 and incremental fit index (IFI) = 0.97, \*\*p < 0.001

## 4.3. Measure Assessments

Structural equation modeling with Amos 16.0 and SPSS 21.0 have been used for testing the research model within the context of study. All factor loadings and reliability estimates for each construct are represented in Table 2. It is observed that composite reliability (CR) scores are ranged between 0.778-0.898 and Cronbach's alpha estimates scores are ranged between

0.776-0.898 which indicate that all measures are significantly reliable (Fornell and Larcker, 1981). Additionally, for convergent validity; the factor loadings of all constructs are large and significant. Discriminant validity of the constructs are determined by average variance extracted (AVE), and the AVE scores for all constructs exceed the minimum standard cut point of 0.50 (Fornell and Larcker, 1981). Additionally, the structural model shows a good fit to the data ( $\chi^2$ : 234.92 (df= 80),  $\chi^2/df$ = 2.94; Root mean squares error approximation (RMSEA)= 0.06; comparative fit index (CFI)= 0.97; goodness of fit index (GFI)= 0.94; adjusted goodness of fit index (AGFI)=0.91 and incremental fit index (IFI)= 0.97) (Hair et. al, 1998). Table 3 presents the scale statistics including the means, standard deviations and correlations between all variables in the study. All correlation estimates are found significant and in the expected direction.

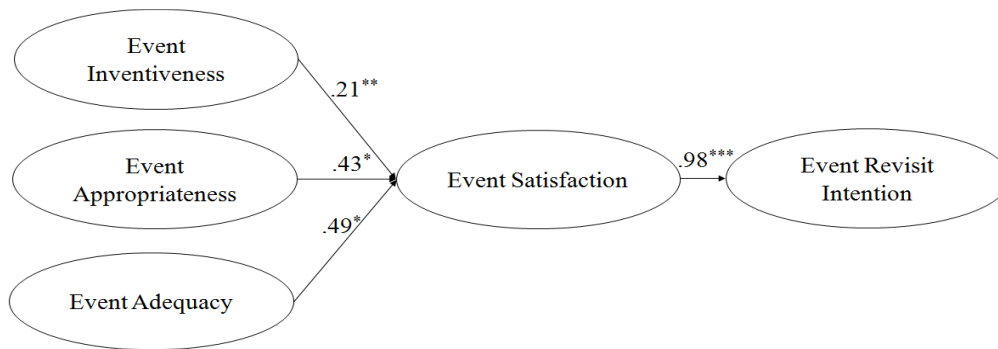
**Table 3:** Mean, Standard Deviations, and Pearson Correlation Coefficients

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1-Event Inventiveness	4.098	.846	1				
2-Event Appropriateness	4.293	.723	.695(**)	1			
3-Event Adequacy	4.258	.747	.720(**)	.746(**)	1		
4-Event Satisfaction	4.262	.797	.719(**)	.705(**)	.739(**)	1	
5-Revisit Intention	4.327	.839	.691(**)	.671(**)	.702(**)	.822(**)	1

Note: \*\*p<0.001

#### 4.4. Analyses and Results

The proposed framework was tested in structural equation modeling (SEM) with AMOS 16.0. Fit statistics ( $\chi^2$ = 235,41;df= 83,  $\chi^2/df$ = 2.84; root mean squares error approximation (RMSEA)= 0.06; comparative fit index (CFI)=0.97; goodness of fit index (GFI)= 0.94; Tucker-Lewis fit index (TLI)=0.96; normed fit index (NFI)= 0.95; adjusted goodness of fit index (AGFI)= 0.91 and incremental fit index (IFI)= 0.97) revealed that the model fits well to the observed data. Figure 2 shows the proposed model with the estimated path coefficients for the hypotheses suggested.



Note: \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001

**Figure 2:** Structural Model with Parameter Estimates

Also, the estimated path coefficients are presented in Table 4. Consequently, all of the hypothesized effects are supported, 88% of the variance in revisit intention and 79% of the variance in event satisfaction are explained through the model.

**Table 4:** Structural Parameter Estimates

Hypothesized path	Standardized estimates ( $\beta$ )	S.E	t value	p value	Results
H1: Event Inventiveness $\rightarrow$ Event Satisfaction	0.21	.08	2.52**	0.006	Supported
H2: Event Appropriateness $\rightarrow$ Event Satisfaction	0.43	.23	1.90*	0.029	Supported
H3: Event Adequacy $\rightarrow$ Event Satisfaction	0.49	.25	1.99*	0.024	Supported
H4: Event Satisfaction $\rightarrow$ Revisit Intention	0.98	.05	19.11***	0.001	Supported

Note: \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

Event satisfaction is significantly affected by event inventiveness ( $\beta=0.21$ ,  $t=2.52$ ,  $p<0.01$ ), event appropriateness ( $\beta=0.43$ ,  $t=1.90$ ,  $p<0.05$ ) and event adequacy ( $\beta=0.49$ ,  $t=1.99$ ,  $p<0.05$ ) supporting the hypotheses of H1, H2, H3. Consequently, this research supports the notion, that in particular events which have been evaluated as inventive, appropriate and adequate influence attendees' satisfaction positively. These findings are also support for, when the individual feels that, the event is originally organized and gives innovative and creative ideas, he/she finds the event inventive. If attendee finds the event appropriate with the purpose of the organization, he/she can be more satisfied. Moreover, attendee is more intended to join events like summits if the event is useful for his/her personal development and if the speakers are expert and well known in their field. Finally, H4 which proposed effect of the event satisfaction on revisit intentions to is supported ( $\beta=0.98$ ,  $t=19.11$ ,  $p<0.001$ ). These results confirm that the impact of attendees' satisfaction of events have an important effect on their future revisit intentions.

## **5. Discussion**

As the interests of the students on the entrepreneurship increase, universities begin to host entrepreneurship events in their structures. Universities prefer to host this type of important events because they want to create awareness about critical issues to their students and engage with students through this type of organizations (Sands et al., 2015). As mentioned before, researches about event marketing in this context is limited (Jiang and Schmader, 2014). Current study contributes to this deficient area by offering a comprehensive framework. This study attempts to address two main gaps in the literature on universities by presenting 1) the relationship between event image dimensions (event inventiveness, event appropriateness, and event adequacy) and event satisfaction and 2) event satisfaction effects on event revisit intentions. Drawing on relevant literature and a rich quantitative data, this study conceptualized the significant relationship between the sub-dimensions event image (event inventiveness, event appropriateness and event adequacy) and event satisfaction and the significant relationship between event satisfaction and revisit intention of event. In turn, these relations give some theoretical and managerial implications.

As mentioned in the related literature, extensive researches about event marketing are still in their infancy. While offering a comprehensive research model, this study conceptualizes event image with three dimensions, namely event inventiveness, event appropriateness, and event adequacy. In turn, it is proofed that each components of event image are important driver of event satisfaction. Then, with the line of past literature, this study indicates the importance of event satisfaction on revisit intention of event once again. The significant amount of variance, 88% of the variance in revisit intention and 79% of the variance in event satisfaction, is explained with the proposed model. The results show that event inventiveness, event appropriateness, and event adequacy are significant antecedents of attendees' satisfaction of events. This result is consistent with the findings from previous studies (Koo, 2013; Koo et al., 2014; Leischnig et al., 2011).

The role of event satisfaction in event marketing context has been a primary subject of research in numerous studies. Additionally, measuring future intentions of attendees is important for the prospective success of an event. The results of the current study confirm to previous studies that event satisfaction plays an important role to their intentions to revisit the event (Ajzen, 1991; Tsuji et al., 2007; Caro and Garcia, 2007; Clemes et al., 2011).

Besides contribution to marketing field, this study underline the importance of the event satisfaction and event revisit intention drivers in young Turkish customer settings. The event, which consists innovative ideas in its structure, leverages participants' satisfaction. Moreover, entrepreneurship events are powerful organizations that delivers value from the business leaders to the participants. Especially in the growing countries like Turkey, this type of events help youth learn from the best practitioners, give chance for establishing new connections, discuss about their business plan and get some inspiration from the entrepreneurs or business people. Attending a talented summit that is appropriate for the purpose of the event, experienced entrepreneurs or practitioners can give participant chance to learn from their failure, which is an important outcome especially for the young people.

Furthermore, this study has some managerial implications especially for the ones who are organizing university events. First, it is very important to choose the speakers completely equipped in their field. Second, university students especially join that type of organizations for self-improvement so the event must leverage students demand in this view. Third, issues or topics should be applicable in real life and suitable for the purpose of the event. Last, the sessions should arouse innovative, creative ideas and feeling of novelty in the attendees that help event organizers to generate positive event image.

Future research needs to be extended to multi events in the same context; as an example; all universities entrepreneurship organizations. It would give chance to compare the strength and weakness of each events hosting by different organizations. By this means, it would be a great guidance for future events. Moreover, it is suggested that the association of these factors (event inventiveness, event appropriateness, event adequacy, event satisfaction and event revisit intention) is investigated in future studies within the different contexts. Also, further studies may focus on the role of this type of events on university' reputation, preference etc. Furthermore, future researches may study the moderating roles of demographic characteristic, such as gender, income, education and age, on the relationships between each dimensions of event image (event inventiveness, event appropriateness, event adequacy) and event satisfaction.

On the other hand, research has some limitations. The sample size was limited in a small scope. Study focused on individuals who participate to the summit in the context of this research. This study might be carried out in the future research is to understand perceptions and considerations of non-participants about events.

## **6. Conclusions and Recommendations**

The main objective of event marketing is creating a unique and good event image that transfer from an event to a company. The study presented above is an evidence for that thought. Companies can achieve this goal by hosting inventive, appropriate and adequate event. In the promotion mix, the usage of event marketing, that fits the event and companies' association, seems engaging the customer and the company and generating distinctive reputation for company.

In contrast with other communication mix tools such as advertising, direct marketing, personal selling etc.; aright-designed event marketing is by far effective and fit for the purpose of the company.

## REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Altunbaş, H. (2008). Pazarlama İletişimi ve Etkinlik (Event) Pazarlaması' müzik Eğlence Etkinliğinin Marka İletişimine Etkisi'. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi-İstanbul University Faculty of Communication Journal, (34), 23-36.
- Arnett, Dennis B., Steve D. German, and Shelby D. Hunt (2003), "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing," *JM*, 67 (April), 89-105.
- Behrer, M., Larsson, Å., & Sandgren, J. O. (1998). *Event marketing: att använda evenemang som strategisk resurs i marknadsföringen*. IHM (Institutet för högre marknadsföringsutbildning).
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. American Marketing Association.
- Caro, L. M., & García, J. A. M. (2007). Cognitive–affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research*, 60(2), 108-114.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., & Collins, M. J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370-388.
- Close, A. G., Finney, R. Z., Lacey, R. Z., & Sneath, J. Z. (2006). Engaging the consumer through event marketing : Linking attendees with the sponsor, community, and brand. *Journal of advertising research*, 46(4), 420-433.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Daniel, M., Bogdan, G., & Daniel, Z. (2012). The use of event marketing management strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5409-5413.
- Drengner, J., Gaus, H., & Jahn, S. (2008). Does flow influence the brand image in event marketing? *Journal of Advertising Research*, 48(1), 138-147.
- Duman, T. (2003). Richard Oliver's Perspectives on Consumer Satisfaction and Consumer Value: A Theoretical Cross Examination. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 45-56.
- Duygun, A., & Menteş, S. A. (2016). The Impacts of Corporate Reputation And Service Quality On Customer Satisfaction: A Research At Shopping Malls In Istanbul. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(2).
- Eckerstein, A. (2003). Evaluation of event marketing. *rapport nr.: Masters Thesis*, (2002).



- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Goldblatt, J. J. (1998). Special Events–Best Practice in Modern Event Management.
- Gupta, S. (2003). Event marketing: Issues and challenges. *IIMB Management Review*, 15(2), 87-96.
- Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International marketing review*, 14(3), 145-158.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Han, H., Back, K. J., & Barrett, B. (2009). Influencing factors on restaurant customers' revisit intention: The roles of emotions and switching barriers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 563-572.
- Hoyle, L. H. (2002). *Event marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Jang, S. S., & Feng, R. (2007). Temporal destination revisit intention: The effects of novelty seeking and satisfaction. *Tourism management*, 28(2), 580-590.
- Jiang, J., & Schmader, S. W. (2014). Event management education and professionalism: The view from the trenches. *Event Management*, 18(1), 25-37.
- Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2007). The interrelationship between sport event and destination image and sport tourists' behaviours. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 183-206.
- Karlsson, C., & Palmér, S. (2007). Event marketing: as a promotional tool for consumer brands. Unpublished Bachelor Thesis, Lulea University of Technology, Sweden.
- Kim, T. T., Kim, W. G., & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51-62.
- Koo, S. K. (2013). The effect of destination image, event image, and satisfaction in determining behavioral intention: Recurring Small scale event (Doctoral dissertation, University of Georgia).
- Koo, S. K. S., Byon, K. K., & Baker III, T. A. (2014). Integrating event image, satisfaction, and behavioral intention: Small-scale marathon event. *Sport Marketing Quarterly*, 23(3), 127.
- Khotimah, K., Sari, D., & Kaltum, U. (2016). Event Marketing and Experiential Marketing towards the Formation of Net Marketing Contribution Margin (NMCN) (Study at PT. Garuda Indonesia, TBK). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 431-439.

- Kotler, P. and Keller, K. (2009), *Marketing Management*, 13th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Leischnig, A., Schwertfeger, M., & Geigenmüller, A. (2011). Shopping events, shopping enjoyment, and consumers' attitudes toward retail brands—An empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3), 218-223.
- Li, H., Song, W., & Collins, R. (2014). Post-event visits as the sources of marketing strategy sustainability: a conceptual model approach. *Journal of Business Economics and Management*, 15(1), 74-95.
- Magi, A.W. (2003). Share of wallet in retailing: The effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79(2), 97-106.
- Martensen, A., Grønholdt, L., Bendtsen, L., & Jensen, M. J. (2007). Application of a model for the effectiveness of event marketing. *Journal of advertising research*, 47(3), 283-301.
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 531-539.
- Nufer, G. (2015). Creating an image transfer through event marketing: principles, requirements and consequences. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(12), 01-18.
- Nufer, G. (2016). Event marketing and attitude changes. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(3), 44-49.
- Nufer, G., & Bühler, A. (2015). *Event-Marketing in Sport und Kultur: Konzepte-Fallbeispiele-Trends*.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Özbek, V., & Külahlı, A. (2016). Do customers' involvement, satisfaction and loyalty levels differ according to gender? *Business and Management Studies: An International Journal*, 4(3).
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35-45.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Ponsonby, S., & Boyle, E. (2004). The 'Value of Marketing' and 'the Marketing of Value' in Contemporary Times—A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 343-361.
- Pope, N. K., & Voges, K. E. (2000). The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention. *Sport marketing quarterly*, 9(2).
- Sands, S., Oppewal, H., & Beverland, M. (2015). How in-store educational and entertaining events influence shoppers satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 9-20.

- Schreiber, A. L., & Lenson, B. (1994). *Lifestyle and event marketing: Building the new customer partnership*. McGraw-Hill Companies.
- Shonk, D. J., & Chelladurai, P. (2008). Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism. *Journal of sport management*, 22(5), 587-602.
- Sneath, J. Z., Finney, R. Z., & Close, A. G. (2005). An IMC approach to event marketing: The effects of sponsorship and experience on customer attitudes. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 373-381.
- Tafesse, W. (2016). Conceptualization of brand experience in an event marketing context. *Journal of Promotion Management*, 22(1), 34-48.
- Tsuji, Y., Bennett, G., & Zhang, J. (2007). Consumer satisfaction with an action sports event. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4), 199.
- Um, S., Chon, K., & Ro, Y. (2006). Antecedents of revisit intention. *Annals of tourism research*, 33(4), 1141-1158.
- Vel, K. P., & Sharma, R. (2010). Megamarketing an event using integrated marketing communications: the success story of TMH. *Business strategy series*, 11(6), 371-382.
- Vila-López, N., & Rodríguez-Molina, M. (2013). Event-brand transfer in an entertainment service: experiential marketing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(5), 712-731.
- Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 482-495
- Winkelmann, S., Dickenson, P., Souchon, A. L., Lee, N., & Michaelidou, N. (2016). Event marketing and event sponsorship: can too much of a 'good' thing harm the brand?
- Wohlfeil, M., & Whelan, S. (2005). Event-marketing as innovative marketing communications: Reviewing the German experience. *Journal of Customer behaviour*, 4(2), 181-207.
- Wood, E. H. (2009). Evaluating event marketing: experience or outcome? *Journal of Promotion Management*, 15(1-2), 247-268.
- Wood, E. H., & Masterman, G. (2008). Event marketing: Measuring an experience. In *7th International Marketing Trends Congress, Venice*.
- Yu, Z., Zhang, D., Yu, Z., & Yang, D. (2015). Participant selection for offline event marketing leveraging location-based social networks. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 45(6), 853-864.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2013) The impact of event marketing on brand equity, *International Journal of Advertising*, 32:2, 255-280, DOI: 10.2501/IJA-32-2-255-280.

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 67-85.

**Citation:** Temizel F. & Esen E. & Ulucan C. (2017), Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Web Tabanlı Yatırımcı İlişkileri Yönetimi Etkinliklerinin Borsa İstanbul 100 Endeksindeki Şirketler Arasındaki Konumu, BMIJ, (2017), 5(3): 605-626 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.95>

## BORSA İSTANBUL KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ ŞİRKETLERİN WEB TABANLI YATIRIMCI İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİNİN BORSA İSTANBUL 100 ENDEKSİNDEKİ ŞİRKETLER ARASINDAKİ KONUMU<sup>1</sup>

Fatih TEMİZEL<sup>2</sup>

Ethem ESEN<sup>3</sup>

Cem ULUCAN<sup>4</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 14/04/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 30/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Doğru, eksiksiz ve zamanında bilgiye ulaşmanın öneminin arttığı günümüzde işletmeler açısından web tabanlı yatırımcı ilişkileri yönetimi oldukça önemli bir noktaya gelmiştir. Web tabanlı yatırımcı ilişkileri yönetiminin doğru bir şekilde yapılması, direkt olarak kurumsal itibar oluşturma ve geliştirmede, dolaylı olarak ise piyasa değeri yükseltmede işletmelere ciddi kazanımlar gerçekleştirmektedir. Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerden Kurumsal Yönetim ve BİST 100 endeksine dahil olan şirketlerin, web tabanlı yatırımcı ilişkileri konusunda diğer şirketlere göre daha başarılı oldukları öngörülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamını, Kurumsal Yönetim Endeksi şirketlerinin web tabanlı yatırımcı ilişkileri yönetimi uygulamaları, kurumsal yönetim derecelendirme puanları ve bunların Borsa İstanbul BİST 100 endeksindeki şirketlerle karşılaştırmaları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki veriler iki aşamada toplanmıştır. Veriler; şirketlerin web tabanlı yatırımcı ilişkileri yönetimi için Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin hazırladığı Skor Kart çalışmasından, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları için ise derecelendirme şirketlerinin değerlendirdiği notlardan elde edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yatırımcı İlişkileri Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Borsa İstanbul

**Jel Kodları:** G11, G32, G34

<sup>1</sup> Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Başkanlığı tarafından desteklenen 1605E231 numaralı proje kapsamında gerçekleştirilmiştir.

<sup>2</sup> Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi [ftemizel@anadolu.edu.tr](mailto:ftemizel@anadolu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-7208-3293>

<sup>3</sup> Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi [etheme@anadolu.edu.tr](mailto:etheme@anadolu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-5356-1798>

<sup>4</sup> Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [cemulucan@anadolu.edu.tr](mailto:cemulucan@anadolu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0001-8398-7987>

**LOCATION OF WEB BASED INVESTOR RELATIONS MANAGEMENT  
ACTIVITIES OF BORSA İSTANBUL CORPORATE MANAGEMENT INDEX  
COMPANIES AMONG BORSA İSTANBUL 100 INDEX COMPANIES**

**Abstract**

*Nowadays, in terms of companies, importance of the correct, quick and seasonable knowledge and communication technologies are getting more and more important for the web-based investor relations management. The effective management of the web-based investor relations provides strong corporate reputation and development directly and also achieves significant gains for corporations about increase of market value indirectly. It is predicted that the companies included the index of Corporate Governance and BIST 100 by Istanbul Stock Exchange, are more successful than other companies in terms of the web-based investor relations management. Hence, the scope of the research includes the web-based investor relations management applications of the Corporate Management Index companies, corporate governance rating scores and their comparisons with the companies in the Istanbul Stock Exchange BIST 100 index. The data within the study were collected in two stages; for web-based investor relations management, from the Score Card study prepared by Investors Relations Association of Turkey and for the Corporate Governance Rating Score, rates from Corporate Governance rating companies.*

**Key Words:** *Investor Relations Management, Corporate Governance, Istanbul Stock Exchange.*

**JEL Codes:** *G11, G32, G34*

**1. GİRİŞ**

İşletmeler finansal piyasalardan kredi ve öz kaynak olmak üzere iki biçimde fon sağlamaktadır. Her iki biçimdeki fon temini de diğer üretim faktörlerinin temin sürecinde görülmeyen bir küresel rekabet ortamında gerçekleşmektedir. Bu yoğunluktaki küresel rekabetin ortaya çıkmasında, sermayenin gelişen teknoloji ve finansal serbestleşme sayesinde süratle yer değiştirebilmesinin büyük payı bulunmaktadır. Söz konusu özellik, diğer üretim faktörlerinin hiçbirinde gözlenmemektedir. Bu sayede finansal piyasalar açısından coğrafi konum önemini hızla kaybetmektedir. Bir diğer dikkat çekici gelişme ise finansal piyasalarda günün yirmi dört saati işlem yapılabilir duruma gelmiş olmasıdır. Böylesi bir ortam, işletmelerin sermaye temininde rakiplerinin ve piyasa kurallarının da küresel olması sonucunu doğurmaktadır.

Finansal piyasalardan gerçekleştirilen fonlama, geçmişte olduğu gibi banka-şirket kredi alışverişi ve işletme-yatırımcı arasındaki öz kaynak alışverişi formundan farklılaşmıştır. Her iki fonlama tekniğinde de başrol, birey ve kurumlardan piyasaya aktarılmıştır. Bu dönüşümde 1980'li yıllar başlangıç olarak kabul edilmektedir. 1980'ler menkul kıymet piyasaları ve finansal serbestleşmenin anahtar kavram haline geldiği dönemi tanımlamaktadır.

Bu kavramlar etrafında yeniden tasarlanan finansal mimaride, geçmişte örneğine sık rastlanmayan yeni uygulamalar gündeme gelmiştir.

Günümüzde finansal piyasaları tek başına yönlendirebilen haber-bilgi, yukarıda ifade edilen finansal mimarinin en önemli bileşenlerinden birisidir. İşletmelere ilişkin her tür haber-bilgi, işletmelerin risk düzeyindeki değişikliklerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bilginin yokluğu belirsizlik, eşit dağılmaması ise asimetrik bilgi olarak adlandırılmaktadır.

İşletmeler paydaş beklentilerini başarılı bir biçimde karşıladıkları takdirde paydaşlar nazarında rakiplere göre sahip olduğu konumu değerli hale getirmektedir. Bu konum kurumsal itibar kavramı ile tanımlanmaktadır. İşletmelerin küresel rekabet sürecinde başarılı olmak için gereksinim duyduğu finansal kaynakları elde edebilmeleri için kurumsal itibar önemli bir faktördür. Paydaşların işletmelerden çok çeşitli beklentileri bulunmakla beraber tüm paydaşların işletmeden temel ve ortak beklentisi, ihtiyaç duydukları bilgiyi doğru, zamanlı ve güvenilir bir biçimde sunmasıdır. Kamunun aydınlatılması kapsamındaki işletmelerin sunacağı bilgi işletmenin paydaşları tarafından izlenmektedir. Bu bilgi işletmenin itibarının oluşumu ve şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla işletmelerin bu kapsamda gerçekleştirdikleri bilgi akışı olabildiğince fazla paydaşın işletme ile olan ilişkisi ve ilgisini kapsayacak bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Bu aşamada işletmeler düzenleyici ve denetleyici otoriteler tarafından getirilen zorunlulukları aşarak şeffaflığı en üst düzeye çıkarmalıdır. Şeffaflık, kendi başına önemli bir amaç olmakla beraber kurumsal itibarın oluşumu ve şekillenmesinde de önemli bir konuma sahiptir. Diğer bir ifade ile kamunun aydınlatılması, işletmenin paydaşları ile etkili bir iletişim kurması ve kurumsal itibarını artırabilmesi bakımından değerli bir fırsattır. Bu çalışmada geniş anlamda şeffaflık konusunda en iyi uygulamaları gerçekleştirerek kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerin web tabanlı yatırımcı ilişkileri etkinlikleri incelenmiştir. Bu etkinliklerin kalitesi bakımından Borsa İstanbul'da işlem gören BİST 100 şirketleri arasındaki konumu belirlenmiştir.

## **2. KAMUNUN AYDINLATILMASI İHTİYACI**

Sermaye piyasalarında işletmeler giderek artan bir baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sayede işletmeler daha hesap verebilir ve daha şeffaf olma yönünde uygulamaları yaşama geçirmektedir. Baskı, temelde hissedarlar, bankalar ve kurumsal yatırımcılardan kaynaklanmaktadır. Özellikle işletme riskinin düzeyine ilişkin her türlü değişiklik hakkında bilgi talep edilmektedir. Günümüzde işletmeye ilişkin güvenilir, erişilebilir, zamanlı açıklamalar yapılması, açıklamayı yapan işletmenin finansal, ekonomik, çevresel, sosyal ve etik alanlarındaki performansında artış sağlamaktadır (Myers, 2004:1). Bu etki işletmeler açısından

kamunun aydınlatılması gereksiniminin karşılanmasını önemli hale getirmektedir. Aksi takdirde sermaye piyasalarında işletme düşük değerlemelere maruz kalmaktadır. Bu durumda sermaye maliyeti yükselmektedir. Son tahlilde rekabet gücü azalmaktadır. Finansal paydaşlar boyutunda ise kamunun aydınlatılmasında proaktif olan işletmelerin kurumsal itibarı artmaktadır. Finansal piyasalara hâkim olan bu anlayış yatırımcı ilişkileri yönetiminin stratejik önem kazanmasına neden olmaktadır.

Finansal piyasalar haber ve bilgi ile yönlendirilmektedir. Standart varlık fiyatlama teorisi bütün piyasa katılımcılarının aynı bilgiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Ancak gerçekte farklı piyasa katılımcıları, farklı bilgiye sahiptir (Brunnermeir, 2001:1). Bu sonuçta çok sayıdaki piyasa katılımcısının piyasaya ilişkin bilgi elde etme ve bilgiyi kullanma yeteneği birbirinden farklı olması etkilidir. Bu nedenle finansal piyasalarda taraflar arasında bilgi asimetrisi oluşmaktadır. Yatırımcı ilişkileri yönetiminin temel hedefi bu bilgi asimetrisinin azaltılmasıdır (Brunnermeir, 2001:1). Yatırımcı İlişkileri Yönetimi çerçevesindeki etkinliklerin kalitesi ile asimetrik bilgi ortamı arasındaki ilişki akademik araştırmalara konu olmaktadır. Araştırmaların bulguları yıl sonu raporlarının ve yatırımcı ilişkileri yönetiminin kalitesi ile asimetrik bilgi düzeyi arasında güçlü ve negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Brown ve Stephen, 2007:472-473).

Sermaye piyasalarının etkinliğinin yükselmesi, ülkelerin ekonomik gelişmesinde önemli bir itici güce neden olmaktadır. Kaynak dağılımında etkinliğin ve istikrarlı ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için etkin çalışan sermaye piyasasının varlığı önemli koşullardan bir tanesidir. Tam rekabet koşullarının geçerli olduğu bir finansal sistemde fonlar en verimli alanlara tahsis edilebilmektedir. Neoklasik iktisat teorisinin temel varsayımlarından biri, alıcı ve satıcıların piyasa hakkında tam bilgiye sahip olduklarıdır. Bu varsayım gerçek hayatta geçerli olmamakta ve finansal piyasalarda tarafların bilgi düzeylerinin farklı olması asimetrik bilgi problemini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda uygulamada piyasalar tam rekabet koşullarından sapabilmektedir. Sermaye piyasalarında etkinliği bozan en önemli unsurlardan birisi bilgi etkinliğinin sağlanamamasıdır. Bu durum bilgi asimetrisinin ortaya çıkmasına neden olarak sermaye piyasalarının, fonların etkin transferine aracılık işlevini yerine getirmesine engel olmaktadır. Bu sorunun giderilmesi amacıyla tarihsel süreç içerisinde, yasalar yoluyla halka açık şirketlerin zorunlu olarak kamuyu aydınlatma yükümlülükleri benimsenmiştir. Bu amaçla finansal raporlama standartları belirlenmiş, finansal raporların belirli periyotlarla kamuya açıklanması ve bağımsız dış denetimden geçirilmesi zorunluluk haline getirilmiştir.



Asimetrik bilgi problemi, pay sahiplerinin kendilerinin vekili olan yöneticilerin şirketi iyi yönetip yönetmediklerini ve potansiyel yatırımcılar için de şirket hisse senetlerini alıp almama hakkındaki kararlarını doğru olarak vermelerini engellemektedir. Bu nedenle, piyasaların sağlıklı çalışmasının önündeki engellerin kaldırılmasında şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkesi giderek daha da fazla önem kazanmaktadır. Şirkete ilişkin zamanında, güvenilir ve ilgili bilginin sunulması, şirketin ortakları dâhil tüm menfaat sahiplerine, şirketin dolayısıyla yatırımlarının kontrol ve gözetimini yapabilme imkânı sunmaktadır (Kızılkaya: 27-28). Genel bir tanımla şeffaflık, gerçeğin ilgililerin erişimine açık tutulmasıdır. Böyle bir tanım ilgili şirketin şeffaflık konusunda pasif pozisyonda bulunduğu değerlendirmesini içermektedir. Diğer yandan şeffaflık, günümüzde farklı bir anlam içerecek şekilde yorumlanmaktadır. Yeni şeffaflık kavramı, şirket üzerine yeni sorumluluklar yüklemektedir. Böylece şirketi daha aktif kılan bir anlayışı yansıtmaktadır. Şeffaflığa yönelik yeni yaklaşımla birlikte, daha kapsamlı ve yeni tip bilgilere ilişkin talepler genişlemektedir. Bilginin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasına ilişkin ihtiyaçlar eskiye oranla daha karmaşık bir hal almıştır. Artık şeffaflık, piyasalara bilgi sunumundan öte bir kavramdır. Sunulan bilgilerin erişilebilir, ilgili, nitelikli ve güvenilir olmasını da içermektedir.

Şeffaflıkla sağlanmak istenen temel amaçlardan biri bireylerin, şirketlerin ve diğer kurumların, işlemlerinin, politikalarının ve performanslarının değerlendirilebilmesidir. Bu sayede sorumlu tutulabilmesinin sağlanmasıdır. Bu anlamda şeffaflık ile hesap verebilirlik kavramları arasında sıkı bir bağ mevcuttur. Bu açıdan yaklaşıldığında şeffaflık, şirketlerin kendilerinin değerlendirilmelerine yönelik ilgili bilgiyi serbest bırakması biçiminde tanımlanmaktadır. Şeffaflığın kendinden beklenen faydayı sağlayabilmesi için, şeffaflık sunması istenen tarafların gerekli bilgiyi sağlama isteğine ve becerisine, bilgiyi kullanacak tarafların, bu bilgiyi sağlayamı değerlendirebilecek yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu koşulların sağlanması halinde ilgili şirketlerin kurumsal itibarlarının gerçekçi biçimde oluşabilmesi ve güncellenebilmesi olanağı ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal itibar kavramına yönelik olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Kurumsal itibar kavramının gelişimi ve yayılımında öncü rol oynayan akademisyenlerden biri olan Fombrun, kurumsal itibara ilişkin olarak sunduğu en yalın tanımında bu kavramı işletmenin paydaşlar nazarındaki genel değeri olarak tanımlamaktadır (Fombrun, 1996:37). Daha kapsamlı tanımında ise kavramı “işletmenin rakiplerine nazaran, tüm paydaşları için çekiciliğini tasvir eden, işletmenin geçmişteki davranışları ve gelecekteki vaatlerinin algısal temsili” biçiminde açıklar (Fombrun, 1996:37). İkinci tanım işletmeye yönelik olan oluşan

duygusal çağrışımların (imaj) yanı sıra tecrübeler (bilgi) ile şekillenen beklentiler ve işletmenin bu beklentileri karşılayabilme gücüne yönelik değerlendirmeyi de içermektedir. Buna uygun olarak Dowling kurumsal itibarı “kişi nazarında kurumsal imajın çağrıştırdığı ve kişinin işletme ile ilişkilendirdiği (gerçeklik, dürüstlük ve sorumluluk gibi) değer yargıları” olarak tanımlar (Roberts ve Dowling, 2002:1077-1093). Davies ve meslektaşları ise kavramı paydaşların işletmenin kendisiyle ve kurumsal markasıyla ilgili beklentilerinin karşılanmasındaki tutarlılık sonucu kendilerini işletmeye daha yakın hissetmeleri olarak tanımlamaktadır (Davies vd., 2005:75-77).

Tüm bu tanımlardan anlaşılabilceği üzere kurumsal itibarın temelinde paydaşlar nazarında oluşan beklentiler ve bu beklentilerin karşılanmasındaki başarı doğrultusunda bir işletmeye atfedilen “değer” yatmaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibarın iki temel boyutu vardır. Bunlardan ilki, kurumsal imaj ekseninde oluşan işletmeye yönelik sahip olunan ilk intibalar ve duygusal değerlendirmelere dayalı duygusal boyuttur. İkincisi ise işletme-paydaş etkileşimleri sonucunda paydaşların işletmeden beklentilerinin karşılanmasına ilişkin deneyim bilgi ve anlamlandırmalarına dayalı bilişsel boyuttur. Yalın bir ifadeyle, kurumsal itibarın temelinde işletme tarafından, kurumsal kimliğin dışa vurumu ile oluşturulan kurumsal imaj ve bu doğrultuda oluşan paydaş beklentilerinin karşılanmadaki başarısına yönelik paydaş algı, düşünce ve beklentileri kurumsal itibardır.

İyi ve güçlü bir kurumsal itibarın işletmelere pek çok faydası olduğuna dair çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar kurumsal itibar açısından daha avantajlı olan işletmelerin rekabet sürecinde rakiplerine karşı üstünlük elde edebildiklerini ortaya koymaktadır. Güçlü, iyi ve yüksek bir itibara sahip işletmeler ürünleri için rakiplerinden daha yüksek fiyat uygulayabilmekte, sermaye piyasalarına daha kolay erişebilmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990:233-258). Kurumsal itibarın işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif ve önemli bir etkisi olduğunu (Kambora, 2000) olumlu itibara sahip işletmelerin sermaye piyasalarına daha kolay girebildiği ve halka açılma sürecinde zayıf itibarlı işletmelerden daha yüksek fiyat teklifleri ile karşılaştığını (Beatty ve Ritter, 1986:214) belirten çalışmalar bulunmaktadır. İyi bir itibar, işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik bir bilgi sinyali görevi görerek işletmenin primli fiyat uygulamasına imkân tanımaktadır (Klein ve Leffler, 1981:615). Kurumsal itibarın işletmelere krizlerle baş edebilmede önemli katkı sağladığını gösteren çalışmalar vardır (Rose ve Thomsen, 2004:201-210).

Kurumsal itibarın işletmeye sağladığı bu faydalar basit bir mekanizma ile oluşmaktadır. İyi ve güçlü bir kurumsal itibar paydaşlar açısından işletmeyi daha cazip bir hale getirerek

paydaşların bu işletme ile etkileşime daha istekli olmalarına neden olmaktadır (Fombrun ve Riel, 2004:25). İşletme ve paydaş arasında işletmenin paydaşlara yaklaşımına ilişkin bir bilgi asimetrisi mevcuttur. Herhangi bir paydaşın işletmeye ilişkin bilgisi ile işletmenin bilgisi arasındaki bu bilgi asimetrisi paydaş açısından işletme ile etkileşime ilişkin birtakım belirsizlik ve riskleri beraberinde getirir. Kurumsal itibar bu noktada bir sinyal görevi görerek paydaşlara, işletmenin bu asimetrinin neden olduğu riskler noktasında daha güvenilir olduğunu belirtir. Dolayısıyla paydaş açısından kurumsal itibarı daha iyi ve daha güçlü olan işletme ile etkileşim daha güvenilir olacaktır. Bu güvenilirlik ise eşit şartlar altında itibarlı işletmenin cazibesini artırırken, paydaş açısından daha kötü koşullarda bir işletmenin bile itibarın sağladığı güvenden dolayı tercih edilir olmasını sağlayabilecektir. Burada paydaş-şirket etkileşimindeki azaltılmış riskin neden olacağı daha düşük risk primi temel etken olabilir. Hatta itibarlı bir işletme ile etkileşim; paydaşlara güven, huzur, prestij ve aidiyet gibi birtakım subjektif faydalar da sağladığı için itibarsız bir etkileşimin sunduğu objektif faydalardan daha değerli olarak algılanarak paydaş tarafından tercih edilebilir.

Kurumsal itibarın kamunun aydınlatılmasında rolü bulunmaktadır. Günümüz ekonomik koşullarında başarı, iç ve dış paydaşlarla etkin ilişki yönetimine bağlıdır (Testa, 2002:260). Bu ilişkileri tesis etmek ve yürütmek ise işletme ve paydaşları arasındaki iletişim ve etkileşimin yönetimi olarak tanımlanan kurumsal iletişim faaliyetleri aracılığıyla gerçekleştirilir (Balmer ve Gray, 1999:172). Kurumsal iletişim, işletme açısından önemli olan paydaşlara amaç ve görüşlerin seçici biçimde iletimini içerdiği için bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu bağlamda kurumsal iletişim işletme adına yapılan tüm iletişim faaliyetleridir. Balmer, işletmenin söylediği, ürettiği veya yaptığı her şeyin iletişim olduğunu belirtmektedir. Bu yönden ele alındığında isim ve markalar, logo ve benzeri grafiklerin tümü, örgüt tarafından yapılan formel açıklamalar, medya ilişkileri, firmanın işleyişi esnasında paydaşlarla girilen tüm etkileşimler birer kurumsal iletişim faaliyeti olarak algılanmaktadır (Balmer, 2001:11-22). Kurumsal itibar üzerinde en fazla etkiye sahip olan paydaş grupları çalışanlar, müşteriler ve hissedarlardır (The Wirthlin Report, 2010). Dolayısıyla, kurumsal itibarın oluşumu ve yönetilmesinde bu paydaşlar üzerinde yoğunlaştırılmış kurumsal iletişim faaliyetleri ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerin tüm paydaşların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurması gerekmele birlikte, bazı paydaş gruplarının diğerlerinden daha önemli, daha öncelikli olduğu durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmenin başarısı ve kurumsal itibarı için hissedarlar en önemli paydaş grubu olarak dikkat çekmektedir (Einwiller ve Will, 2002:204). Kurumsal itibar

ile hisse senedi fiyatı arasında önemli bir ilişki bulunmakta ve hisse senedi piyasalarında yatırım yapanlar üstün nitelikli, itibarlı işletmeleri tercih etmektedir. Hissedarların herhangi bir şirketten temel beklentileri bu şirketlere katkıda buldukları sermayenin karşılığı olan kar payı ve işletmenin kendileriyle olan ilişkilerinde mümkün olabildiği kadar şeffaf olmasıdır (Fombrun, 1996:62 ve Fombrun ve Riel, 2004:185).

### **3. YATIRIMCI İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

Yatırımcı İlişkileri Yönetiminin amacı yatırımcıların işletme algısının gerçekten her iki yönde sapmasına da mümkün olduğu kadar engel olmaktır. Yatırımcı İlişkileri Yönetimi; Finansal Analiz, İş Geliştirme, Pazarlama, Halkla İlişkiler, İletişim, Yönetim ve Düzenleyici işler gibi pek çok disiplinin uygulamalarını birleştiren bir yapıdadır. İşletmelerin piyasa değerini belirleyen faktörlerin yönetimini de içeren yatırımcı ilişkileri yönetimi, çoğu zaman özel nitelikleri bulunan bir topluluğa yöneliktir. Kurumsal ve bireysel yatırımcılar, finansal analistler, yatırım danışmanları, portföy yöneticileri, bankalar ve diğer kredi kurumları ile düzenleyici ve denetleyici kurumlardan oluşan bu topluluk açısından doğru ve sürekli bilgilendirme büyük önem taşımaktadır. Paydaş teorisinde finansal paydaşlar olarak tanımlanan bu topluluğun doğru ve anlık bilgilendirilmesi, işletmelere dönük beklentilerinin doğru biçimlendirilmesi hisse senetlerinin piyasa değerinin en çoklanması amacına katkıda bulunmaktadır. Küresel rekabette başarı gösterebilmek için işletmeler tarafından finansal paydaşların taleplerine yanıt verilmesi bir zorunluluk haline almıştır. Bu amaçla yatırımcı ilişkileri yönetimi, halkla ilişkiler disiplininin finansal paydaşlara yönelik olarak yeniden organize edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle yatırımcı ilişkileri uzmanlarının finansal piyasalara ilişkin bilgi sahibi olması, yasal düzenlemeleri izlemesi, muhasebe ve sermaye piyasaları bilgilerini anlayıp yorumlayabilmesi, yatırımcı ilişkileri yönetimi açısından önem taşımaktadır (Bayram vd., 2009).

Yatırımcıların işletme faaliyetlerinden öncelikle haberdar edilmesi yatırımcı açısından belirsizlikleri en aza indirgeyerek hisse senedi fiyatları üzerindeki olası negatif etkilerin minimize edilmesine katkı sağlayabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yatırımcı ilişkileri yönetimi yatırımcı güveninin kazanılması bakımından anahtar önemdedir. Özellikle volatilitenin yüksek olduğu ekonomik ortamlarda belirsizlikler içsel ve dışsal olmak üzere iki başlıkta toplanabilmektedir. İçsel faktörler daha çok işletmeler ile ilgili olurken, dışsal faktörler genel ekonomi ile ilgilidir. İçsel faktörlerin işletme tarafından yönetimi olanaklıdır. Bu yönetim etkinliğinde yatırımcılar ile ilişkiler temel oluşturmaktadır. Esas olarak işletmeye dönük negatif haber ve söylentiler ile oluşan beklentilerin hisse senedi fiyatlarını düşürmesine engel olunması

hedeflenmektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi, yatırımcı güveninin geliştirilmesi sonucunu doğuracaktır. Bu sürecin en önemli girdisini açık ve anlaşılabilir bilginin yayımı oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki son dönem iflasların ortaya çıkardığı önemli bir ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaç, yetersiz kamuyu aydınlatma politikaları, etkin olmayan yönetim politikaları ve yatırımcılarla iletişimin geliştirilememesi olarak belirlenmektedir. Söz konusu tespitler yatırımcı ilişkileri yönetiminin sermaye piyasalarında yatırımcı güveninin yeniden inşası bakımından üstlendiği rolün önemini de göstermektedir. (Hamid, 2005: 5-6)

İşletmelerin bilgi açıklaması son yıllarda önemli değişimlere maruz kalmıştır. Enron analistleri ve o dönem yaşanan skandallar, bilgi açıklamalarına ilişkin standartlarda ve uygulamalarda önemli dönüşümleri hızlandırmıştır. Yatırımcı ilişkileri yönetiminin görevleri çeşitlenmekte ve stratejik önem kazanmaktadır. Teknolojik gelişmeler de bilginin erişilebilirliğini, dolayısıyla kullanılabilirliğini artırmaktadır (Gruner, 2002:4).

Günümüzde iletişim araçlarındaki çeşitlilik, yatırımcıların bilgiye ulaşmasında kolaylık, sürat ve esneklik sağlarken, bilginin çokluğundan kaynaklanan bilgi kirliliğine de yol açmaktadır. Bu nedenle yatırımcıların doğru, zamanında ve güncel bilgiye sahip olması yatırımcıların bilgilendirilmesinde temel noktayı oluşturmaktadır (Bayram ve dv., 2009). Bilgiyi yatırımcılara hızlı ve doğru olarak ulaştırmada şirket web siteleri uygun bir mecra olarak kullanılmaktadır. İzleyen bölümde bu konuda dünyadaki farklı ülkelere ait uygulamaların değerlendirmelerinden bir özet sunulmaktadır.

Seitel, internetin yatırımcı ilişkileri açısından bir devrim olduğunu ifade ederken, dünyanın neresinde ve hangi zamanda olursa olsun yatırımcıların ilgilendikleri şirkete ilişkin bilgi sahibi olmalarının mümkün olduğunu belirtmektedir (Seitel, 2004:371).

Jo ve Kim'in yüksek etkileşim ve multimedya özelliklere sahip olan web sitelerine ilişkin yaptıkları çalışma ile yüksek etkileşim özelliklerinin düşük etkileşim özelliklerine göre daha fazla olmasının, organizasyon ve yatırımcılar arasındaki ilişkiyi olumlu anlamda etkilediği belirlenmiştir (Samsup ve Kim, 2003:213-217). Bu durum, şirket web sitelerinin işlevsel bir biçimde tasarlanmasının, multimedya özellikleri ile donatılmasından daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Hong ve Kioussis, küçük ölçekli firmaların web siteleri üzerine yaptıkları çalışmada web sitelerinin sahip olması gereken başlıca beş özellikten söz etmektedir. Bunlar erişim, açıklık, içerik, yatırımcı desteği ve teknolojidir (Hong ve Kioussis, 2007:25). Erişim; şirketlerin web

sitelerinde yer alan yatırımcı linklerine kolay ulaşımın yanında posta, telefon, faks gibi iletişim araçları aracılığıyla sağlanan erişimi de içermektedir. Açıklık; şirkete ilişkin finansal verilerden, bilgilendirme ve kar dağıtım politikası gibi şirketin şeffaf yönetimini yansıtan verilere ulaşmayı kapsamaktadır. İçerik; bütün web sitelerinin birincil parçasını oluşturan ve yabancı dil seçeneğinden şirket tarihçesine, yatırımcıları ilgilendiren bilgileri işaret etmektedir. Yatırımcı desteği; yatırımcıların yardıma ihtiyacı olduğunda ya da herhangi bir ani gelişmede ulaşabilecekleri bağlantıları kapsamaktadır. Yatırımcı desteği, yatırımcıların memnuniyeti ve yatırımcı bağlılığı açısından şirketlerin dikkat etmesi gereken, yatırımcı ilişkilerinin yüzünün yatırımcılara daha fazla dönük olmasını gerektiren bir konudur. Teknoloji ise, web sitelerinin yatırımcı ilişkilerinde ne kadar etkin olarak kullanıldığını ortaya koyan önemli uygulamalardan biridir.

Callison, Fortune 500 listesinde yer alan firmaların yatırımcı ilişkilerini şirket web sitelerini kullanarak nasıl kolaylaştırdığını araştırdığı çalışmasında, web sitelerinin, şirketlerin medya ile olan ilişkilerini sürdürme ve korumada kolaylaştırıcı bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Medya ilişkileri, basın odası, haber odası, medya, basında çıkan haberler gibi çeşitli başlıklar altında şirket web sitelerinde yer alan linkler, genellikle basın bültenlerini içermektedir (Calison, 2003:40). Sanal basın odası olarak değerlendirilebilen bu ortamda, genel olarak şirkete ilişkin bilgiler, ürünlere ilişkin bilgiler, basın bültenleri, fotoğraflar ve iletişim bilgileri yer almaktadır (Theaker, 2006:377). Lamb ve McKee, basın odası linkinin genellikle basın bültenlerini içermesine karşılık, temel düzeyde telefon numaraları ve e-postalar gibi iletişim bilgilerini kapsadığını belirtmektedir. Bununla birlikte daha iyi web sitelerinin mutlaka şu linkleri de içermesi gerektiğini söylemektedir: Şirkete ilişkin temel veriler, kurumsal tarih, yönetici biyografileri, yüksek çözünürlüklü yönetici resimleri, ürün ve faaliyet resimleri, anlaşılabilir grafik ve tablolar, dönemlik ve yıllık raporlar, yönetici konuşmaları, şirketin geçmişinde yer alan kilometre taşları olarak tanımlanabilecek önemli olaylar, gelecek etkinlikleri gösteren bir takvim bu kapsamdadır (Lamb ve Mckee, 2004:90). Gerek ulusal gerekse global ölçekte şirkete ilişkin bilgilere erişme konusunda web siteleri kadar medya ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönetilmesi önem taşımaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri Sermaye Piyasası Kurulu (SEC- Securities and Exchange Commission), üç ana başlığın yatırımcılarla şirket arasındaki iletişimde çok önemli olduğunu belirtmektedir (Wilcox vd., 2005:309):

➤ Şirketin hisse değerini etkileyebilecek herhangi bir şeye ilişkin mutlaka tam bilgi verilmesi. Şirketin hisse değerini etkileyebilecek olası gelişmeler ise, temettü, çeyrek dilim ve

yıllık kazanç rakamları, hisse bölünmesi, şirket devralma ya da birleşme, yönetim değişikliği, ürün geliştirmeleri, genişleme planları, yönetim amaçlarının değişimi, taahhütleri yerine getirememesi, vekaletle ilgili işlemler, aktiflerde değişim, şirketin kendi hisselerini satın alması, büyük iş bağlantıları, sipariş ya da alımların duyurulması olarak örneklendirilmektedir.

➤ Zamanında açıklama yapmak. Bu amaçla elektronik basın bültenleri hazırlamak ya da uluslararası haber ajansları aracılığıyla duyurular yapmak.

➤ İçeriden bilgi sağlayarak işlem yapmak yasa dışıdır. Dolayısıyla yatırımcılar ve şirket arasındaki karşılıklı bilgi akışında bu maddelere uygun davranılması bir anlamda yasal bir zorunluluk olarak da ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yatırımcılar iyi organize olmuş ve kontrol edilebilen yatırımcı ilişkileri programına sahip şirketlere yatırım yapma konusunda daha isteklidir. Bu da yatırımcı ilişkilerinin kurumsal iletişimi temel parçası haline getirmiş ve “açık iletişim politikasına” sahip olmasını gerektirmektedir (Dolphin, 2004:28). Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan Enron, WorldCom gibi şirket skandallarından sonra şirket ve yatırımcıları arasında karşılıklı güvenin oluşturulması için yatırımcı ilişkileri yönetiminin gerekliliği ve önemi ortaya çıkmıştır (Laskin, 2009:209). Şirket ve finansal topluluk arasındaki bilgi akışı ise tek yönlü değil iki yönlü olmalıdır. Yatırımcılar şirkete ilişkin talep ettikleri bilgiyi yatırımcı ilişkileri uzmanlarından alırken, uzmanlar yatırımcılara ilişkin bilgi talebinde bulunabilmelidir.

Yatırımcı ilişkileri mevcut ve potansiyel yatırımcılar yanında finansal analistlere ve genel olarak finansal topluluğa devamlı, planlı, kısa ve uzun vadeli ilişkileri yapılandıracak ve sürdürecektir. Daha geniş bir ifadeyle yatırımcı topluluğu ve işletme arasında doğrudan ya da dolaylı olarak ortak bir etkileşim ve bağlantı sağlamalıdır (Dolphin, 2004:26). Yatırımcılar şirketlerin değerlendirilmesinde finans dışı boyutları giderek daha fazla dikkate almaya başlamıştır. Dolayısıyla şirketlere ilişkin yalnızca sayılar değil yapılan işin doğası, uzun dönemli stratejisi şirket hakkında finansal olmayan bilgiler de alım-satım kararlarında etkili olmaktadır (Laskin, 2009:214). Tüm bu maddelerin ortak bir biçimde işaret ettiği konu ise yatırımcı topluluk ve şirket arasında açık iletişime bağlı, karşılıklı empati ve anlayışı gerektiren güven faktörünün tesis edilmesidir.

Theaker, Horton’dan web üzerinden gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinde gözetilmesi gereken 8 temel kural belirtmektedir. Bunlar basitlik, zamanlama, açıklık, tanımlama, esneklik, bireysellik, anlam ve ölçülebilirliktir (Theaker, 2006:361). Bunun yanında, şirketlerin iletişim faaliyetleri içinde diğer mecraları da kullanması beklenmektedir. Web üzerinden şirketlere

ilişkin bilgilere ulaşmak isteyen yatırımcıların web sitesini ziyaret etme amacı iyi belirlenmiş olmalı ve yatırımcının aradığı bilgiyi kolayca ve çekici bir biçimde bulması gerekmektedir. Bir yatırımcı ulaşmaya çalıştığı herhangi bir bilgiyi şirket web sitesinden kolaylıkla bulamıyor ya da ulaştığı bilgi kendisini tatmin etmiyorsa bir daha o siteyi ziyaret etmeyebilir. Bu da yatırımcı ilişkilerini web siteleri üzerinden yürütmeye çalışan şirketler için olumsuz bir durum oluşturur.

Hedlin'in Stockholm Borsası'ndaki şirketlerin web sitelerinde yatırımcı ilişkilerini değerlendirdiği araştırması, şirketlerin üç aşamada web sitelerinin etkinliğini ortaya çıkardığını belirlemektedir. Öncelikle web sitelerinin oluşturulup çalışır duruma getirilmesi, sonrasında interneti kullanarak finansal bilginin yayılımının sağlanması ve son olarak web sitelerinin potansiyelinin değerlendirilerek kendine has özelliklerinin sağladığı avantajların kullanımını ortaya çıkmaktadır. Bu eğilimin web sitelerinde genel olarak ortaya koyduğu özellikler ise finansal raporlar, hiper linkler, grafikler, basın bültenleri, yüklemeler, dinamik güncellemeler ve diğer dillerde sunulan bilgiler olarak belirtilebilir (Hedlin, 1999:373-381). Hamid'in Kuala Lumpur Borsası'nda yaptığı benzer çalışmada ise şirket web sitelerinde yatırımcı ilişkileri linklerinin birincil amacının yatırımcıları bilgilendirmek olduğu saptanırken web sitelerinde en fazla yer alan bilginin ise şirketin tarihçesi olduğu belirlenmiştir. Hamid, bunun yanında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin şirket web sitelerinde yatırımcı ilişkileri yönetimi açısından büyük ve önemli farklılıklar bulunduğunu belirtmektedir (Hamid, 2005:5-14).

Şirketlerin web sitelerinde yayınladıkları finansal bilgileri, içinde bireysel yatırımcıların da bulunduğu geniş bir kullanıcı grubunun erişebileceği biçimde tasarımları önemlidir. Web siteleri, yatırımcı ilişkileri yönetiminde yönetici sunumlarından yönetim kurulu toplantı çağrılarına kadar geniş bir içeriği sunmaya uygundur. Web sitelerinin bir başka avantajı ise içinde grafik, metin, video ya da ses dosyalarını içeren çoklu format ve dildeki dokümanları talep eden yatırımcılara sunabilme potansiyelini taşımasıdır (Ettredge ve Gerdes, 2005:95). Web sitelerinin sağladığı bu avantajlar kullanılırken aşırı bilgiye boğulmuş ya da iyi yönlendirme yapamayan bir tasarımdan kaçınılması webin etkin kullanımı için önemlidir. İçerik her zaman önemli bir faktör iken içeriğin tasarım, okunabilirlik, kullanılabilirlik gibi özellikleri gölgede bırakmaması gerekir.

Şirket web sitelerinin görsel tasarımının iyi düzenlenmiş olması, yönlendirme sisteminin iyi çalışması, geribildirim mekanizmalarının çabuk çalışması, kolay kullanım özellikleri taşıması az, öz ve alakalı bilgi taşıması temel özellikler olarak sayılabilir. Ekrandan okumak kâğıttan okumaktan daha zor olduğu için metinlerin çok uzun tutulmaması; ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyulması halinde bu bilginin e-posta aracılığıyla sağlanabilmesi; dünyanın dört



bir yanından farklı dillerde bireylerin web sitesini ziyaret etme olasılığının düşünülmesi etkin bir web sitesi için önemlidir (Theaker, 2006:371-373).

Bu bölüme kadar belirtilen kavramsal çerçeve dikkate alındığında kamunun aydınlatılmasının gereği açıklık kazanmaktadır. Adı geçen gereksinimin karşılanması kurumsal itibarı artırmaktadır. Artan kurumsal itibarın korunması ve hatta daha da artırılması yatırımcı ilişkileri yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Etkili yatırımcı ilişkileri yönetiminin işletmeye artan piyasa değeri ile geri dönüşü olmaktadır. Bu temel hedefe ulaşmakta günümüzde web tabanlı yatırımcı ilişkileri faaliyetleri öne çıkmaktadır. Yeni mecradaki faaliyetlerin kalitesinin ölçümü de bu nedenle değerlidir. Bu değere tüm işletmelerin erişmek istemeleri doğal karşılanmalıdır. Bu çalışmada ele alınan işletmeler Türkiye’de en iyi kurumsal yönetim uygulamalarını gerçekleştirerek Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksine girmeye hak kazanmıştır. Buna rağmen yukarıda ilgili bölümde de açıklandığı gibi farklı firmaların yatırımcı ilişkileri yönetimi faaliyetleri önemli farklar içerebilmektedir. Bu, işin doğasında bulunmaktadır. Bu çalışma ile kurumsal yönetimde özel bir yeri bulunan bir grup şirketin Borsa İstanbul’un en elit şirketlerini barındıran BİST 100 Endeksi kapsamındaki şirketler arasındaki konumu araştırılmaktadır.

#### **4. ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Amaç**

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin web tabanlı yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin kalitesinin ölçülmesidir. Bu amaçla kullanılan yöntem ilgili bölümde açıklanmaktadır. Elde edilecek skorlar ile öncelikle ilgili şirketlerin sıralaması elde edilecektir. Daha sonra elde edilen sıralamanın Borsa İstanbul 100 Endeksi kapsamındaki şirketler arasındaki göreceli konumunun belirlenmesi ise temel amacı oluşturmaktadır. Böylece BİST Kurumsal Yönetim Endeksindeki şirketlerin BİST 100 şirketleri arasında web tabanlı yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini bakımından konumu ortaya konulacaktır.

##### **4.2. Kapsam**

Çalışma, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamında 49 şirket ve BIST 100 Endeksi kapsamında ise 100 şirketten 30.10.2016 tarihinde ulaşılan verilerle gerçekleştirilmiştir. Her iki endekste de yer alan şirketler bulunmaktadır. Bu çerçevede maksimum 149 şirketin web tabanlı

yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin incelenerek puanlanması bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

#### 4.3. Yöntem ve Veri Seti

Araştırmanın kurumsal yönetim derecelendirme puanları kısmında verilere, SPK tarafından görevlendirilen 3 kuruluşun verdiği notlar baz alınmıştır. Bu şirketler; Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. ve JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş.'dir. Şirketler 30.10.2016 tarihine en yakın dönemde aldıkları puanlarıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmanın web tabanlı yatırımcı ilişkileri ile ilgili verileri ise TÜYİD'in ölçeğinden yararlanılarak toplanmıştır. Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD), Türkiye'de yatırımcı ilişkileri ile ilişkili farklı hedef kitleleri kurumsal ve bireysel platformda bir araya getirerek, mesleki bilgi üretmek ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarında dünya standartlarına ulaşmak amacıyla kurulmuş bir kurumdur. Misyonlarını, Türkiye piyasalarının ve şirketlerinin yatırımcılara en iyi şekilde tanıtılmasına ve şirketlerin adil piyasa değerlerine ulaşmalarına katkıda bulunmak ve Türkiye sermaye piyasalarının derinlik kazanmasını desteklemek şeklinde açıklayan TÜYİD, web siteleri özelinde yatırımcı ilişkileri yönetimi uygulamalarının araştırma ve ölçümlerinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi adına bir Skor Kart çalışması gerçekleştirmiştir. Şirketlere sorulacak 170 (bankalar için 186) soruyu barındıran Skor Kart; faaliyet raporu (66), finansal sonuç açıklama (45) ve web sitesi (59) soru içeren toplam üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada bu skor kart aracılığı ile veri toplanmıştır.

*Faaliyet Raporu kategorisinde* yatırımcı ilişkileri yönetiminde bilgilendirme konusunda hayati önem arz eden yıllık faaliyet raporlarının içeriğinde olması gereken bilgiler ve bu bilgilerin yeterliliği test edilmektedir. Şirketin stratejik hedefleri, sermaye, kar payı dağıtım politikası, sosyal sorumluluk anlayışı, kurumsal yönetime uyum beyanları gibi konulara değinen faaliyet raporu soruları, şirketlerin yatırımcılarla ne denli sağlıklı ve sürekli bir iletişim kurduğunu açıklar nitelikte sorulardır. Araştırmada incelenen şirketlerin web sitesinde yayınladığı son yıla ait faaliyet raporu, Türkçe ve İngilizce dillerinde incelenmiş ve verilerin güncel olması önemsenmiştir.

*Finansal Sonuç Açıklama kategorisinde* internet siteleri, basın bültenleri, yatırımcı sunumları ve faaliyet raporları incelenmiştir. Yatırımcıların yatırım girişimleri esnasında oldukça önem verdikleri şirketin mali durumu, gelişimi ve öngörülerini konusunda şeffaf bir

yaklaşım ile kendileriyle iletişim kurmalarını beklediği şirketler için bu kategorideki sorular ve cevapları yatırımcı ilişkileri yönetimini ne kadar doğru yaptıklarını gösterir niteliktedir. Geçmiş yıllardaki mali yapılar, çeyreklik finansal analizler, kar marjları, satış, fiyatlandırma ve hisse senetleri gibi başlıklara sahip olan Finansal Sonuç Açıklama kategorisinde incelemeler şirketin web sitesinde yayınlanan son raporlardan alınan bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmiş ve güncel bilgiler sağlanmaya çalışılmıştır.

*Web Sitesi kategorisinde* şirketler ve yatırımcılar arasında direkt bir iletişim sağlanabilmesi için önemi büyük olan internet sayfalarının içerik analizinde sorulan 59 soru genel hatlarıyla, “Yatırımcılar şirket için önemli mali bilgilere ulaşabiliyor mu? Yatırımcılar şirketin genel kurul bilgilerine ulaşabiliyor mu? Yatırımcılar için özel sunumlar hazırlanmış mı? Web sitesi teknoloji ve yeni iletişim araçlarını doğru bir şekilde kullanabiliyor mu?” şeklindedir. Yatırımcının ulaşması gereken bilgi ve belgeler diğer sitelere (KAP vb.) yönlendirme yapmanın yanı sıra web sitelerinde de olup olmaması ile ilgili incelemeler yapılmıştır.

İncelemede cevaplar “VAR”, “YOK” veya “UYGULANAMAZ” şeklindedir. Puanlama, “VAR” cevabı verilen sorulara 1 puan, “YOK” cevabı verilen sorulara 0 puan olarak alınmıştır. Her bir şirketin puanları yukarıda belirtilen üç kategori altında ayrı ayrı toplanarak oluşturulmuştur.

#### 4.4. Bulgular ve Yorum

Tablo1: Kurumsal Yönetim SK

Tablo2: Kurumsal Yönetim Derecelendirme vs. SK

Kurumsal Yönetim SK Sıralaması		KYD vs SK	
TTKOM	166	AKSA	9,6-127
AEFES	164	AEFES	9,58-164
CCOLA	163	TAVHL	9,54-155
TAVHL	155	ARCLK	9,52-131
YKBNK	151	TSKB	9,52-136
OTKAR	149	MGROS	9,46-134
SISE	149	CCOLA	9,45-163
DOAS	146	DOAS	9,42-146
GLYHO	146	TUPRS	9,42-137
ISFIN	145	PINSU	9,37-128
VESTL	144	AYGAZ	9,36-127
ASELS	143	DOHOL	9,36-120
HALKB	143	SISE	9,35-149
PGSUS	142	TRCAS	9,35-141
TTRAK	142	YKBNK	9,34-151
TRCAS	141	GRNYO	9,32-121
TUPRS	137	OTKAR	9,32-149
HURGZ	136	AKSGY	9,28-125
TSKB	136	HURGZ	9,28-136
IZOCM	135	ISGYO	9,27-123
IHLAS	134	GARFA	9,26-128
MGROS	134	HALKB	9,26-143
SKBNK	134	GARAN	9,2-134
GARAN	134	ISFIN	9,2-145
ANSGR	133	PETUN	9,2-119
EREGL	132	YGYO	9,19-124
ARCLK	131	PNSUT	9,18-127
LOGO	128	PGSUS	9,17-142
PINSU	128	SKBNK	9,17-134
PRKAB	128	YAZIC	9,17-128
YAZIC	128	ANSGR	9,16-133
GARFA	128	ENKAI	9,16-123
AKSA	127	IZOCM	9,16-135
AYGAZ	127	TTRAK	9,15-142
PNSUT	127	ASELS	9,13-143
TOASO	126	VESTL	9,12-144
AKSGY	125	ISMEN	9,11-111
YGYO	124	PRKAB	9,09-128
ENKAI	123	LOGO	9,08-128
IHEVA	123	PRKME	9,08-110
ISGYO	123	TOASO	9,06-126
GRNYO	121	EREGL	9,02-132
DOHOL	120	DGGYO	8,92-120
DGGYO	120	TTKOM	8,91-166
PETUN	119	GLYHO	8,79-146
CRDFA	116	ALBRK	8,75-110
ISMEN	111	CRDFA	8,45-116
ALBRK	110	IHEVA	8,08-123
PRKME	110	IHLAS	8,05-134

Kaynak: TÜYİD Skorkart

Kaynak: Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri;  
Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.  
JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş.  
Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.

Tablo 1’de 30.10.2016 tarihi itibarı ile Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin web tabanlı yatırımcı ilişkileri etkinliklerinin skor karta göre puanlanması ile elde edilen notları yer almaktadır. Bu tabloda şirketler aldıkları nota göre en yüksekten en düşüğe olmak üzere sıralanmıştır. Tablo 1’de renkli olarak belirtilen şirketler aynı anda hem BİST 100 hem de Kurumsal Yönetim Endeksleri kapsamında yer almaktadır. Tablo 1’in incelenmesi ile elde edilen bulgular çeşitlidir. Bunlardan birincisi Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan şirketlerin 19 adedi BİST 100 Endeksinde yer almamaktadır. İkinci bulgu ise Skor Karttan en yüksek puanı alan şirketler hem BİST 100 hem de Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamında yer almaktadır.

Tablo 1 ile BİST 100 endeksindeki şirketlerin yatırımcılar ile ilişkilerine önem verdikleri belirlenmektedir. BİST 100 şirketlerinin bu endekse seçilme kriterleri de dikkate alındığında, sıralamadaki konumları ve skor kart puanları doğal karşılanmaktadır. Bu tabloda altı çizilecek bulgu BİST 100 endeksi kapsamında yer almayan öte yandan kurumsal yönetim uygulamalarındaki başarısı ile kurumsal yönetim endeksinde yer bulan şirketler ile ilgilidir. Bu şirketler piyasa değeri bakımından BİST 100 endeksindeki şirketler ile kıyaslanamaz durumdadır. Diğer bir ifade ile küçük ama iyi odaklanmış şirketler olarak tanımlanabilirler. Yatırımcı ile iletişime önem vermek ve bu konuda başarılı olmak şirketlerin piyasa değeri büyüklüğü ile ilişkilendirilememektedir. Piyasa değeri küçük şirketler de başarılı iletişim uygulamaları gerçekleştirebilmektedir.

Tablo 2, 30.06.2016 tarihi itibarı ile Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin skor kart puanları ile Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları birlikte ele alınmaktadır. Tablo 2’deki sıralamada ana kriter Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarıdır. Şirketler, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarına göre sıralanırken skor kart ile aldıkları puanlar eklenmiştir. Bu sayede Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları ile skor kart puanları arasında ilişki araştırılmıştır. Bu şekilde hazırlanan Tablo 2’den elde edilen bulgulardan birincisi, Skor Kart içeriği ile Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin içeriği birbirinden farklı olmasıdır. İkincisi hem skor kart hem de Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları ile listede üst sırada kendini konumlandırabilen çok sınırlı sayıda şirket bulunmaktadır. Bunun nedeni bir başka araştırmanın konusunu oluşturabilir.

Tablo 2 incelendiğinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Skor Kart Puanı itibarı ile listede üst sırada yer bulabilen sınırlı saydaki şirket dikkat çekmektedir. Bu konuda

en iyi örnek Anadolu Efes (AEFES) şirketi olmaktadır. Temelde kamunun aydınlatılmasına iki farklı bakış açısını yansıtan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Skor Kart Puanının aynı şirket için yüksek olması her iki alana da çok titiz biçimde yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Web Tabanlı Yatırımcı İlişkileri Yönetimine odaklanan şirketlerin görece Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun düşük olabileceği gözlenmektedir. Bu konudaki en dikkat çekici örnek ise Türk Telekom (TTKOM) şirkettir. Bu ve benzeri farklılıkların şirketlerin öncelikleri ile ilgili olabileceği değerlendirilmekle birlikte başka araştırmaların konusunu oluşturabileceği düşünülmektedir.

## **5. SONUÇ**

İşletmelerin finansal paydaşları ile ilişkisi günlük faaliyetleri de içermekle birlikte aslında uzun vadeli bir ilişkidir. Temelde finansal paydaşlar nezdinde işletmeye yönelik algının pozitif kılınması çabası yer almaktadır. İşletmelerin finansal paydaşlarca kabul görmesi önemli ve gereklidir. Çünkü günümüzde bir demir çelik tesisinin hisse senetlerine ilgi duyan yatırımcı ülke sınırları ile kısıtlı değildir. Diğer bir ifadeyle yatırımcı için dünyadaki bütün demir çelik işletmeleri ile birbirlerine tamamen alternatif oluşturmaktadır. Burada temel ölçü çok farklı coğrafyalarda faaliyet göstermekte olan iki işletmeden bir tanesinin yatırımcı güvenini kazanabilmesidir. Güven kazanan işletme için sermaye temini bakımından sınırlar kalkmaktadır. Bu hedefe ulaşılabilmesi web tabanlı yatırımcı ilişkilerine yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu mecra küresel erişimi uygun maliyetle ve sürekli olarak olanaklı hale getirmektedir.

Finansal varlıkların değerlemeleri bilgi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle bilgiye sahip olmak, finansal piyasalarda işlem yapanlar için büyük önem taşımaktadır. Finansal piyasalarını geliştirerek ülkesine daha çok yatırımcı çekmek isteyen düzenleyici ve denetleyici otoritelerin göz önünde bulundurmaları gereken faktör olan asimetrik bilgi ortamıdır.

Bilginin bu çalışmada tercih edilen kavram olarak finansal paydaşlar arasında eşit dağılımı tüm dünya finansal piyasalarında talep edilen bir özelliktir. Bilginin erişilebilirliğini sağlamak düzenleyici ve denetleyici otoritelerin görevidir. Buna karşın çalışmanın ilgili bölümlerinde de belirtildiği gibi işletmeler arasında küresel boyutta gerçekleşen sermaye rekabeti finansal paydaşların eş anlı, güvenilir, tam ve sürekli bilgilendirilmesi konusunda işletmelerin de proaktif bir yaklaşım sergilemelerini zorlamaktadır. Çünkü, sadece bu sayede işletmelerin finansal piyasalardan fon temin etmekte rekabet ettikleri diğer işletmelere göre ön

alabilmeleri olanaklıdır. Skor kart puanları, içerikleri nedeniyle bu amaca ulaşmada başarı düzeyini belirleyebilecek uygun bir araçtır.

Kamunun Aydınlatılması ilkesine göre düzenleyici ve denetleyici kurumların belirlediği esaslar çerçevesinde finansal paydaşlara yönelik işletmeler tarafından yapılan açıklamalar, asimetrik bilgi ortamının ortadan kaldırılmasında yeterli görülmemektedir. Bu kapsamda finansal paydaşlara yönelik bilgi açıklamaları görece olarak özel durumları içermektedir. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu tam da bu kapsamda yer almaktadır. Şüphesiz önemli ancak yeterli değildir. Oysa işletmeler ve faaliyet gösterdikleri çevre son derece dinamikdir. Bu dinamizmin bir sonucu olarak gün içerisinde bile tek tek işletmeleri veya bir sektördeki tüm işletmeleri etkileyebilecek gelişmelerin ortaya çıkması olasıdır. Bu nedenle işletmelerden gelecek gönüllü bilgi açıklamaları, finansal paydaşlar için değer kazanmaktadır. Elbette böyle açıklamalara duyulan ihtiyaca cevap verebilmek için öncelikle bu ihtiyacın fark edilebilmesi gerekir. Ardından finansal paydaşların her bir bileşeninin (bireysel-kurumsal yatırımcı vb.) özelliklerine uygun mesajların oluşturulması ve uygun iletişim kanalları aracılığıyla iletilmesi sağlanmalıdır. Küresel ölçekte yatırımcı ilgisine talip olan işletmelerin skor kart puanları bu konudaki iddialarını da ortaya koymaktadır. Türk Telekom şirketi skor kart puanları ile en önde konumlanmaktadır. Bu şirketin ortaklık yapısı ve finansal piyasalara erişimi dikkate alındığında yatırımcı ilişkileri yönetiminde doğru yolda olduğu değerlendirilmektedir. Benzer bir değerlendirmeyi skor kart puanları ile sıralamada ilk on şirket için rahatlıkla yapmak olanaklıdır.

İletişim teknolojisindeki gelişmelerin bir sonucu olarak işletmelerin finansal verileri başta olmak üzere her türlü verileri, XBRL tabanlı uygulamalar kullanılarak etiketlenebilmektedir. Bu uygulama sayesinde bir yatırımcı evindeki bilgisayar ile işletmelerin web sitelerinden ihtiyaç duyduğu verileri bir tuşla temin edebilmektedir. Böylece yukarıda anılan yatırımcı için dünyada hisse senetleri işlem görmekte olan bütün demir çelik firmalarının verilerini yan yana dizerek bir değerlendirme yapmak ve yatırım kararını buna göre vermek mümkündür. Bu durumda rekabet küresel boyuttadır. Bir işletme tarafından finansal paydaşlara sunulan ancak diğerleri tarafından sunulmayan bir bilgi çok önemli hale gelebilmektedir. Bu nedenle yatırımcı ilişkileri yönetiminde henüz talep edilmeyen bilgilerin bile finansal paydaşların ilgisini çekebileceği ya da diğer işletmelerce sunulması nedeniyle sunumu zorunluluk arz edebilir. Bu yönüyle yatırımcı ilişkileri bir yandan finansal paydaşların nabzını tutarken diğer yandan da rakip işletmelerin uygulamalarını sürekli ve yakından takip etmelidir. Yatırımcı ilişkilerinin yönetiminin gerçekleştireceği iletişim iki yönlü olmalıdır. Bir yandan

finansal paydaşlara bilgi akışı sağlanırken diğer yandan finansal paydaşların talepleri üst yönetime aktarılabilmelidir. Aksi takdirde üst yönetim farkında olmadan finansal paydaşları ile ters düşebilir.

Yatırımcı ilişkileri yönetiminde başarısızlığın olası diğer sonuçlarından bazıları hisse senedi likiditesinde düşüş, hisse sahipliğinde olumsuz yönde gelişmeler, sermaye maliyetinde artış, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesinde zorluklar, satın alma koşullarında kötüleşmeler, ürün fiyatlarında düşüşler ve en son olarak da pazar payında daralma şeklinde sıralanabilir. Finansal kaynak temininde rekabet devam ettiği sürece, yatırımcı ilişkileri yönetimi önem kazanacaktır. İşletmenin piyasa değerinin oluşumunda bu faaliyete gereken önemi veren işletmeler olumlu anlamda fark ortaya koyabileceklerdir. Bu nedenle işletme yönetimlerinin ilgi alanlarından biri olmaya uzun süre aday gözüken bu alandaki çalışmaların iş ve akademik çevrelerin araştırmalarına açık konumunun sürmesi beklenmektedir.



## KAYNAKÇA

- Balmer, J. (2001), From the Pentagon: A New Identity Framework,” **Corporate Reputation Review**, Vol.4, No.1.
- Balmer J. ve Gray E. (1999), “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage,” **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.4, No.4.
- Bayram, F., Temizel F. ve Sarıkaya M., (2009), Yatırımcı İlişkileri Yönetimi: Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı ve Değerlendirilmesi. **1. Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu**. Girne, KKTC.
- Beatty, R. P. ve J. R. Ritter; (1986), “Investment Banking, Reputation and Underpricing of Initial Public Offerings,” **Journal of Financial Economics**, Vol.15.
- Brown S. and A. Stephen (2007), “Hillegeist How disclosure quality affects the level of information asymmetry”, **Review Accounting Studies**.12.
- Brunnermeir, Markus K. (2001), Asset Pricing under Asymmetric Information, New York: **Oxford University Press**.
- Callison, C. (2003), “Media Relations and the Internet: How Fortune 500 Company Web Sites Assist Journalists in News Gathering” **Public Relations Review**. 29.
- Davies, G., Chun R., Da Silva R. V. ve Roper S. (2005), **Corporate Reputation and Competitiveness**, London: Routledge.
- Dolphin, Richard R. (2004), “The Strategic Role of Investor Relations” **Corporate Communicaitons: An International Journal**. Vol: 9 No: 1.
- Ettredge, Michael ve Gerdes J. (2005), “Timeliness of Investor Relations Data at Corporate Web Sites” **Communications of the ACM**. Vol: 48 No:1.
- Fombrun C. (1996), Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, **Boston: Harvard Business School Press**.
- Fombrun, C. ve Shanley M. (1990), “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy,” **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.2
- Fombrun, C. ve Riel C. (2004), Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, **New Jersey: Pearson Education**.
- Gotsi, M. ve Wilson A. (2001), “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.6, No.1.
- Gruner R. H. (2002), “Corporate Disclosure: The Key to Restoring Investor Confidence”, **Strategic Investor Relations**.
- Hamid,F. Z. A. (2005), “Malaysian Companies’ Use of the Internet for Investor Relations” **Corporate Governance**. Vol: 5 No: 1.
- Hedlin P. (1999), “The Internet as a Vehicle for Investor Relations: The Swedish Case” **The European Accounting Review**. **8: 2**.

- Hong, Y. ve Spiro K. (2007), "Relationship Maintenance with Financial Publics: An Analysis of Investor Relations on Small Companies' Web Sites" **International Communication Association**. [sunulmuş bildiri] TBA, San Francisco: CA.
- Samsup J. ve Kim Y. (2003), "The Effect of Web Characteristics on Relationship Building" **Journal of Public Relations Research**. Vol: 15, No: 3.
- Kambora, K. (2000), "Strategic Regeneration," (Unpublished Doctorate Dissertation), **University of California Irvine**.
- Kızılkaya İ. "Kamuyu Aydınlatma ve Bilginin Önemi", Pay Piyasası İle İlgili Özellikli İşlemler ve Kamuyu Aydınlatma. Editör: Fatih Temizel, Aydın Seyman, Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Yayını** Yayın No: 2715.
- Klein, B. ve K. Leffler. (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance," **Journal of Political Economy**, Vol.89.
- Lamb, L. F. ve McKee K. B. (2004), **Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management**. **New Jersey: Lawrence Erlbaum**.
- Laskin, A. V. (2009), "A Descriptive Account of the Investor Relations Profession: A National Study" **Journal of Business Communication**. Vol: 46, No: 2.
- Myers D. (2004), **Corporate Disclosure and Capital Markets Demand and Supply of Financially Relevant Corporate Responsibility Information**, **Capital Markets and Sustainability Program NRTEE, Stratos Inc.**
- Roberts, P.W. ve Dowling G. (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance" **Strategic Management Journal**, No. 23.
- Rose, C. ve Thomsen S. (2004), "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence," **European Management Journal**, Vol. 22, No. 2.
- Seitel, F. P. (2004), **The Practice of Public Relations**. **New Jersey: Prentice Hall**.
- Testa, M. R. (2002), "A Model for Organisation-based 360 Degree Leadership Assessment," **Leadership & Organisation Development Journal**, Vol.23, No.5.
- Theaker, A. (2006), **Halkla İlişkilerin El Kitabı**. Çeviren: Murat Yaz, **İstanbul: MediaCat Yayınları**.
- The Wirthlin Report, (2000)
- Wilcox D. L., Cameron G. T., Ault P. H. ve Agee W. K. (2005), **Public Relations Strategies and Tactics**. **Boston: Pearson Inc.**

**Citation:** Bektaş Ç. (2017), Explanation Of Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model, BMIJ (2017) 5(3) : 627-639 doi: <http://dx.doi.org/10.15.295/bmij.v5i3.118>

## EXPLANATION OF INTRINSIC AND EXTRINSIC JOB SATISFACTION VIA MIRROR MODEL

Çetin BEKTAŞ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 19/06/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 30/10/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*One of the most important issues focused by managers is to ensure effectiveness and efficiency of human resources in organizations. How can effectiveness and efficiency be achieved in an organization? The answer to this question relies heavily on job satisfaction of personnel. Job satisfaction refers to the general attitude developed by the individual towards her/his job. For this reason, job satisfaction cannot be seen but felt. This feeling depends also on working environment and environmental conditions. As an abstract concept, job satisfaction consists of many components. However, more simply, factors ensuring job satisfaction are basically divided into two groups; namely, intrinsic and extrinsic job satisfaction factors. Intrinsic factors refer to the attitude of the individual towards her/his job while the extrinsic factors refer to the factors related to the working environment. When combined, these two factor groups ensure the job satisfaction of the individual. These two fundamental factor groups affect both physiological and psychological state of the individual.*

**Key Words:** Mirror Model, Extrinsic Job Satisfaction, Intrinsic Job Satisfaction

**JEL Codes:** J28, J81

## İÇSEL VE DIŞSAL İŞ DOYUMUNUN AYNA MODELİ İLE AÇIKLANMASI

### ÖZ

*Yöneticilerin organizasyonda odaklandığı en önemli konulardan biri, insan kaynaklarının etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktır. Etkinlik ve verimlilik bir organizasyonda nasıl sağlanacaktır? Bu sorunun cevabı büyük ölçüde personelin iş doyumuna bağlıdır. İş doyumunu ise, bireyin işine yönelik geliştirdiği genel tutumu ifade etmektedir. Bu nedenle iş doyumunu somut değil, soyuttur. Diğer bir deyişle görülmez, ancak hissedilir. Bu his, genel olarak çalışma ortamına ve çevresel koşullara bağlı olarak değişir. İş doyumunu, birçok bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler literatürde temel olarak iki gruba ayrılmakta ve incelenmektedir. Bunlar; iş doyumunu sağlayan içsel ve dışsal iş doyumunu faktörleri olarak ifade edilmektedir. İçsel faktörler; bireyin işine yönelik tutumunu ifade ederken, dışsal faktörler çalışma ortamıyla ilgili faktörleri ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle bireyin işine yönlendirilmesini sağlayan dış etkenlerdir. Söz konusu bu iki faktör bir araya getirilip, birleştirildiğinde bireyin iş tatmini sağlanmaktadır. Bu iki temel faktör grubu çalışan bireyin hem fizyolojik, hem de psikolojik durumunu etkilemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Ayna Modeli, İş Tatmini, İçsel İş tatmini

**JEL Kodları:** J28, J81

<sup>1</sup> Prof.Dr., Gaziosmanpaşa University, [Cetinbektas24@gmail.com](mailto: Cetinbektas24@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0002-4295-2136>

## **1. INTRODUCTION**

Related literature addresses job satisfaction generally under two main titles, which are intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction. Organizational satisfaction can be achieved once both types of satisfaction are achieved within the organization. Intrinsic job satisfaction is related to individual's expectations from her/his job and reflects her/his attitude towards her/his job. Job satisfaction is associated with not only financial gains but also the socio-psychological gains brought by the job. In addition, colleagues and superiors of the personnel play an important role in personnel satisfaction. Achievement of job satisfaction will be reflected to the organization as positive outputs. In the light of the literature review, effects/reflections of intrinsic and extrinsic job satisfaction on/to the organization are explained via mirror model. As is known, mirror reflects any image directly back to it. As shown in the model, intrinsic and extrinsic motivation factors have positive effects on the organization. In other words, these factors have positive reflections on the organization. These positive outputs and reflections generally emerge as a sense of organizational citizenship, high motivation and increase in organizational learning and job satisfaction.

Extrinsic job satisfaction consists of the factors external to and affecting the individual externally. This study shows main components of both factors on a model and explains their positive reflections on the organization.

## **2. JOB SATISFACTION**

Job satisfaction is an important issue for both public and private organizations and non-profit organizations. Because efficient use of production means depends on personnel efficiency. One of the most important issues which will ensure personnel efficiency is job satisfaction. Job satisfaction is an indicator of physiological and psychological health as well as emotions of the personnel. Job satisfaction brings to mind the financial gains of the job and the colleagues and working environment of the personnel (Bingöl, 1996). There is no universal definition offered for the concept of job satisfaction; however, it can be defined as an emotional response that occurs as a result of the interaction between the employees' values concerning their job and the profits they gain from their jobs (Oshagbemi, 2000). Another definition offered for job satisfaction is the general attitude of the individual towards her/his job (Jacobs&Roodt, 2007). In addition to this, another definition (Gündüz, 2005) of job satisfaction is the personal evaluation of the working conditions or the results obtained and emotional pleasure gained from the job. Change in emotions related to the job are affected by

material factors such as pay, premium and promotion and nonmaterial factors such as working environment, friendship relations, leadership and communication (Gonzales&Garazo, 2006).

After discovering that while some people are satisfied with their jobs, others are not, the experts working particularly on organizational psychology have started to study on this issue. To concretize, more than 12.000 studies were published till 1990 (Pool&Pool, 2007). Increasing number of studies has continued to be published since that time.

Definitions offered for job satisfaction have three distinctive features. These are (Baş, 2002);

- Job satisfaction is a kind of emotional reaction developed against the situations arising in the working environment. Therefore, it cannot be seen but only be felt.

- Level of job satisfaction depends on to which extent outputs meet expectations. Therefore, job satisfaction depends on environmental conditions. In other words, one who cannot find what s/he expects cannot be satisfied.

- Job satisfaction shapes the attitude of the individual towards her/his job. In other words, while having positive attitudes towards specific dimensions of the job, individuals may develop negative attitudes towards some other dimensions of the job.

Bontis and Serenko (2007) stated in their study that job satisfaction comprises of four main factors. These factors are training and development, pay satisfaction, manager satisfaction and apprehension. Job apprehension negatively affects job satisfaction. Fear of losing job or failure increases failure rate of the personnel. Personnel feeling apprehension have weakening relations with their job, colleagues and managers. Another study also underlines four factors to be important in job satisfaction. Bernal et al. (2006) set four factors of professional development, interpersonal relations, economic expectations and working conditions (Goetz et al., 2016) as the fundamental factors of job satisfaction.

In the light of the general evaluation of the previous studies, it can be suggested that it would be more appropriate and comprehensible to analyse factors effective on job satisfaction under two main titles. First title is intrinsic factors and the second title is extrinsic factors. There are many studies supporting this approach (Erdoğan, 1996). Intrinsic factors are also named as personal factors. These factors are personal traits, capabilities, knowledge level and experiences. Moreover, sense of success means one's being determinant in her/his decisions and active at her/his job (Gahan&Abeysekera, 2009). Second title is extrinsic factors, which are dependent on the working environment. These are such factors as level of job difficulty,

pay system, career opportunities, appropriate reward system and level of human relations. Meanwhile, extrinsic satisfaction refers to monetary and status-related gains obtained via performance of the job and friendship, fellowship and prestige to be developed in the working environment. In another study, extrinsic factors are named as “extrinsic job value” and refer to the gains introduced from outer world for the job (Wu&Ye, 2017). These are pay, monetary rewards and working conditions. These factors are also defined as external means influencing emotions of an individual. If management utilizes these means on time, in place and at required levels, it will make positive contributions to job satisfaction. However, extrinsic factors should be utilized carefully. Extrinsic and intrinsic factors effective on job satisfaction are explained below in detail.

### **2.1. Intrinsic Factors**

Intrinsic job satisfaction factors include such components as sense of success at work, relations with colleagues, job stability, customer relations and efforts to unearth one’s skills. Intrinsic motivation tools are directly related to the job and results from the same. Factors such as the job itself, independence granted by the job, importance of the job for the individual, involvement in management, taking responsibility, opening space for creativity and enabling the individual to utilize her/his skills and capabilities constitute intrinsic factors. Intrinsic factors are accepted to be more influential on the personnel than the extrinsic factors (Erciş, 2010). Individuals with intrinsic satisfaction can easily undertake responsibility in the organization. And, the individuals who take responsibilities tend to make sacrifices for the organization (Xie et al., 2017).

When the factors satisfying the individual derive from the individual her/himself, this is called “intrinsic satisfaction” (Lee, 2017), which differs depending mainly on the reason of behaviour. When the reason of behaviour develops in line with the fields of interest, skills and capabilities of the individual, intrinsic satisfaction plays a bigger role. In intrinsic satisfaction, perceptions of the individual match her/his expectations and evoke the individual. In contrast, when the expectations of the individual do not match her/his perceptions, the individual will be disappointed rather than satisfied. For this reason, various duties fall both to the personnel and the manager. Duties falling to the personnel are primarily to be aware of their skills and capabilities, to know themselves and to express their expectations clearly. Duties falling to the manager are not to create any false hope for the personnel and to be realistic. By this way, personnel will be prevented from having vein expectations related to their jobs.

## **2.2. Extrinsic Factors**

When the job satisfaction elements are produced by external sources, this is called extrinsic satisfaction. Extrinsic factors leading to specific behaviours are related to the environment outside the individual. Determination, willingness and skill of the individual to be successful are not sufficient alone for job satisfaction. Environmental factors to support these factors should also be highly qualified and quantified as some elements the individuals are in need of can only be met by the external environment. These are basically a physically appropriate working environment, to be a part of a coherent team, to be appreciated by colleagues and superiors and being under a project-oriented control rather than an oppressive control. Intrinsic satisfaction can be achieved and maintained only via sufficient and efficient external means. In cases where external means remain insufficient or no longer exist, intrinsic satisfaction lowers and finally disappears. Extrinsic factors refer to adaptation of the personnel to the job via external factors. These factors are related to the goals such as receiving a reward, avoiding a punishment and improving professional career. When an individual has an interest in a job, s/he thinks that s/he can obtain tangible or intangible gains from the concerned activity (Galie, 2008). Basically, monetary reward system, job security, relations with superiors and relations with the colleagues constitute external reward system (Panagiotis&Petridou, 2008). Significant duties fall to the leader in ensuring extrinsic job satisfaction. The leader should find and utilize the best means for canalizing the personnel to the job. Theories of hierarchy of needs should be considered at this point. It is an accepted approach that the main factor which motivates people is “the needs”. For this reason, the leader should define personnel needs accurately and exert efforts to meet these needs.

## **3. CONCEPTS RELATED TO JOB SATISFACTION**

Job satisfaction is containing some basic behaviour. Job satisfaction and its subjects thought to be directly related to job satisfaction are explained below. Job satisfaction is related to personnel motivation, personnel turnover rate, organizational citizenship, knowledge management and high job performance. These factors are explained below.

### **3.1. Job Satisfaction and Motivation**

There is a cyclical cause-effect relationship between job satisfaction and motivation. Employees with strong intrinsic motivation can take higher level of risks in relation to their jobs (Wu et al., 2008).

Intrinsic motivation and intrinsic values are the prerequisite of both national culture and individual approach. However, no direct relation has been documented between national culture and extrinsic rewards (Gahan&Abeysekera, 2009). Motivation plays an important role in job satisfaction of employees. While satisfied personnel contribute to improvement of organizational performance (Ahmed, 2010), unsatisfied personnel are not expected to show high performance.

Absence of job satisfaction, low success opportunity and poor encouragement create job pressure on the personnel, which results in dissatisfaction, exhaustion and high personnel turnover (Ahmed, 2010).

Job satisfaction is generally deemed a factor providing basis for and effective on motivation. It is quite hard to motivate the personnel who have low job satisfaction. Even if motivation is somehow achieved in low job satisfaction cases, it is impossible to sustain the motivation. On the other way, job dissatisfaction is one of the most important factors increasing absenteeism rate of the personal (Piyasena et al., 2017). On the contrary, job satisfaction is deemed beneficial as it results in low personnel turnover for the organization (Lu&Gursoy, 2016). It is rather easy to motivate the personnel, who have high job satisfaction, in line with the organizational objectives and to ensure behavioural change in them (Akinci, 2002). In conclusion, personnel who have high job satisfaction and intrinsic motivation will be highly creative (Füller, 2010). In addition, highly-motivated personnel can produce more creative ideas (Jaskyte, 2008).

### **3.2. Job Satisfaction and Personnel Turnover Rate**

In an organization with low job satisfaction, significant increases have been recorded in a four-year period in specific employee problems indexes; complaints increased by 38%, discipline penalties by 44% and work force turnover rate by 70% (Akinci, 2002). Main reason behind all these problems is the dissatisfaction of the employees with their jobs. Previous studies (Porter& Steers, 1973; Danserau et al., 1974; Cotton& Tuttle, 1986; Trevor, 2001) on the relationship between job satisfaction and personnel turnover showed that personnel turnover rate is low in the organizations with high personnel job satisfaction. Personnel naturally tend to continue performing the jobs they are satisfied with and to seek the ways of changing the jobs or the organizations they are dissatisfied with. In other words, the generally accepted idea is that the personnel dissatisfied with their jobs will leave their jobs (Liou, 1998). When the personnel are dissatisfied with their jobs, their organizational commitment



reduces. High number of scientific studies has been made in recent years on organizational commitment and job satisfaction (Yuosef, 2017). Individual with reduced organizational commitment will start to have communication problems with her/his colleagues and superiors. S/he will not only close her/himself to the information to be sent by her/his colleagues and superiors but also refrain from sharing her/his knowledge and experiences with her/his colleagues. Consequently, dissatisfied personnel will leave the job and result in reduced organizational motivation.

When the leaders successfully realize the factors effective on job satisfaction, both the moral of the personnel and the organizational performance will raise. By increasing job satisfaction, participatory leadership also contributes to improvement of the personnel skills related to taking responsibility. Moreover, a participatory leader ensures that the team members take better decisions and are more involved in decision-making processes (Mohanty, Chatterjee, 2017).

Under successful leadership, the personnel will canalize all their efforts to their jobs. A person is equipped with basically three types of power. These are physical power, power of thinking and power of love. Concentration of these basic powers on one single point will increase the success chance of the individual. Otherwise, absence of one of the three powers will have negative impacts on job success. An individual who likes her/his job and thinks over the developments related to her/his job cannot be successful unless s/he exerts physical effort. Similarly, an individual who works physically and pays attention to do her/his job duly cannot be successful unless s/he likes her/his job. Therefore, concerned three powers should be activated together.

### **3.3. Job Satisfaction and Organizational Citizenship**

There is a close and significant relationship between job satisfaction and organizational citizenship (Foote& Tang 2008; Williams&Anderson, 1991). Job satisfaction has positive effects on the organizational citizenship behaviours of the personnel (Gonzales&Garazo, 2006). Organizational citizenship behaviours refer to lending assistance to colleagues, working until late when necessary, working on the weekends, tolerating negativities of the job/workplace and being actively involved in work (Jacobs& Roodt, 2007). Personnel who feel committed to the organization they work for can more easily adapt to their colleagues, superiors and the working environment.

Organizational citizenship behaviour is in close relationship with the meaningfulness of the job, the authority to make individual decisions and the effect of involvement in management. Meaningfulness of the job refers to the intrinsic importance attached to the job. Individual decision-making is the emotional preference of the individual in the organization of the job. Effect of involvement in management refers to an individual's job-related strategic and managerial outputs as well as her/his operational outputs related to the job (Panagiotis& Petridou, 2008). When the individual deems these outputs as a gain, s/he can feel her/himself as a citizen of the organization s/he is working for.

### **3.4. Job Satisfaction and Knowledge Management**

Personnel satisfied with their jobs support and contribute to knowledge management activity of the organization. Knowledge sharing contributes to intrinsic and extrinsic motivation in organizations (Galie, 2008).

Personnel equipped with both hygiene and motivational factors integrate into the organization and contribute to organizational learning. According to Herzberg, there are some job factors that result in satisfaction while there are other job factors that prevent dissatisfaction. According to Herzberg's two-factor theory, the opposite of "satisfaction" is "no satisfaction" and the opposite of "dissatisfaction" is "no dissatisfaction". However, those who work for organizations which offer poorly-organized hierarchical relations, unsatisfactory pay, poor working conditions, insufficient improvement opportunities, non-objective success assessments, no chance for individual always feel worried. The anxiety and fear they continuously feel prevent them from sharing their knowledge as knowledge is "power" in real sense. Individuals abstain from sharing their skills and knowledge with others to sustain their current power. They think that sharing knowledge with the others means creating their alternative replacements with their own hands. For this reason, it is not easy to realize knowledge management in organizations with high personnel turnover rates. For this reason, implementations aimed at achieving personnel satisfaction will also ensure success of knowledge management implementations in an organization.

### **3.5. Job Satisfaction and High Job Performance**

Job satisfaction is basically shaped by such factors as pay and distribution of pay, novelty level of job, career opportunities offered by the job, contribution of the job to professional improvement, attitude of the superiors towards the personnel and friendship relations in the organization (Gibson et al.,1997). In a previous literature study (Gannon&

Noon, 1971, 60.7% of 168 managers were revealed to think that high job satisfaction results in high efficiency and productivity. Moreover, job satisfaction plays an important role in personnel relations and their involvement in decisions (Antoni, 2009). Personnel satisfied with their jobs try to improve efficiency on one hand and attach importance to communication and knowledge sharing with colleagues and superiors on the other. This will play an important role in improving job performance.

#### **4. AIM, METHOD AND MODEL OF THE PRESENT STUDY**

##### **4.1. Aim of the Study**

This study mainly aimed at explaining the factors of intrinsic and extrinsic job satisfaction. It also aimed to show the positive reflections of intrinsic and extrinsic satisfaction factors on organizational success via a model.

##### **4.2. Study Method**

This is a theoretical (hypothetic) study. Findings obtained at the end of the literature review are presented on a model. The model presented shows the intrinsic and extrinsic factors effective on job satisfaction in a visual form. Using a model to present the issue increases its importance and comprehensibility.

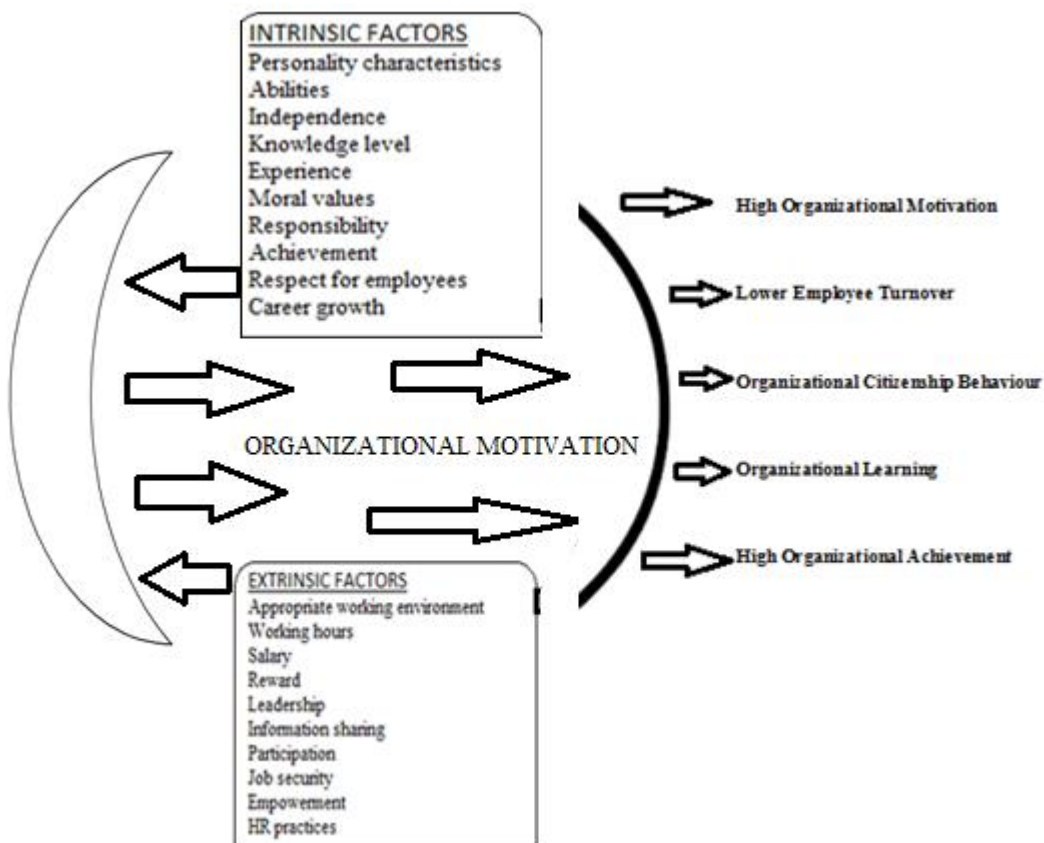
##### **4.3. Study Model**

As a result of his inquiry about the attitudes of employees, Herzberg et al. (1959) developed two distinct lists of factors. One set of factors caused happy feelings or a good attitude within the worker, and these factors, on the whole, were task-related. The other grouping was primarily present when feelings of unhappiness or bad attitude were evident, and these factors, Herzberg claimed, were not directly related to the job itself, but to the conditions that surrounded doing that job. The first group he called motivators (job factors): recognition, achievement, possibility of growth, advancement, responsibility, work itself.

The second group Herzberg named hygiene factors (extra-job factors): salary, interpersonal relations-supervisor, interpersonal relations-subordinates, interpersonal relations-peers, supervision-technical, company policy and administration, working conditions, factors in personal life, status and job security. Motivators refer to factors intrinsic within the work itself like the recognition of a task completed. Conversely, hygienics tend to include extrinsic entities such as relations with co-workers, which do not pertain to the worker's actual job (Tietjen&Myers, 1998).

When a job is inherently satisfying and its incentives are directly tied to performance, the incentives will probably not change the employees' behavior; therefore, they will neither increase extrinsic motivation nor reduce intrinsic motivation. Behavior is changed in the direction of the performance-contingent incentive, it probably does so because the incentive is salient; as a result, extrinsic motivation will increase, and intrinsic motivation will decrease. Performance result in a motivational shift toward extrinsic motivation at the expense of intrinsic motivation (Kuyaas et al., 2017). As a result intrinsic motivation factors and extrinsic motivation factors directly tied to personnel performance.

The model showing the positive organizational contributions of intrinsic and extrinsic job satisfaction is presented below. The model is particularly called the "Mirror Model" as a mirror reflects any image directly back to it. Intrinsic and extrinsic job satisfaction inputs provided by the management of the organization will also be reflected as specific outputs. Main factors of organizational motivation are shown on figure.



**Figure 1: The Mirror Model**

## 5. CONCLUSION

This study examines how intrinsic and extrinsic motivations are reflected in organizational motivation. Because organizational motivation is result of the personnel motivation. The personnel reflect his /her positive or negative behavior like a mirror. For this reason we chose the mirror model to explain the subject. If the motivation of the staff is high, organizational motivation will also increase. Conversely, if staff motivation is low, organizational motivation will be low. In other words, staff motivation is like a mirror for showing organizational motivation.

Organizations specially focus on human resources to increase effectiveness and efficiency. They constantly seek new methods of integrating the personnel with their jobs and to enable them to be more efficient. In this scope, intrinsic and extrinsic satisfaction means play an important role in personnel satisfaction. Moreover, organizational satisfaction should be achieved for efficiency, effectiveness, profitability and sustainability in an organization. Organizational satisfaction is composed of two basic elements: intrinsic and extrinsic job satisfaction. Intrinsic job satisfaction results from personal traits of the personnel. Extrinsic job satisfaction, on the other hand, refers to the factors that come from outside the individual. These are factors such as physical working environment, material means (financial gains) and leadership behaviour and organization communication. When used together within the organization, intrinsic and extrinsic job satisfaction means produce organizational satisfaction. In other words, intrinsic and extrinsic job satisfaction means which serve as organizational inputs will produce personnel-based organizational outputs. These outputs together can be defined as organizational job satisfaction. Organizational satisfaction will offer following advantages to the organization: high personnel motivation, low personnel turnover rate, organizational citizenship behaviour, knowledge management, organizational learning and high-level organization. Eventually, personnel who are provided intrinsic and extrinsic motivation by the management will achieve high success by canalizing their muscle power, brain power and heart power altogether to their job. Modern leadership approaches should be utilized to achieve all these results. Moreover, post-modern management approaches should also be meticulously monitored and adapted to the organization.

## REFERENCES

- Ahmed I., Nawaz M.M., Iqbal N., Ali M., Shaukat S., & Usman A. (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70-82.
- Akıncı, Z. (2002). Factors Which Affect Job Satisfaction in the Tourism Sector: a Survey in Five Star Hospitality Organizations. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 1-25.
- Antoni, G. D. (2009). Intrinsic Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation. *KYKLOS*, 62(3), 359-370.
- Baş, T. (2002). Determination of Job Satisfaction Profiles of Faculty Members. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Bernal, J.G., Castel A.G., Navarro, M.M., & Torres P.R. (2006). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Difference. *Women and Management Review*, 20(4), 279-288.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). The Moderating Role of Human Capital Management Practices on Employee Capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31-51.
- Cotton J.L., & Tuttle J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Danserau, F., Cashman, J., & Grean G. (1974). Expectancy as a Moderator of the Relationship between Job Attitudes and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 50(1), 228-237.
- Erciş M. S. (2010). The Importance of Motivation in Marketing Communication and Multinational Shopping Center Example. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 30(1), 165-180.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Foot D. A., & Tang T.P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Füller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, 52(2), 98-124.
- Gahan P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126-147.
- Galia F. (2008). Intrinsic-Extrinsic Motivations and Knowledge Sharing in French Firms. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 6(1), 56-72.
- Gannon, M. J., & Noon, J. P. (1971). Management's critical deficiency Executives unaware of applicable research. *Business Horizons*, 14(1), 49-56.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organizations*, Ninth Edition, McGraw-Hill.
- Goetz, K., Hasse, P., Campbell, S. M., Berger, S., Dörfer, C. E., Hahn, K., & Szecsenyi, J. (2016). Evaluation of job satisfaction and working atmosphere of dental nurses in Germany. *Community dentistry and oral epidemiology*, 44(1), 24-31.
- Gonzales, J.W., & Garazo, T.G. (2006). Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behaviour. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 25-50.
- Gündüz, H. (2005). The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave: A Research. *C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), 23-40.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). The Development of a Knowledge Sharing Construct to Predict Turnover Intentions. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(3), 229-248.
- Jaskyte K. (2008). Employee Creativity in U.S. and Lithuanian Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 465-485.

- Kuvaas, B. R. B., A. W., & G.L. Nerstad, (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology* 61, 244-258.
- Lee, T. J. (2017). *Relationship between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions among Internal Auditors* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Liou, K.T. (1998). Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study of Detention Workers. *Public Administrative Quarterly*, 22(2), 161-175.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Mark A., T. Robert & M. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), 226-231.
- Mohanty, M., & Chatterjee, M. (2017). Relationship between Demographical Variables and Leadership and Motivational Styles of Bank Managers in Kolkata. *International Management Review*, 13(1), 59.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Panagiotis G.P., & Petridou E. (2008). Employees' Psychological Empowerment via Intrinsic and Extrinsic Rewards. *AHCMJ*, 4(1), 17-40.
- Piyasena, K. G. C. C., & Kottawatta, H. (2017). The HRM Practices on Job Satisfaction of Operational Workers in the Apparel Industry in Colombo District, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 3(2), 46-65.
- Pool, S. & Pool B. (2007). A Management Development Model. *Journal of Management Development*, 24(4), 353-369.
- Porter L. & Steers R.M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 161-176.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among Actual Ease of Movement Determinants and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wu, H. L., Su, W. C., & Lee, C. Y. (2008). Employee ownership motivation and individual risk-taking behavior: A cross-level analysis of Taiwan's privatized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2311-2331.
- Wu, X., & Ye, Y. (2017). A Relationship Study of Teachers' Perception towards Professional Development and Their Job Satisfaction in Guilin University of Electronic Technology, Guangxi, China. *Scholar*, 8(2), 165-177.
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78-87.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

**Citation:** Kavak D. G. & Ağırbaş İ. & Balbay Y. & Avcı K. (2017), Cost Analysis Of Coronary Interventions: Transradial Or Transfemoral?, BMIJ (2017) 5(3): 640-653 doi: <http://dx.doi.org/bmij.v5i3.148>

## COST ANALYSIS OF CORONARY INTERVENTIONS: TRANSRADIAL OR TRANSFEMORAL?

Demet GOKMEN KAVAK<sup>1</sup>

İsmail AĞIRBAŞ<sup>2</sup>

Yücel BALBAY<sup>3</sup>

Keziban AVCI<sup>4</sup>

Received (Başvuru Tarihi): 27/09/2017

Accepted (Kabul Tarihi):02/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to conduct cost minimisation analysis of coronary angiography interventions with Transradial (TRA) and Transfemoral (TFA) approach. Thus, operators will be guided in relation with intervention selection and cardiovascular area on the subject matter will be enriched which is quite inadequate with a cost analysis sample. The research has been conducted by evaluating and examining of data of the patients who had coronary angiography. Population of the research consists of angiography interventions in the scope of the research carried out within the year of 2013 in a Cardiology Clinic of a tertiary hospital. Patient records were randomly selected. At the end of the research, the findings have revealed that the costs of TRA and TFA have been respectively Turkish Liras (TRY)746,214 and TRY 710,040. The cost of TRA approach is higher than TFA approach. On the other hand, experts' opinion is that TRA approach is a more reliable alternative compared to TFA approach. In the selection process of the approach to be used by the operators, it would be beneficial for the patients when both the cost and results of the intervention are considered simultaneously.*

**Keywords:** Cost Analysis, Cost Minimization, Transradial, Transfemoral, Coronary Intervention

**JEL Codes:** I11, M21

## KORONER GİRİŞİMLERİN MALİYET ANALİZİ: TRANSRADIAL MI TRANSFEMORAL MI?

### ÖZ

*Araştırmanın amacı, Transradial (TRA) ve Transfemoral (TFA) yaklaşım ile yapılan koroner anjiyografi işlemlerinin maliyet minimizasyon analizinin yapılmasıdır. Böylece, uygulayıcılara işlem tercihi konusunda rehberlik sağlanacak aynı zamanda kardiyovasküler alanda oldukça yetersiz olan bir maliyet analizi örneği kazandırılacaktır. Araştırma retrospektif olarak koroner anjiyografi işlemi yapılan hastalara ait verilerin incelenmesi ve değerlendirilmesi yoluyla yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini üçüncü basamak bir hastanenin*

<sup>1</sup> Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı, Uzman [kavakdemet@gmail.com](mailto:kavakdemet@gmail.com)

<sup>2</sup> Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Prof. Dr. [ismail.agirbas@ankara.edu.tr](mailto:ismail.agirbas@ankara.edu.tr)

<sup>3</sup> Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Ankara Y.İ.S.U.A.M., Prof. Dr. [yucelbalbay1@gmail.com](mailto:yucelbalbay1@gmail.com)

<sup>4</sup> Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı, Yrd. Doç. Dr. [kezibanavci1@gmail.com](mailto:kezibanavci1@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0002-0760-9551>

<http://orcid.org/0000-0002-1664-5159>

<http://orcid.org/0000-0001-6629-971X>

<http://orcid.org/0000-0003-0998-9583>



kardiyoloji kliniğinde 2013 yılı içinde yapılan anjiyografi işlemleri oluşturmaktadır. Randomize seçilen hasta kayıtları araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda TRA maliyeti 746,214 TL, TFA maliyeti 710,04 TL olarak bulunmuştur. TRA yaklaşımının maliyeti TFA yaklaşımından daha yüksektir. Buna karşılık, uzman görüşleri, TRA yaklaşımının TFA yaklaşımına göre daha güvenli bir alternatif olduğu yönündedir. Uygulayıcılar tarafından, hangi yaklaşım türünün seçileceği belirlenirken, işlemin parasal maliyeti ve işlemin sonuçlarının birlikte düşünülmesi, hastalar açısından yararlı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet Analizi, Maliyet Minimizasyonu, Transradial, Transfemoral, Koroner Girişim

**JEL Kodları:** I11, M21

## 1. INTRODUCTION

Coronary angiography is a diagnosis method applied by displaying the coronary arteries after injection of radiopaque contrast matter in the vein in order to display coronary anatomy, assess treatment options, and estimate the prognosis in coronary artery disease (KAH). Owing to the new methods used in coronary angiography and the experience gained, the rates of complications have significantly decreased and hospitalization periods have been shortened (Noto et al, 1991:7, TKD, 2005).

Transradial (TRA) and Transfemoral (TFA) approaches are preliminary techniques applied by the relevant specialist in coronary angiography intervention (TKD, 2005). Transfemoral approach is a method which is suitable for cardiologists in many aspects and is very commonly used (Louvard, Lefevre and Morice, 1997; 467). Different approaches from transfemoral approach have been researched in order to decrease the patient complications such as bleeding complications in vein entrance, observation of long periods and the requirement of bed rest and increase the life quality in the diagnostic and interventional operations due to patient diseases (Aktürk et al, 2014:140).

TRA is considered as a coronary angiography approach which is alternative gradually preferred more frequently compared to TFA for reasons such as increase in patient comfort, shortening in hospitalization periods, decrease in hospital costs, and providing serious clinical benefit by decreasing the complications on the artery entrance site (Bertrand et al, 2010: 1022, Caputo et al, 2011:823).

TRA and TFA are two approaches which create the same effect in terms of the results of the intervention but differentiate in terms of costs. In the literature, there is no study in which the financial costs of these two processes are compared.

In this study, it is aimed that cost minimisation analysis of coronary angiography interventions made with TFA and TRA approaches are conducted and the least costly angiography approach is determined for the decision makers. Cost minimisation is the economic assessment method based on the principle in which the least costly health program is

selected in cases where alternative health programs result in the same or similar results (Ağırbaş, 2014:426, Çelik, 2013:280). As the result of cost analysis made with this technique, if intervention A is more costly than intervention B and produces the same result, decision must be made for intervention B in this case (Tatar, 2013:339).

## **2. METHODS**

The research was conducted in a catheter laboratory of a tertiary hospital. The files of approximately 400 patients to whom coronary angiographic intervention has been applied between January and June 2013 have been retrospectively examined. 110 patient files not having additional cost elements which can affect the intervention cost in terms of TRA or TFA such as angiography+stent placement, angiography+balloon angioplasty, left heart ventriculography etc. and to whom diagnostic angiography has been applied with the suspicion of Coronary Artery Disease (CAD) are in the scope of the study randomly selected to have an equal number of patients in terms of TRA and TFA approaches (55 TFA and 55 TRA). Files taken into the scope of sample are randomly selected with the method of stratified sampling. Regarding the direct costs of TFA and TRA in terms of patients, patient invoice data in Hospital Information Management System (HBYS) has been examined. Expense items have been consolidated Excel on the basis of interventions and patients. Indirect cost elements which affect the intervention costs have been assessed based on the cost studies made by the hospital in 2013. Mann-Whitney U test has been conducted by using SPSS 20 packaged software for descriptive statistics and assessment of significance level of the difference between two groups.

## **3. RESULTS**

### **3.1. Demographic and Clinical Characteristics**

52 of the patients taken into the scope of the study were female and 52 of them were male. 43.6 % of the patients (n=48) were within the age group of 65 or over and there were a few patients under 35 (n=3). 99,1 % of the patients had Social Security Institution (SSI) insurance (Table 1).

**Table 1.** Distribution of Patients by Gender, Age and Social Security Status

Variable		Number	%
Gender	Male	<b>52</b>	47,2
	Female	<b>58</b>	52,8
Age	18-24	<b>1</b>	0,9
	25-34	<b>2</b>	1,8
	35-44	3	2,7
	45-54	23	20,9
	55-64	33	30
	65+	48	<b>43,6</b>
Social Security	SSI	109	99,1
	<b>Paid</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	

Considering the distributions of coronary angiography intervention type applied to the patients by gender, age, and social security status;

- Intervention was applied with TRA approach in 52,7% of male patients, while TFA approach was selected in 58,1% of female patients.
- While TRA approach was applied in all patients under 45, TFA approach was preferred more in age group of 45-54 and over 65 (27,2%; 45,4%).
- All the patients to whom TFA approach was applied have SSI insurance (Table 2)

**Table 2.** Distribution of The Intervention Type Applied by Gender, Age and Social Security Status

Variable		Invention Type			
		TRA (n=55)		TFA (n=55)	
		No	%	No	%
Gender	Male	29	<b>52,7</b>	23	41,8
	Female	26	47,2	32	<b>58,1</b>
Age	18-24	1	<b>1,8</b>		
	25-34	2	<b>3,6</b>		
	35-44	2	<b>3,6</b>	1	1,8
	45-54	8	14,54	15	<b>27,2</b>
	55-64	19	34,54	14	25,4
	65+	23	41,8	25	<b>45,4</b>
Social Insurance	SSI	54	98,2	55	100
	Paid	1	1,8		
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>			

When examining the distributions of the patients by the reason of application to the hospital and diagnoses made during the outpatient examination conducted before the intervention;

- It was observed that 90,9% of the patients were diagnosed with Atherosclerotic Heart Disease, 61,8% with Hyperlipidemia, and 59% with Essential Hypertension and some patients were diagnosed with chest pain unidentified with the rate of 95,4% in addition to one or some of these diagnoses or as a single diagnosis (Table 3).

**Table 3.** Distribution by Pre-Intervention Diagnoses

Diagnosis	No (n=110)	%
Essential Hypertension	59	53,6
Unidentified Chest Pain	105	95,4
Atherosclerotic Heart Disease	100	<b>90,9</b>
Hyperlipidemia	68	61,8
Gastritis	1	0,9
Heart Failure	2	1,8
Gastroesophageal Reflux	1	0,9
Atherosclerotic Cardiovascular Disease	4	3,6
Supraventricular Tachycardia	1	0,9
Unstable Angina	1	0,9
Chronic Kidney Failure	1	0,9
Atrial Fibrillation	1	0,9
Pacemaker	1	0,9
Dyspnoea	1	0,9

### **3.2. Calculations for Intervention Costs**

According to the study data, elements affecting the cost in terms of TRA and TFA approaches are gathered under six titles. It has been detected as the result of the examinations of the invoices of the patients, elements directly affecting the cost are intervention expenses, expenses for consumables, and medicine expenses. According to the information obtained from the cost analysis made by the hospital in 2013, it is observed that outpatient examination labour costs, intervention team labour cost, and overhead costs are the elements indirectly affecting the costs in both TRA and TFA approaches. The direct costs of TFA and TRA was calculated by using patients' invoice data. Findings related to overheads and intervention costs for TRA and TFA are listed separately below.

#### **3.2.1. Transradial Coronary Angiography (TRA)**

In Table 4, elements affecting the coronary angiography intervention made with TRA approach are shown. According to the calculation results made based on each patient;

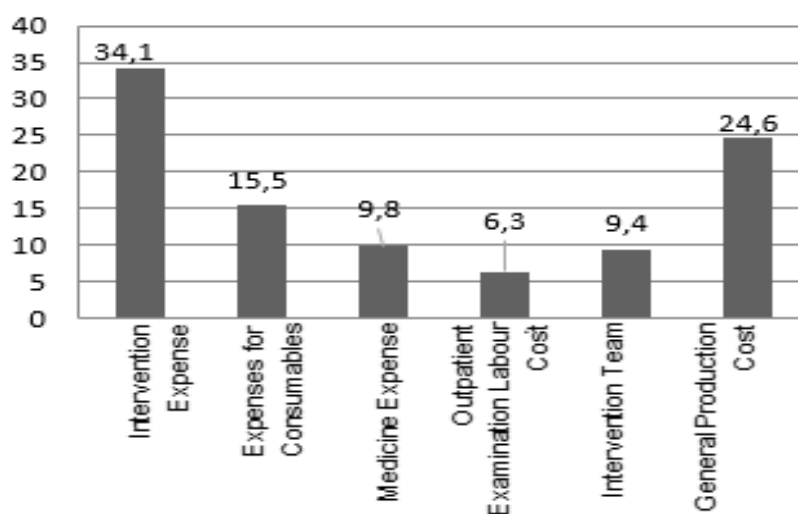
- For each patient to whom coronary angiography intervention is applied with TRA approach the average intervention expense is TRY 255,04, expenses for consumables is TRY 115,83, medicine expense is TRY 73,84, outpatient examination labour cost is TRY 47,09, intervention team labour cost TRY 70,15, and overhead cost is TRY 184,25.
- Total intervention expense per patients who had coronary angiography intervention is made with TRA approach is TRY 746,214.

**Table 4.** Elements Affecting Coronary Angiography Intervention Cost Made With TRA Approach

Elements Affecting the Cost	Amount (TRY)
Intervention Expense	TRY 255,05
Expenses for Consumables	TRY 115,83
Medicine Expense	TRY 73,84
Outpatient Examination Labour Cost	TRY 47,09
Intervention Team	TRY 70,15
General Production Cost	TRY 184,25
<b>Total Cost</b>	<b>TRY 746,214</b>

Considering the rational distributions of the elements affecting the costs in terms of TRA approach, it is seen that intervention expenses (34,1%) and general production costs (24,6%) affect the coronary angiography intervention costs with TRA approach more than the others. One of the important elements in the third place in terms of affecting the cost is expenses for consumables and this rate is calculated to be 15,5% (Graphic 1)

**Graphic 1.** Rational Distribution of Cost Elements For Coronary Angiography Intervention With TRA Approach



### **3.2.2. Transfemoral Coronary Angiography (TFA)**

In Table 5, elements affecting the coronary angiography intervention made with TRA approach are shown. According to the calculation results made based on each patient;

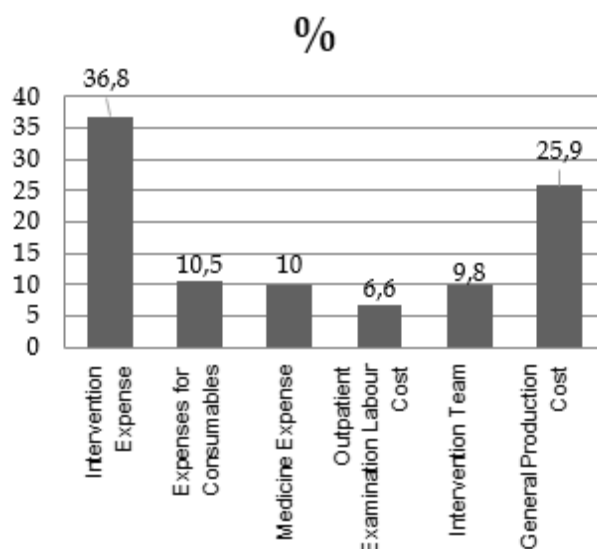
- For each patient to whom coronary angiography intervention is applied with TRA approach the average intervention expense is TRY 261,94, expenses for consumables is TRY 75,11, medicine expense is TRY 71,49, outpatient examination labour cost is TRY 47,09, intervention team labour cost TRY 70,15, and general production cost is TRY 184,25.
- Total intervention expense per patient to whom coronary angiography intervention is made with TRA approach is TRY 710,04.

**Table 5.** Elements Affecting Coronary Angiography Intervention Cost Made with TRA Approach

<b>Elements Affecting the Cost</b>	<b>Amount (TRY)</b>
Intervention Expense	TRY 261,94
Expenses for Consumables	TRY 75,11
Medicine Expense	TRY 71, 49
Outpatient Examination Labour Cost	TRY 47,09
Intervention Team	TRY 70,15
General Production Cost	TRY 184,25
<b>Total Cost</b>	<b>TRY 710,04</b>

Considering the rational distributions of the elements affecting the costs in terms of TRA approach, it is seen that intervention expenses (36,8%) and general production costs (25,9%) affect the coronary angiography intervention costs with TRA approach more than the others. One of the important elements in the third place in terms of affecting the cost is expenses for consumables and this rate is calculated to be 15,5% (Graphic 2)

**Graphic 2.** Rational Distribution of Cost Elements for Coronary Angiography Intervention with TRA Approach



When elements affecting the cost are compared in terms of TRA and TFA, it is seen that although indirect cost elements are fixed, direct cost elements such as; expenses for consumables, intervention, and medicine are different in terms of both approach. While average TRA intervention cost per patient is TRY 746,214, total cost of TFA intervention is calculated to be TRY 710,04 (Table 6).

**Table 6.** Comparison of Elements Affecting The Cost in Terms of TRA and TFA

	TRA	TFA
<b>Intervention Expense</b>	TRY 255,05	TRY 261,94
<b>Expenses for Consumables</b>	TRY 115,83	TRY 75,11
<b>Medicine Expenses</b>	TRY 73,84	TRY 71, 49
<b>Outpatient Examination Labour Cost</b>	TRY 47,09	TRY 47,09
<b>Intervention Team Labour Cost</b>	TRY 70,15	TRY 70,15
<b>General Production Cost</b>	TRY 184,25	TRY 184,25
<b>TOTAL (TRY)</b>	<b>TRY 746,214</b>	<b>TRY 710,04</b>

### 3.3. Expert Opinions

Coronary Angiography is one in which coronary arteries are displayed in a radiological way with the invasive method by entering from any artery for diagnosis of coronary artery disease. It is gold standard for diagnosis of coronary artery disease.

Alternative of this intervention is multi-slice Coronary BT angiography. However, when serious artery disease is detected in BT angiography, again coronary angiography is needed to verify the degree of the obstruction. Coronary Angiography intervention allows operations for treatment of coronary artery disease after diagnosis (such as balloon angioplasty, stenting) which is not possible in Coronary BT angiography.

In coronary angiography, selection of the entry point (decision of TRA or TFA intervention) is determined by the specialists by considering the elements such as suitability of artery diameter, patient comfort, early mobilization, complication risks etc. independent from patient choices. There is no difference between angiographies made with any method in terms of displays taken and interpretation in relation with coronary arteries once they are reached. The radial artery is more superficial, bleeding control is ensured more easily after angiography.

In angiography applied from hand ankle, complications depending on entrance point (bleeding, swelling) are little if any. If there is a known obstruction in abdomen or leg arteries of the patient, it is more suitable to choose radial artery in overweight persons especially in terms of abdomen and groin. On the other hand, radial artery is thinner and spasm probability is higher when compared to the femoral artery. It prevents reaching coronary arteries especially in slimmer persons. On the other hand, in women having thin hand ankle and thus radial artery, applying angiography through femoral artery is easier and healthier for both the patient and specialist.

While patients are mobilized shortly after the procedure in radial approach, hospitalization period of the patient on average in femoral approach is 4 hours. No companion is generally required for these patients.

Finally, results of the intervention are similar in both approaches of TRA and TFA and medical materials and consumables and the requirement to use multiple materials in some patients and the obligation to choose the catheter diameter used in interventions suitable with the artery diameter of the patient are the elements increasing the cost.

### **3.4. Statistical Analyses**

According to Mann-Whitney U Test conducted in order to detect the significance level of the differences obtained in terms of TRA and TFA approaches;

- Variances are equal to each other and do not show normal distribution (Table 7).
- There is difference in terms of intervention expense, expenses of consumables, and medicine expenses between two approaches (Table 8)



- There is no difference in terms of outpatient, labour, and general production costs between two approaches (Table 8)
- The difference in expenses of consumables regarding TRA and TFA approaches is statistically significant ( $p < 0,05$  Table 8).
- Although there is no difference between two approaches in terms of intervention expenses and medicine expenses, this difference is not statistically significant ( $p < 0,05$ ) (Table 8).

**Table 7.** Homogeneity of Variances

	Levene Statistics	df1	df2	Sig.
<b>Intervention Expenses</b>	0,399	1	108	0,529
<b>Expenses for Consumables</b>	“	1	108	0,05
<b>Medicine Expenses</b>	3,283	1	108	0,073
Outpatient Expenses	.	1	.	.
Labour Cost	.	1	.	.
General Production Cost	.	1	.	.
<b>Total Cost</b>	<b>8,234</b>	<b>1</b>	<b>108</b>	<b>0,005</b>

**Table 8.** Statistical Analyses

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Intervention Expenses</b>	1418,500	2958,500	-,596	,551
<b>Expenses for Consumables</b>	653,000	2193,000	-5,138	<b>,000</b>
<b>Medicine Expenses</b>	1444,000	2984,000	-,410	,681
<b>Outpatient Expenses</b>	1512,500	3052,500	,000	1,000
<b>Labour Cost</b>	1512,500	3052,500	,000	1,000
<b>General Production Cost</b>	1512,500	3052,500	,000	1,000
<b>Total Cost</b>	1218,000	2758,000	-1,761	,078

#### 4. DISCUSSION

In this study, cost minimisation analysis for the costs of coronary angiography interventions with TFA and TRA approaches has been made. The study is the first one in which the costs of these two approaches are compared.

Transradial coronary angiography is an approach providing safer alternatives compared to femoral approach in Western societies, Chinese patients, and Japanese patients. On the other

hand, technical complexity regarding the application procedure limits the use of this method (Yiğit et al, 2006:232).

Radial artery first was used in 1989 in interventional coronary artery interventions and is preferred more due to multiple advantages today. Radial artery using frequency has increased within a period of 20 years approximately (Kiemeneij and Laarman, 1993:173-178).

In literature, studies in which these two methods are compared in terms of the time of intervention, intervention technique (Balbay maneuver) (Ünal et al, 2016:10-13), time of entering the vein, the amount of contrast matter used, hospitalization period, number of catheters used, pain experienced during the intervention etc. are seen.

In the study of Agostoni et al.( 2004:349-356) in which clinical and interventional end points are compared with meta-analysis, 22 studies have been assessed and it has been observed that transradial intervention is a safer option compared to the transfemoral intervention. Although the analysis contains rather heterogeneous groups, the average intervention period is 35 minutes in the transradial group and 33.8 minutes in the transfemoral group, and fluoroscopy duration is 7.8 minutes in transfemoral group and 8.9 minutes in the radial group. Considering the failure rates in relation with the intervention, failure rates have been found to be 9.3% in femoral, and 10.6% in radial due to age of the patients which is over 80. While complications of the intervention place are monitored only in three cases in radial, complication rates in femoral is 2.8%.

In this study, according to the results of the assessment to see whether preference of interventions differ depending on the age groups, it is observed that TFA approach is preferred more in patients of 65 years or over (45,5%). The reason of it may be that failure rate in femoral patient with advanced ages is lower compared to the radial. It may be said that findings obtained in the study of Agostoni et al ( 2004:349-356) have characteristics to support this finding.

Considering the methods depending on the age, parallel with the expert opinions, to use of femoral artery is easier and healthier for the specialist, and the female patients since radial intervention has been preferred more in female patients compared to male patients. Female patients have more slender structure compared to the male patients, and radial artery and hand ankles are thinner in female patients.

In the assessment made according to the social security status of the patients, it is observed that the majority of the patients have SSI insurance and TRA approach has been preferred in 92,7% of them. This case may be explained as follows; in the hospital in which the

study has been conducted, there are two treatment services which are ambulatory treatment and inpatient treatment. Invoicing process of the interventions, tests, consumables for treatment, and medicine for patients are as follows: A patient having ambulatory treatment gets banderole from the department of information technologies before all inspections and tests and interventions made this way are directly invoiced. However, it is different and more complex for the patients having inpatient treatment. Consumables and medicine used for the patient, additional interventions applied on the patient, and tests before, during, and after any intervention are recorded on the documents in the patient file. Invoices are drawn up with the information entered on the central invoicing system in the secretarial and interventions are subjected to the application of bundle pricing. Intervention point of the P700810 “Selective Coronary Angiography” intervention is 699,83 in the ANNEX-2/C list of Healthcare Implementation Declaration of 2013 and intervention amount is TRY 415,00 when multiplied with the coefficient of (0,593). When Training and Research Hospital is added, HPN price is determined to be TRY 456,50. Hospital invoices the amount of each patient to whom angiography is applied to Social Security Institution (through bundle pricing application to SSI) without distinguishing radial or femoral angiography. Although it is a more expensive option than the femoral approach, the choice of radial approach may be due to the fact that the reimbursement for patients with SSI is made easier than others.

When considering all the elements affecting the cost in radial angiography and femoral angiography approaches, it is seen that TRA is a more expensive method compared to TFA. According to the study results, the element increasing the intervention cost in radial angiography arises out of expenses for consumables parallel with the expert opinions. Catheters preferred in radial angiography and femoral angiography differs. It is observed that catheter diameter used in radial angiography is narrower and it is more expensive.

Another cost element differing in terms of costs in radial and femoral angiography is determined to be the medicine expenses. Although this difference is not statistically considered to significant, it is considerable in terms of TRA approach. Brassalet et al (2008; 63-70) have examined 420 diagnostic (coronary angiography) and therapeutic interventions applied by four cardiologists in terms of exposure to radiation by using dosimetry of the specialists. Significant radiation effect has been observed in the use of radial artery compared to femoral artery. Radiation fallout in radial and femoral artery use for coronary angiography has been respectively to be 29  $\mu$ Sv (distribution 1-195) and 13  $\mu$ Sv (distribution 1-164) ( $p < 0.0001$ ) and in therapeutic intervention, it has been respectively measured 69.5  $\mu$ Sv (distribution 4-531) and

41  $\mu\text{Sv}$  (2-360) ( $p=0.018$ ). Also, fluoroscopy and intervention period have apparently prolonged in radial way. Thus, in spite of specific protective precautions, dose level seems to be the most important factor to limit the use. In terms of the amount of radiopaque material used during coronary angiography intervention, it is stated that there is a difference in radial angiography. When it is considered in parallel with the expert opinions, it can be explained with the use of more radiopaque material during TRA compared to TFA and it may be considered as an element increasing the cost and it is required to be taken into consideration in terms of exposure to more radiation.

## **5. CONCLUSION**

According to the cost minimisation analysis results of Transradial and Transfemoral coronary angiography interventions in terms of financial costs, it can be said that TRA approach is a more expensive method than TFA approach in terms of the average total cost per patient.

On the other hand, studies in the literature show that Transradial approach is a safer alternative compared to femoral catheterization in terms of factors such as early mobilization, lower bleeding complication, and shorter hospitalization even though it results in lower intervention success, longer radiation time, and higher contrast volume.

Considering these results, conducting cost-effectiveness study for TRA and TFA is effective in decision-making for specialists and shall ensure that both costs and results of the intervention are to be taken into consideration.

## REFERENCES

- Agostoni, P., Biondi-Zoccai, G.G., De Benedictis, M.I., Rigattieri S, Turri, M., Anselmi, M., (2004). Radial versus femoral approach for percutaneous coronary diagnostic and interventional procedures; Systematic overview and meta-analysis of randomized trials. *Journal of the American College of Cardiology* **44**:349-356.
- Ağırbaş, İ. (2014). Financial Management and Cost Analysis in Health Institutions. Siyasal Press, Ankara
- Aktürk, E., Kurtoglu, E., Ermiş, N., Açıkgöz, N., Yağmur, J., Altuntaş, M.S., Pekdemir, H., Özdemir, R. (2014). Comparison of pain levels of transradial versus transfemoral coronary catheterization: a prospective and randomized study. *Anadolu Kardiyoloji Dergisi* **2014**; **14**: 140-6
- Bertrand, O.F., Rao, S.V., Panchol, Y.S., Jolly, S.S., Rodés-Cabau, J., Larose, E., (2010). Trans radial approach for coronary angiography and interventions: results of the first international transradial practice survey. *JACC Cardiovasc Interv* **3**:1022-1031.
- Brasselet, C., Blanpain, T., Tassan-Mangina, S., Deschildre, A., Duval, S., Vitry, F., Gaillot-Petit, N., Clément, J.P., Metz, D. (2008). Comparison of operator radiation exposure with optimized radiation protection devices during coronary angiograms and ad hoc percutaneous coronary interventions by radial and femoral routes. *European Heart Journal* **29**:63-70.
- Caputo, R.P., Tremmel, J.A., Rao, S., Gilchrist, I.C., Pyne, C., Pancholy, S. (2011). Transradial arterial Access for coronary and peripheral procedures: executive summary by the Transradial Committee of the SCAI. *Catheterization and Cardiovascular Interventions*. **78**:823-839.
- Çelik, Y. (2013) Health Economy. Siyasal Press, Ankara
- Kiemeneij, F., Laarman, G.J. (1993). Percutaneous transradial artery approach for coronary stent implantation. *Catheterization and Cardiovascular Diagnosis Journal* **30**:173-8.
- Louvard, Y., Lefevre, T., Morice, M.C. (1997). Radial approach: what about the learning curve? *Catheterization and Cardiovascular Diagnosis Journal* **42**: 467-468.
- Noto, T.J., Johnson, L.W., Krone, R., Weaver, W.F., Clark, D.A., Kramer, J.R., Verrovec, G.W., Parker, J.J. (1991). Cardiac catheterization 1990: a report of the Registry of the Society for Cardiac Angiography and Interventions. *Catheterization and Cardiovascular Diagnosis Journal*; **24**:75-83.
- Tatar, M. (2013). Health Economy. Sur, H., Palteki, T., Hospital Management. İstanbul: Nobel Tıp Bookstore; 337-54.
- TKD (Turkish Cardiology Association) (2005). Guide for capability in interventional cardiology, **33**
- Erişim Yeri: [<http://www.tyih.gov.tr/>]. Erişim tarihi: 15.05.2016
- Ünal, S., Acar, B., Yayla, Ç., Balcı, M.M., Ertem, A.G., Kara, M., Maden, O., Temizhan, A., Tola, M., Balbay, Y. (2016). Manual Heating of Radial Artery to Facilitate Radial Puncture Prior to Transradial Coronary Catheterization: A Randomized, Double-Blind Clinical Trial. The BALBAY MANEUVER Study. *The American Journal of Cardiology*, 10-3
- Yiğit, F., Sezgin, A.T., Erol, T., Demircan, F., Tekin, G., Katırcıbaşı, T., Tekin, A., Müderrisoğlu, H. (2006). An experience on radial versus femoral approach for diagnostic coronary angiography in Turkey. *Anadolu Kardiyoloji Dergisi* **6**; 229-34

**Citation:** Bağan H. & Gereede E. (2017), A Qualitative Study On The Exploration Of Safety Hazards Related To The Outsourcing Of Aircraft Maintenance, BMIJ, (2017), 5(3): 654-683 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.146>

## **A QUALITATIVE STUDY ON THE EXPLORATION OF SAFETY HAZARDS RELATED TO THE OUTSOURCING OF AIRCRAFT MAINTENANCE<sup>1</sup>**

Hakkı BAĞAN<sup>2</sup>

Ender GEREEDE<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 21/09/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 13/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### **ABSTRACT**

*This study sets out to investigate the hazards, root causes and outcomes associated with the outsourcing of aircraft maintenance, and to investigate how and why these hazards compromise safety. For the purpose of the study, questionnaires consisting of open-ended questions were used to collect qualitative data from technicians and engineers who participate in outsourcing processes, and who were selected through purposive sampling. An inductive qualitative analysis method was used to analyze the qualitative research data. The research results suggest that airlines see the outsourcing of aircraft maintenance to another party as an effective way of reducing costs. With cost being the main factor in the selection of a maintenance, repair and overhaul (MRO) company, MRO providers are under serious pressure to reduce costs as this is the major competitive advantage in the MRO market. These factors create a wide range of safety hazards. Furthermore, outsourcing causes disorganization in the production of aircraft maintenance activities and in the organizational structure of parties. This also gives rise to safety hazards.*

**Key words:** Outsourcing, Aircraft Maintenance, Aviation Safety, Safety Hazards.

**JEL Codes:** R41, J28, L93, M55

## **HAVA ARACI BAKIM FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMIYLA İLGİLİ EMNİYET TEHLİKELERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA**

### **ÖZ**

*Çalışmada hava aracı bakım faaliyetlerinin dış kaynaklardan tedarik edilmesi durumunda bu yöntemle özgü olarak ortaya çıkması muhtemel emniyet tehlikeleri, söz konusu tehlikelerin kaynaklarının ve sonuçlarının neler olabileceği, emniyeti neden ve nasıl tehdit edecekleri araştırılmıştır. Çalışmada açık uçlu anketler aracılığıyla, amaçlı örneklem yoluyla seçilmiş bu sürece hakim olan teknisyen ve mühendislerden nitel veri*

<sup>1</sup>This study is based on the master's thesis of the first author under supervision by second author and supported by Anadolu University Scientific Research Projects Department (ID: 1308F306).

<sup>2</sup> Öğr. Görv. Hakkı BAĞAN, İstanbul Rumeli Üniversitesi, [hakki.bagan@rumeli.edu.tr](mailto:hakki.bagan@rumeli.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-5366-026X>

<sup>3</sup> Doç. Dr. Ender GEREEDE, Anadolu Üniversitesi, [egereede@anadolu.edu.tr](mailto:egereede@anadolu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-8211-8875>

*toplanmıştır. Veriler tümevarımsal nitel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Havayolu işletmelerinin bakım faaliyetlerini dış kaynaklardan tedarik etme maliyetleri azaltmanın önemli bir aracı olarak gördükleri, MRO'ların sunacağı fiyatın en önemli seçim ölçütü olduğu, MRO pazarında fiyatın temel rekabet aracı olduğundan MRO'ların önemli maliyet azaltma baskularına uğradıkları ve bunların çeşitli emniyet tehlikeleri yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca dış kayna kullanımı bakım faaliyetlerin üretilmesi süreçlerinin ve bu faaliyetleri üreten örgütsel yapıların parçalanmasına neden olarak emniyet tehlikeleri yaratmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dış Kaynak Kullanımı, Hava Aracı Bakım Faaliyetleri, Havacılık Emniyeti, Emniyet Tehlikeleri.*

**JEL Kodları:** *R41, J28, L93, M55*

## 1. INTRODUCTION

Increased competition on a global scale in the airline industry and diminishing profit margins have led airlines with high operational costs to adopt new management approaches. One of these approaches is reducing costs by focusing on core competencies and outsourcing the operations that remain out of the scope of its field of operation (Doganis, 2006). Outsourcing aircraft maintenance provides the advantages of primarily lowering costs, boosting effectiveness and efficiency, enhancing core competencies, and gaining competitive advantages (Ghobrial, 2005: 463-470; Quinlan et al., 2013: 284). Therefore, a growing number of airlines today opt for the outsourcing of aircraft maintenance, which is a highly specialized field of operation (FAA, 2009: 2; Czepiel, 2003: 2-1; Rieple and Helm, 2008: 281).

The effectiveness of aircraft maintenance affects aircraft productivity, direct operating costs, on-time performance and undoubtedly the aviation safety of airlines. When aircraft maintenance, a critical function of an airline, is not conducted as part of the organizational hierarchy, the hierarchical control of the airline regarding safety is likely to reduce (Rieple and Helm, 2008:281; Drury and Guy, 2010:126; Ghobrial, 2005:470-473). Consequently outsourcing inherently poses potential hazards that may adversely impact aviation safety (Quinlan et al., 2013). A lower level of aviation safety performance not only jeopardizes expected outcomes of air transport, but also engenders substantial costs in economic and social terms. Furthermore, outsourcing does not remove the accountability of airline organizations with regard to ensuring safety. Safety accountability cannot be transferred to MRO providers (Czepiel, 2003:21). The 1996 crash of ValuJet Flight 592 attracted the attention of regulatory authorities and researchers by creating the idea that outsourcing maintenance poses certain potential hazards (Drury and Guy, 2010:130).

The aim of this study is to identify potential hazards that are likely to have a negative impact on aviation safety, how and why these hazards arise, and how and why these hazards affect aviation safety. A secondary aim of the study is to discover which hazards have the greatest potential to compromise aviation safety. The findings may contribute to the development of risk-mitigating measures and to the enhancement of safety.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Aircraft maintenance is one of the fields of operation that has a significant impact on aviation safety. Human beings who are prone to error carry out maintenance planning and practice. Human error may reduce the reliability of aircraft systems and create safety risks. Factors that affect human performance are similar regardless of whether aircraft maintenance operations are carried out in-house by the airline itself or by another MRO organization. However, it is asserted that hazards are likely to occur if an airline chooses outsourcing, and thereby losing control over a field of operation that has a direct impact on safety (Drury and Guy, 2010:126; Sedatolite et al. 2012). Organizations that resort to outsourcing lose control over certain factors within their organizational context. When aircraft maintenance operations, which include critical processes regarding safety, are carried out by an outside organization, there is a need for effective planning, coordination, communication and auditing between service provider and buyer (Useem and Harder, 2000:29). When the effectiveness of these operations decreases for any reason, various hazards inevitably occur. Previous research has generally concentrated on a loss of control over aircraft maintenance operations and problems related to coordination and communication required between two organizations that have shared the aircraft maintenance production function.

Drury and Guy (2010) contend that the need for coordination in outsourcing requires effective communication, and that even minor flaws in communication may impair the exchange of information between organizations. MROs need to communicate with several airlines to exchange information. As the number of airlines to which they provide maintenance services increases, communication inevitably becomes more complicated. In this respect, any problems that are likely to arise in the exchange of information have the potential to directly influence safety. Drury and Guy (2010) argue that documentation procedures in outsourcing are prone to errors, and that violations may occur as the airline has only limited control over quality assurance practices in the MRO. Moreover, given that MRO providers carry out maintenance operations for various types of aircraft, the wide variety and large volume of documentation may also pose a significant safety hazard. Monaghan (2011), Czepiel, (2003)



and Franco (2008) deal with the fact that regulatory authorities cannot adequately audit MRO providers outside the country. The rationale behind foreign-based outsourcing of maintenance is a greater cutting of operational costs. In other words, airlines see outsourcing as a tool for achieving lower operational costs.

Czepiel (2013) asserts that the quality assurance teams and aircraft maintenance technicians of airlines that outsource maintenance operations have greater commitment to safety than the staff of MRO providers.

Quinlan et al. (2013) who conducted one of the most comprehensive studies on whether outsourcing aircraft maintenance operations cause safety hazards, report that disorganization, (i.e. division of maintenance operations between two organizations), causes flaws in communication and information exchange, impairment in the quality and quantity of training and supervision/oversight, breakdowns in procedures and safety critical systems and, as a result, a malfunctioning of the safety management system (SMS) in general. According to Quinlan et al. (2013), other potential hazards include failure in regulatory oversight of MRO providers and financial pressure on outsourcing organizations as well as the MRO providers.

Murray (2009) in the United States conducted another relevant study. The research sought to understand the relationship between outsourcing aircraft maintenance and passengers perception of aviation safety, and whether outsourcing aircraft maintenance is a factor that affects passenger's airline preference. The results indicate that passengers find airlines that do not outsource aircraft maintenance safer than other airlines, are willing to pay higher ticket fares to airlines that do not outsource maintenance operations, and tend to prefer airlines that do not outsource maintenance operations. Passengers also believe that maintenance quality is impaired when airlines resort to outsourcing for maintenance operations. These findings are noteworthy.

In another study conducted in the United States, McCamey (2010) focused on the relationship between outsourcing of aircraft maintenance and job satisfaction of maintenance personnel. The study shows that the motive behind the desire of airlines to outsource aircraft maintenance is to achieve a cost advantage. However, because of outsourcing, aircraft maintenance technicians and safety professionals of airlines are made unemployed. The study underlines that outsourcing may lead to a general dissatisfaction among aviation professionals and thereby, reduce employee motivation as well as reducing the competitive advantage of an airline, with indirect negative effects on aviation safety.

McCamey et al. (2009) carried out research in Norway to investigate problems created by outsourcing maintenance operations in the airline industry. The results suggest that airlines do not make thorough analyses of technical conditions and competencies of maintenance organizations, that technicians employed in MRO providers are not as competent or equipped as professionals employed within an airline, and that quality and safety professionals in MRO providers have insufficient knowledge of procedures. The researchers note that there is a need to develop an effective communication mechanism, detect factors that are likely to affect safety, and audit outsourcing processes effectively to ensure the success of outsourcing. The study further recommends that the performance of auditors and professionals involved in outsourcing must be monitored more closely in order to enhance safety in outsourcing.

### **3. METHODOLOGY**

This study is based on qualitative research design, which ensures multidimensional and in-depth exploration and understanding of a problem or a subject (Creswell, 2013) considering that qualitative research provides an effective way of detecting specific hazards caused by outsourcing. Qualitative data was collected by means of a questionnaire consisting of open-ended questions. The qualitative research data was analyzed through the inductive method; a qualitative analysis method (Patton, 2002). Inductive analysis requires extracting patterns (categories) and themes based on a single data set (Patton, 2002). One crucial step of inductive analysis is data coding (Glesne, 2013). Codes are names or labels that allow researchers to draw inferences from raw data or turn raw data into explanatory units. These codes may be in the form of words, sentences or paragraphs (Miles and Huberman, 1994). The purpose of coding is to bring together interrelated codes in order to generate a common idea, and hence, to obtain more comprehensive themes through inductive progress (Creswell, 2013).

Airlines and their aircraft maintenance departments, certified in accordance with regulation SHY-145, are organizations which fall under the scope of this study. Purposive sampling was used to select participants from these organizations. Participants included engineers, technicians and managers that facilitate communication and coordination, in other words those who function as airline representatives, between an MRO and an airline. They take part in maintenance processes to ensure that maintenance procedures are completed appropriately when maintenance activities, such as C and D checks, engine maintenance and structural repairs are outsourced. Participants were expected to have thorough knowledge of the processes. Table 1 presents demographic data related to those participants who completed the questionnaire.

**Table 1:** Demographic Data Related to Survey Participants

	<b>Women</b>	<b>Men</b>			
<b>Gender</b>	2	22			
	<b>20-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61 and Over</b>
<b>Age</b>	4	15	4	1	0
	<b>Undergraduate</b>	<b>Master Degree</b>	<b>PhD</b>	<b>Other</b>	
<b>Education</b>	17	2	0	5	
	<b>0-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-16</b>	<b>17-22</b>	<b>23 and Over</b>
<b>Length of Experience</b>	4	8	5	2	5
	<b>Documentation Engineer</b>	<b>Systems Engineer</b>	<b>Maintenance Planning Engineer</b>	<b>Chief Engineer</b>	<b>Director of Engineering</b>
<b>Position</b>	2	2	4	1	3
	<b>Quality SMS Director</b>	<b>Technical Training Chief</b>	<b>Maintenance Director</b>	<b>Aircraft Technician</b>	
	1	1	1	9	

Qualitative research is advantageous especially when the theoretical literature that prepares the ground for a research topic is inadequate (Creswell, 2002:35). For the purpose of this study, the researchers developed a questionnaire consisting of open-ended questions in order to obtain in-depth knowledge of the research topic. Where questions were not structured, a participant was able to answer questions freely, allowing researchers to get unexpected and unplanned replies and thus to have in-depth knowledge of the topic. The open-ended questions were sent to participants e-mail addresses. The questions formulated in accordance with research questions and sent to participants are as follows:

*What do you think are the factors (problems) that are likely to affect aviation safety when aircraft maintenance operations are outsourced? Please explain and justify your answer. Why do these factors (problems) affect aviation safety (What makes them affect aviation safety)?*

*Which of the factors you mentioned are the most important? Please list them in order of importance and explain your reasoning.*

27 participants completed and returned questionnaires. As three of these were incomplete, only 24 questionnaire forms were included in the study. To begin with, each of the

two researchers read the 24 questionnaire forms three times individually, trying to understand the participants responses. With a view to strengthening the validity of the study, the researchers first coded the data individually, and then came together to discuss the codes. They agreed upon a final list of codes following a conferring process. The researchers worked individually to inter relate codes in order to obtain categories from the codes, and themes from the categories. Analyses of two researchers were compared. The researchers then discussed differences in the analyses and came to an agreement on the final list. Another researcher, specializing in qualitative research, also participated in this process as an observer and consultant.

#### **4. FINDINGS AND DISCUSSION**

##### **4.1. Hazards of Outsourcing Aircraft Maintenance**

The codes that point to specific safety hazards of outsourcing aircraft maintenance were interrelated through inductive thematic analyses to obtain subcategories, categories, and finally three comprehensive themes. These components are presented in Table 2.

**Table 2:** Themes and Categories

<b>1.Airline’s View of Outsourcing as a Cost Reduction Tool</b>
1.1.Considering maintenance cost as the main criterion in selecting an MRO provider
1.2.Putting time pressure on the MRO provider
1.3.Disregarding unscheduled maintenance requirements detected by the MRO provider
<b>2.Price is the major factor ensuring competitive advantage for MRO providers</b>
1.1.Seeking to reduce stock costs
2.2.Seeking to reduce workforce costs
1.2.1.Employment of unqualified personnel
1.2.2.Inadequate number of approving personnel
1.3.Efforts to enhance productivity
1.3.1.Increasing workforce productivity
1.3.2.Efforts to increase maintenance slots
1.4.Seeking to reduce equipment costs
1.5.Seeking to create economies of scale and scope
1.5.1.Search to provide maintenance for different types of aircraft
1.5.2.Pressure to find new customers (rapid certification)
1.5.3.Search for customer loyalty
<b>3.The function of production is shared between two organizations</b>
3.1.Decreased control of airlines over maintenance
3.1.1.Emergence of information asymmetry
3.1.2.Decrease in effectiveness of airline’s quality assurance function
3.1.3.Decrease in effectiveness of SMS
3.2.Outsourcing requires effective communication and coordination
3.2.1.Supply problems between MRO provider and customer airline
3.2.2.Problems in the transfer of maintenance work packages
3.2.3.MRO provider’s insufficient knowledge of maintenance procedures
3.2.4.Division of the function of up-to-date documentation and record keeping
3.2.5.Problems regarding safety reporting between airline and MRO provider
3.2.6.Problems regarding the quality and quantity of representatives
3.3.An MRO provider sees accountability as a secondary function
3.4.Differentiation in organizational cultures

#### 4.1.1. Airlines View of Outsourcing as a Cost Reduction Tool

One main finding of the qualitative data analysis is that airlines see outsourcing as an effective tool for cost reduction, and generally resort to outsourcing for this reason. This finding is compatible with the findings of other studies mentioned in the literature review section. When the only or the major criterion for resorting to outsourcing is cost reduction, certain factors that compromise safety are likely to emerge. An airline that outsources aircraft maintenance for cost reduction purposes may put time, cost pressure on an MRO, and tend to ignore unscheduled maintenance tasks noticed during this maintenance process. The categories that led researchers to this theme in inductive analysis are explained below.

#### **4.1.1.1. Considering Maintenance Cost as the Main Criterion in Selecting an MRO Provider**

Inductive qualitative analysis suggests that the major criterion considered by airlines in selecting an MRO provider is the cost of aircraft maintenance service introduced by MROs. The exclusion of other criteria, e.g. effectiveness of maintenance operations, safety performance, effective quality assurance and a safety management system, qualitative and quantitative sufficiency of human resources and maintenance equipment, is a factor that potentially compromises safety. P20, P18 and P12 commented on this as follows:

*P20: Airline representatives should not put pressure on MRO providers to lower extra costs that arise in routine procedures. If extra findings cause delay in base maintenance, this brings further pressure on MRO providers. Generally, when an extra defect is detected in visual inspection, the airline representative objects to the finding and tries to have it cancelled on the grounds that it was not included in the visual inspection package. The pressure related to costs leads to certain concessions. An MRO provider generally gives in to pressure and cancels the finding. A lowcost maintenance invoice is a factor that prevents customer attrition, and guarantees the following C check reservation.*

*P18: Contracting out maintenance to a third party may sometimes provide organizations with monetary gain, but safety is questionable in this case. You probably know the proverb: "If you buy cheaply, you pay dearly."*

*P12: Airlines want cheaper maintenance. They send aircraft to maintenance service providers where quality is questionable.*

#### **4.1.1.2. Putting Time Pressure on the MRO Provider**

Lower maintenance service cost is a significant factor that affects airlines' MRO provider selection. When airlines choose MRO providers, taking account of maintenance

service cost, they put time pressure on MROs during the process of both contract making and maintenance operations. P9 and P19 made the following comments about time pressure:

***P9:** Aircraft operators' organizations that own the aircraft, limit the time allocated for maintenance, and speed up maintenance operations inevitably leads to errors...*

***P19:** Time limitations insisted on by aircraft operators cause MROs to work hastily and make errors, and to leave maintenance incomplete, but report as if it was complete.*

It is not unexpected that airlines, seeing outsourcing as a cost reduction tool, want maintenance work packages to be completed rapidly so that they can start operational flights. Daily and annual utilization of aircraft is a major indicator of aircraft productivity (Belobaba, 2009). In order for airlines to lower unit costs, aircraft, with high purchase and operational costs, must be operating and hence producing rather than remaining idle on the ground.

Pressure on MRO providers to speed up maintenance creates time pressure on MRO technicians and managers. Time pressure is not only a significant stress factor, but also a potential cause of error as it impairs attention, perception and decision-making skills (ICAO, 2002; ICAO, 2003; UK CAA, 2002). Furthermore, when accompanied by other negative factors, such as low safety commitment, time pressure is likely to cause violations (Reason, 2008; UK CAA, 2002; Hobbs, 2008). P2, P5 and P16 pointed out the impact of time pressure on MRO providers:

***P5:** Another hazard is that an MRO provider tries to meet the deadline rather than achieve quality objectives when maintenance a completion date is predetermined. This may cause errors and impairment of quality assurance in maintenance operations.*

***P2:** Among the most important problems are putting time pressure on staff and punishing them when human error occurs.*

***P16:** 'Commercial and time pressure' placed on MRO providers by airlines: Maintenance contracts signed with an MRO provider generally includes rates per man hour. When there is a finding that may take time to address, consent of the customer is required. At this point, the customer's attitude towards aircraft maintenance is important. It is important whether the airline principally prioritizes safety or economy. Time is essential for an airline with a weak fleet. Airlines that do not have substitute aircraft in their fleets may have difficulty when ground time due to maintenance extends. This may have negative effects on the finances and prestige of the organization. In such a case, the airline may prefer another MRO provider*

*for subsequent maintenance. Time pressure also affects the MRO provider. Personnel working for the MRO provider may feel under different types of pressure.*

#### **4.1.1.3. Disregarding Unscheduled Maintenance Requirements Detected by the MRO Provider**

Participant's accounts suggest that airlines that outsource scheduled maintenance of aircraft may disregard unscheduled maintenance requirements that become apparent during checks and inspections in order to lower costs and make aircraft ready for flight as soon as possible.

Detecting unscheduled maintenance requirements may seem to favor an MRO provider as this increases their revenue. However, airlines may prefer to change the MRO provider for the next maintenance check as they generally aim to operate aircraft as soon as possible and reduce maintenance costs. On the other hand, for an MRO provider, taking aircraft with maintenance completed from hangar and acquiring additional slots for other aircraft means a potential increase in revenue. The findings of the qualitative analysis suggest that both parties have agreed upon a silent compromise for the disregard of 'unscheduled maintenance requirements'. P20 and P16 drew attention to this issue with the following statements:

***P20:** Under today's circumstances, where all sorts of costs have been minimized, package contracts are signed for scheduled maintenance in base maintenance. On the one hand, MRO providers try to gain extrafinancial advantage from maintenance requirements not included in the package through hourly payment per person and materials used. On the other hand, airline representatives try to force MRO providers not to find extra requirements and not to increase maintenance costs. If extra findings cause delay in the completion of maintenance, this leads to further pressure on MRO providers. Generally, when an extra defect is detected through visual inspection, the airline representative objects to the finding and tries to have it cancelled on the grounds that it was not included in the work packages. The pressure related to costs leads to certain concessions. An MRO provider generally gives in to pressure and cancels the finding. Low cost of maintenance is a factor that prevents customer attrition, and guarantees the following C check reservation.*

***P16:** Maintenance contracts signed with an MRO provider generally include rates per man hour. When there is a finding that may take a long time to address, consent of the customer*



*is required. At this point, the customer's attitude towards aircraft maintenance is important. It is important whether the organization principally prioritizes safety or economy.*

#### **4.1.2. Price is the Major Factor Ensuring Competitive Advantage for MRO Providers**

At this point, we should remember the theme outlined earlier. Research findings suggest that the motive behind outsourcing maintenance operations is to lower maintenance costs, and maintenance fee is the major criterion in the selection of an MRO provider. An increasing number of airlines outsourcing maintenance to lower their costs cause an upsurge in the number of, and competition among, MRO providers in the market. An analysis of the qualitative data shows that maintenance cost has become a crucial competitive tool in the MRO market. MRO providers offering lower prices to survive in a fiercely competitive environment need to reduce costs and provide service to a greater number of customers in order to make profits. The concern for increasing the amount of production on the one hand and doing this at the lowest cost on the other hand may cause safety hazards. Five areas that make up this category are explained below.

##### **4.1.2.1. Seeking to Reduce Stock Costs**

Airlines are required to possess adequate spare parts for the aircraft in their fleets and to keep them maintained in accordance with regulations. The success of stock management plays a crucial role in completing maintenance operations on time and raising aircraft productivity by reducing the time during which aircraft remain idle for maintenance. Stock costs constitute a substantial part of maintenance costs. Given that stock management requires specialization and is quite costly, airlines also resort to outsourcing for stock management (Trebilcock, 2007 cited in McFadden and Worrels, 2012:65).

However, MRO providers may not have adequate spare parts in their facilities in order to lower stock costs. Rather, they get support from airlines or order spare parts when required. However, this may cause delays in the completion of maintenance tasks. Therefore, inventory management is another factor that may put pressure on MRO providers (McFadden and Worrels, 2012:65). Furthermore, in case of any problem in the supply of spare parts, technicians may reuse parts removed from another aircraft. This finds support in the following statement of P2:

*Using adequate/high-quality materials (certified and kept under appropriate conditions) is of particular importance. However, when stocks are unavailable, malfunctioning/broken parts (especially consumable materials) are reused. An aircraft may be retained in maintenance facilities for hours or even days on the pretext that spare parts are not available.*

#### **4.1.2.2. Seeking to Reduce Workforce Costs**

Qualitative data analysis shows that MRO providers also strive to reduce workforce costs. This is mainly due to efforts to reduce maintenance costs in general. What underlies MRO providers' vigorous efforts to lower costs is the fact that maintenance cost is the major competitive advantage on the market. Competition based on the cost of maintenance and the search to reduce costs manifest in the form of efforts to lower workforce costs. A workforce is a significant cost item in maintenance services. Trying to lower workforce costs makes MRO providers reduce the number of qualified approved personnel and to recruit auxiliary technicians for lower wages. P2, P4, P6 and P15 said the following related to labor force costs:

***P2:** As the cost of C/S personnel is high, MRO providers tend to recruit NON C/S personnel. Not recruiting adequate numbers of experienced and qualified personnel to reduce costs... Paying per man hour works in the planning process, but in reality, requires more man hours and may cause human errors.*

***P4:** Not employing qualified personnel in maintenance organizations (MRO providers) is one of the most frequently encountered challenges today. Unqualified personnel provide service for lower wages, but not having the required license and training and not having a good command of English means that unqualified personnel cannot always understand technical documents thoroughly. Because they lack proficiency in English, they learn the job via a master-apprentice relationship. In the event of a problem, they fail to produce solutions and complete a task erroneously or incompletely, thinking that 'nothing bad would happen'. Therefore, the major factor that determines the quality of work in maintenance organizations (MRO providers) is the capability of employees.*

***P6:** MROs reduce the number of qualified (C/S) personnel and increase the number of non C/S personnel to minimize personnel costs.*

***P15:** Lack of capable and experienced personnel has serious negative effects on safety even when correct tool/equipment is available.*

MRO providers are obliged to lower costs to offer lower prices in order to attract customers that prioritize lower fees in the MRO market marked by fierce competition. For this purpose, rather than increasing the number of qualified personnel, they tend to use existing technicians not equipped with adequate knowledge, experience or competency as approving personnel. P6 and P9 explained this as follows:

*P6: MROs reduce the number of qualified (C/S) personnel and increase the number of non C/S personnel to minimize personnel costs. Because workload is heavy, maintenance tasks are often completed by unqualified personnel.*

*K9: An MRO provider can authorize unqualified personnel to take responsibility in aircraft maintenance.*

The concern to lower costs in aircraft maintenance may cause problems related to the quality and quantity of human resources that, as a result, compromises aviation safety. Human action is the major factor that threatens aviation safety. This may lead to significant safety hazards. Furthermore, cuts in technician's wages to lower costs may reduce motivation and hence reduce performance. Low performance is a safety hazard as it raises the possibility of errors being made and violations occurring.

#### **4.1.2.3. Efforts to Enhance Productivity**

Productivity enhancement is an important means of lowering costs. For MRO providers operating under the pressure of lowering costs, enhancement of workforce productivity means conducting more maintenance tasks with the same number of personnel or conducting the same maintenance tasks with fewer personnel. Both options increase workload and thus the fatigue and chronic stress felt by maintenance technicians, and are likely to cause human error to arise from attention deficit or loss of situational awareness. Heavy workload is reported to be among the causes of short circuits and violations (UK CAA, 2002). Given that the price of maintenance is a significant competitive tool, there is a need to enhance the amount of production rather than increase prices in order to raise an organization's revenue. Carrying out additional work using the same number of personnel means increasing their workload. Findings suggest that MRO providers try to enhance workforce productivity in order to lower costs and thereby increase revenue.

Another finding of qualitative data analysis is that MRO providers seek to increase the number of slots available for a certain period. This also refers to attempts to enhance productivity not only of the workforce but also of facilities and equipment used in the

maintenance procedures, and has the potential to cause problems as outlined above. P20 and P23 drew attention to the adverse effects of productivity enhancement efforts:

*P20: Contracted organizations generally offer maintenance services with a minimum number of personnel in order to minimize costs and achieve profit. In this case, the airline cannot monitor or control human fatigue levels under time pressure and their effects on safety.*

*P23: There is certainly a need to remove cost and time pressure in base maintenance. MRO providers must unquestionably address any problem that affects safety.*

#### **4.1.2.4. Seeking to Reduce Equipment Costs**

MRO providers seek to reduce costs in order to increase profit since maintenance price is the major competitive tool in the market. Fierce competition among MRO providers and the tendency of airlines to select MRO providers that offer lower prices are factors that put MRO providers under pressure to lower costs. The findings suggest that offering lower prices is an important way to find customers. The qualitative data analysis shows that MRO providers tend to renounce equipment required for maintenance with a view to lowering costs. MRO providers tend not to use equipment except such equipment as required by regulation. Low quality or insufficient equipment may impair maintenance effectiveness, and create a safety hazard. P15 said the following about a reduction of equipment costs:

*From the perspective of MRO providers: MROs may also outsource both tools/equipment and, in some cases, technical support (aircraft technicians or engineers). Tools and equipment used by MRO providers must fulfill international standards and requirements, and be approved appropriately after undergoing periodic checks and tests. Providers must ensure that they have access to supplies whenever they need them. The use of tools and equipment that do not meet standards may impair maintenance procedures and affect safety.*

P24 also confirms the presence of a safety hazard:

*Not using appropriate technical tools and materials and conducting maintenance with the use of tools and materials not specified in technical manuals are factors that threaten safety. Likewise, if an MRO provider's facilities are not in proper condition or maintenance facilities are colder, warmer, more humid or dustier than they should be, employees as well as aircraft systems are negatively affected. This impairs the quality of maintenance.*

#### **4.1.2.5 Seeking to Create Economies of Scale and Scope**

Qualitative data analysis indicates that MRO providers seek to create economies of scale and scope in order to reduce maintenance costs and, by so doing, to attract more customers. Economies of scale mean reducing unit costs by increasing production (Hanlon, 2007:76-77). For an MRO, this refers to producing more maintenance and providing service to a greater number of customers over a certain period. Efforts to simultaneously increase workforce productivity and production inevitably lead to an increase in the workload of technicians. Moreover, efforts to produce more maintenance services and open up new slots for a greater number of aircraft in a certain period of time result in a speeding up of maintenance activities, and overlooking or disregarding problems. Early or on-time return of aircraft from MRO providers is a profitable and desirable situation for airlines as well.

Economies of scope mean diversifying products within an organization to lower costs (Hanlon, 2007:77). The rationale behind MRO providers' efforts to have the authority to provide maintenance services for different types of aircraft and different parts of aircraft creates economies of scope and reduces costs. Holding the authority to provide maintenance to several types of aircraft at the same time causes an increase in the workload of personnel with regard to functions, such as quality assurance, SMS, documentation, record keeping, stock management, reliability and validity of maintenance equipment and facilities and technician training, as well as a complication of processes. Efforts to speed up maintenance authorization for a new type of aircraft may also create a safety hazard.

Qualitative data analysis further shows that MRO providers seek to retain customers to take advantage of economies of scale and scope and to increase revenue. Fulfilling the demand of customers for lower costs and shorter periods of maintenance are factors that are likely to put MRO providers under time pressure and encourage them to ignore unscheduled maintenance requirements. P9's metaphor of mass production in factories refers to the search for economies of scale and scope:

*Employees in MRO's generally work with the mentality of a factory, and fail to estimate problems that are likely to occur due to errors. Thus, it is inevitable that many problems occur after maintenance is completed. Especially problems due to incorrect or incomplete assembly...*

#### **4.1.3. The Function of Production is Shared between Two Organizations**

Aircraft maintenance is the most fundamental component required by an airline to produce flight services. An airline cannot operate an aircraft before maintenance operations have been conducted. In other words, without maintenance, it is not possible to fly an airplane. Sharing the function of production between two organizations is a natural outcome of

outsourcing. Analysis of qualitative data obtained from participants indicates that this may potentially threaten aviation safety for several reasons. This significant finding is not surprising for the researchers. As mentioned in the section covering literature review, several studies conducted in the airline industry and other sectors report that outsourcing splits the organizational function of management, impairs the integrity of production, and poses a potential threat to safety (Ghobrial, 2005: 470-473; Rieple and Helm, 2008: 281; Drury and Guy, 2010: 126; Sedatolite et al., 2012; Quinlan et al., 2013). Results compatible with the literature have been obtained, not because the researchers made deductive research based on the literature, but because they detected problems caused naturally by outsourcing. This indicates the high validity and reliability of this research. Making use of the capability of qualitative research to address all aspects of a topic profoundly, the authors have conducted an inductive qualitative analysis to obtain themes from codes with a view to showing why dividing the production function between two organizations creates a safety hazard.

#### **4.1.3.1. Decreased Control of Airlines over Maintenance**

Due to outsourcing, maintenance operations (a significant component in the provision of air transportation service) are removed and distanced from the organization. Therefore, a natural outcome of outsourcing is that airlines lose some of their control over maintenance operations.

The qualitative data that led the researchers to this conclusion are given below:

- The emergence of information asymmetry derived from outsourcing.
- Airline control over maintenance only through documentation and records,
- A decrease in airline effectiveness of quality assurance and SMS functions,

Problems related to the quality and quantity of airline representatives who are responsible for the control of maintenance tasks performed by MRO providers.

Information asymmetry is present when two parties do not possess the same amount of information in a shared process (Mishra et al. 1998: 277). One natural outcome of outsourcing is that a service providing organization has more information than a service purchasing organization (Heide, 2003: 19). In such a case, an airline contracting out maintenance to an MRO provider is inevitably faced with uncertainty with regard to effectiveness and compliance with regulation of maintenance operations. There would be no uncertainty if maintenance tasks were performed in-house. The uncertainty is likely to mask the need for safety enhancement and an aviation organization's opportunity to correct any irregularities. This is obviously a

safety hazard. Qualitative data obtained from the participants also confirms that outsourcing of maintenance causes information asymmetry. P12 and P19's statements are shown below:

*P12: They report to have completed some important tasks, but they have not. They tend to disregard some minor work, or work that takes a short period.*

*P19: As airline is mainly accountable as an operator for maintenance, an MRO organization may leave out or leave incomplete some maintenance tasks that threaten safety (e.g. control, testing, changing parts). The MRO provider may report that it has conducted some maintenance tasks although it has not.*

The theory of transaction cost economics (TCE) shows that outsourcing may engender information asymmetry, and this asymmetry may cause moral hazard from the perspective of a service provider (Heide, 2003: 19; Guldbrandsen et al., 2017: 4; Aubert and Rivard, 2016). If an MRO provider uses information asymmetry (a condition in its favor) as a moral hazard, it gives rise to a hazard that compromises safety.

Participants report that when maintenance operations are contracted out, the effectiveness of the quality assurance function of airlines decreases. Outsourcing distances maintenance from organizations, and makes it harder for airlines to perform audits on another organization. Participants complain that airlines cannot effectively control whether MRO providers ensure up-to-date record-keeping, audits are less likely to detect problems when performed outside the organization, and audits are solely based on documentation and records. These findings also point to a reduced effectiveness of SMS. Both quality assurance and SMS functions are shared between two organizations. The main goals of quality assurance are determining to what extent maintenance operations comply with regulations and the provision of feedback and solutions to problems, if any. The purposes of technical regulations regarding maintenance are to remove safety hazards and to reduce safety risks. The main functions of an SMS are to measure safety performance, to monitor safety performance over time, to estimate future performance values and to find safety-related solutions after identifying root causes, as well as removing safety hazards and reducing safety risks. The damage to these functions is undoubtedly a hazard in itself.

Qualitative data collected from participants suggests that airlines are involved in maintenance processes through the reports from their representatives or MRO providers, rather than from the performance of on-site auditing P3 draws attention to this issue saying:

*Personnel of an MRO provider may not have thorough knowledge of maintenance quality. At this point, it is necessary for MRO providers to have well-functioning in-house quality audit processes, and that our quality assurance departments audit outsourcing processes effectively.*

P7 also emphasizes auditing problems that arise when certain maintenance operations are outsourced to an MRO provider:

*Lack of quality control: We outsource the maintenance/manufacturing of parts of main units. There is a need for close contact, like the one between parents and children. Neither heavy oppression nor extensive freedom... The organization to which a maintenance service is outsourced must have a common understanding of the culture with the main organization.*

P20 and P23's explanations relating to a decrease in airline effectiveness in quality assurance and SMS functions are quoted below:

*P20: In outsourcing, it is not possible to control and actively follow the human factors in aircraft maintenance. Contracted organizations (MROs) conduct maintenance with the minimum number of personnel to achieve minimum costs and to make profit. The customer airline cannot monitor and actively control human fatigue against time pressure and its effect on safety. Quality audits are never comprehensive enough to reveal these details.*

*P23: Control of procedures by quality departments alone does not ensure the monitoring of safety.*

#### **4.1.3.2. Outsourcing Requires Effective Communication and Coordination**

The qualitative data analysis suggests that there may be problems related to communication and coordination between the two organizations during the outsourcing process, and that this may cause hazards that threaten safety. What underlies these problems is undoubtedly the split of the production function between two organizations due to outsourcing and an impairment of the integrity of production and organizational functions of management.

For instance, participants report that they are frequently faced with problems related to on-time, complete and accurate communication of maintenance work packages and technical documents by airlines to MRO providers. This is severe problem that is likely to compromise aviation safety. Furthermore, during the production of maintenance services, MRO providers need to communicate with maintenance, quality assurance, the safety management system, the finance and human resources department of other organizations (including aviation authorities),



spare part providers and customer airlines. Another point mentioned by participants is that communication between quality assurance and the SMS departments of two organizations weakens because of outsourcing. Outsourcing, causing disorganization and complication in all these processes, is likely to produce hazards. Drury and Guy (2010: 127) argue that if maintenance operations are conducted in-house, an aviation organization is faced with fewer communication and co-ordination problems between sub-departments of an organization.

For safe, on-time and successful completion of maintenance operations, there is a need for an effective supply chain mechanism between MRO provider and customer airline, considering that the production function is divided between at least two organizations and between two locations. An effective supply mechanism requires effective communication and co-ordination. Errors and delays in the supply process may place time pressure on both organizations. Such problems are less likely to occur if maintenance operations are conducted in-house.

Another challenge concerns the accurate and complete keeping and transfer of records related to maintenance operations. When an airline decides to change its MRO provider or conduct maintenance in-house, there may be problems related to the transfer of previous maintenance records into the system or the integration of different systems.

Data obtained from the participants indicates that an MRO provider may not have sufficient knowledge of maintenance procedures followed by the customer airline. This is mainly because the maintenance service production function is shared between two organizations. Furthermore, the need for many different customer airlines' procedures at the same time may inhibit MROs having a thorough knowledge of them. Flaws and errors regarding the knowledge and implementation of maintenance procedures potentially threaten aviation safety. P11, P1 and P24's statements regarding this are provided below:

***P11:** In scheduled maintenance, when an MRO provider does not have full knowledge of an airline's procedures and directives, there may be misunderstanding or incomplete fulfillment of work orders.*

***P1:** Procedures pertaining to the airline and time wasted and malpractices that are likely to arise when procedures are not fulfilled thoroughly through outsourcing: There may be delays and hence time wasted due to operational planning. Malpractices may also cause delays as well as a loss of man-hours because of recovery procedures performed up until or after an airplane is returned to the airline.*

*P24: An MRO provider needs to have a full knowledge of and be able to implement fully the procedures in the organization that outsource aircraft maintenance. Otherwise, malpractices are likely to arise and have negative effects on safety.*

The fact that outsourcing entails effective communication and co-ordination makes the system vulnerable to problems related to safety reporting between customer airline and MRO provider. These problems undoubtedly impair the effectiveness of the SMS.

In order to increase their chances of success in communication and co-ordination with an MRO, airlines assign representatives to control the processes of the MRO provider. However, participants questioned the quality and numbers of representatives. Data analysis suggests that airlines outsourcing maintenance operations to lower costs are reluctant to assign technicians and engineers in sufficient numbers and quality in the MRO provider. “*If the carrier does not send representatives to an MRO provider, serious problems may arise,*” said P12. P19’s statements related to this problem are as follows:

*Maintenance contracts may guarantee that representatives of an airline play an effective role in maintenance tasks conducted in an MRO. Meetings must be held frequently to monitor the process.*

#### **4.1.3.3. An MRO Provider Sees Accountability as a Secondary Function**

Participants argue that MRO technicians are not as eager as in-house technicians of airlines when performing maintenance operations. The researchers contend that this may be traced back to inequality of safety accountability between parties. Airlines have primary accountability in the safe transport of passengers and freight. Accountability cannot be transferred to other departments or organizations. MRO providers certainly have accountability with regard to ensuring safety. However, the accountability of airlines (as the owner of transport service) is primary in legal terms and in the eyes of MRO providers. Some participants mention that MRO providers are not as willing as airlines to keep up-to-date documentation and to make use of official and valid documents in maintenance procedures. Two examples are provided below:

*P6: When maintenance is outsourced, MRO providers, unfortunately, do not take good care of customers’ airplanes. In other words, airplanes are treated like step children, with no diligence. Thus, there are problems related to performing the job appropriately and monitoring performance. These cause serious threats to safety.*

*P8: The most important thing is TRUST, I believe. I do not have trust in outsourcing. People do not care about what does not belong to themselves.*

*P19: As an airline is the main accountable operator for maintenance, an MRO organization may leave out or leave incomplete certain maintenance tasks that threaten safety (e.g. control, testing, changing parts).*

#### **4.1.3.4. Differentiation in Organizational Cultures**

The analysis of data obtained from the participants shows that an airline and an MRO may have different organizational cultures. When differences turn into problems of incompatibility, hazards appear that threaten safety. Although airlines and MRO organizations operate in the same industry, there are probably differences in core competency, safety commitment and management policies. Differences in organizational culture derive from the fact that the production function is split between two organizations.

Data suggests that the technician turnover rate is higher in MRO providers. This may indicate that technicians do not develop a sense of organizational belonging. If MRO technicians are not as diligent as airline technicians, with respect to taking technical documents as a reference, voluntary reporting and avoiding violations, this may cause safety hazards. If reporting violations, one of the indicators of a strong positive safety culture, is seen as a valuable act for safety enhancement in one organization, but as ‘squealing’ in the other organization, reporting is encouraged in the former, but punished in the latter. The discrepancy is likely to cause profound problems that threaten safety. P2 provided detailed explanations regarding this:

*P2: Creating time pressure on employees and punishing errors are among the most significant flaws. This means encouraging employees to hide errors, and I believe, is one of the biggest enemies of ‘SAFETY’.*

*P2: An airplane in the organization where I work was taken to a large MRO provider for a scheduled C check. Two days after it was brought back, a breakdown in the fire extinguishing system occurred. In the controls we performed, we found that the fire extinguisher tube was empty. Our flight crew had not reported that they had used the fire extinguisher tube. After a detailed examination, it was detected that there was an external intervention press switch for the tube. In short, the tube exploded during maintenance or testing, and the error was concealed from senior administration without being reported. Not being aware of the importance of fire extinguisher points due to lack of training and not reporting errors for fear of being punished points to pressure from administration, and not taking documents as a*

*reference means that personnel fulfill duties haphazardly. This specific case is a good, but a bitter example.*

#### **4.2. Importance Rating of Outsourcing Hazards**

In the questionnaire, the participants were also asked to identify which hazards were likely to have the greatest negative impact on aviation safety. However, the participants did not make a rating when replying to the open-ended questions. This is why, the authors examined how many participants mentioned a specific code extracted from their statements (some of these codes were then formulated into categories and themes) to rate the importance of hazards. The five most important safety hazards are presented in Table 3.

**Table 3:** Importance Rating of Safety Hazards

Theme No	Safety Hazards	Frequency	Level
3	Seeing accountability as a secondary function of an MRO provider	10	1
1	Time pressure on an MRO provider	9	2
2	Lack of qualified technicians in an MRO provider	9	2
3	Decrease in effectiveness of an airline's quality assurance function	9	2
3	MRO provider's insufficient knowledge of maintenance procedures	7	3
1	Price as the major selection criterion	7	3
2	Insufficient number of technicians in an MRO provider	6	4
2	Employment of unqualified personnel	6	4
3	Decrease in a sense of belonging among MRO technicians	5	5
3	Airline's decreased control over maintenance	5	5
3	Problems in the transfer of maintenance packages	5	5
3	Effective communication required in outsourcing	5	5

Safety hazards that rank in the top five include codes and categories that fall under all three themes. However, the most commonly referred to hazards are related to the theme of 'the division of the production function between two organizations'. This finding supports the fact that, as a natural outcome of outsourcing, there is disorganization of roles in the production function of an airline and the organizational function of management. This provides strong evidence to the finding that the disorganization caused by outsourcing has the potential to produce safety hazards.

Furthermore, the code of 'considering the maintenance fee as the main criterion in selecting an MRO provider', seen as a safety hazard in its own right and developed into a

category as it encompasses other codes, was also mentioned frequently by participants. This finding supports the theme that ‘Airlines’ View of Outsourcing as a Cost Reduction Tool’. The high frequency of this code draws attention to the presence of such a problem and to the fact that this is an important safety hazard caused by outsourcing. The codes frequently mentioned under the theme that ‘price is the major factor ensuring a competitive advantage for MRO providers’ point to problems pertinent to human resources management in MRO providers: *a lack of qualified technicians in an MRO provider; insufficient numbers of technicians in an MRO provider; and employment of unqualified personnel*. Inductive qualitative data analysis shows that, as price is a significant competitive advantage, MRO providers are under cost-related pressures and try to reduce workforce costs in order to achieve lower costs.

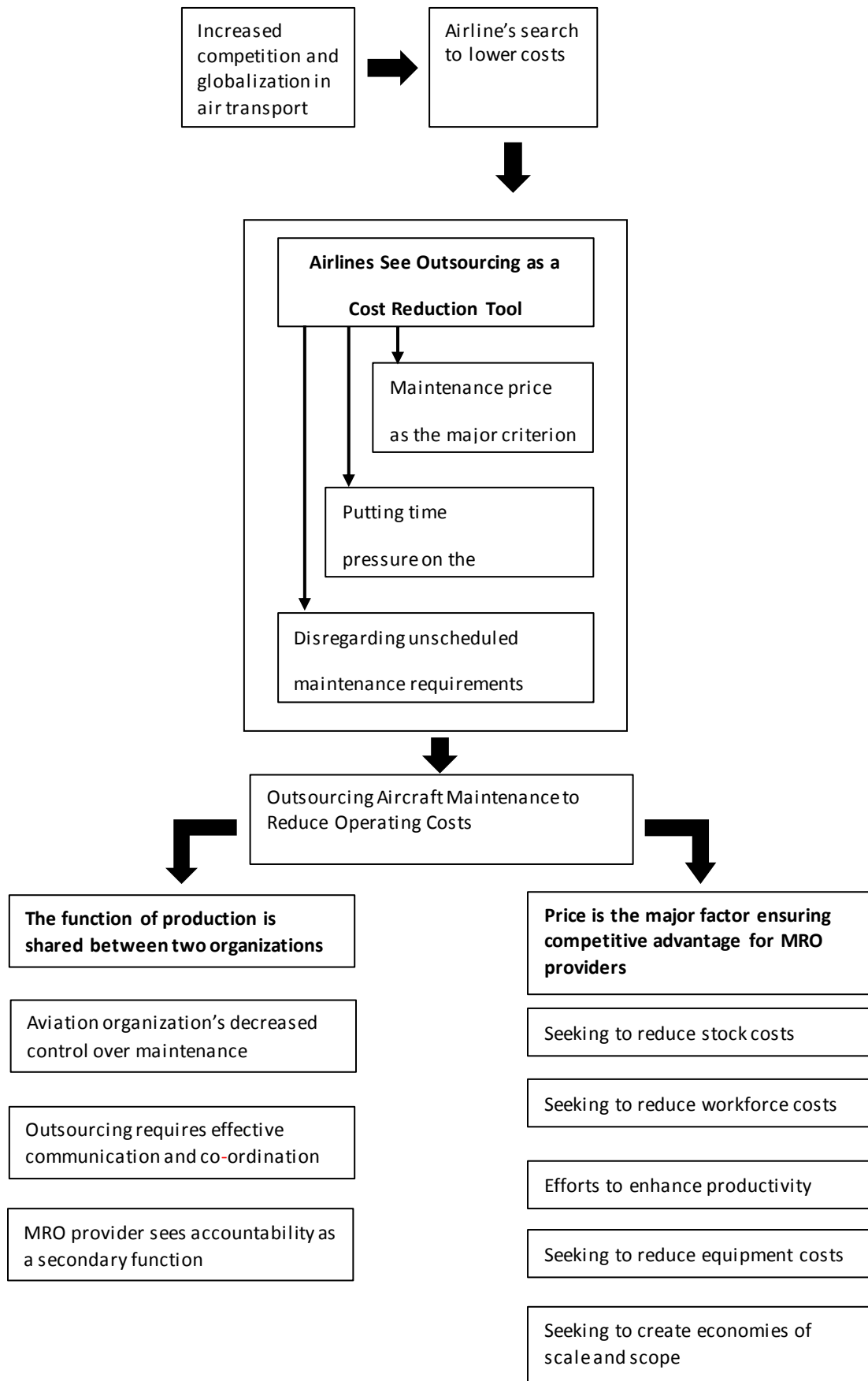
#### **4.3. Examining the Relationship Between Themes**

Competition has been increasing and has become global in air transport. One of the most significant reasons for this is the liberalization of economic regulations in the domestic and international airlines market (Odoni, 2009). One important outcome of liberalization is that airlines determine air fares freely in consideration of market dynamics. This has led to increased price competition in the market. This has also brought about the business model of low-cost carriers, which is a breakthrough in the airline business (Lenartowicz et al. 2013; Pearson and Merkert, 2014). The entry, success of, and growth in numbers of low-cost carriers into the market are factors that increase price competition in the market (Hanaoka et al., 2014). Increased competition and the significant role of price in competition make airlines implement policies that lower costs and develop core competencies. In this respect, airlines outsource maintenance operations. The relationship among three themes obtained as a result of the inductive analysis of qualitative data is presented in Figure 1. The qualitative analysis results support previous findings in the literature. Airlines see outsourcing maintenance operations as an effective tool for reducing costs. The main motivation behind outsourcing is to reduce costs.

The fact that an increasing number of airlines outsource greater numbers of maintenance operations to reduce costs elevates the number of MRO providers that enter the market and increases competition among MRO providers (Vieira and Loures, 2016). The findings of the qualitative data analysis suggest that airlines, whose main motivation for outsourcing maintenance operations is to lower costs, expect low prices and speed in maintenance services purchased from MRO providers operating in a market where competition has been increasing. The main criterion that plays a role in the selection of MRO providers is low cost. Another important criterion that airlines consider is speed in completing maintenance services. These

demands make maintenance price the major competition tool among MRO providers and put them under pressure to produce low-cost, but accelerated, aircraft maintenance services. The present research shows that such pressure has the potential to produce diverse safety hazards.

Achieving low costs is undoubtedly the goal of all business organizations. However, the cost reducing pressure to which MRO providers are exposed has the potential and strength to create safety hazards. For instance, undesirable safety situations are likely to occur when MRO providers, endeavoring to lower workforce costs to offer lower prices to airlines, recruit personnel that do not meet qualitative or quantitative needs and increase the workload of personnel in order to reduce costs by increasing productivity.



**Figure 1:** Relationship Between Themes

Another finding of the research is that outsourcing causes disorganization in the production of operations and in the organizational structure. This finding is significant for those in other sectors and fields of operation. The distinction is that airlines outsource a critical field of operation that has a direct impact on aviation safety. Reduced control of airlines over these critical processes may cause safety hazards. Disorganization in processes and structures require effective communication and co-ordination. However, since achieving this is difficult, disorganization becomes another source of safety hazards in the aviation industry. There is also disintegration in accountability. Accountability not distributed equally between parties becomes a safety hazard. Disorganized processes and structures pose another source of safety hazards when there is incompatibility between the organizational cultures of parties.

## **5. CONCLUSION**

This study, based on a qualitative research design, attempts to answer whether specific safety hazards occur when airlines outsource maintenance operations to MRO providers rather than conduct them in-house, what the sources and outcomes of the hazards are, and how and why these hazards constitute a threat to safety.

The study has shown that airlines see outsourcing of maintenance operations as an important tool for achieving lower costs. Given that the main motivation of airlines is the lowering of costs, they naturally expect lower prices and speed in maintenance services. This makes maintenance price and duration the major criteria in the selection of MRO providers. As a result, MRO providers are under serious pressure to reduce costs and to provide accelerated services. MRO providers under the pressure of cost and time seek to reduce stock, workforce and equipment costs, and to enhance the productivity of workforce and facilities at the expense of an increasing workload. The results suggest that reducing the quality and quantity of technicians, with the intention of lowering workforce costs, in particular brings about a significant safety hazard. Regardless of quality and quantity problems, the effort to produce more work in a shorter period alone is an important safety hazard. All these factors may lead to human errors and violations. Cuts in stocks and equipment may also compromise safety. Further efforts to lower costs, by making different maintenance activities for different types of aircraft, searching for customer loyalty, and pressure to gain new customers, also constitute threats to aviation safety.

Another significant result of this study is that outsourcing causes disorganization in the production of maintenance services and the organizational structure of parties that produce these services. This decreases the control of airlines over maintenance operations, and makes



maintenance prone to errors as the process requires effective communication and co-ordination. The study further shows that MRO providers do not embrace the maintenance process fully as they see accountability as a secondary function. Another natural outcome of the division of production function between two organizations is that a differentiation in organizational culture may cause incompatibility with regard to safety culture, which inevitably creates safety hazards.

Airlines that desire to outsource maintenance operations, and civil aviation authorities that are responsible for ensuring safety, are recommended to take risk-mitigation measures in consideration of the hazards list obtained by this study.

## REFERENCES

- Aubert, B. A., & Rivard, S. (2016). A Commentary on: The Role of Transaction Cost Economics in Information Technology Outsourcing Research: A Meta-Analysis of The Choice of Contract Type. *Journal of Strategic Information Systems*, 1(25), 64-67.
- Belobaba, P. (2009). Airline Operating Costs and Measures of Productivity. Peter Belobaba, Amadeo Odoni and Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* (inside) (p. 113-151). West Sussex: Wiley.
- Creswell, J. W. (2002). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Method Approches* (Second Ed.). London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. Translation Based on the 3<sup>rd</sup> ed. (Trans. by M. Bütün and S. B. Demir). Ankara: Siyasal Yayınları.
- Czepiel, E. (2003). Practices and Perspectives in Outsourcing Aircraft Maintenance. Washington: S. Department of Transportation Federal Aviation Administration Office of Aviation Research Press.
- Doganis, R. (2006). *Airline Business* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Routledge, Tylor & Francis Group Press.
- Drury, C. & Guy, K. (2010). Outsourcing Aviation Maintenance: Human Factors Implications, Specifically for Communications. *Journal of Aviation Psychology*, 20 (2), 124-143.
- FAA (2009). Risk Management Handbook. ABD: United States Department of Transportation Publishing.
- Franco, B. (2008). Exploring the Effects of Increased FAA Oversight on Part 145 Maintenance Practices. (Doctoral Dissertation). Arizona: Schools of Business and Technology Management.
- Ghobrial, A. (2005). "Outsourcing in the Airline Industry: Policy Implications." *Journal of Transportation Law, Logistics, and Policy*, 457-73.
- Glesne, C. (2013). Nitel Araştırmaya Giriş. (Trans. by A. Ersoy and P. Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., & Sandvik, K. (2017). "Firm Boundaries and Transaction Costs: The Complementary Role of Capabilities". *Journal of Business Research*.
- Hanaoka, S., Takebayashi, M., Ishikura, T. and Saraswati, B. (2014). "Low-Cost Carriers Versus Full Service Carriers in ASEAN: The Impact of Liberalization Policy on Competition", *Journal of Air Transport Management* 40, 96-105.
- Heide, J. B. (2003). "Plural Governance in Industrial Purchasing". *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.
- Herrera, I. A., Nordskog, A. O., Mhyre, G. and Halvorsen, K. (2009). Aviation Safety and Maintenance Under Major Organizational Changes, Investigatin Non-Existing Accidents. *Accidents Analysis and Prevention*, 41 (2009), 1155-1163.
- Hobbs, A. (2008). An Overview of Human Factors in Aviation Maintenance. Canberra City: ATSB Transport Safety Report Aviation Research and Analysis Report.
- Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in A Transnational Industry*, (3. Ed.) London: Routledge.
- ICAO, (2002b). Line Operations Safety Audit. Doc 9803 AN/761, Montreal, Quebec.
- ICAO, (2003). Human Factors Guidelines for Aircraft Maintenance Manual. Doc 9824, AN/450, Montreal, Quebec.
- Lenartowicz, M., Mason, K. and Foster, A. (2013). "Mergers and Acquisitions in the EU Low Cost Carrier Market. A Product and Organisation Architecture (POA) Approach to Identify Potential Merger Partners". *Journal of Air Transport Management*, 33 (1), 3-11.
- Quinlan, M., Ian, H. and Gregson, S. (2013). "Outsourcing and Offshoring Aircraft Maintenance in the US: Implications For Safety". *Safety Science*, 57 (3), 283-292.
- McFadden, M. and Worrels, D. S. (2012). Global Outsourcing of Aircraft Maintenance. *Journal of Aviation Technology and Engineering*, 1 (2), 63-73.

- McCamey, R. (2010). Assessing the Relationship Between Airlines Maintenance Outsourcing and Aviation Professionals Job Satisfaction. (Published Doctoral Dissertation). Arizona: Arizona/Tucson University.
- Miles, B. M. and Huberman, M. A. (1994). An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks CA: Sage Press.
- Mishra, D. P., Heide, J. B. and Stanton, G. C. (1998). Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships, *Journal of Marketing Research*, 35 (3), 277-295.
- Monaghan, K. L. (2011). Examining the relationship between passenger airline aircraft maintenance outsourcing and aircraft. (Published Doctoral Dissertation). Arizona: North Central University.
- Murray, R. (2009). A Study Examining the Association Between Airline Maintenance Outsourcing and Passengers Perception. (Published Doctoral Dissertation). Arizona: North Central University.
- Odoni, A. R. (2009): "The International Institutional and Regulatory Environment," in *The Global Airline Industry*, ed. by P. Belobaba, A. Odoni, and C. Barnhart, pp. 19–46. John Wiley & Sons, Ltd.
- Patton, Q.M. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods, (3. Ed.). Thousand Oaks London: Sage Press.
- Reason, J. T. (2008). The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Rieple, A. & Helm, C. (2008). Outsourcing for Competitive Advantage: An Examination of Seven Legacy Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14 (5), 280-5.
- Sedatolite, K. L., Vrettos D. and Widener S. K. (2012). "The Use of Management Control Mechanism Mitigate Moral Hazard in The Decision to Outsource". *ABD Journal of Accounting Research*, 50 (2).
- UK CAA. (2002). CAP 715: An Introduction to Aircraft Maintenance Engineering Human Factors for JAR 66. West Sussex: UK CAA Publishing.
- Useem, M. & Harder, J. (2000). "Leading Laterally in Company Outsourcing". *Sloan Management Review*, 41 (2), 25-37.
- Vieira, D. R. & Loures, P. L. (2016). "Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) Fundamentals and Strategies: An Aeronautical Industry Overview. *International Journal of Computer Application*, 135 (1), 21-30.

**Citation:** Halaç U. & Şaşmaz F. D. (2017), Yapısal Kırılma Altında Sanayi Üretimi Ve İstihdam İlişkisi, BMIJ, (2017), 5(3): 684-702 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.151>

## YAPISAL KIRILMA ALTINDA SANAYİ ÜRETİMİ VE İSTİHDAM İLİŞKİSİ

Umut HALAÇ<sup>1</sup>

Fatma Deniz ŞAŞMAZ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 02/10/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 23/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Sürdürülebilir ekonomik büyümeyi hedefleyen ekonomilerin en önemli konularından biri olan sanayileşmenin üretimi artırma yoluyla istihdamı olumlu etkilediği düşünülmektedir. Bu çalışmada Türkiye'de 2005:01 ve 2017:06 dönemleri arasında sanayi üretimi ile toplam istihdam, sanayi istihdamı ve genç istihdam değişkenleri arasındaki uzun dönemli ilişki yapısı aylık veriler kullanılarak incelenmiştir. Ele alınan dönem yapısal değişimler içeren bir dönem olduğu için serilerin durağanlığı hem standart Genişletilmiş Dickey Fuller birim kök testi hem de yapısal kırılmalı Zivot-Andrews birim kök testi ile test edilmiştir. Eşbütünleşme ilişkisinin tahmin edilmesinde de hem Engle Granger eşbütünleşme testi hem de yapısal kırılmaları dikkate alan Gregory-Hansen eşbütünleşme testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki mevcut değildir. Çalışmanın sonuçları göstermektedir ki Türkiye için incelenen dönemde sanayi üretimi ve istihdam arasındaki bağ ortadan kalmıştır yani sanayi üretimi artsa bile bu artış istihdam yaratmaktan uzaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Sanayileşme, İstihdam, Yapısal Kırılma

**JEL Kodları:** C32, E24

## THE RELATIONSHIP BETWEEN INDUSTRIAL PRODUCTION AND EMPLOYMENT UNDER STRUCTURAL BREAK

### ABSTRACT

*For the economies which aim for the sustainable economic growth, one of the most important topic is industrialization. It is thought that it effects employability positively, by increasing the manufacturing. This study investigates the long-term relationship between industrial production and total employment, industrial employment and youth employment in Turkey using monthly data for the period from 2005:01 to 2017:06. Since the period involving structural changes, the stability of series was tested by standart Augmented Dickey Fuller unit root test and Zivot Andrews unit root test with structural breaks. Estimates of the cointegrating relation are obtained using Engle-Granger test procedure and Gregory Hansen test procedure taking structural breaks into account. The results of cointegration tests show that there is no long run relationship among the variables. The findings of the study indicate that the connections between industrial production and employment have been*

<sup>1</sup> Doç. Dr. Yaşar Üniversitesi [umut.halac@yasar.edu.tr](mailto:umut.halac@yasar.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0001-7540-4219>

<sup>2</sup> Arş. Gör. Yaşar Üniversitesi [deniz.sasmaz@yasar.edu.tr](mailto:deniz.sasmaz@yasar.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-4811-4934>

*disappeared, during the time period examined for Turkey. This also suggests that the rise in the industrial production is still far from creating employability.*

**Key Words:** *Industrialization, Employment, Structural Break*

**JEL Codes:** *C32, E24*

## 1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile ekonomik büyümenin en önemli kaynağı olarak yükselen sanayileşme olgusu zaman içinde içerik ve tanım olarak değişse bile önemini sürekli korumuştur. Bütün olumsuzluklarına rağmen Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, sanayileşmenin ne kadar önemli olduğunu ve sanayileşme yolunda hızlı hareket eden ülkelerin zaman içinde diğer ülkelerden ayrıştığını göstermesi açısından tarihi belge olarak karşımızda durmaktadır. Günümüz dünya ekonomisinde, sanayileşme teknolojik olarak sürdürülebilir bir gelişme patikası ve ilerleme göstergesi olarak kullanılmaktadır.

Türkiye’de sanayileşme çabası cumhuriyetin kurulması ve bağımsızlığın kazanılmasının hemen sonrasında başlatılmıştır. Genç cumhuriyetin ilk dönemlerinde, İkinci Dünya Savaşı sürecinde yaşanan sorunlar dışında, sanayileşme hedefinden hiç vazgeçilmemiştir. 1960’lı yıllara gelindiğinde Türkiye’deki sanayileşme çabalarının tamamının devlet destekli olarak gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. 1970’lerin başına kadar devlet destekli ve planlama çerçevesinde sürdürülen sanayileşmenin, 1970’lerde yaşanan istikrarsızlık ve dış kaynak kıtlığından dolayı zor zamanlar yaşadığı ortadadır. 1980’ler ile başlayan dışa açık politikalarla beraber sanayileşmenin biraz daha geri planda kaldığı görülmektedir (Şensen ve Taymaz; 2003).

1980’ler ve 1990’lar boyunca Türkiye, IMF ve Dünya Bankası yönlendirmesi ile serbest piyasanın üstünlüğünü kabul eden neoliberal politikalar uygulamaya başlamıştır. Bu dönemde, ülke ekonomisi enflasyon, döviz kuru ve faiz oranları gibi daha çok finansal yapılarla ilgili olan problemlerle boğuşmuş, orta ve uzun döneme yönelik sanayileşme hedeflerinden uzaklaşmaya başlamıştır. 2000’li yılların başlarında yaşanan finansal krizlerin sonrasında ülke ekonomisi toparlanmaya başlamasına rağmen stratejik olarak orta ve uzun vade gelecek hedeflerini ortaya koyan istikrarlı bir sanayileşme politikası oluşturamamıştır. Son yıllarda sanayileşme raporları yazılmaya başlanmasına rağmen bu tür çabaların daha yoğun bir şekilde devam etmesi gerektiği ortadadır. Unutulmamalıdır ki, ekonominin uzun dönem büyüme patikasına oturması ve sürdürülebilir bir büyüme için sanayileşme şarttır.

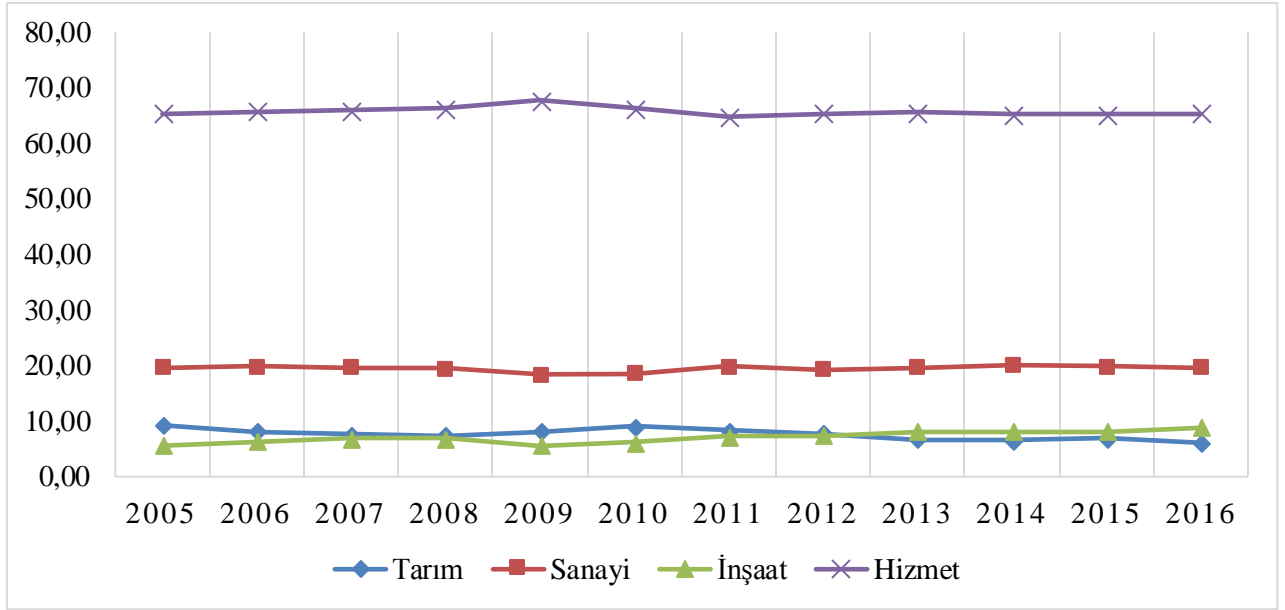
Bu çalışma ekonomik büyümenin en önemli faktörü olan sanayileşme ile ekonomi ve ülke refahı için çok büyük önem taşıyan istihdam değişkenleri (toplam istihdam, sanayi

istihdamı ve genç istihdamı) arasındaki olası ilişkiyi irdelemeyi amaç edinmiştir. Çalışmanın takip eden bölümünde sanayi üretimi ve istihdam arasındaki ilişki teorik olarak incelenecek ve bu konudaki Türkiye ekonomisi ile ilgili akademik çalışmalara değinilecektir. Daha sonra sanayi üretimi ve istihdam arasındaki olası ilişki 2005:01-2017:06 dönemi için eşbütünleşme yöntemi ile analiz edilecektir. İncelenen dönem Türkiye’de olası yapısal değişiklikler içermeye ihtimali taşıdığı için bu tür yapısal değişikliklerin de gözlemlenebileceği eşbütünleşme analizleri tercih edilmiştir. Çalışmanın sonunda ise analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

## **2. SANAYİ ÜRETİMİ VE İSTİHDAM**

Sanayileşme, uzun dönemli ve istikrarlı büyümeyi hedefine alan ekonomilerin en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmiştir. Sanayileşme çabaları zaman içinde yapısal olarak yenilenerek, sürdürülebilir bir durumu ulaştırılmaya çalışılmıştır. Sanayileşmenin üretimi artırarak, dolaylı olarak istihdama da olumlu etkiler yapacağı düşünülmüştür. Sanayi üretimi ve istihdam arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan çalışmaların çıkış noktası, Okun (1962) tarafından ortaya koyulan ve literatüre “Okun Yasası” olarak geçen çalışmaya dayanmaktadır. Okun (1962)’un çalışmasında ekonomik büyüme ve istihdam konusu tartışılmakta ve büyüme oranı ile işsizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Okun Yasası, sanayi üretimi ve işsizlik arasındaki olası ilişkiyi irdelememektedir. Fakat sanayi üretimindeki mutlak artışın, ekonomik büyümeye sebep olacağı ve bundan dolayı da sanayi üretimi ile istihdam arasında pozitif bir ilişki olabileceği söylenebilir. Burada çalışmamızla ilgili olan ve altı çizilmesi gerek konu, sanayi üretimindeki artış ile istihdam arasında önceden belirlenmiş bir ilişkinin olmadığı yani sanayi üretimindeki her artışın istihdam yaratıcı bir etki oluşturamayabileceği yönündedir.

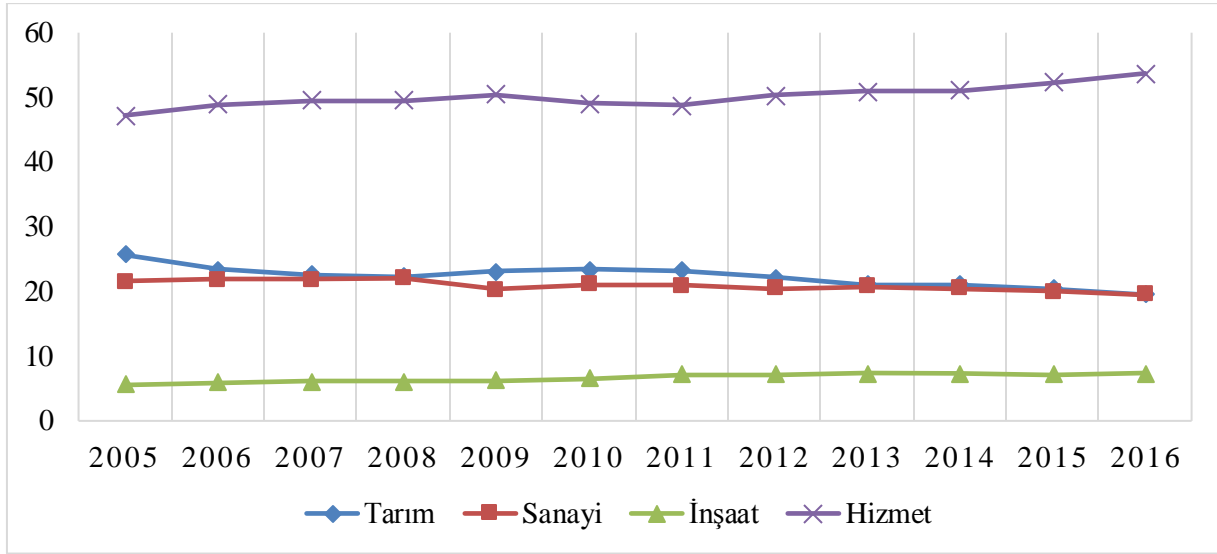
Sanayi üretiminin ekonomik büyümeye yaptığı varsayılan katkısı irdelemek için sanayi üretiminin, ekonominin geneli içindeki etkisini görebilmek gereklidir. Grafik 1’de çalışmamızın kapsadığı zaman aralığı içinde Türkiye için ana sektörlerin (tarım, sanayi, inşaat ve hizmet) toplam GSYH içindeki payları verilmiştir.

**Grafik 1:** Sektörlerin GSYH İçindeki Payları (%)

Kaynak: TÜİK

Grafik 1’de de görülebildiği gibi ülkemiz GSYH’nin yaklaşık %65’i hizmet sektörü tarafından üretilmektedir. Çalışmamıza konu olan sanayi sektörü ise toplam üretimin ortalama %20’sini üreterek, toplam üretime en büyük katkıyı veren ikinci ana sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi sektörünün toplam üretime katkısını yakından incelediğimiz de göreceli olarak istikrarlı bir yapı görülmektedir. Sanayi üretiminin toplam üretimdeki payı 2008 yılından itibaren hafifçe düşmeye devam etmiştir. 2011 yılında artış gösterse de takip eden yıllardaki eğilimi azalma yönündedir. Fakat bu artış ve azalışlar büyük yapısal değişiklikler şeklinde ifade edilebilecek kadar etkili değildir. İncelenen dönem içinde tarım sektörünün payında hafif düşme ve inşaat sektörünün payında da hafif yükselme görülmektedir. Ayrıca aynı dönem içinde tercih edilen ekonomi politikalarına bağlı olarak inşaat sektörünün toplam üretimdeki payının genel olarak artış yönünde bir eğilime sahip olduğunu belirtmemiz gerekir.

Çalışmamıza konu olan sorunun analizini yapmak yani sanayi üretiminin istihdam değişkenleri üzerindeki olası etkisini incelemek içinde sanayi üretiminin istihdam içindeki payını görebilmemiz önemlidir. Bu bağlamda aşağıdaki Grafik 2’de istihdam edilen kişilerin sektörlere göre dağılımı verilmiştir.

**Grafik 2:** İstihdam Edilenlerin Sektörlere Göre Dağılımı (%)

Grafik 2’de ana sektörlerin toplam istihdamdaki payları veya istihdam yaratma kapasiteleri görülmektedir. Toplam istihdam içindeki payları bakımından hizmet sektörü en büyük istihdam sağlayıcı sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektörü, incelenen dönem içinde toplam istihdam içindeki payını %47’lerden %52’lere kadar çıkarmıştır. Bu dönemde tarım sektörünün toplam istihdam içindeki payının düşmesi gözden kaçırılmaması gereken başka bir durumdur. Tarım sektörünün toplam istihdamdaki payı %27’lerden %20’lere kadar düşmüştür. Bu yapı içinde sanayi sektörü göreceli olarak daha istikrarlı bir resim vermektedir. Sert olmayan dalgalanmalarla beraber sanayinin payı %22’lerden %20’lere doğru gerilemiştir. Genel eğilim sanayinin toplam istihdamdaki payının azalış yönünde olduğunu göstermektedir. İnşaat sektörü ise istihdama katkısı en az olan sektördür. Tercih edilen ekonomi politikalarına rağmen inşaat sektörü istihdam içindeki payını 5%’lerden %7’lere kadar çıkarabilmiştir.

Yukarıdaki grafikler incelendiğinde sanayi sektörünün incelenen dönem içinde toplam üretim ve toplam istihdamdaki payı açısından ikinci önemli sektör olduğu görülmektedir. Bununla birlikte tercih edilen ekonomi politikaları nedeniyle sanayi sektörünün toplam üretimdeki ve toplam istihdamdaki payları azalma eğilimindedir.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi toplam üretim ve işsizlik oranı arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan çalışmaların başlangıcı Okun (1962) çalışmasına dayanmaktadır. Okun (1962) çalışmasında, gayri safi yurtiçi hasıladaki %3’lük artışın, işsizlik oranını %1 oranında azalttığını öne sürmüştür. Daha sonra bu ilişkiyi ortaya koyan katsayıya Okun katsayısı denilmiştir yani Okun (1962) çalışmasındaki Okun katsayısı %3 olarak düşülmelidir. Bu çalışmayı takip eden ve benzer yöntemi kullanan Gordon ve Clark (1984), çalışmasında



gayri safi milli hâsıla ile işsizlik oranı arasındaki ilişkinin katsayısını (Okun'un bulduğu değerden daha yüksek olarak) %5 bulmuştur. Hamada ve Kurusako (1984) benzer yöntemi kullanarak Japonya için 1948-1988 yılları arasındaki okun katsayısının %3.5 olduğunu göstermiştir. Evans (1989), 1950-1989 yılları arasını kapsayan çalışmada Amerika Birleşik Devletleri için gayri safi yurtiçi hâsıla ile işsizlik arasındaki ilişki katsayısını %3 olarak bulmuştur. Weber (1995) de çalışmada 1948 ile 1988 yılları arasındaki ilişki katsayısının %3 olduğunu göstermiştir. Moosa (1997) benzer yöntemi kullanarak 1960 ile 1995 yılları arasında G7 ülkeleri için Okun katsayısını hesaplamaya yönelmiştir. Ülkeler arası karşılaştırma olanağı da veren bu çalışmada Okun katsayısının en düşük Japonya'da (%0.8) en yüksek Amerika Birleşik Devletleri'nde (%4) olduğunu ortaya koymuştur. Okun katsayısının düşük olduğu ülkelerde iş gücü piyasasının katı olduğu ve geçişkenliğinin çok düşük olduğunu belirtmiştir. Lee (2000), 16 OECD ülkesi için ikinci dünya savaşı sonrası verileri kullanarak Okun katsayısını hesaplamaya yönelmiştir. Bu çalışma ilgili literatüre en çok katkısı olan çalışma olarak görülmektedir. Oluşturduğu modelde üretim açığı (potansiyel üretim ile cari üretim arasındaki fark) ve istihdam açığı (potansiyel istihdam ve cari istihdam arasındaki fark) arasındaki ilişkiyi, güncel ekonometrik yöntemlerle analiz etmiş ve incelediği bütün ülkeler için Okun katsayısının anlamlı olduğunu fakat ülkelerin kurumsal yapılarına bağlı olarak katsayıların değişkenlik gösterdiğini vurgulamıştır. OECD ülkeleri için yapılan bir başka çalışma da Sögner (2002)'in çalışmasıdır. 1960-1999 yılları arasında 15 OECD ülkesi için Okun katsayılarını hesaplamıştır. Avusturya, İtalya, Belçika ve İsviçre için katsayıların anlamsız olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte en küçük katsayının Japonya'da (%0.12) ve büyük katsayının da Hollanda'da (%8.2) olduğunu ortaya koymuştur. Gabrisch (2006) benzer yöntemi kullanarak Avrupa birliği yeni üyelerinden sekiz ülkeyi 1992-2004 yılları arası verileri kullanarak incelemiştir. Polonya ve Slovakya için üretim ve istihdam arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını ve anlamlı olan ilişkilerin katsayılarının da %8.5 (Macaristan) ve %2.3 (Litvanya) arasında değiştiğini belirtmiştir.

Bu çalışmalar dışında sanayi üretim endeksini toplam üretimin gösterge değişkeni olarak kullanan tek çalışma Caraianni (2006)'nin çalışmasıdır. Caraianni (2006), üretim ile işsizlik oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada üretim miktarını temsilen sanayi üretimini kullanmıştır. Sanayi üretim endeksinin kullanmasının temel amacının da verinin frekans yoğunluğunu artırmak olduğunu belirtmiştir. 1982 ve 2004 yılları arasında aylık veriler kullanılarak yapılan çalışmada Güney Kore için ilişki katsayısını %0.08 olarak tahmin etmiş ve bu katsayının iş gücü piyasasındaki katılığa işaret ettiğini vurgulamıştır.

Türkiye’de konumuz ile tam bağlantılı olmamasına rağmen Okun Yasasına atıf yaparak incelemelerine başlayan çalışmalar bulunmaktadır. Kara ve Duruel (2003), 1990-2002 yılları arasını kapsayan çalışmalarında büyüme ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisinin ortadan kalktığını ortaya koymuşlardır. Bunun nedeni olarak ithalata ve dış kaynağa dayalı büyüme modelinin kısa vadeli sermaye girişlerindeki dalgalanmalara bağlı olarak kalıcı bir şekilde istihdam yaratma gücünü kaybetmesi olduğunu belirtmişlerdir. Yılmaz (2005) çalışmasında Türkiye ekonomisindeki büyüme ve işsizlik arasındaki ilişkiyi nedensellik testi aracılığıyla araştırmış ve nedensellik ilişkisinin işsizlik oranından büyümeye doğru olduğunu tespit etmiştir. Göktaş-Yılmaz (2005), 1978-2004 arasını kapsayan analizinde benzer bir sonuç olarak büyüme ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisinin istihdamdan büyümeye doğru olduğunu altını çizmiştir. Günçavdı ve Küçükçiftçi (2006), büyümenin istihdam artışına katkısını çok yetersiz olduğunu bundan dolayı büyümenin kaynaklarının araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Günçavdı ve Küçükçiftçi (2006)’nin çalışmasına benzer sonuç bulan Ay ve Koçar (2006), büyümenin istihdam yaratmaktan uzak olduğunu, iyi bir büyümenin beşeri sermayeyi artıran özelliklerde olması gerektiğini öne sürmektedirler. Uysal ve Alptekin (2009), 1980-2007 dönemi için yaptıkları çalışmada büyüme ve istihdam arasında uzun dönem ilişki olmadığını fakat işsizlikten büyümeye doğru nedensellik ilişkisi olduğunu söylemektedirler. Muratoğlu (2011), 2000-2011 yılları arasını kapsayan çalışmasında büyüme ve istihdam arasında uzun dönem ilişki bulunmadığını belirtmekle birlikte aynı dönem içinde büyüme ve istihdam arasındaki öncül çalışmalarda varlığı tespit edilen nedensellik ilişkisinin de ortadan kalktığını iddia etmektedir.

Görüldüğü gibi Okun Yasasına atıf yapılarak yürütülen çalışmaların genelinde Türkiye için büyüme ve istihdam arasında uzun dönemli bir ilişkinin olmadığı vurgulanmaktadır, bununla birlikte kısa dönemli nedensellik ilişkisinin istihdamdan büyümeye doğru olduğu ortaya koyulmuştur. Bu durum doğal olarak istihdam yaratmayan büyüme veya istihdamsız büyüme konuları çerçevesinde tartışılmaya başlanmıştır. İstihdamsız büyüme konusu bu çalışmanın kapsamı dışında kaldığı için ilgili tartışmalara ve literatüre değinilmeyecektir. İlgili çalışmalarda büyüme ve istihdam arasındaki olması gereken ilişkinin bozulmasının sorumlusu olarak bizzat uygulanan iktisat politikası sorumlu tutulmuş ve sebepleri olarak da makina ve teçhizat ithalatını özendiren düşük kur politikası ve dış sermaye girişlerine bağımlılığın artması gösterilmiştir.

Daha önce de altını çizdiğimiz gibi Okun Yasası, büyüme ve istihdam arasındaki ilişkiyi incelemekte, büyüme ve istihdam arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Bununla

birlikte bizim çalışmamız sanayi üretimi ile istihdam değişkenleri (toplam istihdam, sanayi istihdamı ve genç istihdamı) arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Yazarların araştırması sonrasında Türkiye için tam olarak bu değişkenleri kullanan ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan çalışma bulunmadığı düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma konumuza en yakın bir kaç çalışma tespit edilmiştir. Bunlardan bir tanesinde Taymaz ve Suiçmez (2005), endeksler üzerinde yaptıkları hesaplamada 1997 yılı temel yıl olarak alındığında sanayi üretim endeksinin 2003 yılında 100'den 112'ye yükseldiğini bununla beraber istihdam endeksinin 2003 yılında 100'den 82.7'ye düştüğünü saptamışlardır. Saraçoğlu ve Suiçmez (2008), 1988 ve 2006 yılları arasını kapsayan çalışmalarında üretim endeksi yerine imalat sanayi endeksini kullanmışlar ve milli gelir büyümesi ile imalat sanayinin gelişimi arasında kuvvetli bir pozitif ilişkinin varlığına rağmen imalat sanayi üretim endeksi ile istihdam arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Acaroğlu (2015) da çalışmasında, sanayi üretim endeksini büyüme verisi göstergesi olarak kullanmış, 2005 ve 2014 yılları arasında büyümenin istihdama etkisi olmadığını fakat istihdamın büyümeye olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Benzer bir yaklaşımla Kılıç ve Yıldırım (2017), sanayi üretim endeksini toplam üretim değişkeni olarak kullandıkları çalışmalarında, 2006-2016 yılları arasında üretim ve istihdam arasında uzun dönemli zayıf bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Çolak ve Kara (2017), makroekonomik değişkenlerin istihdam üzerine etkilerini 1999-2017 yılları arasındaki üç aylık verileri kullanarak inceledikleri çalışmalarında sanayi üretim endeksi ile istihdam arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Daha önce de bahsedildiği gibi sanayi sektörü Türkiye'nin toplam üretiminin %20'si gibi bir oranını karşılamaktadır. Bu açıdan bakıldığında sanayi sektörü, Türkiye ekonomisinin tamamını temsil etme gücünde değildir. Toplam ekonomik üretim temsili bir değişken ile temsil edilecek ise hizmet sektörü değişkeni ile temsil edilmesi daha faydalı sonuçlar verecektir. Kaldı ki toplam ekonomik aktiviteyi ölçen GSYH, GSMH gibi değişkenler bulunmaktadır, bundan dolayı temsili değişken kullanmak veri setinin frekansını artırmak dışında başka bir amaca hizmet etmeyecektir.

### 3. YÖNTEM

Sanayi üretimi ve istihdam değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediğimiz çalışmamızda olası ilişkinin varlığını sınamak amacıyla eşbütünleşme analizleri kullanılacaktır. Eşbütünleşme testleri öncesinde değişkenlerin durağan olup olmadıkları ve durağan iseler durağanlık dereceleri ilgili birim kök testleri ile tespit edilecektir.

Durağanlık durumları tespit edilen değişkenlerimiz arasındaki ilişkinin durumu eşbütünleşme testleri ile sorgulanacak ve değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisi var ise uzun dönem eş bütünleşik ilişkileri yorumlanacaktır. İncelenen dönemin değişkenlerin yapısal olarak kırılmalar içerebileceği bir dönem olduğu göz önüne alınarak geleneksel birim kök ve eşbütünleşme testlerinin yanında yapısal kırılmaların içsel olarak tespit edilebileceği birim kök ve eşbütünleşme testleri de uygulanacak ve sonuçlar karşılaştırılacaktır.

### **3.1 Birim Kök Testleri**

Zaman serileri modellerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi serilerin zaman içerisinde artma veya azalma trendi takip etmeleridir. Seriler zaman içerisinde artma veya azalma eğilimi gösterdiklerinde, başka bir ifade ile seriler durağan olmadığında serilerin ortalamaları, varyansları ve kovaryansları zamana bağlı olarak değişmektedir. Durağan olmayan serilerin bir regresyon analizinde kullanılması, seriler arasında gerçekte olmayan bir ilişkiyi varmış gibi göstermekte; sahte regresyon (düzmece ilişki) sonuçları üretilmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla sahte regresyon problemini ortadan kaldırmak için serilerin durağan olup olmadıklarını tespit etmek gerekmektedir.

Serilerin durağan olup olmadıklarını tespit etmek için genellikle birim kök testlerinden yararlanılmaktadır. Bu çalışmada birim kök testleri, serilerde yapısal kırılma olup olmadığı temelinde ayrıştırılarak yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak yapısal kırılmaların varlığını dikkate almayan standart Geliştirilmiş Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi uygulanmıştır. Söz konusu testin çok bilinen bir test olmasından dolayı testin metodolojisine çalışmada yer verilmemiştir.

Zaman serilerinde olası bir yapısal kırılmanın göz ardı edilmesi geleneksel birim kök testlerinin güvenilirliğini yitirmelerine neden olmaktadır. Zivot ve Andrews (1992) bu sorunu ortadan kaldırabilmek için tek bir yapısal kırılmanın veren Zivot-Andrews (ZA) birim kök testini geliştirmişlerdir. ZA birim kök testinde ele alınan üç model aşağıdaki gibidir ( Zivot ve Andrews, 1992: 253-4)

Model A:

$$y_t = \mu + \beta t + \alpha y_{t-1} + \theta_1 DU(\lambda) + \sum_{i=1}^k c_i \Delta y_{t-i} + e_t \quad (1)$$

Model B:

$$y_t = \mu + \beta t + \alpha y_{t-1} + \theta_2 DT(\lambda) + \sum_{i=1}^k c_i \Delta y_{t-i} + e_t \quad (2)$$

Model C:

$$y_t = \mu + \beta t + \alpha y_{t-1} + \theta_2 DT(\lambda) + \theta_1 DU(\lambda) + \sum_{i=1}^k c_i \Delta y_{t-i} + e_t \quad (3)$$

Model A sabit terimde, Model B eğimde, Model C ise hem sabit terimde hem de eğimde meydana gelen yapısal kırılmayı içermektedir. Burada  $t=1,2,3,\dots,T$  tahmin dönemi,  $T_B$  yapısal kırılmanın gerçekleştiği tarih olmak üzere  $\lambda = T_B/T$  kırılma zamanını göstermektedir.  $DU$  sabitteki kırılmayı gösteren,  $t > T\lambda$  olması halinde 1 aksi takdirde 0 değerini alan;  $DT$  ise eğimdeki kırılmayı gösteren,  $t > T\lambda$  halinde 1 aksi takdirde 0 değerini alan kukla değişkenlerdir.  $\alpha=1$  için  $t$  istatistiğini minimum yapan değer uygun kırılma noktası olarak seçilmektedir. Hesaplanan  $t$  istatistiğinin mutlak değeri olarak Zivot ve Andrews (1992) kritik değerlerinden büyük olması durumunda yapısal kırılma olmadan birim kökün varlığına işaret eden boş hipotez reddedilmektedir.

### 3.2 Eşbütünleşme Testleri

Eşbütünleşme ilişkisi birim kök içeren değişkenler arasında uzun dönemli durağan ilişkiyi modellemeye ve tahmin etmeye yönelik bir yaklaşımdır (Engle ve Granger, 1987: 253). Değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisinin var olması serilerin ortak stokastik trend içermeleri ve uzun dönemde birlikte hareket etmeleri anlamına gelmektedir. Eşbütünleşme ilişkisini incelemek amacıyla Engle-Granger testi ve Johansen testi olmak üzere yaygın olarak iki yöntem kullanılmaktadır. İki değişken içeren modellerde daha çok Engle-Granger yöntemi tercih edilmektedir.

Engle-Granger testi aynı dereceden durağan değişkenlerin iki aşamalı tahmin yöntemine dayanmaktadır. Testin ilk aşamasında aşağıdaki regresyon denklemi tahmin edilir.

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 x_t + u_t \quad (4)$$

İkinci aşamada ise yukarıdaki denklemden elde edilen hata terimine birim kök sınaması yapılır. Hata terimi düzeyde durağan ise değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki başka bir deyişle eşbütünleşme ilişkisi söz konusudur.

Geleneksel eşbütünleşme yöntemleri eşbütünleşik vektördeki katsayıların sabit olduğu varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla bu testler yapısal kırılmalar söz konusu olduğunda eşbütünleşme hipotezini reddetme eğilimi gösterebilmektedir. Gregory ve Hansen (1996a, 1996b), eşbütünleşme vektördeki katsayıların kırılma tarihlerinde değişime uğrayacağı görüşünden hareketle yapısal değişimlerin etkilerini belirleyen farklı modeller önermişlerdir.

Gregory-Hansen metodolojisine göre yapısal kırılma altında eşbütünleşme sabitte kırılma modeli, sabit ve trendde kırılma modeli, sabit ve eğim katsayısında değişime izin veren trendsiz rejim değişikliği modeli ve sabit, eğim ve trendde değişime izin veren trendli rejim değişikliği olmak üzere dört farklı modelle test edilebilmektedir.

Gregory ve Hansen (1996a, 1996b) eşbütünleşme testinde ele alınan dört model aşağıdaki gibidir.

Model 1: Sabitte Kırılma

$$y_{1t} = \mu_1 + \mu_2 \varphi_{t\tau} + \alpha^T y_{2t} + e_t \quad (5)$$

Bu modelde  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  sırasıyla kırılmadan önce sabiti ve kırılmadan sonra sabitteki değişimi göstermektedir.  $\alpha^T$  açıklayıcı değişkenlere ait katsayı vektörüdür.  $\tau$  0 ile 1 arasında yer alan kırılmanın zamanlamasını gösteren bir katsayıdır ve  $\varphi_{t\tau}$   $t > n\tau$  durumunda 1, diğer durumlarda 0 değerini alan kukla değişkendir.

Model 2: Sabit ve Trendde Kırılma

$$y_{1t} = \mu_1 + \mu_2 \varphi_{t\tau} + \beta t + \alpha^T y_{2t} + e_t \quad (6)$$

Model 2, sabitte kırılma modeline trend değişkeninin de dahil edilmesi ile sabitte ve trendde yapısal kırılmaya izin veren bir yapısal kırılma modelidir.

Model 3: Trendsiz Rejim Değişimi

$$y_{1t} = \mu_1 + \mu_2 \varphi_{t\tau} + \alpha_1^T y_{2t} + \alpha_2^T y_{2t} \varphi_{t\tau} + e_t \quad (7)$$

Bu modelde  $\alpha_1$  ve  $\alpha_2$  sırasıyla kırılma öncesi ve kırılma zamanında eşbütünleşme vektöründe meydana gelen değişimi göstermektedir.

Model 4: Trendli Rejim Değişimi

$$y_{1t} = \mu_1 + \mu_2 \varphi_{t\tau} + \beta_1 t + \beta_2 t \varphi_{t\tau} + \alpha_1^T y_{2t} + \alpha_2^T y_{2t} \varphi_{t\tau} + e_t \quad (8)$$

Model 4'de ise diğer modellerden farklı olarak  $\beta_1$  ve  $\beta_2$  katsayıları kırılma öncesi ve kırılma sırasında trend eğimindeki değişmeyi temsil etmektedir.

Gregory-Hansen yöntemi her bir  $\tau$  değeri için yukarıdaki modellerin EKK yöntemi ile tahmin edilerek hata terimleri elde edilmesine ve bu hata terimlerinden Phillips Perron (1998) veya ADF test istatistiklerinin hesaplanmasına dayanmaktadır. Elde edilen test istatistiklerinin, Gregory ve Hansen'de (1996a) hesaplanan kritik değerlerden mutlak değer olarak büyük olması halinde eşbütünleşmenin olmadığı şeklinde kurulan boş hipotez reddedilmektedir.

#### **4. MODEL VE VERİLER**

Türkiye'de sanayileşme ve istihdam değişkenleri arasındaki uzun dönemli ilişki yapısının inceleneceği çalışmada kullanılan değişkenler mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış toplam istihdam, sanayi istihdamı, genç istihdamı ve sanayileşmeyi temsilen 2010

yılıni temel yıl olarak kullanan sanayi üretim endeksidir. Değişkenlere ait tüm veriler Türkiye İstatistik Kurumu'ndan temin edilmiştir. 2005:01-2017:06 dönemine ait aylık verilerin kullanıldığı çalışmada yer alan istihdam edilen kişi sayısı, sanayide istihdam edilen kişi sayısı ve genç istihdamı kategorisinde istihdam edilen kişi sayısı verilerinin logaritmaları alınarak analize dahil edilmiştir. İlgili dönemin seçilmesinin nedeni, 2005 yılı itibarıyla istihdam verilerinin yeni hesaplama yöntemine göre toplanmaya ve hesaplanmaya başlanmasıdır.

$$IPI_t = a_0 + a_1 \ln EMP_t + e_t \quad (9)$$

$$IPI_t = a_2 + a_3 \ln IEMP_t + e_t \quad (10)$$

$$IPI_t = a_4 + a_5 \ln YEMP_t + e_t \quad (11)$$

Burada; IPI, sanayi üretim endeksini; EMP, toplam istihdam sayısını; IEMP, sanayideki istihdam sayısını ve YEMP, genç istihdam sayısını temsil etmektedir.

## 5. AMPİRİK BULGULAR

Çalışmada öncelikle serilerin durağan olup olmadıkları test edilmiştir. Bu doğrultuda seriler öncelikle ADF durağanlık sınamasına tabii tutulmuştur. Durağanlık testi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'de yer alan bulgulara göre tüm değişkenler düzey değerlerinde birim kök içermektedir. Söz konusu değişkenlerin birinci farkları alındıklarında birim kök içermedikleri gözlemlenmiştir. Analizde yer alan tüm değişkenlerin birinci dereceden bütünleşik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 1: ADF Birim Kök Testleri**

Değişkenler	Düzye Değeri		Birinci Fark	
	Sabitli	Trend ve Sabitli	Sabitli	Trend ve Sabitli
Sanayi Üretim Endeksi	-0.358	-1.830	-17.808*	-17.755*
Toplam İstihdam	0.397	-2.476	-7.074*	-7.111*
Sanayi İstihdamı	-1.575	-3.181	-8.190*	-8.174*
Genç İstihdam	-0.751	-2.321	-8.181*	-8.198*

NOT: \* simgesi boş hipotezin 1% anlamlılık düzeyinde reddildiğini göstermektedir. t testi istatistiği kritik değerleri sabit için sırasıyla 1%, 5% ve 10% anlam düzeyinde -3.476, -2.881 ve -2.577'dir. Sabit ve trend için sırasıyla 1%, 5% ve 10% anlam düzeyinde -4.023, -3.441 ve -3.145'dir.

**Tablo 2:** Zivot-Andrews Birim Kök Testleri

Değişken	Model	Kırılma Dönemi	Minimum T İstatistikleri
Sanayi Üretim Endeksi	A	2008:08	-4.469(3)
	B	2009:02	-3.277(3)
	C	2008:08	-4.280(3)
Toplam İstihdam	A	2010:10	-3.688(4)
	B	2008:12	-3.320(4)
	C	2010:10	-4.410(4)
Sanayi İstihdamı	A	2010:10	-4.262(4)
	B	2009:02	-3.907(4)
	C	2010:04	-4.492(4)
Genç İstihdam	A	2008:03	-3.509(3)
	B	2009:02	-3.794(3)
	C	2008:11	-4.033(3)

NOT: Parantez içindeki değerler, Akaike Bilgi Kriteri'ne (AIC) göre saptanmış optimum gecikme sayılarını ifade etmektedir. Modeller için Zivot ve Andrews (1992)'den alınan kritik değerler:  
Model A: 1% -5.34, 5% -4.93 ve 10% -4.58  
Model B: 1% -4.80, 5% -4.42 ve 10% -4.11  
Model C: 1% -5.57, 5% -5.08 ve 10% -4.82

Değişkenlere ait ZA birim kök testi sonuçları minimum t istatistiklerine denk gelen yapısal kırılma tarihleri ile birlikte Tablo 2'de gösterilmiştir. Tüm değişkenler için her üç modelde birim kökün varlığına işaret eden boş hipotez reddedilmemektedir. Dolayısıyla serilerde görülen yapısal kırılmanın standart ADF birim kök testi sonuçlarını etkilemediği ve tüm serilerin birinci dereceden bütünleşik olduğu söylenebilir. Değişkenlerin kırılma dönemlerine bakıldığında ise sanayi üretim endeksinde 2008 yılının sekizinci ayında sabitte ve hem sabit hem eğimde yapısal kırılma olduğu görülmektedir. Toplam istihdamda ise 2010 yılının onuncu ayında sabitte ve hem sabit hem eğimde bir kırılma bulunmaktadır. Sanayi istihdamında 2010 yılının onuncu ayında sabitte, 2009 yılının ikinci ayında eğimde, 2010 yılının dördüncü ayında hem sabitte hem eğimde kırılma söz konusudur. Genç istihdamda ise yapısal kırılma sabitte 2008 yılının üçüncü ayında, eğimde 2009 yılının ikinci ayında hem sabit hem eğimde 2008 yılının on birinci ayında gerçekleşmiştir. 2008 küresel krizinin serilerde



yapısal kırılmaya neden olduğu ancak bu durumun serilerde birim kök olduğu sonucunu değiştirmedeği genel olarak söylenebilir.

Birim kök testleri ile serilerin birinci dereceden bütünlük olduğu saptandıktan sonra seriler arasında uzun dönemli bir ilişkinin olup olmadığını belirleme amacıyla iki aşamalı Engle-Granger eşbütünlük testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3:** Engle-Granger Eşbütünlük Testi Sonuçları

Engle-Granger ADF Test İstatistiği					
Değişkenler			Hata Serisi	Kritik Değerler	
Sanayi Üretim Endeksi	–	–	-2.958(3)	1% -4.023, 5% -3.441 ve 10% -3.145	
Toplam İstihdam					
Sanayi Üretim Endeksi	–	–	-3.082(1)	1% -4.022, 5% -3.440 ve 10% -3.144	
Sanayi Üretim Endeksi	–	–	-3.425(2)	1% -4.022, 5% -3.441 ve 10% -3.145	
Genç İstihdam					

NOT: Hata terimi için ADF istatistiğinin sağındaki parantezde yer alan optimum gecikme uzunlukları Akaike Bilgi Kriteri (AIC) kullanılarak belirlenmiştir.

Engle-Granger eşbütünlük testi için çalışmada yer alan (9), (10) ve (11) no.lu denklemler öncelikle EKK yöntemi ile tahmin edilmiş ve bu tahminlerden her bir denklem için hata terimi serileri elde edilmiştir. Bu hata terimi serilerine ADF birim kök testi yapılmış ve Tablo 3’de görüldüğü üzere tüm hata serilerinin %5 anlamlılık seviyesinde düzeyde durağan olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum seriler arasında uzun dönemli bir eşbütünlük ilişkisinin olmadığını göstermektedir.

Yapısal kırılma altında seriler arasında uzun dönemli bir ilişkinin varlığını tespit edebilmek amacıyla Gregory-Hansen eşbütünlük testi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Gregory-Hansen Eşbütünleşme Test Sonuçları

	<b>Kırılma Dönemi</b>	<b>ADF İstatistiği</b>
Sanayi Üretim Endeksi – Toplam İstihdam	2008:05	-5.11
Sanayi Üretim Endeksi – Sanayi İstihdamı	2008:05	-5.11
Sanayi Üretim Endeksi – Genç İstihdam	2009:07	-4.10

NOT: ADF test istatistiği kritik değerleri 1%, 5% ve 10% anlam seviyesinde sırasıyla -6.02, -5.50 ve -5.24 olarak belirlenmiştir (Gregory ve Hansen, 1996a).

Sabitte, eğimde ve trendde rejim değişikliğini dikkate alan modelde hesaplanan minimum ADF istatistiği mutlak değer olarak kritik değerlerden küçük olduğu için Gregory-Hansen testine göre sanayi üretim endeksi ve istihdam değişkenleri arasında uzun dönemli ilişki yapısı bulunmamaktadır. Sanayi üretim endeksi – toplam istihdam ve sanayi üretim endeksi – sanayi istihdamı ilişkisinin incelendiği modeller kırılma döneminin 2008 yılının beşinci ayı olduğunu işaret ederken; sanayi üretim endeksi ile genç istihdam arasındaki ilişkinin incelendiği model kırılma döneminin 2009 yılının yedinci ayı olduğunu işaret etmektedir. Sonuç olarak Gregory-Hansen eşbütünleşme testi, Engle-Granger eşbütünleşme testi ile benzer sonuçlar vermekte değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Uygulanan ekonometrik yöntemler sonrasında sanayi üretim endeksi ile istihdam değişkenleri arasında uzun dönem ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak sanayi üretimi ile istihdam değişkenleri arasındaki olası uzun dönem bağlantısının kopmuş olduğu söylenebilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yapısal değişikliklerden etkilenebileceği düşünülerek uygulanan ve yapısal değişiklikleri de içeren eşbütünleşme testleri de sanayi üretimi ile istihdam değişkenleri arasında uzun dönemli bir ilişki olmadığı sonuçlarını desteklemektedir. Bununla birlikte değişkenlerin yapısal kırılma içerip içermediklerini tespit etmek için uyguladığımız birim kök testleri, incelediğimiz serilerin yapısal kırılmalar içerdiğini göstermektedir. Ayrıca incelediğimiz “değişkenler arası ilişkilerin” de yapısal değişikliklere maruz kaldığı uygulanan eşbütünleşme testleri ile ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar göstermektedir ki ilgili değişkenlerle yapılan ve yapısal kırılmaları içermeyen analizler yanıltıcı sonuçlar verebilecektir.

## 6. SONUÇ

Ekonomik büyümenin en önemli faktörlerinden biri olduğu kabul edilen sanayileşme gelişen ve gelişmekte olan ülkelerin her zaman öncelikli konularından olmuştur. Zaman içinde sanayileşme yöntemleri ve yaklaşımları değişiklik gösterse de hiç bir zaman önemini yitirmemiştir. Bu önemin farkında olan ülkemiz genç cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren koşullar ve teknolojinin izin verdiği ölçüde sanayileşmeye yönelme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Sanayileşme, ürün arzının artmasını sağlamasının yanı sıra istihdam olanaklarını artırması ve istihdama olumlu etkiler yapması açısından da büyük önem taşımaktadır. Sanayi üretiminin artışı ile istihdam olanaklarının artacağı ve bu durumda genel refah seviyesini artıracığı düşünülmektedir. Bu bakımdan sanayi üretimi ve istihdam arasındaki ilişkinin yapısının tespit edilmesi politika yapıcıları açısından oldukça faydalı olacaktır. Sanayinin istihdam sağlayıp sağlamadığını bilmek ve istihdam sağlıyor ise katkısının ne oran da olduğunu tespit etmek ülke refahının genele yayılmasını yani dağılım adaletini sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, 2005-2017 yılları arasında sanayi üretimi ve istihdam değişkenleri (toplam istihdam, sanayi istihdamı ve genç istihdamı) arasındaki olası ilişkinin yapısını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sanayi üretimi ve istihdam arasındaki ilişki (yazarların incelemelerine göre) daha önceki çalışmalarda doğrudan inceleme konusu yapılmamış, çoğunlukla ilişkinin varlığı kabul edilerek bir sonraki aşamadaki olası ilişkilerin test edilmesi biçiminde analizlere konu olmuştur. Ayrıca belirlenen dönem aralığı ülkemiz ekonomisinin yapısal olarak değişiklikler içerdiği bir dönem olduğu için yapılan analizlerde dönemin yapısal değişiklikler içermeye ihtimalini göz önüne alan analiz yöntemleri seçilmiştir. Bu bakımdan da sanayi üretimi ve istihdam değişkenleri arasındaki olası ilişki “yapısal kırılmalar göz ardı edilmeden” ilk defa bu çalışmada incelenmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre sanayi üretimi ile istihdam değişkenleri arasında uzun dönemli bir ilişki tespit edilememiştir. Bu da sanayi üretimi artsa bile toplam istihdamın, sanayi istihdamının veya genç istihdamının sanayi üretimindeki artış nedeniyle artmayacağı anlamına gelmektedir. Bu da istihdam yaratmayan sanayileşme anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar incelenen dönemde genel refahın dağılımında başka bir değişle bölüşüm parametrelerinde değişiklik olduğunu göstermektedir. Çünkü sanayi üretiminin artışı ile istihdam olanaklarının artması ve istihdamdaki olumlu etkinin toplam refahın daha adil dağılmasına sebep olması

umulmaktadır. Fakat çalışmanın sonuçları sanayi üretimi aracılığıyla gerçekleşebilecek refah artışının istihdam kanalı ile çalışanlara aktarılamadığını göstermektedir.

Bu çalışma kapsamı gereği sadece sanayi üretimi ve istihdam değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir, fakat çıkan sonuçlar sanayi üretiminin belirleyenlerinin de incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sanayide teknoloji yoğunluğunun artırılması, makineleşme ve/veya verim artışı gibi değişkenler de sanayi üretimini etkiliyor olabilirler ama istihdam değişkenlerinin, sanayi üretimini belirleyen değişkenler arasında olmadığı görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaroğlu, H. (2015). The Relationship Between Industrial Growth and Labor Force Markets in Turkey. *Issues in Social Science*, 3(1), 83-96.
- Ay, A. ve Koçar, Z. (2006). 2001 Sonrası Dönemde Türkiye Ekonomisinde Krizden Büyümeye Geçir Üzerine Bir Tartışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(16), 67-78.
- Caraiani, P. (2006). The Relationship Between Unemployment and Output Cycles in Korea. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 1, 51-64.
- Çolak, M. ve Kara, O. (2017). Türkiye'deki Makroekonomik Göstergelerin İstihdama Etkisi. "Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-Afro-Avrasya Özel Sayısı. 259-274.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1979). Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Journal of the American Statistical Association*(74), 427-431.
- Enders, W. (1995). *Applied Econometric Time Series*. Iowa State University : John Wiley&Sons Inc.
- Engle, R. F. ve Granger, C. W. J. (1987). Co-integration and Error Correction: Representation and Testing. *Econometrica* 55, 251-276.
- Evans, G.W. (1989). Output and Unemployment Dynamics in the United States: 1950–1985. *Journal of Applied Econometrics*, 4(3), 213-237.
- Gabrisch, H. ve Buscher, H. (2006). **The Relationship between Unemployment and Output in Post-communist Countries**. *Post-Communist Economies*, 18(3), 261-276.
- Gordon, R. ve Clark, P. (1984). Unemployment and Potential Output in the 1980's. *Brooking Papers on Economic Activity*, 15(2), 537-564.
- Gregory, A. ve Hansen, B. E. (1996a). Residual-Based Tests for Cointegration in Models with Regime Shifts. *Journal of Econometrics*, 70, 99-126.
- Gregory, A. W. ve Hansen, B. E. (1996b). Test for Cointegration in Models with Regime Shifts. *Journal of Econometrics*, 58(3), 555-560.
- Günçavdı, Ö. ve Küçükçiftçi, S. (2006). Türkiye Ekonomisinde Büyümenin Kaynakları ve İstihdam Etkileri (1973-1998). *İktisadi Büyümenin Dinamikleri ve İstihdam*, 195-230.
- Hamada, K. ve Kurosaka, Y. (1984). The Relationship between Production and Unemployment in Japan. *European Economic Review*, 25(1), 71-94.
- Kara, M. ve Duruel, M. (2005). Türkiye'de Ekonomik Büyümenin İstihdam Yaratamama Sorunu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50(1), 367-396.
- Kılıç, E. ve Yıldırım, S. (2017). Is Jobless Growth Still a Problem for Turkey? *V. Anadolu International Conference in Economics*. Eskişehir, Turkey.
- Lee, J. (2000). The Robustness of Okun's Law: Evidence from OECD Countries. *Journal of Macroeconomics*, 22(2), 331-356.
- Moosa, I. (1997). A Cross-Country Comparison of Okun's Coefficient, *Journal of Comparative Economics*, 24(3), 335-356.
- Muratoğlu, Y. (2011). Büyüme ve İstihdam Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği. *International Conference On Eurasian Economies*, (s. 167-173).
- Okun, A. M. (1962). Potential GNP & Its Measurements and Significance. *American Statistical Association, Proceedings of the Business and Economics Statistics Section*, 98-104.
- Saraçoğlu, B. ve Suiçmez, H. (2008). Türkiye İmalat Sanayiinde Büyüme, İstihdam ve Verimlilik Sorunları. *TİSK Akademi*, 3(6), 88-126.
- Sögner, L. ve Stiassny, A. (2002). An Analysis on the Structural Stability of Okun's Law: A Cross-Country Study. *Applied Economics*, 14, 1775-1787.

- Şensen, F. ve Taymaz, E. (2003). Unutulan Bir Toplumsal Amaç: Sanayileşme Ne oluyor? Ne Olmalı? *ERC Working Papers in Economics*, 03/01.
- Taymaz, E. ve Suiçmez, H. (2005). *Türkiye'de Verimlilik ve Kriz*. Ankara: MPM Yayını.
- Uysal, D. ve Alptekin, V. (2009). Türkiye Ekonomisinde Büyüme-İşsizlik İlişkisinin Var Modeli Yardımıyla Sınanması (1980-2007). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 69-78.
- Weber, C. (1995). Cyclical Output, Cyclical Unemployment, and Okun's Coefficient: A New Approach. *Journal of Applied Econometrics*, 10(4), 443-454.
- Zivot, E. ve Andrews, D. W. K. (1992). Further Evidence on the Great Cash, the Oil-Price Shock, and the Unit Root Hypothesis. *Journal of Business & Economic Statistics*, 10(3), 251-270.

**Citation:** Firuzan E. & Firuzan A.R. (2017), Türk Bankalarının Likidite Ve Kredi Risk Değerlendirmesi: Dinamik Panel Veri Analizi, BMIJ, (2017), 5(3): 703-716 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.176>

## TÜRK BANKALARININ LİKİDİTE VE KREDİ RISK DEĞERLENDİRMESİ: DİNAMİK PANEL VERİ ANALİZİ

Esin FİRUZAN<sup>1</sup>

Ali Rıza FİRUZAN<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 01/11/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Kârlılık hedefiyle faaliyet gösteren Türk bankacılık sektörü, Türkiye'nin bulunduğu coğrafi ve siyasi konjonktür, gelişmekte olan ülke konumunda olması ve sınırlı öz sermaye olanaklarına sahip bir ülke olması nedeniyle, hem iç hem de dış dinamiklerinde oluşan baskı ile bazı risklerle karşılaşır. Bu çalışmada bankanın istikrarını ve varlığının göstergesi olan iki riskten bahsedilmiştir: Likidite ve kredi riski. Bu riskleri etkileyen içsel ve dışsal değişkenler ele alınarak, bankalara erken uyarı niteliğinde gösterilebilecek değişkenler ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada 2009-2016 yılları arasında faaliyet gösteren 16 bankanın içsel ve dışsal değişkenlerinin bu iki risk değişkenleri üzerindeki etkileri, Dinamik Panel Veri Modeli- Arellano-Bond GMM kestirici yöntemi ile ölçülmüştür. Yapılan analizde, likidite riski değişkeninin daha çok makroekonomik değişkenlerdeki hızlı değişimlerden etkilendiği, kredi riski değişkeninin ise içsel değişkenlerdeki değişimden daha hızlı etkilendiği görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Likidite, Kredi, Risk, Dinamik Panel Veri, GMM

**JEL Kodları:** G21, E51

## LIQUIDITY AND CREDIT RISK EVALUATION OF TURKISH BANKS: DYNAMIC PANEL DATA ANALYSIS

### ABSTRACT

*The Turkish banking sector, which operates with the aim of profitability, faces some risks due to the pressure of both its internal and external dynamics, because of Turkey's geographical and political conjuncture and it being a developing country, has limited capital possibilities. In this study, two risks which are indicator of stability and existence of banks are mentioned: liquidity and credit risk. The internal and external variables which are affecting these risks are examined and variables that could be shown as early warning system are revealed. The impact of internal and external variables of 16 banks which are traded between 2009-2016 on these two risk variables are measured by the Dynamic Panel Data Model-Arellano-Bond GMM estimation method. The results show that liquidity risk variable might be more affected by the rapid changes in macroeconomic variables, whereas credit risk might be more affected by internal variables.*

**Keywords:** Liquidity, Credit, Risk, Dynamic Panel Data, GMM

**JEL Codes:** G21, E51

<sup>1</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, Prof. Dr. Esin FİRUZAN [esin.firuzan@deu.edu.tr](mailto:esin.firuzan@deu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-1333-0864>

<sup>2</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, Doç. Dr. Ali Rıza FİRUZAN, [aliriza.firuzan@deu.edu.tr](mailto:aliriza.firuzan@deu.edu.tr)

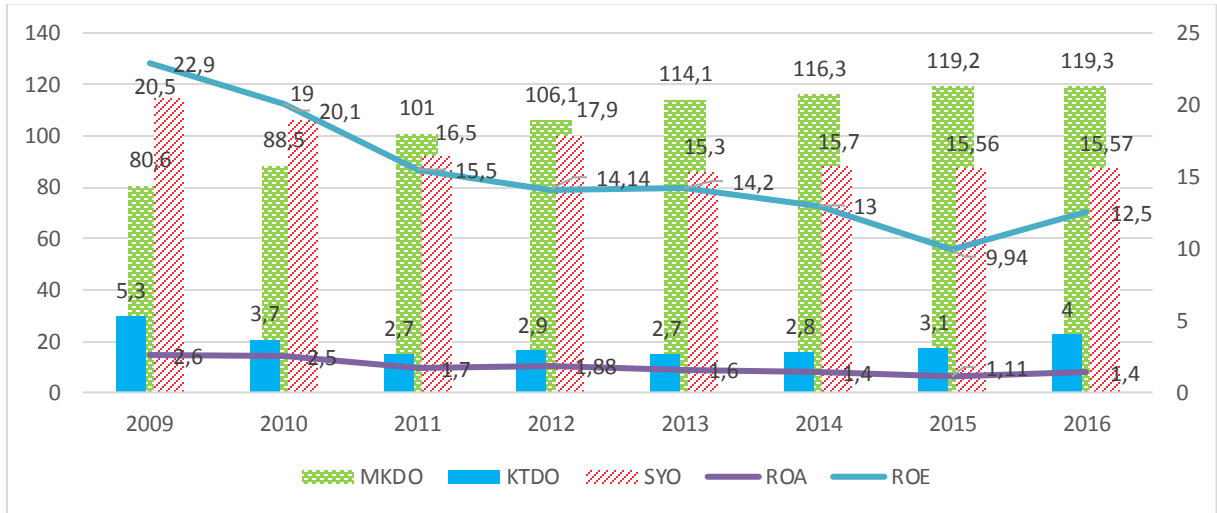
<http://orcid.org/0000-0002-8337-2349>

## 1. GİRİŞ

Yatırımcıların birikimlerinin ekonomiye kazandırılmasına aracılık ederek ülke ekonomisine önemli katkıları olan bankacılık sektörünün temel amacı karlılıktır. Özellikle Türkiye gibi öz sermaye olanaklarının sınırlı olduğu ülkelerin bankacılık sektörü, hem iç hem de dış dinamiklerin üzerlerinde baskılayıcı etki yaratması sebebiyle bazı risklerle karşılaşır. Yetersiz kredi standartları, teknolojik gelişme nedeniyle başka bankaya yönelmeleri (likidite riski) ve banka müşterilerinin kredibilitelerinde bozulmaya (kredi riski) yol açabilecek türden ekonomik krizler Türk bankacılık sektörün karlılığını olumsuz etkileyebilecek etkenler arasında sayılabilir.

Bankaların Türkiye ekonomisindeki yadsınamaz önemlerinden dolayı, çoğu çalışmada bankaların risklerini ölçen çeşitli değişkenler tanımlandı. Pek çok bankanın yılsonu raporlarında da yer alan ROA (Aktif Karlılık), ROE (Özkaynak Karlılığı), SYO (Sermaye yeterlilik oranı), KTDO (Kredilerin Takibe Dönüşüm oranları) ve MKDO (Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranları) değişkenlerinin yıllara göre dağılımını gösteren grafik Şekil 1’de yer almaktadır. 2009-2016 yılları arasında Türk bankacılık sektörünün genel görünümüne bakıldığında, Aktif Karlılık düzeyinin aynı seviyelerde seyrettiği, özkaynak karlılığının ise düşüşe geçtiği söylenebilir. 2011 yılından itibaren mevduatın krediye dönüşüm oranlarında 100’den büyük değerler görülmektedir. Bu da, Türk bankacılık sektörünün ihtiyacı olan kredi için dış kaynak temin edebildiğini göstermektedir. Yıllar geçtikçe bu değerlerde büyüme net olarak görülmektedir. Sermaye yeterlilik oranı 2009 yılında 20.5 iken, 2016 yılına gelindiğinde bu oran 15.57 değerlerine gerilemiştir.

Şekil 1: 2009-2016 yılları arasında Türk Bankacılık Sektörünün Genel Görünümü



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği Raporları (2009,2010,2011,2013,2014), Vakıfbank Finansal Bilgiler Faaliyet Raporları (2012,2015,2016)



Kar amacıyla faaliyet gösteren kamu, özel veya yabancı sermaye destekli bankacılık sektörünün karşılaştığı en ciddi riskler, likidite ve kredi riskleridir. Bankalar, nakdi çıkışlarını zamanında ve eksiksiz olarak karşılayamadıkları zaman, sahip oldukları varlıklarını kısa zamanda nakde çeviremedikleri için likidite riski ile karşı karşıya kalırlar. Bankaların aktif ve pasif kalemlerinin vadelerinin uyuşmaması sonucunda karşılaştıkları risktir. Likidite riski iyi yönetilemediği zaman, aktifleri ve karları yüksek bile olsa iflasın eşiğinde olabilirler (Zengin ve Yüksel, 2016). Kredi riski ise bir banka kredi müşterisinin anlaşma koşullarına uygun biçimde yükümlülüklerini karşılayamama olasılığıdır. Bankaların verdikleri kredinin geri ödenmemesi veya geç ödenmesinden dolayı net kar ve özvarlığın piyasa değerindeki olası değişimi olarak adlandırılır (Mandacı, 2003). Bankalar ek olarak kredi risklerinin diğer risklerle ilişkisini de kontrol altında tutmalıdır. Özellikle belirsizliğin arttığı dönemlerde, bankalar risk düzeylerini azaltmak için portföy çeşitlerini artırma ve/veya likit varlıklarını artırma yoluna gitmektedirler (Alp vd.,2010).

Yapılan çalışmalara göre, likidite riski ile kredi riski arasında yakın bir bağlantı var. Diamond ve Dybvig (1983) ve Bryant (1980) çalışmalarında banka aktif ile pasif (borç) yapıları arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Literatürde, bankaların likidite riski ve kredi riski arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin bankaların durağanlığı üzerindeki etkisi üzerine odaklanmış güncel çalışmalar bulunmaktadır (Ghenimi vd., 2017; Imbierowicz ve Rauch, 2014; Acharya ve Mora, 2013; He ve Xiong, 2012a, 2012b; Acharya ve Viswanathan (2011); Acharya vd (2010) vd.). Zengin ve Yüksel (2016) yaptıkları çalışmalarında Türk bankacılık sektörünün likidite riskini incelemişlerdir.

Bu çalışmanın literatüre katkısı, sadece likidite riski üzerine yoğunlaşan çalışmalara ek olarak kredi riskinin de incelenecek olmasıdır. Türk ekonomisi, Türkiye'nin içerisinde bulunduğu konjonktürden dolayı dalgalanmalar, belirsizlikler yaşasa da, Türk bankacılık sektörü bu belirsizliğin getirdiği istikrarsızlıklarla başa çıkmayı başardı. Bu makalenin Türk bankacılık sektörüne bir katkısı da, kredi riski ve likidite riskinin dahil olduğu etkenleri belirleyerek, sadece o etkenleri gözlemleyip bankanın durağanlığını kontrol edebilmelerini sağlayacak araçları ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, likidite risklerine ve kredi risklerine yönelik literatürde yer alan çalışmalar konusunda bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde incelenecek zaman diliminde geçerli olacak likidite ve kredi riski için ayrı ayrı oluşturulan ekonometrik modeller tanıtılacaktır. Sonuçlar ve öneriler de çalışmanın son bölümünü oluşturacaktır.

## **2. LİTERATÜR**

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların ya sadece likidite riskini ya da sadece kredi riskini incelemek üzere yoğunlaştığı görülmektedir. Zengin ve Yüksel, 2016 yılında yaptıkları çalışmalarında, sadece likidite riski üzerine yoğunlaşan çalışmaları, bu çalışmalarda kullanılan değişkenleri, uygulanan ekonometrik/istatistiksel yöntemleri tablo halinde özetlemişlerdir (Ayaydın ve Karaaslan (2014), Laurine (2013), Çelik ve Akarım (2012), Munteanu (2012), Vodova

(2011), Akhtar vd. (2011), Freixas vd. (2011), Zhou vd. (2010), Liu vd. (2010), Ismal (2010), Dinger (2009), Yang ve Xu (2009)). Genel olarak, likidite riski özkaynak karlılığı ve riskli varlıklar ile ters orantılıdır. Likidite riski, bankanın aktif büyüklüğü ve takipteki krediler oranı ile doğru orantılı, sermaye oranı ile ters orantılıdır. Swap faiz oranı ile likidite riski arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve merkez bankasının uyguladığı faiz oranının likidite riskinin önemli belirleyicisi olduğu bulguları elde edilmiştir.

Kredi riskinin belirleyicilerinin belirlenmesi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Fernandez ve diğerleri (2000) çalışmalarında kredi koşullarının gevşetilmesine yönelik düzenlemelerin kredi riskini arttırdığını belirtmiştir. Demirel (2016), Koçyiğit ve Demir (2014), Klein (2013), Gray vd.(2014), İskender (2014), Dell Ariccia vd. (2012), ve Valencia (2011)) çalışmalarında, kredi riski ve yönetimi, kredi riski dayanıklılığının ölçülmesi, kredi riskinin modellenmesi, kredi riski belirleyicilerinin ortaya konulması konularını ele almışlardır. Bu çalışmalarda, net sermaye hareketleri ile kredi riski arasında pozitif yönlü; ekonomik büyüme, büyümenin volatilitesi, kişi başına düşen gelir düzeyi (GSYİH) ile kredi riski arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ülke para biriminin değer kaybı, işsizlik oranı artışı ve yüksek enflasyon kredi riskini arttırmakta, ROE arttıkça kredi riski azalmaktadır. İşsizlik oranı ve Borç Stok/GSYİH oranının artması kredi riskini de arttırmaktadır.

Duca ve McLaughlin (1990), Miller ve Noulas (1997) ise kredi riski ile karlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve kredi riskinin artmasının karlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Sermaye yeterlilik oranının düşük olmasının bankanın risk durumunu nispeten arttırdığını söyleyen Berger (1995), özsermaye miktarının fazla olmasının riski azaltacağını belirten Altıntaş (2017) kitabında likidite ve kredi riskini etkileyecek değişkenler arasında Faiz Oranları, GSYİH, enflasyon ve döviz kurları gibi makroekonomik değişkenlerin de yer almasının gerekliliğinden bahsetmiştir.

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 16 mevduat bankasının 2009-2016 yılları arasındaki likidite riski ve kredi riskini etkileyen içsel ve dışsal dinamikler literatürde en yaygın kullanılan değişkenler arasından belirlenmiştir. Kredilerin takibe dönüşüm oranı, Varlıklar (maddi+maddi olmayan), büyüme, nakitler, kaldıraç oranı, net faiz marjı, aktif karlılık (ROA), özkaynak karlılığı (ROE) gibi içsel değişkenlerin, likidite riski ve kredi riski değişkenleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. GSYİH, enflasyon, faiz oranları ve döviz kurları dışsal etkenler kullanılarak dinamik panel veri analizi yapılmıştır.

Bağımlı değişkenin gecikmeli değerinin de modele dahil edilmesi gecikmeli değerlerin hata terimlerle ilişkili olması problemini ortaya çıkarır, bu nedenle dinamik panel modellerinin kestiricilerinin Genelleştirilmiş Moment Yöntemi (GMM) ile tahminlenmesi önerilir. Uygulama kolaylığı ve diğer yöntemlere göre nispeten daha basit varsayımlara dayandığından Arellano ve Bond

(1991) tarafından geliştirilen kestirme yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Fark-GMM olarak da bilinen bu yöntem, bağımsız değişkenlerin gecikmeli değerlerini Enstrüman Değişken olarak kullanılmaktadır (Soto, 2009). Çalışmada, Arellano-Bond Fark-GMM kestirici yöntemi kullanılmıştır.

### 3. EKONOMETRİK MODELLEME

Çalışmanın örneklemini 2009-2016 yılları arasında Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve 16 bankadan oluşturmaktadır. Bankalar Tablo 1’de yer almaktadır. Analizler Eviews 8 paket programında gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1:** Çalışmanın örneklemini oluşturan bankalar

Kamu Sermayeli Bankalar	Özel Sermayeli Bankalar	Yabancı Sermayeli Bankalar
Türkiye Halk Bankası	Akbank	QNB Finansbank
Türkiye Vakıflar Bankası	Anadolu Bankası	Denizbank
T.C. Ziraat Bankası	Türkiye İş Bankası	Citibank
	Türkiye Ekonomi Bankası	HSBC Bank
	Şeker Bankası	Garanti Bankası
	Yapı Kredi Bankası	ING A.Ş.
		Alternatifbank

Likidite riski ve kredi riski üzerine yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak Tablo 2’de yer alan değişkenler analiz için kullanılmıştır. Veriler Türk Bankalar Birliği web sitesinden elde edilmiştir.

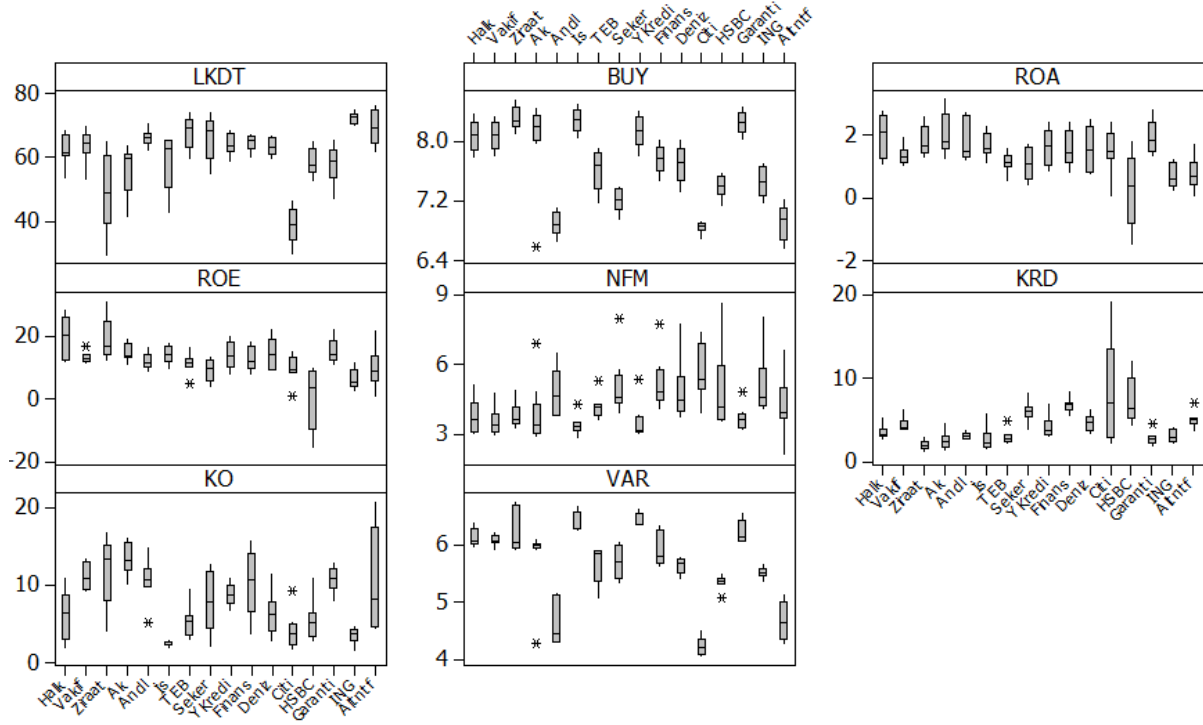
**Tablo 2:** Ekonometrik analizde kullanılan değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Ölçümler	
<b>İçsel Değişkenler</b>		
Aktif Karlılık	ROA	Net Kar/Toplam Aktif
Özkaynak Karlılık	ROE	Net Kar/Özkaynaklar
Kredilerin Takibe Dönüşüm Oranı	KRD	Takipteki Krediler/Toplam Krediler
Likidite Riski	LKDT	Kredi ve alacaklar/Toplam Aktif
Büyüme	BUY	log (Toplam Aktif)
Sermaye Yeterlilik Oranı	SER	Özsermaye/Risk ağırlıklarına göre belirlenmiş banka yükümlülükleri
Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı	MEV	Mevduat/ Toplam Krediler
Nakitler	NKT	log(Toplam Nakitler)
Kaldıraç Oranı	KO	Toplam Borç/ Toplam Aktif
Net Faiz Marjı	NFM	(Faiz Gelirleri-Faiz Giderleri)/Toplam Aktif
Varlık	VAR	log (Toplam Varlıklar)
<b>Dışsal Değişkenler</b>		
Enflasyon	TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
Gayrisafi Yurtiçi Hasıla	GSYİH	Üretilen tüm nihai mal ve hizmetlerin para birimi cinsinden değeri
Faiz Oranları	FO	Faiz oranları yıllık %değişimi
Döviz Kurları	DK	Döviz kurları yıllık %değişimi

### 3.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri konusunda fikir vermesi için seçilen bazı değişkenlere ait kutu grafikleri Şekil 2’de verilmiştir.

**Şekil 2:** Likidite (LKDT), Büyüme (BUY), Aktif Karlılık (ROA), Özkaynak Karlılığı(ROE), Net Faiz Marjı (NFM), Kredi (KRD), Kaldıraç Oranı (KO), Varlıklar (VAR) değişkenlerine ait kutu grafiği



Şekil 2 incelendiğinde 2009-2016 yılları arasında likidite, kaldıraç oranı ve toplam varlıkları açısından varyasyonu en fazla olan banka TC Ziraat bankasıdır. Likidite değişkeni açısından ortalaması diğer bankalara göre daha düşük olan banka Citibank’tır. Özkaynak karlılığı(ROE) ve aktif karlılık (ROA) değişkenleri açısından HSBC bankasının varyasyonu diğer bankalara göre yüksek iken, ROE değişkeninin ortalama seviyesine bakıldığında ise HSBC ve ING bankalarının ortalama seviyelerinin diğer bankalara göre düşük olduğu görülmektedir. Kredilerin takibe dönüşüm oranı (KRD) değişkeninde ise Citibank’ın varyasyonun yüksek olduğu, maksimum değerinin diğer bankalara göre oldukça yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Alternatifbank’ın kaldıraç oranı değişkeni açısından oldukça büyük değişime sahip olduğu görülmektedir. İş bankasının Net Faiz Marjı (NFM), Özkaynak karlılığı (ROE), Kaldıraç oranı (KO) ve kredilerin takibe dönüşüm oranı değişkenleri için değişimlerinin çok küçük olduğu görülmektedir.

### 3.2. Panel Birim Kök Testleri

Değişkenler arasındaki karşılıklı (reciprocal) ve gecikmeli (lagged) ilişki yapısını görebilmek için Dinamik Panel Veri modeli uygulamadan önce, Panel Birim Kök Test ile serilerin durağanlığının kontrol edilmesi gerekir.

Panel birim kök testleri, yatay kesitler ya da seriler arasında AR (Otoregressif) süreci üzerinde sınırlama olup olmamasına bağlı olarak testler ayrılmaktadır. Bunlar Levin, Lin ve Chu (LLC) (2002), Breitung (2000), Maddala ve Wu (1999), Choi (2001), Hadri (2000) ve Im, Pesaran ve Shin (IPS) (2003) panel birim kök testleri şeklinde sınıflandırılabilir.

Levin Lin Chu testi, aşağıdaki temel ADF spesifikasyonunu kullanmaktadır:

$$\Delta y_{it} = \alpha y_{it-1} + \sum_{j=1}^{p_j} \beta_{ij} \Delta y_{it-j} + \mathbf{X}'_{it} \delta + \varepsilon_{it}$$

Bu testte,  $\alpha$  tahmini, standartlaştırılmış ve otokorelasyondan ve deterministik kısımlardan arındırılmış  $\Delta y_{it}$  ve  $y_{it}$ 'nin vekil değişkeniyle yapılmaktadır.

Levin-Lin-Chu (LLC) testinin hipotezleri aşağıdaki gibidir:

$$H_0: \text{Ortak birim kök vardır. } (\alpha=0)$$

$$H_1: \text{Ortak birim kök yoktur. } (\alpha < 0)$$

Test denkleminde dışsal değişken kullanılmamakta ama bireysel sabit terimler (sabit etkiler) ya da bireysel sabitler ve trendler kullanılabilir.

### 3.3. Dinamik Panel Veri Modeli

Çalışmada likidite riski ve kredi riski değişkenleri arasındaki ilişki ile birlikte, bankalara özel değişkenlerin ve makroekonomik değişkenlerin bu riskler üzerindeki etkisini ölçebilmek için dinamik panel model yöntemi uygulanmıştır. Sonuçlar, dinamik panel tahmin yöntemlerinden biri olan Genelleştirilmiş Moment Yöntemi (Generalized Methods of Moments-GMM) ile elde edilmiştir. Bağımlı değişkenin gecikmeli değerlerinin açıklayıcı değişken olarak modele dahil edildiği modeller dinamik modeller olarak adlandırılır.

Kredi ve likidite risk değişkenlerinin Türk bankalarının durağanlığı üzerindeki etkilerini ölçebilmek için Dinamik Panel Veri Modeli uygulanmıştır.

$$LKDT_{it} = \beta_0 + \beta_1 LKDT_{it-1} + \beta_2 KRD_{it} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 ROE_{it} + \beta_5 BUY_{it} + \beta_6 SER_{it} \quad (1)$$

$$+ \beta_7 MEV_{it} + \beta_8 NKT_{it} + \beta_9 KO_{it} + \beta_{10} NFM_{it} + \beta_{11} VAR_{it} + \sum_{j=12}^{15} \beta_j Makro_t^j + \eta_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

$$KRD_{it} = \beta_0 + \beta_1 KRD_{it-1} + \beta_2 LKDT_{it} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 ROE_{it} + \beta_5 BUY_{it} + \beta_6 SER_{it} \quad (2)$$

$$+ \beta_7 MEV_{it} + \beta_8 NKT_{it} + \beta_9 KO_{it} + \beta_{10} NFM_{it} + \beta_{11} VAR_{it} + \sum_{j=12}^{15} \beta_j Makro_t^j + \eta_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

Model 1 ve 2’de  $i=1,\dots,16$  banka sayısını,  $t=1,\dots,8$  ise 2009-2016 zaman aralığını göstermektedir. İki modelde yer alan değişkenlerin kısaltmaları da Tablo 2’de verilmiştir. Makro<sup>j</sup> değişkenleri, enflasyon, GSYİH, Faiz oranları ve Döviz Kurları yıllık %değişim miktarları olarak modellere dahil edilmiştirler.

#### 4. BULGU ve ÖNERİLER

Likidite ve kredi riski arasındaki ilişki, 2009-2016 yılları arasında Tablo 1’de verilen 16 bankaya ait büyüme, döviz kuru, faiz oranı, GSYİH, kaldıraç oranı, mevduat, nakitler, net faiz marjı, özkaynak karlılığı, aktif karlılık, sermaye yeterlilik oranı, enflasyon ve varlıklar değişkenlerinin risk değişkenleri üzerindeki etkileri ölçebilmek amacıyla, denklem 1 ve 2’de verilen modeller geliştirilmiştir. Levin-Lin-Chu panel birim kök test sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** Panel Birim Kök Test Sonuçları (n=127)

Panel Birim Kök Test	Levin-Lin-Chu t*	p-değeri	KARAR
Büyüme	-6.11578	0.0000	Birim Kök Yoktur
Döviz Kuru (1.fark)	-20.4453	0.0000	Birim Kök Yoktur
Faiz Oranı	-5.84989	0.0000	Birim Kök Yoktur
GSYİH	-13.6585	0.0000	Birim Kök Yoktur
Kaldıraç Oranı	-8.91900	0.0000	Birim Kök Yoktur
Kredi Riski	-7.48213	0.0000	Birim Kök Yoktur
Likidite	-7.61462	0.0000	Birim Kök Yoktur
Mevduat	-17.5752	0.0000	Birim Kök Yoktur
Nakitler	-9.88553	0.0000	Birim Kök Yoktur
Net Faiz Marjı	-11.6952	0.0000	Birim Kök Yoktur
Özkaynak Karlılığı	-4.75376	0.0000	Birim Kök Yoktur
Aktif Karlılık	-2.44908	0.0072	Birim Kök Yoktur
Sermaye Yeterlilik Oranı	-6.37975	0.0000	Birim Kök Yoktur
Enflasyon	-15.2063	0.0000	Birim Kök Yoktur
Varlıklar	-28.6683	0.0000	Birim Kök Yoktur

Not: Birim kök testi, %5 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde değişkenlerin birlikte panel birim kök testlerinden Levin-Lin-Chu test sonuçlarına göre veri setinde yer alan tüm değişkenler birim kök içermemektedir, yani durağandırlar. Sadece döviz kuru birinci dereceden fark alındığında durağan hale gelmiştir. Modele farkı alınmış seri dahil edilmiştir.

Denklem 1 ve 2’de yer alan iki modele ait Fark-GMM (Arellano-Bond) kestirici sonuçları Tablo 4’de verilmektedir.

**Tablo 4:**Kredi Riski ve Likidite Riski Fark-GMM Arellano-Bond Kestirici sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Likidite (Denklem 1)		Kredi (Denklem 2)	
	Katsayı	p-değeri	Katsayı	p-değeri
Sabit	0.5476	0.3915	-15.2162	0.2331
Bağımlı Değişken Gecikmesi	0.3271	0.0018	0.45477	0.0055
Faiz Oranı	0.9666	0.0367	-0.42213	0.0059
GSYİH	0.5398	0.0180	-0.28022	0.0001
Kaldıraç Oranı	-0.1491	0.3243	-0.01647	0.7104
Kredi Riski	-1.259	0.0264	---	---
Likidite	---	---	-0,0215	0.4674
Mevduat	0.1646	0.0157	-0,0025	0.9005
Nakitler	8.7371	0.1106	-5.2529	0.0008
Net Faiz Marjı	2.2906	0.0213	0.1680	0.5688
Özkaynak Karlılığı	-0.4767	0.2347	0.1563	0.1115
Aktif Karlılık	1.5125	0.7064	-3.3823	0.0033
Sermaye Yeterlilik Oranı	0.6742	0.3324	0.4308	0.0327
Enflasyon	0.4711	0.3403	0.0252	0.8618
Varlıklar	0.0904	0.1564	2.2481	0.0141
Grup Sayısı	16	16	16	16
Gözlem Sayısı	128	128	128	128
Sargan Ki-kare	6.9217	0.2265	15.4802	0.94791
AR(1) için Arellano-Bond Testi(p-değeri)	-2.3012	0.0262	-2.2501	0.0221
AR(2) için Arellano-Bond Testi(p-değeri)	0.5211	0.0512	0.76	0.445

Not: Fark-GMM Arellano-Bond Kestirim yöntemi %5 anlamlılık düzeyinde uygulanmıştır. Anlamli çıkan değişkenler gri tonlama ile boyanmıştır.

Öncelikle Tablo 4’te verilen Fark-GMM kestiricilerinin tutarlılığı kontrol edilmiştir. Modele dahil edilen enstrüman değişkenlerin geçerliliğini test eden Sargan ve modelde otokorelasyonun varlığını test eden Arellano Bond (AB) testleri kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre sırasıyla panel model tahminlerinde aşırı belirleme kısıtının olmadığına ve enstrüman değişkenlerinin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. AB testi sonucuna göre, artıklar AR(2) süreci ile modellendiğinde, otokorelasyonun varlığı veya dönüşüm yapılmış hata terimleri arasında otokorelasyonun olmadığı sonucuna varılır. Bu testler enstrüman değişkenlerin geçerliliğini test eder.

Dinamik panel veri modeli sonuçlarına bakıldığında, likidite değişkeninin kendi gecikmesi ile istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p-değeri=0.0018) ilişkili olduğu görünüyor. Buradan Türkiye’nin likidite riskinin bir önceki yılın likidite riskinden etkilendiği sonucu çıkarılabilir.

Bankaların likidite pozisyonu makroekonomik değişkenlerde meydana gelen dalgalanmalara (fluctuations) çok duyarlıdır. Enflasyonun artması, faiz oranlarını arttırır ve GSYİH yükselir. Enflasyon oranında yükselmeler veya ani değişimler faiz oranlarını ve bankanın sermayesini negatif yönde etkiler. Bu nedenle Faiz oranlarının yükselmesi

durumunda bankaların likidite riski arttırmaktadır (p-değeri= 0.0367) . Yine doğru orantılı olarak faiz oranlarının artması durumunda, GSYİH da artar ve likidite riski de artmış (p-değeri=0.0180) olur. Net faiz marjının da likidite riskini arttırıcı yönde bir etkisi olduğu (p-değeri=0.0213) görülmektedir.

Bankaların kurumsal veya tüzel kişilerden oluşan müşterileri genellikle güvenilir kaynaklara yatırım yapmak isterler. Mevduat gibi garantisi olmayan fonlar bankalar açısından risk oluştururlar. Bu da likidite riskini doğru orantılı olarak arttırmaktadır. Mevduat kaçışının her an yaşanma ihtimali bankaların likidite akışını sağlayamamaları riskini ortaya çıkarır, bu nedenle analizde mevduat ile likidite riski arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki (p-değeri= 0.0157) bulunmuştur.

Likidite riski kredi riskinden etkileniyor, fakat kredi riski likidite riskinden etkilenmemektedir. Bu da likidite riski ile kredi riski değişkenlerinin tek taraflı nedensel olduğunu göstermektedir, ters etkileşim yoktur. Bu da yatırımcıların sahip oldukları menkul değerler toplamı üzerine tercihlerinin eksik veya yanlış olduğunu göstermektedir (Easley ve O'Hara, 2010).

Kredi riski modeli incelendiğinde, kredi riski değişkeninin kendi gecikmesi ile istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p-değeri=0.0055) ilişkili olduğu görünüyor. Buradan Türkiye'nin kredi riskinin bir önceki yılın kredi riskinden etkilendiği sonucu çıkarılabilir. Faiz oranı ile kredi riski arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı (p-değeri=0.0059) bir ilişki bulunmuştur. Faiz oranlarının düşmesi, kredi riski arttırmaktadır (Gonzalez-Aguado ve Suarez, 2015). Yine faiz oranlarının düşmesi GSYİH değerini düşüreceğinden, GSYİH ile kredi riski arasında da negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (p-değeri=0.0001). Bankanın nakitleri (p-değeri=0.0008) ve aktif karlılık (p-değeri=0.0033) değerleri arttıkça, kredi riski azalmaktadır. Bankaların takipteki alacaklarındaki artış hem karlılığını hem de riskli varlıkların seviyesini arttırır, bu da bankanın sermaye oranında gerilemesine neden olabilir. Sermayesi düşen banka, risk almak istemeyecek ve kredi riskini düşürecektir. Sermaye yeterlilik oranı yüksek olan bankanın kredi riski de artacaktır (p-değeri= 0.0327). Güçlü bir inanın olan "Güçlü sermayesi olan banka, daha fazla risk alır" ifadesinin hala geçerli olduğu bu çalışma ile desteklenmektedir. Bu söylem de, aktif karlılık arttıkça, bankaların kredi risklerinin azalmasının sebebinin ortaya koymaktadır. Bankanın varlıklarının artması durumunda kredi riskinin artması da yine daha önceki söylemleri destekler niteliktedir. Toplam varlıkları yüksek olan bankalar, daha fazla risk almaktadır.



Bankaların likidite riskleri ve kredi risklerini ortak olarak etkileyen makroekonomik değişkenlerdeki oynaklıklara özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir. Özellikle Faiz oranları ve GSYİH değişkenlerine benchmark koymaları, bu değerlerin altı veya üstü gerçekleştiğinde sermaye, nakitler, varlıklar önemle önerilir. Likidite değişkeni için net faiz marjı (içsel değişken, ağırlığı =2.2906) ve faiz oranı (dışsal değişken; ağırlığı=0.9666) değişkenleri en fazla ağırlıklara sahip oldukları için, banka bu değişkenleri erken uyarı sistemi olarak görmelidir. Kredi riski için ise, nakitler, aktif karlılık ve varlıklar değişkenlerini sürekli kontrol altında tutarak kredi verme yoluna gitmelidirler. Burada etkili olan dışsal değişkenler de mevcut, ama banka öncelikle içsel değişkenlerini kontrol altında tutmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acharya, V.V., and Viswanathan, S. (2011), "Leverage, moral hazard, and liquidity", *The Journal of Finance*, 66, 1, 99-138
- Acharya, V.V., Shin, H.S. and Yorulmazer, T. (2010), "Crisis resolution and bank liquidity", *Review of Financial Studies*, 24, 2166-2205
- Acharya, V.V., and Mora, N. (2013), "A crisis of banks as liquidity providers", *The Journal of Finance* forthcoming NYU Working Paper, No.2451/31364
- Akhtar, M. F., Ali, K., and Sadaqat, S., (2011) "Liquidity Risk Management: A comparative study between Conventional and Islamic Banks of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1, 1, 35-44
- Alp, A., Ban Ü., Demirgüneş K. ve Kılıç S. (2010), "Türk bankacılık sektöründe karlılığın içsel belirleyicileri", *İMKB Dergisi*, 12, 46, ISSN 1301-1650
- Altıntaş, A.M. (2017) *Bankacılıkta risk ve sermaye yönetimi: Sermaye Piyasalarında Finansal Piyasa Altyapıları, Merkezi Karşı Taraf Uygulaması ve Risk Yönetimi Dahil*, ISBN 6056763307, 9786056763304
- Azam, M., and Siddiqui, S., (2012), "Domestic and Foreign Banks' Profitability: Differences and Their Determinants", *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2, 1, 33-40
- Ayaydın, H., ve Karaaslan, İ., (2014), "Likidite Riski Yönetimi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 237-256
- Berger, A.N. (1995), "The Relationship between Capital and Earnings in Banking", *Journal of Money, Credit and Banking*, 27, 2, 432-456
- Breitung, J. (2000) "The local power of some unit root tests for panel data" *Advances in Econometrics*, 15: Nonstationary Panels, Panel Cointegration, and Dynamic Panels, ed. B. H. Baltagi, 161-178. Amsterdam: JAY Press.
- Bryant, J. (1980), "A model of reserves, bank runs and deposit insurance", *Journal of Banking & Finance*, 4, 335-344
- Choi, I. (2001) "Unit root tests for panel data". *Journal of International Money and Finance*, 20, 249-272.
- Çelik, S., ve Akarım, Y. D., (2012) "Likidite Riski Yönetimi: Panel Veri Analizi ile İMKB Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-17
- Çolak, F.Ö., (2012). *Türk Bankacılık Sektörünün Şubat 2001 Krizi Sonrası durumu ve Yeniden Yapılandırma Programı*. Türkiye Ekonomi Kurumu, Tek Yayın
- Dell'Araccia, G., D. Igan, L. L., Tong, H., Bakker B. and Vandenbussche J. (2012), *Policies for Macrofinancial Stability: How the Deal with Credit Booms*, IMF Research Department, Staff Discussion Note, Jun 7.
- Demirel, B. (2016), "Türk Bankacılık Sisteminde Kredi Riski ve Modellenmesi", *Sosyoekonomi*, 24, 29, 23-44
- Diamond, D.W., and Dybvig, P.H. (1983), "Bank Runs, deposit insurance, and liquidity", *The journal of Political Economics*, 91, 3, 401-419
- Dinger, V., (2009), "Do foreign-owned banks affect banking system liquidity risk", *Journal of Comparative Economics*, 37, 4, 647-657
- Duca, J., ve McLaughlin, M.M., (1990), "Development affecting the profitability of commercial banks", *Federal Reserve Bulletin*, 477-499
- Easley, D., ve O'Hara, M. (2010) "Liquidity and valuation in an uncertain world", *Journal of Financial Economics*, 97, 1-11
- Fernandez de Lis, S., J. Martinez and S. Jesus (2000), "Credit Growth, Problem Loans and Credit Risk Provisioning in Spain", Working Paper, No. 0018, Banco de Espana.
- Freixas, X., Martin, A., and Skeie, D., "Bank Liquidity, Interbank Markets and Monetary Policy", *The Review of Financial Studies*, 2656-2692
- Ghenimi, A., Chaibi, H., and omri A.B. (2017), "The effects of liquidity risk and credit risk on bank stability: Evidence from the MENA region", *Borsa İstanbul Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bir.2017.05.002>

- Gonzalez-Aquado, C. Ve Suarez J. (2015) “Interest rates and credit risk” *Journal of Money, Credit and Banking*, 47, 2-3, 445-480
- Gray, S., P. Karam & V. Meeyam and M. Stubbe (2014), “Monetary Issues in Middle East and North Africa Region: A Policy Implementation Handbook for Central Bankers”, Working Paper, 14/86, Institute for Capacity Development and Monetary and Capital Markets Department, (Washington: International Monetary Fund), May
- Güneş,N., (2014), “Profitability in Turkish Banking Sector: Panel Data Analysis (The Period(1990-1999))”, *Journal of Economic and Social Thought*, 1, 15-26
- Hadri, K. (2000) “Testing for stationarity in heterogeneous panel data”. *Econometrics Journal*, 3, 148–161
- He, Z., and Xiong, W. (2012a), “Dynamic debt runs”, *Review of Financial Studies*, 25, 1799-1843
- He, Z., and Xiong, W. (2012b), “Rollover risk and credit risk”, *Journal of Finance*, 67, 391-429
- Im, K.S., Pesaran M.H., ve Shin Y. (2003) “Testing for unit roots in heterogeneous panels”. *Journal of Econometrics* 115, 53–74.
- Imbierowicz, B., and Rauch, C. (2014), “The relationship between liquidity risk and credit risk in banks”, *Journal of Banking and Finance*, 40, 242-256
- İskender E. S. (2014) *Analyzing the Credit Risk Robustness: Policy Suggestions for Turkish Banking Sector*. Türkiye Bankalar Birliği, Kitap
- Ismal, R., (2010) “Assessment of liquidity management in Islamic banking industry”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3, 2, 147-167
- Klein, N. (2013), “Non-performing loans in CESEE:determinants and impact on macroeconomic performance. IMF Working paper, WP/13/72
- KKoçyiğit, S. Ç. ve Demir, A. (2014), “Türk Bankacılık Sektöründe Kredi Riski ve Yönetimine İlişkin Bir Uygulama: Türkiye Garanti Bankası Örneği”, *Journal of Business Research Turk*, 6, 3, 222-246
- Laurine, C., (2013) “Zimbabwean Commercial Banks Liquidity Risk Determinants after Dollarisation”, *Journal of Applied Finance & Banking*, 3, 6, 97-114
- Levin, A., Lin C.F., ve Chu ,C.S.J. (2002) “Unit root tests in panel data: Asymptotic and finite-sample properties” *Journal of Econometrics*, 108, 1–24
- Liu, Y., An, H., ve Gong, C., (2010) “Liquidity Risk Rating for Commercial Banks and its Empirical Study, Information Management”, *Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII)*, 2010 International Conference on. Vol. 1. IEEE
- Maddala G.S.ve Wu, S. (1999) “A comparative study of unit root tests with panel data and new simple test”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Speccial issue, 631-652
- Miller, S.M. and Noulas A. (1997), “Portfolio mix and large bank profitability in the USA”, *Applied Economics*, 29, 505-512
- Mandacı E. P. (2003), “Türk bankacılık sektörünün taşıdığı riskler ve finansal krizi aşmada kullanılan risk ölçüm teknikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 5, 1, 67-84
- Munteanu, I., (2012) “Bank liquidity and its determinants in Romania”, *Procedia Economics and Finance*, 993-998
- Reis G.Ş., Kılıç,Y., ve Buğan,M.F. (2016)”Banka Karlılığını Etkileyen Faktörler:Türkiye Örneği”*Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 21-36
- Soto, M. (2009). “System GMM estimation with a small sample” (Barcelona Graduate School of Economics Working Papers No. 395). Retrieved from <http://www.iae.csic.es/investigadores/Material/a111411124703archivoPdf29632.pdf>
- Türkiye Bankalar Birliği, banka ve sektör bilgileri, istatistiki raporlar, [https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59\\_\(30.10.2017\)](https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59_(30.10.2017))
- Türkiye Vakıflar Bankası finansal bilgiler, faaliyet raporları, [http://www.vakifbank.com.tr/finansal-bilgiler.aspx?pageID=353\\_\(30.10.2017\)](http://www.vakifbank.com.tr/finansal-bilgiler.aspx?pageID=353_(30.10.2017))

- Valencia, F. (2011), “Monetary Policy, Bank Leverage, and Financial Stability”, IMF Working Paper, 11/244, (Washington DC: International Monetary Fund), October
- Vodova, P, (2011) “Liquidity of Czech Commercial Banks and its Determinants”, International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, 6, 5, 1060-1067
- Yang, Z., and Xu, W., (2009) Optimization Model of Asset-Liability Portfolio based on Controlling Liquidity Risk, Management and Service Science, MASS'09. International Conference on. IEEE
- Zengin, S. ve Yüksel, S. (2016), “Likidite riskini etkileyen faktörler: Türk bankacılık sektörü üzerine bir inceleme”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15, 29, 77-95
- Zhou, Y., Ren, H., and Wang, Z, (2010) “Measurement of Liquidity Risk in Commercial Banks: Using High Order ES based on Peaks over Thresholds Model”, Intelligent Computation Technology and Automation (ICICTA), 2010 International Conference on. Vol. 2. IEEE

**Citation:** Kesici E.E, (2017), Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesinde Postmodern Epistemolojinin Önemi, BMIJ, (2017), 5(3): 717-727 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.181>

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE POSTMODERN EPİSTEMOLOJİNİN ÖNEMİ<sup>1</sup>

Eda Evla KESİCİ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 15/11/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 24/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

Örgütsel değişim, çalışanların bilişsel süreçlerindeki farklılıkların doğal bir sonucu olarak, keskin sınırlarla tanımlanamayan, soyut ve somut unsurları yapısında barındıran bir fenomendir. Yazındaki mevcut sınıflandırmaların ve modellerin, çoğunlukla farklı işletmeleri temsil edebilir ve genellenebilir özellikte kurgulandığı bilinmektedir. Modern yaklaşımın bu genellemeci bakış açısına karşı olarak, postmodern yaklaşım genellenebilir modellerin temsil gücünü sorgulayarak, gerçekliğin çoklu olduğunu önermektedir. Bu bakış açısıyla, postmodern epistemolojiden faydalanarak, örgütsel değişimin ne şekilde incelenebileceği ve yorumlanabileceğine yönelik öneriler getiren bu çalışma, genel anlamıyla yazındaki örgütsel değişim çalışmalarına farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim, Postmodern, Bilişsel Çeşitlilik

**JEL Kodları:** L200, M150

## THE IMPORTANCE OF POSTMODERN EPISTEMOLOGY IN ORGANIZATIONAL CHANGE ASSESSMENT

### ABSTRACT

As an expected result of cognitive differences of employees, organizational change is a phenomenon that cannot be defined within precise boundaries since it involves the abstract and concrete constituents. The existing classifications and models in the literature are often known to represent several businesses and to be generalizable. Contrary to this generalist view of the modern approach, questioning the power of representation of generalizable models, the postmodern approach suggests that reality is multilayered. From this perspective, this study examines how organizational change can be evaluated and interpreted via postmodern epistemology, and accordingly suggests a different perspective on organizational change studies.

**Keywords:** Organizational Change, Postmodern, Cognitive Diversity

**JEL Codes:** L200, M150

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Örgütsel Değişimin Postmodern Epistemolojiyle Bilişsel İncelemesi" adlı doktora tezinden türetilmiştir (Kesici, 2017). İlgili tez Yaşar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) fonu kapsamında desteklenmiştir. Bu sebeple Yaşar Üniversitesi'ne ve çok değerli tez danışmanım Dr. R. Serkan Albayrak'a teşekkürlerimi sunarım.

<sup>2</sup> Dr. E. Evla Kesici, [eevlamutlu@gmail.com](mailto:eevlamutlu@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0001-9940-570X>

## 1. GİRİŞ

Postmodern yaklaşım, modern görüşe karşıt olarak ortaya çıkmış, kelime olarak modern sonrası anlamına gelen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Genel olarak Jean Baudrillard, Michel Foucault, Jacques Derrida ve Jean-François Lyotard gibi yazarların görüşlerinden etkilenecek şekilde şekillenmiştir (McKinley, 2003). Modernizm, kesin ve durağan sınırlara sahip bir yaklaşım sunarken, postmodernizm buna karşıt olarak keskin sınırları olmayan, esnek bir bakış açısı sunmaktadır (Chia, 1995). Bu farklılık ontolojik olabildiği kadar, epistemolojik anlamda da belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Postmodern epistemoloji anlayışına göre; genel geçer bir modelin mümkün olmaması sebebiyle, önceden belirlenmiş, genellenebilir modeller kullanarak yeni öneriler getirilmekten kaçınılması gerekmektedir (Ashley, Walker, 1990). Çünkü gerçek, çoklu olabileceği gibi durağan da değildir, dolayısıyla da doğru – yanlış ikilemi vasıtasıyla yorumlanamayacak derecede karmaşıktır (Huysen, 1990). Bu sebeple, modern yaklaşımın sunduğu gerçeklik, postmodern bakış açısına göre genellenemez özelliktedir (McKinley, 2003: 207). Benzer şekilde postmodernizmde gerçeklik belirli sınıflara indirgenemeyeceği için, bu alandaki çalışmalarda daha çok *farklılıklara* odaklanıldığı bilinmektedir (Brown, Strega, 2005). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde postmodern araştırmacılar; bürokrasi, kariyer, rasyonellik gibi modern iş yaşantısının öncelikleri olarak kabul edilen kavramlara şüpheyle yaklaşmaktadırlar (Rosenau, 1991: 5-6).

Postmodern epistemoloji, bir konuyu postmodern yaklaşımla inceleyip yorumlayabilmek için izlenebilecek yönetime yönelik önemli bilgi sağlamaktadır. Bu epistemolojiye göre, bireyden alınan verinin, grup veya kurum için genellenmesi uygun değildir ve bu durum *üstanlatı*<sup>3</sup> olarak ifade edilmektedir (McKinley, 2003: 207). Postmodern yaklaşımın *üstanlatıya* karşı olan duruşu (Lyotard, 1984: xxiv) sebebiyle, bu bakış açısına sahip araştırmacıların, vaka çalışmaları ve küçük/yerel olaylara yönelmesi söz konusudur (Rosenau, 1991: xiii).

Örgüt süreçlerinde modern ve postmodern bakış açılarına göre yapılan değerlendirmelerdeki farklılığı vurgulayan Clegg (1990: 203), modern yaklaşımda bürokrasi ve hiyerarşi odaklı yapılara odaklanıldığını, iş yerindeki rollerin belirli olduğunu, birey odaklı performans değerlendirmesine ağırlık verildiğini ve liderlerin çalışanlarına karşı genel olarak güvensiz olduğunu ifade etmektedir. Clegg, postmodern bakış açısını ise, bunun tam tersi olarak demokratik ve pazar odaklı yapılarla, esnek rol ilişkileriyle, kolektif performans değerlendirme gereksinimiyle ve liderlerin çalışanlara güveniyle ilişkilendirmektedir. Buna karşın Keskin ve

<sup>3</sup> İngilizce'de "metanarrative" olarak ifade edilmektedir.

Baltacı (2012), performans değerlendirme sürecine yönelik olarak, postmodern bakış açısında tam bir mutabakatın sağlanabilmesinin mümkün olamayacağını ifade etmektedirler. Bu araştırmacılara göre, postmodern bakış bireyi değerlendirirken, modern yaklaşımda ise bölüm bazında toplu performans değerlendirmesi hakimdir. Postmodern yaklaşımda ise çalışanları belirli grupların içinde değerlendirmek yerine “*bireyin içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya*” odaklanılmaktadır (Keskin, Baltacı, 2012: 56).

Örgüt çalışmalarında postmodern epistemoloji kullanımı, modern yaklaşıma kıyasla az sayıda çalışmada görülmektedir ve dolayısıyla çeşitli araştırmacılar (Hassard, 1994; Kilduff, Mehra, 1997) tarafından teşvik edilmektedir. Öte yandan, bazı çalışmaların doğrudan postmodern epistemolojiye atıfta bulunmadığı halde, postmodern epistemoloji ile yürütüldüğü bilinmektedir (McKinley, 2003). Örgüt çalışmalarında postmodern yaklaşımın ne şekilde uygulanabileceğine yönelik belirsizliğin (Kilduff, Mehra, 1997), postmodern çalışmalara yönelim üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu tahmin edilmektedir.

Postmodern çalışmalarda; mantıklı olmak zorunda olmayan, mizahi, karşıt ve ilginç olanın ön plana çıktığı (Kilduff, Mehra, 1997), yerel olayların genelleme yapma amacı olmadan ve öngörüye dayalı olarak incelendiği bilinmektedir (McKinley, 2003). Böylece modern çalışmalardaki hipotez testi, genel geçer model oluşturma (Kilduff, Mehra, 1997), mevcut ölçekleri farklı alanlara uygulama gibi yaklaşımlar bir kenara bırakılmaktadır. Bunun yerine, çalışana odaklanan ve bireysel farklılıkları vurgulayan çalışmalar önerilmektedir (McKinley, 2003: 208). Böylece çok boyutlu örgütsel gerçeği anlamak için, örgüt çalışanlarının bakış açılarından faydalanılmış olunacaktır (McKinley, 2003: 212). Bu anlamda, öngörü ve sezgi<sup>4</sup>, postmodern çalışmalarda değer kazanmaktadır (McKinley, 2003:205). Örgüt çalışmalarında postmodern bakış açısını benimseyen akademisyenler bulunmaktadır (Astley, 1985; Boje, 1995; Davis, 1971). McKinley (2003:207) bu çalışmalarda önsezinin yanında, incelenen konunun altında yatan unsurları anlayabilmek için, yazındaki akademik çalışmaların desteğine de ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Öyleyse yapılan çalışmada, hangi derecede mevcut kalıplardan ayrılmak ve hangi derecede önsezilere güvenmek gerektiği sorusu akla gelmektedir. Postmodern epistemolojiyle herhangi bir konunun incelenmesinde Rosenau (1991: 15) tarafından yapılan ayırmadan faydalanarak, iki yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Bunlardan ilki daha şüpheci bir bakış açısı sunarken, gerçeğin hiçbir koşulda ortaya konulamayacağını ifade eden, nihilist yaklaşımdır.

---

<sup>4</sup> İngilizce’de “insight” olarak ifade edilmektedir.

Diğer taraftan daha ılımlı ve iyimser bir bakış açısı daha bulunmaktadır ki buna göre gerçeklik çokludur ve ortaya konulması imkansız değildir. Bu iki yaklaşıma göre örgütsel değişimin nasıl incelenebileceğine dair yorum yapıldığında, ilk bakış açısının örgütsel değişimi açıklarken daha esnek bir anlatıma başvuracağı, önsözlerle daha fazla vurgu yapacağı ve bulanık bir değişim sürecine işaret edeceği tahmin edilebilir. Diğer taraftan ikinci bakış açısıyla değerlendirildiğinde, genelleme yapmaksızın, farklı bireylerin gözünden bazı gerçeklere (bireye göre gerçek olan) atıfta bulunmak mümkün olabilecek, hikayeler veya şemalar ile bireysel farklılıklar vurgulanmak koşuluyla, örgütsel değişime yönelik değişik değerlendirmeler sunulabilecektir. Dolayısıyla, bir çalışmanın örgütsel değişimi hangi epistemolojiyle incelediğine dair yorum yaparken, postmodern yaklaşımın da kendi içinde farklılaşabildiğini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN POSTMODERN EPİSTEMOLOJİYLE İNCELENMESİ

Örgütsel değişim, aslında pek çok örgüt sürecinde olduğu gibi, doğasında belirsizliği ve dinamizmi barındırmaktadır. Bu anlayışla, insanın örgüt süreçlerini algılayışındaki çeşitlilik, bu çalışma özelinde de örgütsel değişimi algılayışındaki çeşitlilik vurgulanmaktadır. Bilişsel teorilerin öngördüğü gibi insan bilişi eşsizdir ve çevresindeki “şey”lerden farklı anlamlar türetebilmektedir. İnsan algısındaki belirsizliği bir sorun olarak gören araştırmacılar bulunmasına karşın (Thompson, 1967), güncel çalışmalarda, belirsizlik bilimsel yöntemin bir parçası olarak kabul edilmektedir (Shenhav ve Weitz, 2010: 3,5).

Bilişsel anlamda eşsiz olan insana dair yapılan incelemelerde, bireylerin çevresindeki “şey”leri anlamlandırma<sup>5</sup> sürecini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Weick (1995) tarafından ifade edildiği şekliyle, anlamlandırma sürecine odaklanan çalışmalar, çalışanların örgütü ne şekilde algıladığına ve ona nasıl bir anlam verdiğine yönelik çalışmalardır. Bu yaklaşım, postmodern epistemolojiyle örtüşen şekilde, gerçeği bulmaya yönelik değil, “gerçeği yaratmaya” yöneliktir (Hatch ve Cunliffe, 2013: 35).

Weick (1995: 17-57) anlamlandırma süreci ile ilgili özellikleri ifade ederken, takip eden unsurları ortaya koymuştur;

<sup>5</sup> İngilizce “sense making” olarak geçmektedir.



- Çalışanların, sosyal çevrelerinin de etkisiyle, kimliklerini inşa etme aşaması, anlamlandırma sürecinde etkilidir.
- Çalışanlar bugünü anlamlandırırken, geçmişteki deneyimlerinden faydalanmaktadırlar, bu sebeple anlamlandırma süreci geçmişle ilişkilidir.
- Çalışanın çevreyle ilişkisinde, kişi çevreyi etkilemekte ve çevreden etkilenmektedir, dolayısıyla iki taraflı bir etkileşim söz konusudur.
- Anlamlandırma süreci, kişinin sadece çevresiyle değil, insanlarla sosyal ilişkileriyle oluşmaktadır, bu anlamda sosyal bir süreçtir.
- Sürecin bir başlangıç ve bitiş noktası bulunmamaktadır, çünkü süreç süreklilik arz etmektedir.
- Anlamlandırma süreci için, araştırmacı soyut olaylara, çelişiklere, öngörülme yen olaylara da bakmalıdır.
- Somut unsurlar yerine, inandırıcılık önem taşımaktadır. Bir başka deyişle, anlamlandırma süreci doğruyu temsil etmek zorunda değildir, bunun yerine kişinin kendi değerleri içinde mantıklı ve ikna edici olmalıdır.

Anlamlandırma sürecini anlamak, birey odaklı bir araştırmayı yürütürken önem taşımaktadır. Anlamlandırma sürecinin doğru olana değil, inandırıcı olana göre şekillenmesi, bir anlamda çoklu gerçekliğe işaret etmektedir. Bu süreçte kişinin sosyal ilişkileri, çevresi, geçmiş deneyimleri etkilidir. Bu çalışmada da bahsedilen karmaşık ve çok katmanlı sürecin, örgütsel değişimin çalışanlar tarafından anlamlandırılmasında nasıl bir rol üstlendiği üzerine tartışılmaktadır.

Bahsedilen karmaşık yapı bir kenara konulduğunda, değişim kelimesi, günlük dilde sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin, “kıyafetimi değiştirdim” cümlesindeki değişim, temsili ‘sıfır’ zamanında üstümüzdeki kıyafetle, temsili ‘bir’ zamanında üstümüzdeki kıyafetin aynı olmadığını ifade etmektedir. Bu değişim, değişimi gerçekleştiren kişi tarafından ifade edildiği için ve gözle görülebilir, ölçülebilir özellik taşıdığı için tarafımızca sorgulanmayacaktır. Oysa bir başka durumda, kişi üstünü değiştirmedeği halde üstünü değiştirdiğini ifade ettiğinde, kişinin söylemi ile bizim gözlemimizin çeliştiği bir durum oluşacaktır. Veya belki de kişi kıyafetini değiştirdiği halde bunu dile getirmeyecek ve biz de kıyafetini değiştirdiğine yönelik herhangi bir farkındalık olmayacaktır. Bütün bu ihtimallerde, “kıyafet değişmiş midir?” sorusuna kesin bir cevap aramak tahmin ettiğimizden daha zor olabilecektir. Bu da değişimin ontolojik anlamda değerlendirilmesinde dahi, çoklu gerçekliğin önemine işaret etmektedir.

Günlük hayattan alınan basit bir kıyafet örneğinden sonra, bir işletme için benzer bir durum düşünüldüğünde, sürecin daha da karmaşıklaştığı anlaşılabilir. Özellikle somut olduğu halde ölçümü kolay olmayan unsurlardaki değişim için benzer bir örneklendirme yapılabilir. Örneğin bir işletmenin üretim biriminden sorumlu müdür, çalışanlarını denetlemek için, eskisine kıyasla daha çok sahaya çıkıyor olsun. Bu değişiklik gözle görülebilir, somut bir değişikliktir. Öte yandan, üretim biriminde görevli her mavi yaka çalışan, müdürlerinin saha ziyaret sıklığının arttırdığını düşünmeyebilir. Hatta bazı çalışanlar müdürlerinin artık eskisi kadar saha ziyareti yapmadığını dahi ifade edebilir. Bu örnekte kimi çalışanlar müdürle daha az karşılaşmış olabilir veya geçmiş iş yerlerindeki ziyaret sıklığına göre bu işletmedeki müdürün ziyaret sıklığını az bulabilir. Pek çok farklı sebeple, çalışanların örgüt içindeki değişimi farklı şekillerde algılamaları mümkün olabilmektedir.

Hem örgütsel değişime yönelik algı farklılıklarına ulaşmak ve hem de bu farklılıkların içinden örgütü temsil edecek unsurları ortaya koymaya çalışmak, araştırmacı için zor bir konudur. Yerel anlatılara odaklanılarak, mevcut modellerin kalıplarına sıkışmadan yapılan ve bireyin algısına, yani anlamlandırma sürecine odaklanan örgütsel değişime yönelik çalışmaların postmodern epistemolojiyle yapıldığı söylenebilir. Bu anlamda gerçeğin ulaşılamaz, belirsiz ve çoklu olduğu görüşünde birleşen postmodern yaklaşım, örgütsel değişimin algılanışında ve ifade edilmişindeki çeşitliliği de vurgulamaktadır.

### 3. BİREY ODAKLI DEĞERLENDİRME VE TEMSİL GÜCÜ

Birey odaklı çalışmalar, aynı zamanda bilişsel süreçlerle ilişkilidir. Örgütsel değişimde bireyin bilişsel süreçlerine odaklanan çalışmalar (Bartunek, Lacey, Wood, 1992; Calori, Johnson, Sarnin, 1994; Greve, Taylor, 2000) ağırlıklı olarak yönetici görüşüne odaklanmaktadır (Altmann, Lee, 2015). Örneğin anlamlandırma süreci ve hikâye anlatımının ilişkisini vurgulayan Gephart (1991), hikâyelerin, örgütsel değişimi anlamadaki gücünü ortaya koymak için, kurum üst düzey yöneticisinin anlattığı hikâyeden yola çıkarak, kurumdaki değişim sürecini açıklamaktadır. Bu bakış açısındaki temel felsefe, yöneticinin işletmenin genelindeki değişimi ifade edebilecek güce sahip olduğu şeklindedir. Sağladığı analiz kolaylığı da göz önünde bulundurulduğunda, ilgili yaklaşımın modern epistemoloji ile yapılan örgütsel değişim çalışmalarında sıklıkla kullanılması anlaşılır görünmektedir. Ne var ki, yöneticinin işletmedeki değişimi tetikleyen ve kontrol eden taraf olarak görülmesi, tepeden inme veya yukarıdan aşağıya gerçekleşen değişime atıfta bulunsa bile, ilgili değişikliğin çalışanlar tarafından farklı şekillerde yorumlanabileceğini göz ardı etmektedir. Diğer taraftan postmodern epistemolojiyle incelenen örgütlerde, sadece yöneticilerin değil, diğer çalışanların da görüşlerine

başvurulmaktadır. Daft ve Weick (1984) örgütsel değişimi çalışanların gözünden anlamının, aynı zamanda örgütün eşsiz yapısını da ortaya koyacağını ifade etmektedir.

#### **4. POSTMODERN ÇALIŞMALARDA KULLANILAN YÖNTEMLER**

Law (1992) görüşlerinden destek alan Chia (1995) tarafından önerildiği gibi, postmodern araştırma sürecinde araştırmacının elinde; eylemler, etkileşimler ve yerel ilişkiler ağı olduğu düşünülerek araştırmaya başlanmalıdır. Bu anlamda örgütlenme, kendiliğinden ortaya çıkan, heterojen ilişkiler ağı olarak görülmektedir ve artık örgütün kendisi bir fenomen haline gelmektedir. Dolayısıyla modern yaklaşımların sunduğu kalıplardan kaçınılmalıdır.

Chia (1995), örgütsel çalışmalarda postmodern yöntemlerin kullanılmasına yönelik görüşlerini açıklarken, modern çalışmaların süreçleri izole edilmiş yapılar olarak gördüğünü ifade ederken, örgüt çalışmalarında kullanılan dilin de yine modern bakış açısının etkisi altında olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımla, kullanılan dilin ve yaratılan anlamın, örgütsel değişimi anlamak için önem taşıdığı anlaşılabilmektedir.

Örgütsel değişimi postmodern bakış açısıyla inceleyen çalışmalarda da yaygın analiz, anlatı analizi<sup>6</sup> olarak karşımıza çıkmaktadır. Barry (1997), anlatı analizinin örgütsel değişimi anlamadaki önemini vurgularken, anlamlandırma sürecine (Weick, 1995) atıfta bulunmaktadır. Kişilerin anlamlandırma anlatılarının birbirinden ayrı ve katmanlı olabileceğine dikkat çeken Barry (1997), bu verinin birbiriyle uyumlu ve anlaşılabilir hale getirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Garcia ve Gluesing (2013) örgütsel değişim araştırmalarında, postmodern yaklaşımdan bahsetmemekle birlikte, daha kapsamlı bilgi elde edebilmeyi sağlayan nitel yöntemleri incelemiş ve uzun süreli etnografik çalışmalar, anlatı analizi, vaka çalışmaları, görüşmeler, gömülü teori gibi veri toplama ve analiz tekniklerinin önemini vurgulamaktadırlar. Söylem analizi ve dilbilimsel incelemeler de yine değişimin postmodern bakış açısıyla anlaşılması için önerilen yaklaşımlardır (Graetz, Smith, 2010).

İşletmeyi bir bütün olarak inceleyen çalışmalara bakıldığında, Bartunek vd. (1992) anlatı analizi kullanarak bir eğitim kurumunda çalışanların örgütsel değişimle ilgili görüşlerini incelemiştir. Çapraz (2009) da benzer şekilde yerel bir kamu kurumunda çalışanların değişimle ilgili görüşlerini ortaya koymuştur. Kesici (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da, bir tekstil firmasındaki çalışanların, örgütsel değişimle ilgili algısı incelenerek, değişime konu olan

---

<sup>6</sup> İngilizce'de "narrative analysis" olarak geçen bu analiz kimi araştırmacılar tarafından anlatı analizi (Uştuk, 2016) veya hikaye analizi (Özdemir, 2010) olarak da kullanılmıştır. Bu çalışmada ise anlatı analizi tercih edilmiştir.

65 unsur (kavram) ortaya çıkartılmıştır. Ardından bu kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek için bilişsel haritalardan faydalanılmıştır.

Nitel araştırma tekniklerinden yararlanan DiBella (1992) da uluslararası bir organizasyonu incelediği çalışmasında, 4 yıl süresince ilgili işletmede formal ve informal görüşmeler gerçekleştirmiş, katılımcı gözlem ile veri toplamıştır. Araştırmacı, örgütte planlı bir değişim sürecini incelediği çalışmasında, varılan noktanın tam olarak varılması planlanan nokta olmadığını, hatta kimi planların yapılması gerekenin önünde engel teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Bir başka araştırma, bir kamu üniversitesinde Etnografik analiz ile inceleme yapmıştır. Araştırmacı, sadece CEO görevini üstlenen yöneticiye odaklanarak, değişim sürecindeki rolünü incelemiştir (Gioia, Chittipeddi, 1991).

Yazındaki çalışanlara odaklı örgütsel değişim çalışmalarında, modern yaklaşımların sunduğuna kıyasla daha kapsamlı ve yeniliğe açık bilgi vermesi sebebiyle nitel analizin tercih edildiği görülmektedir. Bu kapsamda neyin değiştiği ve neden değiştiği sorularına cevap aranabilmektedir. Yapılan bu çalışmalarda ortak nokta, yerel anlatılara odaklanmış olmaları, hipotez testi yerine keşifsel bir bakış açısıyla süreci incelemeleri ve örneklemelerini mümkün olduğunca geniş tutmalarıdır. Farklı olan noktalar ise, verinin toplanma şekli ve uygulanan analizle ilişkilidir.

## 5. SONUÇ

Postmodern yaklaşım, örgüt çalışmalarında gittikçe önem kazanan; küreselleşmeyle birlikte işletmeler arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi sonucu izomorfik işletmelerin doğduğuna yönelik bakış açısına karşıt görüş olarak, bireylerin ve dolayısıyla işletmelerin eşsiz olduğu görüşünü vurgulayan bir bakış açısıdır. Bu eşsizliği de farklılıkları ortaya çıkartabilecek yöntemlerle incelemek mümkün olacaktır.

Örgütsel değişimin, pek çok farklı araştırmacı tarafından çalışılmasına karşın, genellikle modern yaklaşımla incelendiği ve bu çalışmalarda süreci açıklamaya yönelik genelleme modellerin ön plana çıktığı görülmektedir. Genelleme modellerin kullanıldığı ve ayrıca yönetici odaklı bir inceleme yerine, vakalara odaklanan, sadece üst yönetimin değil diğer çalışanların da görüşlerini araştıran, bilişsel farklılıkları ortaya koyabilen çalışmalar, örgütsel değişimin anlaşılmasında farklı bir dönemin kapılarını açacaktır. Bu süreçte zengin veri elde edilmesine izin veren bir veri toplama yöntemi ile; örgütsel adalet, bilgi paylaşımı, grup dinamikleri, kurum kültürü gibi çeşitli konuların da aydınlatıldığı, genellenebilir olmayan ancak incelenen vaka açısından temsil gücü yüksek açıklamalar getirmek mümkün olabilecektir.

Gerçekliğin kesin sınırlarla tanımlanamayacağını savunan postmodern bakış açısıyla değerlendirilen örgütsel değişimin incelenmesinde, esnek ve bireysel çeşitliliği aydınlatan yöntemlerin tercih edilmesi önem taşımaktadır. Bu anlamda nitel araştırma yöntemlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Mevcut modellerin sınırlarından çıkarak, farklılıklara odaklanan bir bakış açısının sunacağı detaylı bilgi sayesinde, işletmecilerin de daha fazla fayda sağlayabileceği ve daha kolay yorumlayabileceği çıktılar elde edilebilecektir. Bu yaklaşımla elde edilecek işletmeye özel çıktılar, tek bir kuramla açıklanamayacak kadar kapsamlı olduğu bilinmektedir (Kesici, 2017). Yoruma açık olması sebebiyle, çıktılar sadece işletmeciler için değil, akademisyenler için de merak uyandırıcı nitelikte olacağı düşünülmektedir. Böylece akademik çalışmaların incelenen işletmelere sağladığı katkının artabileceği, işletmeler açısından stratejik yol haritalarının oluşturulmasında önemli bir girdi sağlanabileceği öngörülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarla, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanımı ile daha kapsamlı sonuçların elde edilmesi, sosyal ilişkilerin örgütsel değişimi anlamlandırmadaki rolünün önem kazanması, modern yaklaşımın terminolojisinden uzaklaşarak farklı araştırma yöntemlerinin sunulması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Altmann, P., & Lee, C. (2015). Cognition, Capabilities, and Resources: Developing a Model of Organizational Change. *Journal of Management and Change*, 34, 76-92.
- Ashley, R., & Walker, R. B. J. (1990). Speaking the Language of Exile: Dissident Thought In International Studies, *International Studies Quarterly*, 34 (3), 259-68.
- Astley, W. G. (1985). Administrative Science As Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- Bartunek, J. M., Lacey, C. A., & Wood, D. R. (1992). Social Cognition in Organizational Change: An Insider-Outsider Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (2), 204-223.
- Barry, D. (1997). Telling changes: From narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 30-46.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Brown, L. A., & Strega, S. (2005). Research as Resistance: Critical, Indigenous and Anti-oppressive Approaches. Canadian Scholars' Press.
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1994). CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, 15, 437-457.
- Chia, R. (1995). From Modern To Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16 (4), 579-604.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in The Postmodern World*. Sage.
- Çapraz, B. (2009). Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davis, M. S. (1971). That's Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences*, 1, 309-344.
- DiBella, A. J. (1992). Planned Change in an Organized Anarchy: Support for a Postmodernist Perspective, *Journal of Organizational Change Management*, 5 (3), pp. 55 - 65.
- Garcia, D., Gluesing, J. C. (2013), "Qualitative research methods in international organizational change research", *Journal of Organizational Change Management*, 26 (2), pp. 423 - 444.
- Gephart Jr, R. P. (1991). Succession sensemaking and organizational change: A story of a deviant college president. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 35-44.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Graetz, F., & Smith, A. C. (2010). Managing organizational change: A philosophies of change approach. *Journal of change management*, 10(2), 135-154
- Greve, H. R., & Taylor, A. (2000). Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
- Hassard, J. (1994). Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 31, 303-324.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Huyssen, A. (1990). Mapping the Postmodern. L. Nicholson (Ed.) *Çinde Feminism/Postmodernism*. New York: Routledge.
- Kesici, E. E. (2017). *Örgütsel Değişimin Postmodern Epistemolojyle Bilişsel İncelemesi*. (Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Keskin, U. & Baltacı, A. (2012). Bireyci ekol'den postmodern performans değerlendirmeye: epistemolojik bir tartışma. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 62-63(1-2), 47-63.

- Kilduff, M., & Mehra, A. (1997). Postmodernism and Organizational Research. *Academy of Management Review*, 22, 453-481.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy and heterogeneity. *Systems practice*, 5: 379-393.
- Lyotard, J. F. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, G. Bennington and B. Massumi (Trans.). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- McKinley, W. (2003). *Postmodern epistemology in organization studies: A critical appraisal*. In Post Modernism and Management (pp. 203-225). Emerald Group Publishing Limited.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Rosenau, P. M. (1991). *Post-modernism and the social sciences: Insights, inroads, and intrusions*. Princeton University Press.
- Shenhav, Y., & Weitz, E. (2010). The Roots of Uncertainty in Organization Theory: A Historical Constructivist Analysis. S. R. Clegg (Ed.) İçinde *Sage Directions in Organization Studies*, 1st section, Volume 1, ss..3-30. Sage.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Uştuk, O. (2016). Aşk Örüntüleri Üzerine Bir Anlatı Analizi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 16(3), 59-70.
- Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Citation:** Taş A. & Özer K.O. & Ayhan M. (2017), İdeolojinin İdealizasyonu İle Kapitalizmin Çekiciliği Ve Zorlamaları Arasına Sıkışan Girişimciler: Turizm Girişimcileri Üzerine Bir İnceleme, BMIJ, (2017), 5(3): 728-746 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.147>

## İDEOLOJİNİN İDEALİZASYONU İLE KAPİTALİZMİN ÇEKİCİLİĞİ VE ZORLAMALARI ARASINA SIKIŞAN GİRİŞİMCİLER: TURİZM GİRİŞİMCİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Doç. Dr. Ali TAŞ<sup>1</sup>

Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER<sup>2</sup>

Mustafa AYHAN<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 08/08/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı girişimcilerin savundukları ideolojilerinin inanç, değer ve normlarıyla -kapitalist gerekliler arasında ortaya çıkan çelişkileri nasıl yönettikleri ve böylesi çelişkiler karşısında girişimcilerin ideolojik duruşları yönünde mi yoksa kapitalist gereklilikler doğrultusunda mı tercihte bulduklarına dair tespitlerde bulunmaktadır. Bu amaç çerçevesinde muhafazakâr ideolojiyi benimsemiş olan sekiz turizm girişimcisiyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sonucunda ulaşılan bulgular, girişimcilerin ideolojilerinin özünü oluşturan değer, inanç ve normlarla çelişen örgütsel hizmet ve eylemlerde bulduklarında kendilerini baskı altında hissettiklerini ve mümkün olduğunca kendi değer ve inançlarıyla çelişen tercihlerden kaçınarak ideolojik duruşları doğrultusundan tercihte bulduklarına dair imalarda bulunmaktadır. Ancak bu imalar, ideoloji kapitalist gereklilikler ve karlılık arasındaki tercihte, girişimcilerin sürekli ideolojiden yana bir tercihte buldukları ya da bulunacakları anlamına gelmemektedir. Çünkü bulgular, girişimcilerin ideolojileri yönünde tercihte bulunmalarına imkan tanıyan bir dizi ekonomik kazanımların ve turizm endüstrisi temelinde yeni yatırım biçimlerinin ortaya çıktığına işaret etmektedir. Aksi durumda girişimcilerin tercihlerinin ne yönde olacağıyla ilgili tespitlerde bulunabilmek için ayrı araştırmaların yapılması gerekmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İdeoloji, Kapitalist Gereklilikler, Kurum, Kurumsal Teori

**Jel Kodları:** M10, M19, L20

<sup>1</sup> Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi [alidas@sakarya.edu.tr](mailto:alidas@sakarya.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr. Nişantaşı Üniversitesi [kazimozanozer@gmail.com](mailto:kazimozanozer@gmail.com)

<sup>3</sup> Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [mustafaayhan@gmail.com](mailto:mustafaayhan@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0002-7747-5333>

<http://orcid.org/0000-0002-1825-0094>

<http://orcid.org/0000-0002-1825-0096>



## ENTREPRENEURS WHO ARE CONTRADICTION BETWEEN THE IDEALIZATION OF IDEOLOGY AND THE ATTRACTIVENESS OF CAPITALISM: A RESEARCH ON TOURISM ENTREPRENEURS

### ABSTRACT

*The main purpose of this study is to reveal how entrepreneurs manage conflicts or contradictions between values, norms and beliefs specific to entrepreneurs' ideology and capitalist requirements. In addition to the main purpose, this study also focus on what the preferences of entrepreneurs are when they have a conflict and contradiction between their ideological positions and capitalist requirements. In this context, interviews were conducted with eight entrepreneur who have invested in tourism industry. Interview data imply that when entrepreneurs have conflict between ideological norms-beliefs and capitalist requirements, they prefer ideological norms, beliefs, and avoid behaviour which are in conflict with their ideology. But, this implications always doesn't mean that entrepreneurs doesn't always prefer ideological norms and beliefs to capitalist requirements. Because data show that some new economic incomes and investment forms about tourism industry arise which enable to prefer ideological norms and beliefs.*

**Key Words:** Ideology, Capitalist Requirements, Institution, Institution Theory

**Jel Codes:** M10, M19, L20

### 1. GİRİŞ

Kurumsal kuram son otuz yıldır North (1990) ve Williamson (1975-1985)'in çalışmalarıyla ekonomi DiMaggio ve Powel (1983), Meyer ve Rowan (1977), Scott (1987, 1991, 1995) tarafından yapılan çalışmalarla da sosyoloji disiplinde yoğun olarak çalışılan kuramların başında gelmektedir. Gerek doğrudan Kurumsal kurama ilişkin tartışma ve gelişmeleri odak noktası alan çalışmalar, gerekse Kurumsal kuramın argümanları temel alınarak yapılan ilişkisel çalışmalarla kurama ilişkin yazın her geçen gün zenginleşmektedir. Bugün itibariyle, Kurumsal kurama ilişkin çalışmalar, genel olarak kurumsal mantık tartışmaları temelinde zenginleşme eğilimi sergilemektedir. Bunun dışında, kuramla ilgili olarak odaklanılan diğer bir alt alanda karşılaştırmalı kurumsalcılık teması adı altında gelişmektedir. Bu tema altında, kapitalist pazar ekonomilerinin organizasyonları içerisindeki farklı yapılar vurgu yapan çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar temelinde şekillenen yaklaşımları Kapitalizm çeşitleri yaklaşımı (Hall ve Soskice, 2001), Ulusal iş sistemleri yaklaşımı (Whitley, 1999) ve sosyal etki yaklaşımı (Maurice ve Sorge, 1980-2000) şeklinde sıralamak mümkündür. Adı geçen bu yaklaşımlar kapitalizmin farklı örgütlenme formlarının varlığına ve ekonomik aktivitelerin bir topluma özgü sosyal yapılarla iç içe geçmişliğine dikkat çekmektedirler (Kristensen ve Lilja, 2011; Streeck ve Thelen, 2005; Boyer, 2005; Crouch ve Streeck, 1997; Lane, 1995).

Uluslararası yazının Kurumsal kuramla ilgili ifade edilen popüler odak alanlarına karşılık bu çalışma, yazının güncel çalışma ve tartışma alanlarından farklı hatta

yazının genel ilgi eğilimi göz önüne alındığında, birazda günü geçmiş sayılabilecek bir konuya odaklanmaktadır. Çalışma doğrudan “*kurum*” üzerinden yola çıkarak, bir kurum olarak ideolojinin girişimci düşünce ve eylemelerine nasıl etkide bulunduğuna dair tespitlerde bulunmaya odaklanmıştır. Bu çerçevede araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır.

1-) Girişimcilerin savundukları ideolojinin değer-norm ve inançlarıyla çelişen endüstrinin kapitalist gerekliliklerine girişimciler nasıl karşılık vermektedir?

2-) İdeolojik tercihleriyle turizm sektörünün rutinleşmiş gereklilikleri olarak kabul edilen ürün ve hizmetlerin sunumu arasında çatışma yaşayan girişimciler, sektörel gereklilikler doğrultusunda tercihte bulduklarında, tercihlerini kendi iç dünyalarında nasıl meşrulaştırmaktadır?

3-) Girişimcilerin, turizm sektörünün kendi ideolojileri ile çatışan-çelişen gereklilikleri ve durumları karşısında, ideolojilerine yönelik bir eğilim sergileme durumlarında böylesi bir eğilim sergilemelerini kolaylaştıran durumlar söz konusu mudur? İfade edilen yönde davranışta bulunmaları konusunda girişimcilerin işini kolaylaştıran ortak gelişmelerin varlığından bahsedilebilir mi?

Araştırmaya yön veren sorular temel alındığında, bu araştırmanın Türkiye gibi ideolojilerin insan ve örgüt davranışları üzerinde önemli bir şekillendirici olduğu ve toplumun ideolojik olarak farklı gruplara bölünme eğilimlerinin yoğun olduğu bir ülkede, önemli vurgulara işaret edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın izleğini oluşturan sorular temel alındığında, çalışmanın bir anlamda ünlü iktisat tarihçi Sombart’ın ileri sürdüğü “*kapitalist sistemin etkin bir şekilde işlemesi konusunda direnç noktası oluşturan ve kapitalist sistemin genel değer-anlayış ve işleyişine oluşturan temalarla çatışan hiçbir değer varlığını sürdürmeyeceği yönündeki*” iddiaya ilgili olarak, Türkiye ölçeğinde bir dizi ampirik bulgu ortaya koyma yönünde de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## **2. BİR KURUM OLARAK İDEOLOJİ**

Kurumsal kuramın, kurum kavramına yüklediği anlama ilişkin inceleme kavrama dair çok sayıda açıklamanın yapılmış olduğunu göstermektedir. Bu durum, kavramın kuramın anlaşılması ve argümanlarının şekillenmesi açısından ne derece önemli olduğuna dair ciddi imalarda bulunmaktadır. Her bir teori, yaklaşım ve modelin kendi argümanlarını geliştirirken temel aldığı kendine özgü kavramlar bulunmaktadır. Teori, yaklaşım ve modeller kendi argümanlarını bu kavramlar, kavramlara yüklenen anlamlar ve fonksiyonlarla bunlar arasında tanımlanan veya var olduğu iddia edilen ilişkilerden hareketle geliştirirler. Bu durum göz önüne

alındığında, kurum kavramının doğal olarak kurumsal kuramın argümanlarının şekillenmesindeki en temel kavramlardan biri olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu kapsamda, kurum kavramına ilişkin açıklamalardan biri Durkheim tarafından yapılmıştır. Durkheim (1994) kurumları, ortak eğilimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve bir toplumdaki objektif yargılama ve eylemler setini sürekli hale getiren yapılar olarak tanımlamıştır. Kurumsal kuram literatürünün gelişmesinde çok önemli bir yeri olan Scott (1995) ise, kurum kavramını bir toplumdaki sosyal davranışlara istikrar ve anlam kazandıran, normatif, bilinçsel ve düzenleyici yapılar olarak tanımlayarak kurumsal özelliklerin ise kültürel kodlarla, toplumsal düzlemdeki farklı yapılar ve rutinleşmiş işler aracılığıyla aktarıldığını ifade etmiştir. Scott (1995)'e göre kurumlar her düzeyde etkileme gücüne sahip yapılardır. Scott (1995) tarafından ortaya konulan bu tanımın kurumların normatif, bilinçsel ve düzenleyici yönüne yapmış olduğu vurgunun çalışmanın temel izleği açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu vurgu kurumlara ilişkin ayrımlara yönelik tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. North (1990), kurumların formalleşme derecesine ilişkin açıklamalarında formal kurumlar ve informal kurumlar temelinde bir ayrım yapmıştır. Formal kurumların yasa yapıcı, düzenleyici ve kural koyucu yönlerine vurgu yapmıştır. İnformal kurumları ise normlar, değerler ve etik sistemlerin kaynağı olan kurumlar olarak nitelmiştir. Scott (1995)'in sunmuş olduğu açıklamalar North (1990) tarafından yapılan ayrım temelinde ele alındığında, formal kurumların zorlayıcı öğeler temelinde, informal kurumlarınsa normatif ve bilişsel öğeler temelinde işlerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Kurumlar, doğaları gereği bir yandan toplumsal düzlemdeki var olan bireylerin ve örgütlerin davranışlarına yön verirken, diğer yandan da hem bireylerin hem de örgütlerin davranışları üzerinde meşruiyet baskısı yaratma özelliğine sahiptirler. Kurum kavramına ilişkin açıklamalarda öne çıkan diğer önemli bir hususta, kurumların sürekli yeniden üretilen davranış örüntüleri ve kurallar sistemleri olarak nitelendirilmiş olmalarıdır (Jepperson, 1991). Hughes (1936) kurumların bahsedilen bu yönüne vurgu yaparak, kurumların istikrarlı birer sosyal sistem özelliği taşımış olduklarını ifade etmiştir. Bu açıklamalar ışığında, kurum olarak nitelendirilen yapılara ilişkin bazı ortak özellikler tanımlamak gerekirse Scott (1995) tarafından yapılan açıklamalardan hareketle şunlar söylenebilir.

- Kurumlar, bir yandan istikrarlı sistem niteliği taşıırken diğer yandan da süresiz ve tekrarlamalı dolayısıyla değiştirilebilir bir niteliğe sahip olabilirler.
- Kurumlar, sosyal ve ekonomik yaşama istikrar sağlayan kültürel, bilişsel, normatif ve düzenleyici öğelerden oluşan sistemlerdir.

- Kurumlar, zaman içerisinde toplumsal düzlemde önemli bir fonksiyon ortaya koyan simgesel ve ilişkisel sistemlerle farklı alanlara ilişkin rutinler üretme becerisine sahiptirler.

- Kurumlar, esnekliğe sahip sosyal yapılardır. Bu özelliklerinden dolayı, bir toplumsal düzlemdeki bireyleri ve örgütleri belli şekillerde davranmaya yönlendirmelerinin yanında, yaşanan diğer gelişmeler ışığında değişebilmektedirler (Scott, 1995).

Kurumlara dair bahsedilen bu ortak özelliklerin yanında, kurumların kendi yapısal özellikleri temel alınarak farklı şekillerde kategorize edilmiş oldukları da görülmektedir. Kurumların yapısal özellikleri temelinde yapılan ayrımları şu şekilde özetlemek mümkündür. Bu ayrımlardan ilki, kurumların belirsizliği ortadan kaldırarak maliyetler üzerinde düşürücü bir etkide bulunma becerilerini temel alarak yapılmış olan etkili-etkisiz kurumlar ayrımıdır. Burada bahsedilen etkisiz kurumlar bir kurum olmanın fonksiyonunu üstlenemedikleri gibi, aynı zamanda kurumlardan beklenen belirsizliği ortadan kaldırarak, iş ve işlemlerin maliyetlerini minimize etme yönünde de etkisi olmayan kurumlardır. Hatta aksine, böylesi kurumlar ortaya koymuş oldukları düzenlemelerle maliyetlerin artmasına neden olabilmektedirler. Kurumlara ilişkin yapılan bir başka ayrım ise zayıf ve güçlü kurumlar ayrımıdır. Kurumların bazıları varlıklarını devam ettiriyor olmalarına rağmen, bireyler ve örgütler üzerinde yönlendirmede bulunma ve yaptırım uygulama becerilerini kaybetmiş olabilirler. Böylesi kurumlar zayıf kurumlar olarak nitelendirilmektedirler. Bu durumun tersine, bireyler ve örgütler üzerinde bir yönlendirme ve yaptırım uygulayabilme becerisine sahip kurumlar ise güçlü kurumlar olarak nitelendirilmektedirler (Batjargal ve diğ., 2003).

Bu bahsedilen ayrımların yanında Roland (2004)'de kurumları yavaş değişen kurumlar ve hızlı değişen kurumlar şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutmuştur. Yavaş hareket eden kurumları kültür, din, aile gibi kurumlar olarak ifade ederken, hızlı hareket eden kurumları da politik kurumlar olarak örneklendirmiştir. Yavaş hareket eden kurumlarda değişim yavaş bir şekilde gerçekleşmekte ve bu kurumlar sosyal norm içerikli kurumlar olarak görülmektedirler. Buna karşılık hızlı hareket eden kurumlarsa hızlı değişme ve hareket etme becerisine sahip kurumlar olarak nitelendirilmişlerdir. Yavaş-hızlı hareket eden kurumlar temel alındığında ideolojinin yavaş hareket eden bir kurum olduğu söylenebilir. Çünkü bir kurum olarak ideolojinin tek bir insan veya çıkar grubu tarafından yönetilemeyeceği gibi, hızlı bir şekilde değiştirilmesi ve ögesini oluşturan normların hızlı bir şekilde yeniden programlanması da pek mümkün görünmemektedir. Bir kurum olarak ideoloji, insanların ve toplumların yaşamsal düzleminde oynamış olduğu önemli rol itibarı ile başta siyaset bilimi olmak üzere, çok farklı disiplinlerin

en önemli araştırma alanlarından birini oluşturmakta ve üzerinde çok fazla tartışma yapılmaktadır. Ancak bu çalışma, doğrudan ideoloji temasına odaklanan ve hem ideolojinin insanlar ve toplumlar üzerinde oluşturduğu etkiyi temel alarak bir ideoloji kritiği yapmak, hem de ideolojiler arasında bir karşılaştırma yaparak hangi ideolojinin belli temalar temelinde daha ideal olabileceğini tartışmak üzere yapılmamıştır. Araştırmada, daha öncede ifade edildiği gibi sadece bir kurum olarak ideolojinin girişimci karar ve davranışları üzerindeki etkisinin ne olduğu ve bu etkileme sonucunda ortaya çıkacak ikilemlerin nasıl yönetildiğine dair işaretler sunan bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir. Bir başka ifadeyle, ideolojinin inanç-değer ve normlarıyla kapitalizmin gereklilikleri arasındaki dengenin, girişimci tarafından nasıl oluşturulmaya çalışıldığına dair bulgulara ulaşma amacı güdülmüştür. Bu durum göz önüne alındığında, araştırmada ideolojiye ilişkin bir tartışmaya girmeden ve ona farklı anlamlar yüklenmeden ele alınmıştır. Kısacası, ideoloji kavramına yansız yaklaşılmasının gerekli ve yeterli olduğu düşünülmüştür. Çalışmada, ideoloji bireyin davranışlarını yön veren ve onların davranışları üzerinde meşruiyet baskısı oluşturan değerler-normlar ve inançlar bütünü şeklinde düşünülerek, birey sosyal ve ekonomik yaşama dair eylemlerini şekillendiren bir düşünce sistemi olarak görülmüştür.

### **3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmanın giriş kısmında da belirtildiği gibi ideolojik anlayışlarıyla faaliyette buldukları sektörün hizmet alanın gerektirdiği sunum ve hizmetler arasındaki kapitalist gerekliliklere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların, girişimci tarafından nasıl yönetildiğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada giriş kısmında belirtilen sorulara cevap aranmıştır. Çalışmanın belirlenen amacı göz önüne alındığında, bu çalışmanın informel bir kurum olarak ideolojinin Türkiye ölçeğindeki etkisini farklı düzlemlerde ortaya çıkartmak amacıyla yapılması düşünülen bir dizi çalışmanın ikincisi olduğu söylenebilir. İfade edilen kapsamda yapılan çalışmalarda ilki “Kurumsal Değişimde İdeolojinin Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Hareketle Türkiye Eksenli Bir Değerlendirme” başlığı altında (Taş ve Hızıroğlu, 2016) tarafından yapılmıştır.

Araştırma, fenomenolojik yaklaşımla tasarlanmıştır. Bilindiği üzere, Pozitivist yaklaşıma göre bir araştırmanın nihai hedefi bilimsel açıklamadır. Bir başka ifadeyle, insan davranışının evrensel ve nedensel açıklamalarını keşfetmek ve belgelemektir. Pozitivizme göre, toplumsal evren dikkatle toplanan veriler yoluyla test edilebilmesi ve test edilen veriler kullanılarak evrensel yasalar geliştirilmesi için son derece uygundur. Bu noktada, pozitivist yaklaşımın araştırmanın amacı, olayları açıklamak ve olayların düzenliliklerini ve sistematikliğini ortaya

koymaktır. Pozitivist yaklaşımın bilimsel bir araştırmanın nihai amacına ilişkin bu açıklamalarına karşılık, Post-Pozitivist yaklaşım bilimsel bir araştırmanın nihai amacını toplumsal yaşama dair bir anlayış geliştirmek ve insanların doğal ortamlarında nasıl anlam oluşturduklarını keşfetmek olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda yorumsayıcı bir araştırmacı, incelenen insanlar için neyin anlamlı ya da önemli olduğunu ya da bireylerin gündelik yaşamı nasıl deneyimlediklerini öğrenmek ister. Araştırmacı, bunu belirli bir toplumsal ortamı tanıyarak ve içindekilerin bakış açısını görerek yapar. Araştırmacı incelediği kişilerin duygularını ve yorumlarını paylaşır. Olayları onların gözünden görür (Neuman, 2006). Fenomolojik yaklaşımın bilimsel bir araştırmanın nihai amacının ne olması gerektiğine ilişkin bu açıklamaları, yukarıda ifade edilen amaç bağlamında bir araştırma için fenomenolojik yaklaşımın benimsenmesinin uygun olduğuna işaret etmektedir. Fenomolojik yaklaşımdan hareketle tasarlanmış olan bir araştırmanın başarısı, şüphesiz ki araştırmayı sorusunu şekillendiren olguları kapsamlı olarak tecrübe etmiş kişiler üzerinden hareketle veri toplayabilmeye doğru orantılıdır. Bu nedenle araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat yöntemi tercih edilmiş ve araştırma sorunsalını şekillendiren olay ve olguları tecrübe etmiş turizm girişimcileriyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat gerçekleştirilmeden önce araştırmaya ilişkin literatürden hareketle araştırmaya yön veren sorular temel alınarak, mülakat soruları oluşturulmuştur. İlgili literatür incelemesi ve bu incelemeye bağlı olarak oluşturulan sorular Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Literatür Vurguları ve Bu Vurgulardan Hareketle Hazırlanan Mülakat Soruları**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumlar, bir toplumdaki insanların ve örgütlerin düşünce dünyalarını şekillendiren bu özelliğinden dolayı, insanların ve örgütlerin eylemleri üzerinde şekillendirici olabilen ve onların davranışları üzerinde bir meşruiyet baskısı oluşturan yapılardır.</li><li>• Bir kurum olarak ideoloji, kendine inanların ve savunuların sosyal ve ekonomik yaşama ilişkin eylemlerinde önemli şekillendiricilerden bir tanesidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendinizi ait hissettiğiniz ideolojinin değer, inanç ve normları işleticisi ve yöneticisi olduğunuz işletme ile ilgili kararları alırken sizi nasıl etkiliyor?<ul style="list-style-type: none"><li>• İdeolojinizin nüvesini oluşturan inanç, değer ve normlarla faaliyette bulunduğunuz alandaki hizmet ve ürün sunumlarının özellikleri arasındaki çatışmalarda, ideolojiniz yönünde bulunduğunuz tercihler işletmenizin faaliyetlerini ve karlılığını nasıl etkiliyor?<ul style="list-style-type: none"><li>• Faaliyette bulunduğunuz sektörde sürdürülebilirliğinizin sağlanması yönünde ideolojinizin inanç, norm ve değerleriyle çatışan kararlar almak zorunda kaldığınızda, ideolojik duruşu olan bir kişi olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?<ul style="list-style-type: none"><li>• Bu konuda (çatışma durumunda) çıkan içsel çatışmalar karşısında neler düşünüyor? Neler yapıyorsunuz?</li></ul></li></ul></li></ul></li></ul>
--	--

Tablo 1’de belirtilen sorulara ek olarak toplanan verilerin tutarlılığını test etmek amacıyla mülakat yapılan girişimcilere şu sorularda sorulmuştur.

*Kısaca kendi girişimcilik tarihinizi ve bu tarihsel süreçte yaşadığı kritik durumlarla işletmeniz için aldığı önemli kararların neler olduğundan bahsedebilir misiniz?*

*Yapmış olduğunuz işten memnun musunuz? Eğer memnun değilseniz bu işte sizde memnuniyetsizlik yaratan nedenler nelerdir?*

*İşletmeniz ve kendinizle ilgili olarak gelecekte neler düşünüyorsunuz?*

*Bu işe sizden sonra çocuklarınızın devam etmesini ister misiniz? Eğer istemiyorsanız niçin bu işin sizinle sonlanması istiyorsunuz?*

İfade edilen bu sorular ışığında, mülakat yapılacak girişimcilere ulaşılması konusunda çalışmalar ilk olarak, hangi ideolojik düzlemdeki kişilerin belirlenen bağlamda bir araştırmada veri kaynağı olarak değerlendirilmesi gerektiğine karar vermekle başlamıştır. Araştırmanın amacı ve turizm sektörünün doğası göz önüne alındığında, muhafazakâr ideolojiyi benimseyen girişimcilere yönelmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Çünkü muhafazakâr ideolojinin

inanç, norm ve değerleriyle, turizm sektörünün gereklilikleri arasındaki çatışma potansiyelinin oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Bu durum göz önüne alınarak, ideolojiyle kapitalist gereklilikler arasındaki çatışmasının en çok muhafazakâr ideolojinin paydaşları arasında yaşandığı sonucuna varabiliriz. Bu tespitten sonra ilk olarak sosyal bağlantılar kullanılarak turizm sektöründe faaliyet gösteren girişimcilere ulaşma yönünde çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılarla tanışıklığı olan ve turizm sektöründe farklı bölgelerde ve farklı pozisyonlarda çalışan kişilere araştırmanın amacından bahsedilmiş ve bu amaç çerçevesinde görüşülebilecek kişileri tanıyıp tanımadıkları sorulmuştur. Bu kişiler tarafından önerilen isimlerin bir bölümüne ulaşmak mümkün olmamıştır. Önerilen isimlerden ulaşılanlara önce araştırmanın amacından bahsedilmiş ve bu çerçevede kendilerine sorulması düşünülen sorular aktarılmıştır. Ancak bu kişilerde bahsedilen kapsamda bir araştırmada yer almak istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, “*ideolojinin*” insanlar için üzerinde konuşulması riskli görünen bir konu olarak görüldüğüne dair imalarda bulunmaktadır. Genelde insanlar ideoloji ve ideolojiyle ilişkili konuları çok yakından konuşmak istememektedir. İnsanların bu konudaki isteksizlikleri araştırmacıları kendi sosyal çevresine doğru yöneltmiştir. Bu yönelme sonucunda, araştırmacılarla yaklaşık olarak 15 yıllık tanışıklığı olan bir turizm girişimcisi üzerinden veri toplanmasının mümkün olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle bahsedilen bu turizm girişimcisiyle temasa geçilmiştir. İlk görüşmede araştırmanın amacı ve kapsamı ayrıntılı olarak bu kişiye anlatılmıştır. Turizm girişimcisi, uzun süreli tanışıklığında vermiş olduğu güvenle böyle bir çalışmanın paydaşı olma konusunda son derece istekli davranmıştır. Bu girişimciyle ilk görüşme dışında gerekli görülen verilerin toplanabilmesi için ortalama 2’şer saat süren toplam 4 görüşme yapılmıştır. Görüşmeler mülakat yapılan kişinin izni alınarak kayıt altına alınmıştır. Daha sonra bu turizm girişimcisi vasıtasıyla üç tanesi mülakat yapılan turizmciler ile aynı bölgede iki tanesi de Sakarya şehrinin Sapanca ilçesinde yaşayan toplam 5 kişiye daha ulaşılmıştır. Bu beş kişi, veri toplama amacıyla görüşmelere başlanmadan önce araştırmacılarla uzun süreli tanışıklığı olan ve mülakat gerçekleştirilen ilk girişimciyle birlikte araştırmacılar tarafından ziyaret edilmiştir. Bu ilk ziyaretler esnasında çalışmanın amacı ve kapsamı mülakat yapılması düşünülen bu girişimcilere ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu ziyaretler, aynı zamanda onları yakından tanıyan biriyle yapıldığı için araştırmacıya karşı güvenin tesis edilmesinde son derece etkili olmuştur. Ziyaretlerde her bir turizm girişimcisiyle mülakatların gerçekleştirilmesi için randevular alınmıştır. Alınan bu randevuları takip eden görüşmelerle birlikte bu 5 turizm girişimcisi ile - ortalama 2’şer saat süren 3’er görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu beş girişimciyle yapılan ilk mülakatlar biraz resmi bir düzlemde geçse de, ikinci ve üçüncü



mülakatlarda girişimcilerin araştırmacılara olan güvenleri yükselmiş, buna bağlı olarak da görüşme yapılan kişiler oldukça samimi cevaplar vermişlerdir.

### **3.1. Verilerin Analizi ve Yorum**

#### **3.1.1. Yapılan Girişimcilerin Turizm Endüstrisindeki Faaliyet Alanları**

Mülakat yapılan girişimcilerin tamamı turizmle ilgili olarak birbiriyle ilişkili en az 2 işletmecilik faaliyetinde bulunmaktadır. Girişimci A, Girişimci C ve girişimci D hem pansiyon hem de restoran işletmeciliği yapmaktadırlar. Üç girişimcinin işletmesi de bir aile işletmesi niteliğindedir. Aşçılar dışında bütün çalışanları aile üyeleri ve akrabalarından oluşmaktadır. Diğer üç girişimci restoran ve pansiyon işletmeciliği dışında farklı işlerde yapmaktadır. Bunlardan girişimci B restoran ve pansiyon işletmeciliği dışında süpermarket işletmeciliği, girişimci E fındık tüccarlığı ve girişimci F ise emlak işletmeciliği yapmaktadır. Turizm endüstrisinin temel gereklilikleri, genel hizmet gelenekleri ve alışkanlıkları göz önüne alındığında mülakat yapılan girişimcilerin faaliyette buldukları alanların araştırmaya yön veren sorular çerçevesinde ihtiyaç duyulan verilerin toplanması için uygun olduğu görülmektedir. Çünkü hem restoran hem de pansiyon işletmeciliği muhafazakâr ideoloji ile çatışan gerekliliklere, geleneklere ve temel alışkanlıklara sahiptir. Bu çerçevede, muhafazakâr girişimcileri ideolojilerine ilişkin değer, inanç ve normlarla hizmet alanlarının gereklilikleri ve zorlamaları arasında bir tercih yapmaya zorlayacak hizmet alanlarıdır. Çünkü alkollü içecek sunumu, bir arada kalmaları dini açıdan sakıncalı görünen kişilerin aynı odada kalma talepleri gibi durumlar, turizm endüstrisinin doğasında var olan ancak muhafazakâr ideolojinin değer, inanç ve normlarıyla çatışan durumlardır.

#### **3.1.2. Mülakat Yapılan Girişimcilerin Özellikleri**

Mülakat yapılan girişimcilerin demografik özellikleri incelendiğinde ön plana çıkan hususlar şu şekildedir. Girişimcilerin tamamı 50 yaşın üzerindedir.

**Tablo 2: Mülakat Yapılan Girişimcilerin Yaşları ve Eğitim Durumları**

Girişimci	Yaşları	Eğitimleri	İşletmelerin Kuruluş Tarihi
Girişimci A	52	Lise	1990
Girişimci B	56	Lise	1988
Girişimci C	54	Yüksek Okul	1991
Girişimci D	59	Ortaokul	1986
Girişimci E	60	Ortaokul	1986
Girişimci F	52	Lise	1992

Katılımcıların yaşları göz önüne alındığında, araştırma soruları temelinde gerçekleştirilecek bir inceleme için oldukça uygun bir yaş grubunda oldukları rahatlıkla söylenebilir. Çünkü günümüzde 50 yaşın üzerinde olan bütün insanlar 1980 öncesi yaşanan siyasi çatışmalarda genel olarak yer almış ve belirgin derecede ideolojik tercihleri olan insanlardır. Nitekim mülakat yapılan girişimcilerden Girişimci A, B, D, ve F 1980 öncesi siyasi çatışmalara aktif olarak katılmış kişilerdir. Bu girişimcilerden B ve F 1980 ihtilalinden sonra siyasi faaliyetleri nedeniyle yargılanmış ve ceza almışlardır. Türkiye’deki 50 yaş üstünde insanların önemli bir kısmı ideolojik bilinci yüksek ve ideolojilerini oluşturan değer, norm ve inançlara görece daha bağlı kişilerdir. Dolayısıyla, mülakat yapılan girişimcilerin kuşaksal olarak sahip oldukları özellikler, örneklemin araştırmaya yön veren sorular bağlamında uygun olduğunu göstermektedir.

Mülakat yapılan girişimcilerden girişimci C dışındaki diğerleri ortaokul ve lise mezunudur. Girişimcilerin hiçbiri, turizmle ilgili formel bir eğitim almamışlar ve bir kurs ya da herhangi bir mesleki eğitim programlarını da katılmamışlardır. Lise mezunlarından bir tanesi de İmam Hatip Lisesi mezunuyken, iki tanesi ise meslek lisesi mezunudur. Yüksekokul mezunu olan girişimci iki yıllık muhasebe bölümünü bitirmiştir. Mülakat yapılan kişiler kendi tabirleriyle alaylı turizmcilerdir.

Mülakat yapılan girişimciler, işletmecilik faaliyetlerine 1980’li yılların ikinci yarısında ve 90’lı yılların ilk yarısında başlamışlardır. Aynı zamanda tamamı kurucu girişimcilerdir. Hem işletmekte oldukları restoranları, hem de pansiyonları kendileri kurmuşlardır. Mülakat yapılan girişimcilerin tamamının kurucu girişimci olması, araştırmanın bağlamı göz önüne alındığında oldukça önemlidir. Çünkü kurucu olmaları itibarıyla hem kendilerini ait

hissettikleri ideolojinin işletmelerin kuruluş sürecindeki kararlar üzerindeki etkilerini, hem de işletmenin kurulduğu zamandan bugüne kadar geçen zaman içerisinde işle ilgili kritik kararlarda, ideolojilerinin etkisini analiz etmeye yönelik veri toplanması olanağı ortaya çıkmıştır.

Mülakat yapılan kişilerden Girişimci A ve D kendisini milliyetçi muhafazakâr, diğerleri ise kendilerini muhafazakâr olarak tanımlamaktadırlar. Girişimcilerin tamamı günlük yaşamlarında ideolojilerinin değerlerini yansıttıklarını ifade etmişlerdir. Hepsi günde beş vakit namaz kılmaya çalıştıklarını, ramazan ayının kendileri için önemli bir ay olduğunu ve bu ayda yaşamsal pratiklerinin ve buna bağlı olarak manevi yönlerinin değiştiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında, dini ve milli değerlerin kendileri için en önemli değerler olduğuna dair önemli imalarda bulunmuşlardır<sup>4</sup>. Ayrıca bütün girişimciler, Ramazanda iftira kadar restoranlarını kapattıklarını sadece iftarda açtıklarını ve bütün restoranların aslında ramazanda kapalı olması gerektiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Girişimcilerin bu ifadeleri göz önüne alındığında muhafazakârlık derecelerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, mülakat yapılan girişimcilerin ideolojik duruşları ve yaşantıları göz önüne alındığında mülakat sorularına cevap verebilecek uygunlukta kişiler oldukları söylenebilir.

### **3.1.3. Girişimcilerin İdeolojilerinin İş Hayatıyla İlgili Alman Kararlar Üzerindeki Etkisi: Muhafazakâr İdeolojinin Değer-Norm ve İnançlar Turizm Endüstrisinin Rutinleri ile Çatışması**

Mülakat yapılan girişimcilerin kendilerini ait hissettikleri ideolojilerinin değer, inanç ve normlarıyla çelişen kapitalist gerekliliklere nasıl karşılık verdiklerini tespit etmeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar göz önüne alındığında, ideolojik duruşun en fazla etkili olduğu iki temel alanın varlığı görülmektedir. Bunlardan ilki, restoranlarında alkollü içecek satma veya satmamayla ilgilidir. İkinci ise, pansiyon işletmeciliği yapan girişimcilerin nikâhsız yaşayan çiftleri pansiyonda konaklatmak istememeleridir. Mülakat yapılan kişilerin tamamı ideolojilerinin iş hayatlarıyla ilgili alman kararlar üzerindeki etkisine ilişkin yoğun olarak içki satma/satmama ile ilgili ifadelerde bulunmuşlardır.

Girişimci A “İki alanda çok zorlandım. Bir içki satmak bide özellikle son dönemde nikâhsız yaşayanları pansiyonda konaklatmak...”

---

<sup>4</sup> Türkiye’de Bahçeşehir Üniversitesi ve MAG Araştırma Şirketi tarafında yapılmış olan muhafazakarlık çalışmalarında da namaz, oruç ve hac ibadetleri hakkında sorular araştırmalarda kullanılan ölçeğin önemli bir alanını oluşturmaktadır.

Girişimci C *“Ben uzunca yıllar restorandı bir kulüp gibi işlettim. Kulüpçülük yaptım sürekli rahatsız oldum. En son alkol satmaktan vazgeçtim...”*

Girişimci D *“2000 Eylül ayına kadar içki sattım...”*

Mülakat yapılan girişimci B ve girişimci E ise, değer sistemlerine aykırı olduğu gerekçesiyle işe başladıkları andan itibaren alkol satışına girişmediklerini ifade etmişlerdir. Girişimcilerin bu konudaki ifadelerinde öne çıkan en önemli nokta, turizm endüstrisine yatırım yaptıkları 90 yıllara kadar alkol satışı yapılmamasının işletmecilik faaliyetleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu yönündeki ifadeleridir. Mülakat yapılan kişilerin aşağıda yer alan ifadeleri,

Girişimci A *“O yıllar (80 li yılları kast ediyor) başka şekilde para kazanmak işletmeyi ayakta tutmak pek mümkün görünmüyordu...”*

Girişimci B *“1990’lı yıllardan önce sanki muhafazakârlar pek dışarı çıkıp yemek yiyecek paraya sahip değildi. Dışarda yemek yiyenler muhafazakâr olmayan kişilerdi ve onlarda içmek istiyorlardı...”*

Girişimci D *“Eğer belediyeler ve kamu bizim gibi düşünen insanlar tarafından yönetilmese onlara kurumsal hizmetler vermesek böyle Turistlik tesisi ayakta alkol olmadan tutmak zor. Zaten 90’lara kadar konuda çok sıkıntı vardı sektörde...”*

bahsedilen tespiti doğrular nitelikte verilerdir. Aslında girişimcilerin yukarıda yer alan ifadeleri muhafazakâr ideolojiyi benimsemiş bir girişimcinin, faaliyette bulunulan endüstrinin rutinleri kabul edilen hizmet ve uygulamalarla ideolojinin değer ve inançları arasında kalabildiklerini gösteren somut bulgular olarak kabul edilebilir.

### **3.1.4. İdeolojik Tercihleri İle Turizm Sektörünün Rutinleşmiş Gereklilikleri Olarak Kabul Edilen Ürün Ve Hizmetlerin Sunumu Arasında Sektörel Gereklilikler Doğrultusunda Tercihle Bulunan Girişimcilerin Bu Tercihini Kendi İç Dünyasında Meşrulaştırma Çabasına İlişkin Bulgular**

Girişimcilerin inandıkları ve savundukları ideolojiyle sektörel gereklilikler ve bu gereklilere bağlı olarak oluşan rekabet baskı karşısında, zorunlu olarak rekabet ve sektörel gerekliliklerden yana tercih de bulunmaları durumunda yaşadıklarına ilişkin ifadeler incelendiğinde, mülakat yapılan bütün girişimcilerin ilgili temada önemli oranda kendi tercih ve eğilimlerini sorgulama eğiliminde oldukları görülmektedir. Bunun yanında aşağıda yer alan ifadeler göz önüne alındığında, girişimcilerin ideoloji ile çelişen bir karar almaktan kaçınma ve eğer kaçınılmaz olarak alınıyorsa da, bu durumdan yoğun bir rahatsızlık duyarak bir takım davranış ve düşüncüler içine girme gibi eğilimlerinin olduğu görülmektedir.

Girişimci A “İlk zamanlarda alkol satıyorduk. Çünkü, başka şekilde para kazanmak işletmeyi ayakta tutmak pek mümkün görünmüyordu. Ama o zamanlar çok mutsuzdum. Vicdan azabı çekiyordum. Eve her gittiğimde çocuklarımın gözüne bakıp onlara kazandığım parayı nasıl yedireceğimi düşünüyordum. Sonra kendi kendime o vicdan azabı ile yaşayamadım. Alkollü içecek sunumundan vazgeçtik...”

Girişimci B “Buralara genelde alkol alan insanlar geliyordu. Bense bu işi kendime yediremiyordum. Asla kulüpçülük yapmadım. Pansiyona ilk zamanlar kanunlar sıkıydı. Sonradan esnedi ama ben hep aile pansiyonu yaptım...”

Girişimci C “Ben uzunca yıllar restorandı bir kulüp gibi işlettim. Kulüpçülük yaptım sürekli rahatsız oldum. Hep çocuklarım hastalandı o dönemde savunduğum fikirler her gün beni biraz daha derinden etkiledi. En son eşimle konuştum alkol satmaktan vazgeçtim...”

Girişimci D “2000 Eylül ayına kadar içki sattım. Dava arkadaşlarım beni hep eleştirdiler. Ama elimden gelen başka bir şey yoktu. O parayı evime sokmadım. İçkinin kasasını ayrı tuttum. Onunla vergi ödedim. Başka şeyler yaptım ama evime yiyecek almadım. Çocuklarımı da bir kere olsun akşamları buraya ayak bastırmadım...”

Girişimci E “Babam ve ben dünya görüşümüz doğrultusunda kesinlikle içki vermemeye karar verdik...”

Yukarıda yer alan ifadeler, girişimcilerin kendilerini ait hissetmiş oldukları ideolojinin değerleri ile çelişen kararlar ve gereklilikler hususunda son derece yoğun bir rahatsızlık yaşadıklarına dair önemli imalarda bulunmaktadır. İfadelerde ön plana çıkan diğer önemli bir temada, ideolojinin hakim değerleri ile rekabet baskısının gereklilikleri arasındaki tercihinin rekabet baskısına karşı koymaktan yana kullanan girişimcilerin, ortaya çıkan ikilemi yönetmek adına kendine özgü bir takım mekanizma ve anlayışlar geliştirme çabalarının varlığıdır. Mülakat yapılan girişimci D'nin alkol satışından kazanmış olduğu parayı evi ve çocukları ile ilgili işlerde harcamaması, ilgili satışlardan kazanmış olduğu parayla vergi ödemediğini ifade etmiş olması bu duruma örnek teşkil etmektedir. Girişimci, böyle bir yol izleyerek kendi tercihinin yaratmış olduğu pişmanlığı bir şekilde yönetmeye çalışmaktadır. Bunun yanında girişimcilerin ifadelerin ortaya çıkan bir diğer hususta, ideolojinin paylaşılan değer ve inançlarına aykırı davranma durumunda kendilerinin veya aile fertlerinin bir şekilde cezalandırılacağı yönündeki düşüncedir. Nitekim girişimci C'nin, alkol satarken çocuklarının sürekli hastalandıkları yönündeki ifadesi bu durumu örnek oluşturmaktadır. Özetlemek gerekirse, ideoloji ile rekabet gerekliliği arasındaki tercihin girişimciler üzerinde önemli bir baskı ve rahatsızlık yarattığı, ortaya çıkan rahatsızlığı girişimcilerin yönetmekte önemli sıkıntılar yaşamış oldukları söylenebilir. Ayrıca tercih ve davranışlarını meşrulaştırmak için bir takım mekanizma ve düşünce sistemi geliştirme çabasında olsalar da, bu çabaların

girişimcilerin kendilerini rahatlatıcı sonuçlara ulaştıracak herhangi anlayış üretmediği görülmektedir. Ancak bu bulgulardan yola çıkarak ideolojik değer ve inançlarla rekabetçi baskıların gereklilikleri arasındaki çatışmada, tercihin ideolojik değer ve inançlar noktasında olacağı yönünde, bir başka deyişle böylesi bir çatışmada ideolojiye ilişkin değerlerin ve inançların üstünlük sağlayabileceği yönünde bir önermede bulunmak pek mümkün görünmemektedir. Çünkü araştırmada bir sonraki başlık altında yer alan analizlerden anlaşılacağı gibi, girişimcilerin savundukları ideolojiden yana tercih de bulunmalarını kolaylaştıran ve bunu olanaklı hale getiren bir takım gelişmeler yaşanmıştır. Eğer böylesi gelişmeler yaşanmasaydı, girişimcilerin aynı yönde tercihte bulunma konusundaki eğilimlerinin ne yönde olacağı konusunda bir tahminde bulunmak pek mümkün görünmemektedir. Nitekim mülakat yapılan girişimci A 'nın bu husus değerlendirilirken kullanmış olduğu “...aksi olsaydı ne olurdu bilmiyorum. Çünkü sınanmamış erdem erdem değildir...” yönündeki ifadesi de bu durumun bir göstergesidir.

### **3.1.5. Girişimcilerin Turizm Sektörünün Kendi İdeolojileri İle Çatışan-Çelişen Gereklilikleri Ve Durumları Karşısında İdeolojilerine Yönelik Bir Eğilim Sergileme Durumlarında Böylesi Bir Eğilim Sergilemelerini Kolaylaştıran Durumları Tespite İlişkin Bulgular**

Girişimcilerle yapılan mülakatlar sonucunda ulaşılan veriler, girişimcilerin savunmuş oldukları ideolojilerinin hakim değerleriyle kapitalist gereklilikler arasındaki tercihte bulunma durumlarında, ideolojilerinin özünü oluşturan değer ve inançlardan yana tercihte bulunmalarının öncesinde ve/veya sonrasında bir dizi benzer gelişmelerin yaşandığı ve bu gelişmelere bağlı olarak da bazı olayların şekillenmiş olduğunu göstermektedir. Aşağıda yer alan girişimci ifadeleri incelendiğinde, tercihi yönlendiren ortak-benzer gelişmelerin ne/neler olduğu ve bu gelişmelerin tercihler üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılabilir.

Girişimci A “Alkol satışı bıraktıktan sonra yeni bir takım şeyler uyguladık. Mesela kurum yemeklerine yöneldik. Sivil toplum örgütleri ile iletişime geçtik onların toplu yemeklerinde ev sahipliği yaptık. Belediyeler ve okullar ile iş birliği yaptık. Düğün organizasyonlarına giriştik. Yani tipik restoran olmaktan çıktık hizmet alanımızı genişlettik... Kendimiz gibi muhafazakâr sivil toplum örgütlerinin organizasyonlarına yönelik hizmetler ürettik...”

Girişimci B “Asla kulüpçülük yapmadım. Yazları sünnet düğünleri ile iş götürdüm. Kışları ise başka iş yaparak geçimimi sağladım. Pansiyona ilk zamanlar kanunlar sıkıydı. Sonradan esnedi ama ben hep aile pansiyonu yaptım. Zaman zaman ikinci iş yaparak geçimi sağladım... Bizim gibi insanlar zenginleşene kadar içimiz zor oldu...”

**Girişimci C** “İlk zamanlar işler bu işten olumsuz etkilendi. Çünkü o zamanlar bizim gibi düşünenler bu kadar zengin değillerdi. Onlar dışarda çıkıp yemek yemezlerdi. İçki kalkınca içen zenginlerde gelmez oldu. O sene çok iyi fındık oldu. Allah verdi. Sonra da yavaş yavaş bizim gibi inanlarda zenginleşmeye ve dışarda yemeğe başladılar. Bizde böylece inançlı müşteri kitlesine hizmet etmeye başladık durumu düzelttik... Zaman içerisinde muhafazakârların yaşam alışkanlığı değişmesi bu durumu sürdürmekte zorlanırdık...”

**Girişimci D** “İçki konusundan sonra yeni fırsatlar çıktı 2000 yılında belli küçük şirketlerin yaz kampları oldu bunlar muhafazakâr insanlardı bizim gibi baktık bunlara çalışıyoruz içki satmamıza gerek yok dedik olayı bitirdik. Ama böyle olmasaydı ne yapardık bilmiyorum... Müşteri devri biraz düşük ama fiyatlarımız biraz yüksek temiz ve güvenilir olunca müşteri ödemeyi göze alabiliyor... Eskiden dindar kesimin bu kadar parası yoktu... Muhafazakâr kesimin zenginleştiği ve tatile çıktığı dönemler olunca bizde inandıklarımız doğrultusunda iş yapmaya başladık...”

**Girişimci E** “Zaten bu iş (turizm işini kastediyor) benim hobim gibiydi. Başka işlerimiz vardı oradan rızığımızı kazanıyorduk. O yüzden uzunca bir zaman bu işten para kazanamadık kendi kendini döndürdü. 2005'ten sonra yeniden yapılandık, artık insanlar zenginleşti. Dindarlar da gelip yemek yemeğe tatile çıkmaya başladı bizde belediyeler başta olmak üzere farklı kamu kurumları ile de anlaştık. Para kazanmaya başladık...”

**Girişimci F** “İlk zamanlar bizim gibi yaparak para kazanmak mümkün değildi. Biz fındıktan geçindik. Sonrada dindar kesimde zenginleşme olunca durumu kurtardık para kazanmaya başladık... Bizim gibi olanlar dünya nimetlerinden faydalanmaya başlayınca biz durumu kurtardık...”

Mülakat yapılan girişimcilerin yukarıda verilen ifadeleri göz önüne alındığında ideolojilerine ait değerler, normlar ve inançlar doğrultusunda davranma yönünde eğilim sergilediklerinde ilk başlarda zorlandıklarına dair ortak bir vurgunun varlığı dikkat çekmektedir. Bunun yanında, çok daha ilginç olan, girişimcilerin kendi ideolojik anlayışları doğrultusunda tercihte bulunmalarının karlılıktan vaz geçtikleri anlamına gelmediği yönündeki ortak vurgudur. Nitekim alkol satışı başta olmak üzere muhafazakâr ideolojiye ilişkin norm, değer ve inançlarla çatışan endüstriyel gerekliliklerin ve rekabetçi zorlamaların terk edilmesi öncesinde ve sonrasında hizmet sunumlarının terk edilmesiyle ortaya çıkacak gelir farkının ikame edilmesi yönünde bir dizi faaliyetlerde bulunmuş olduğu görülmektedir. Benzer amaçla yeni bir takım yapılandırmalar gerçekleştirilerek aynı endüstri içerisinde alternatif hizmet alanlarının oluşturulmuş olduğu da tespit edilmiştir. Ayrıca, Türkiye’de yaşanan gelişmelerinde girişimcilerin ideolojileri yönünde tercihte bulunmalarının önünü açtığı görülmektedir. 1980’li yıllar ile birlikte başlayan kalkınma süreci, muhafazakâr kesimin kendi yaşamsal alanında göstermiş olduğu atılımlarla birleşince bu kesimde zenginleşme ortaya çıkmıştır. Bu zenginleşme muhafazakâr kesimi dışa dönük yaşamsal tercihlere yönlendirmiş ve onlarda turizm endüstrisinin müşteri portföyü alanına girmişlerdir. Başka şekilde ifade edecek olursak, muhafazakâr kesimin turizm aktivitesinde bulunacak birikime ulaşmasıyla,

turizm alanında muhafazakârlara yönelik hizmet alanlarının oluşturulması için yeterli karlılık düzeyi oluşmuştur. Bu durumun doğal bir sonucu olarak bu araştırmanın bağlamıyla ilgili olarak iki sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlarda ilki, girişimcilerin oluşan yeni talebi karşılamak ve kendilerine yeni yatırım alanı üretmek adına eski tesis ve restoranlar muhafazakârların yaşamsal değerleri ve tercihleri sonucunda yeniden yapılandırılmaları şeklinde gerçekleşmiştir. İkincisi ise, yeni bizzat muhafazakâr değerler temel alınarak inşa edilen tesisler şeklinde gerçekleşmiştir. Özellikle 90'lı yıllardan sonra muhafazakâr kesime yönelik tesisleşmede önemli bir artışın olduğu görülmektedir.

#### **4. SONUÇ**

İdeolojiye ait hakim değer, inanç ve normlarla kapitalist gereklilikler ve rekabet baskılarının zorlamaları arasındaki çatışmanın girişimciler üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve girişimcilerin bu çatışmayı nasıl yönettiklerine ilişkin yapılan bu çalışma muhafazakar ideoloji ile kapitalist gereklilikler arasında ortaya çıkan çatışmaların girişimleri farklı alanlara ve uygulamalara yöneltmiş olduğuna dair önemli imalarda bulunmaktadır. Bir kurum olarak ideolojinin kurum olmanın doğası gereği girişimcilerin davranışlarını etkilemesi ve onların davranışları üzerinde bir meşruiyet baskısı yaratması, tersine durumlarda bir vicdani yük ve diğer ideolojik paydaşlar tarafından dışlanma durumuna neden olması son derece olağan bir durumdur. Ancak bu araştırmada ortaya çıkan bulgular, ideolojinin hakim değerleri ile kapitalist gerekliliklerin çatışması durumunda ideolojiden yana tercihte bulunmanın karlılıktan vazgeçmek anlamına gelmediğine işaret etmektedir. Girişimciler, kendi ideolojileri doğrultusunda bazı tercihlerde bulunmakta ancak bu tercihlerde bulunurken ya da bulunduktan sonra mutlaka kendileri için yeni kazanım alanları oluşturma yönünde harekete geçmektedirler. Girişimcilerin ideolojik değerlerinden yana tercih buldukları anda ve sonrasında yaptıkları yeni hizmet yatırım alanı veya alternatif gelir getirici işlere yönelik faaliyetlerde bulunma gibi ortak eğilimler bu tespiti doğrulamaktadır. Bu durumda eğer böylesi alternatif yatırım alanları ya da faaliyette buldukları endüstri içerisinde kendi ideolojik eğilimleri doğrultusunda bir hizmet alanı oluşturabilme gibi alternatifler olmasaydı ne tür bir karar alırlardı? Şeklinde bir soruya cevap vermek mümkün görünmemektedir. Bir başka ifadeyle, girişimcilerin her şart ve koşul altında sürekli olarak ideolojik duruşlarının gerektirdiği pozisyonu alabileceklerini iddia etmek pek olası görünmemektedir.



## KAYNAKÇA

- Boyer, R. (2005). How and why capitalisms differ. *Economy and Society*, 34, 509–557
- Crouch, C., ve Streeck, W. (1997). *Political economy of modern capitalism: The future of capitalist diversity*. London: SAGE Publications.
- DiMaggio, P. ve Powell, W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2).
- Hall, P. A., ve Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hughes, E. C. (1936), The ecological aspect of institutions. *American Sociological Review*, 1: 180-189.
- Jepperson, R. L. (1991), "Institutions, institutional effects, and institutionalization." Pp. 143-63 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, eds. Chicago: University of Chicago Press.
- Kristensen, P. H. ve Lilja, K. (2011). *Nordic capitalisms and globalization: New forms of economic organization and welfare institutions*. Oxford UK: Oxford University Press.
- Lane, C. (1995), *Industry and society in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Maurice, M. ve Sorge, A. (2000). *Embedding organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing.
- Maurice, M., Sorge, A. ve Warner, M. (1980). Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany, and Great Britain. *Organization Studies*, 1, 59–86.
- North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Roland, G. (2004), "Understanding Institutional Change: Fast-Moving and Slow-Moving Institutions", *Studies in Comparative International Development*, pp. 109-131.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. (1991), "The organization of societal sectors: Propositions and early evidence." In Walter Powell and Paul DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 108-140. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W.R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No:4.
- Scott, W.R. (1995), "Institutions and Organizations". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Streeck, W. ve Thelen, K. (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Taş, A. ve Hızroğlu, M. (2016). “İdeolojinin Kurumsal Değişimdeki Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Türkiye Eksenli Bir Değerlendirme”, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 4, Sayı:2.

Whitley, R. (1999). Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems .Oxford, UK: Oxford University Press.

Williamson, O. (1975), Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York: Free Press.

Williamson, O. (1985), The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York: Free Press.

**Citation:** Çetinkaya A.Ş. & Kurnaz G. (2017), Kişi-İş Uyumunun Performans Değerlemeye Etkisi: Konya Tekstil İşletmeleri Araştırması, BMIJ, (2017), 5(3): 747-764 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.121>

## KİŞİ-İŞ UYUMUNUN PERFORMANS DEĞERLEMeye ETKİSİ: KONYA TEKSTİL İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

Ali Şükrü ÇETİNKAYA<sup>1</sup>

Gazi KURNAZ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 02/07/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 30/11/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*İşletmede çalışanlarda işe devamsızlık, kaytarma, çalışan devir hızı artışı, bezginlik, stres gibi belirtiler söz konusu ise bunun muhtemel nedenlerinden biri de kişi – iş uyumunun eksikliği olabilir. İşgörenin bilgi, yetenek ve özellikleri ile yaptığı işin uyumlu olması, onun işinden tatmin olması, etkinlik ve verimliliğini artması ve yüksek performans sergilemesinde belirleyici olmaktadır. İşgörenin performans düzeyinin değerlendirildiği performans değerlendirme uygulaması aslında kişi-iş uyum düzeyinin farkına varılmasına da katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde kişi-iş uyumunun performans değerlendirme etkisi ampirik bir araştırma deseninde belirlenmeye çalışılmıştır. Anket tekniği ile Konya İl merkezinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinden 223 geçerli geri dönüş elde edilmiştir. Veriler açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analizi neticesinde işletmelerde kişi-iş uyumu yapısının kişi uyumu ve iş uyumu bileşenlerinin her ikisinin de performans değerlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, kişi – iş uyumu yüksek olan işgörenlerin performans değerlendirme dair algıları olumlu olmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-İş Uyumunu, Kişi-Örgüt Uyumunu Performans Değerleme, Tekstil İşletmeleri

**JEL Kodları:** M12, M10

## THE EFFECT OF PERSON-JOB FIT ON THE PERFORMANCE APPRAISAL: A RESEARCH IN KONYA TEXTILE ENTERPRISES

### ABSTRACT

*Lack of person-job fit may be one of the possible reasons for the symptoms of absence at work, increase in social loafing, employee turnover, burnout, stress etc. among employees in an organization. The compatibility of*

<sup>1</sup> Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, [alisukru@outlook.com](mailto:alisukru@outlook.com)

<http://orcid.org/0000-0001-8815-7165>

<sup>2</sup> Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, [gazikurnaz89@gmail.com](mailto:gazikurnaz89@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0001-8815-7165>

*knowledge level, skills and personal traits with job characteristics determines the level of employee job satisfaction, effectiveness, productivity and performance. Performance appraisal practices, which assess employee performance level, enable organizations get aware of the importance of person-job fit. This quantitative research aimed to determine the effect of person-job fit on performance appraisal in organizations. Exploratory factor analysis and structural equation modeling techniques were employed to test the proposed hypotheses based on 223 valid responses gathered through questionnaire from textile enterprises operating in Konya province. Research findings revealed that both person fit and job fit components of the person-job fit structure have positive effect on performance appraisal. Results revealed that when person-job fit was satisfied, employees have positive attitude against performance appraisal practices.*

**Key Words:** *Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Performance Appraisal, Textile Enterprises*

**Jel Codes:** *M12, M10*

## 1. GİRİŞ

Çetin rekabet koşulları işletmelerin nitelikli insana duyulan ihtiyacını her geçen gün artırmaktadır. Çünkü iş gücünden bilgi ve yetenekleri doğrultusunda rasyonel faydalanma işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Akbaş, 2011:57-58). Diğer taraftan kişi - iş uyumunun sağlanması işgörenin işinde mutlu olmasına ve yüksek performans sergilemesine katkı sağlamaktadır (John Finnigan, 1997: 22-23).

İşletmelerde birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, değişik nitelik ve becerilere sahip işgörenlerin istihdamını gerekli kılmaktadır. Bu durum ise işletmelerde doğru işe doğru elemanın istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Bayramlık vd., 2015: 4; Çetinkaya ve Afe, 2015; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 300). İşgörenin becerileri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa işgören işin gereklerini tam manasıyla yerine getirememektedir (Keskin, 2015:29-30). İşin gereklerini yerine getiremeyen işgören hem psikolojik hem de fiziksel açıdan yorgun düşmekte, moral ve motivasyonunu kaybetmektedir. Bu durum sonuçta iş görenin kendini işe verememesine hatta işi bırakmasına neden olabilmektedir (Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004:183). Ayrıca çalışma arkadaşlarının performansını olumsuz yönde etkileyerek onların verimlerini ve motivasyonlarını düşürebilmektedir (Chhabra, 2015:638; Şimşek ve Öge, 2014: 310-311).

Kişi-iş uyumu; bilgi, beceri ve yeteneklerin iş gerekleri ile uygunluğu olarak tanımlanmakta ve işgörenin performansı üzerinde belirleyici rol üstlenmektedir (Arbak ve Yeşilada, 2003: 24-25). Kişi - iş uyumunun olmadığı durumda işgörenin performansının düşük olacağı ve performans değerlendirme uygulamalarına karşı olumsuz tutum ve yaklaşım içinde olacağı değerlendirilmektedir (Özçelik ve Fındıklı, 2014: 1121). Buradan hareketle bu çalışmada işletmelerde kişi-iş uyumu ile performans değerlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ampirik desende olan bu çalışmanın teorik bölümünde kişi-iş

uyumu ve performans değerlendirme kavramları tartışılmıştır. Araştırma kısmında ise nicel analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kişi-İş Uyumu

Kişi - iş uyumu genel olarak kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinin işin özellikleri ile uyumu ya da kişinin istekleri ile işin özellikleri arasındaki eşgüdüm olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1991: 286). Kişinin becerileri ile örgütün yeteneklerinin uyumu (Afsar vd., 2015: 105-106), doğru işler için doğru adayları bulma, seçme ve kurum içinde uygun pozisyonlara yerleştirme (Çetinkaya ve Afe, 2015; Şimşek ve Öge, 2014), doğru iş için doğru işgörenin istihdam edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Bayramlık vd., 2015: 3).

İşletmelerin değişken çevre koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklerine uygun eleman çalıştırmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle işin gereklerine uygun eleman bulmak kadar, doğru iş için doğru eleman bulmak ve yerleştirmek de aynı derecede önem kazanmıştır (Akbaş, 2011: 57-58; Keskin, 2015:33). İnsanlar genellikle beceri ve yeteneklerine uygun çalışma ortamı sunan işletmeleri tercih etmektedirler. Böylelikle işgörenler işletmede beceri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri elverişli ortamları bulmakta, işletmeye daha fazla değer sağlamaktadırlar (Farooqui ve Nagendra, 2014: 123; Öcel, 2013:38-39). Shane'e (2010) göre kişi-iş uyumu, sadece belli başlı işler için doğru elemanları bulmak, çalıştırmak anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda bir kurumun kültürüne uygun elemanları belirlemek anlamına da gelmektedir. İşgörenlerin değerleri ve tutumları işletme yönetimi tarafından tanımlanan değer ve normlarla uyumlu olduğunda örgüt ve bireylerarası iletişim sağlıklı bir şekilde işlemektedir (Öcel, 2013: 37-38; Özçelik ve Fındıklı, 2014: 1120).

Kişi, işin gereklerine uygun becerilere sahipse işini sevmekte ve daha iyi performans göstermekte ve çalıştığı işletmede kalmaya eğilimi artmaktadır (Edwards, 1991: 285). İşin gerekleri tipik olarak; işin kabul edilebilir düzeyde gerçekleştirilebilmesi için gereken bilgi, beceri ve yeterlidir. Bireyin beceri unsurlarını ifade eden kısmı ise; eğitimini, deneyimini, bilgi ve yeteneğini oluşturmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 162; Sekiguchi, 2004:184-185). Örgütlerin başarısında önemli yer tutan kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumu kapsamı içerisinde yer almaktadır. Kapsayıcı bir kavram olan birey-çevre uyumu, farklı alt bölümlere ayrılmıştır. Bu ayrım genel olarak; birey-görev uyumu, birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu ve birey-grup uyumu şeklinde adlandırılmaktadır (Kristof, 1996:2-3).

Kişi-çevre uyumu, bir çalışanın iş ortamında birçok sistemle uyumunu içeren bir kavramdır. Başka bir deyişle, kişisel değişkenlerle ile durumsal değişkenlerin eşgüdümüdür (Bayramlık vd., 2015: 4-5; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:300-301).

Yapılan işin gerekleri ile kişinin özellikleri arasındaki uyum işgörenin tüm performansını işin tamamlanmasına odaklanmasını sağlamaktadır. Bu uyum sağlanmadığı takdirde birey kendini işe verememekte ve buna bağlı olarak stres, işe devamsızlık, hata yapma ve benzeri durumların yaşanması olasılığını artırmaktadır (Cable ve Parsons, 2001; Kılıç ve Yener, 2015:162-163). Birey ve çevre arasında uyum bireylerin iş doyumlarını artırmaktadır. Bu da hem örgütün başarısını hem de bireyin kariyer planlarını olumlu yönde etkilemektedir (Ertürk, 2011:13-14). Kişi-iş arasındaki uyumluluk ve çekicilik iş stresini azaltmakta ve kişinin beceri ve yeteneklerini geliştirecek ortamlar sunarak etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2012: 61; Ulutaş, 2010: 14-15). İş kavramı, kısaca işgörenin kendine verilen görevlerdir (Boon ve Biron, 2016: 2178; Edwards, 1991: 285). Kişi-iş uyumu, bir taraftan bireyin istekleri, psikolojik ihtiyaçları, çıkarları ve değerlerini içerirken diğer taraftan işin genel özellikleri ve diğer niteliklerini içermektedir (Therasa ve Vijayabanu, 2016: 2019; Uçanok, 2008: 33).

Yazın incelemesinde kişi- iş uyumunun işin taleplerini, nitel ve nicel iş yükünü ve iş gereklerini kapsadığı görülmüştür (Chhabra, 2015:638; Edwards, 1991: 285-286). İş gerekleri bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşmaktadır. Yetenekler ise eğitim, deneyim, bilgi ve becerileri içermektedir. İşgörenlerin iş gerekleri, özellikleri işgörenler için deneyim ve eğitim olarak açıklanabilir (Keskin, 2015: 34). Kişi-iş uyumu; algılanan uyum (subjektif uyum) ile gerçek uyum (objektif uyum) olmak üzere iki yolla değerlendirilebilir. Algılanan uyum bireylere açık bir şekilde sorulan sorularla ölçülürken; gerçek uyum bireyin karakter özelliklerinin işin nitelik ve gerekleri ile mukayese edilerek ölçülmektedir (Yıldırımbulut, 2006: 4).

## **2.2. Performans Değerleme**

Performans değerlendirme; işgörenin görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Yumuşak, 2009: 4). Bingöl (2014: 369) performans değerlemeyi; personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreç olarak tanımlamıştır.

Performans değerlendirme yazında işgörenin bireysel ve mesleki niteliklerini ölçen ve değerlendiren, (Şimşek vd., 2016: 34; Sosyal ve Kiliç, 2016: 328-329); bir bütün olarak işteki

başarısını, tutum ve davranışlarını ayrıntılarıyla ele alan (Okakin, 2009: 95; Erdoğan, 1991:168; Tunçer, 2013: 88-89); sahip oldukları üstün yeteneklerin veya yetersizliklerin tespit edilip değerlendirildiği (Rahman, 2017:30-31) ve geribildirimde bulunduğu bir süreç şeklinde tanımlanmıştır (Göksel, 2013:2).

Performans değerlendirme, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve işleriyle uyum düzeyinin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Gavcar vd., 2006: 32-33). Türkçe yazında “başarı değerlemesi”, “liyakat takdiri”, “işgören boylandırma” gibi terimlerle de ifade edile performans değerlendirme, personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğini saptamaktadır (Şimşek ve Öge, 2014:311). Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini değerlendirmeye yönelik çalışmalarını kapsamaktadır. Etkinlik ve başarı düzeyini ölçmek, sübjektif karar almayı içerdiği için performans değerlendirme özen gerektiren zorlu bir iştir (Bakan vd., 2012: 4-5; Şimşek vd., 2016: 35; Taşkın, 2013: 4). İşgörenlerin performans düzeylerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş ve uygulamada kullanılan birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır (Mirze, 2010: 194; Robbins ve Judge, 2013:568). Yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemleri; grafik dereceleme yöntemi, kritik olay yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi, ikili kıyaslama yöntemi ve tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yöntemleridir (Bakan vd, 2012: 4).

Grafik dereceleme yöntemi; değerlendirme yapanın işin niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriteri saptamaya çalışan çizelgedir. Grafik dereceleme yöntemi, kompozisyonlar ve kritik olayların sağladığı kadar derin bilgi sağlamasa bile, geliştirilmesi ve yönetilmesi daha az zaman alır, niceliksel analizlere ve karşılaştırmalara izin verir (Bingöl, 2014:391; Robbins ve Judge, 2013: 565).

Kritik olay yöntemi; çalışanların davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi kapsamaktadır. Bu değerlendirme yönteminde kişisel özelliklerin değil, belirli çalışma davranışlarının izlendiği husus önemlidir. Bu tekniğin amacı, belirli bir olayla ilgili bütün ayrıntıları öğrenmek ve gelecekte oluşabilecek problemlerde kişilere yardım etmektir (Özkan vd., 2014:39; Şimşek ve Öge, 2014:327).

Zorunlu seçim yöntemi; bir işgörenin performansının diğer işgörene göre belirlenmesidir. Bu yöntem, değerlendiricilerin işgörenleri, değerlendirme ölçeğinin yüksek

noktasında veya herhangi bir yerinde toplanmalarını engellemek amacıyla geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir (Gavcar vd., 2006:35; Taşkın, 2013:51).

360 derece değerlendirme yöntemi; bireyi geniş bir grubun gözlemleriyle ilgili geribildirim sağlamaktadır (Atağan, 2010: 28). Performans değerlendirmede 360 derece yaklaşımı, işgörenin işini etkileyen ya da işinden etkilenen astları, üstleri, diğer bölüm çalışanları, müşteriler gibi çok yönlü kaynakların çalışanın performansı ile ilgili görüşlerinin alınmasına dayanır (Göksel, 2013:31; Kara, 2010: 88).

İkili kıyaslama yönteminde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır ve performanslarına göre en iyiden en kötüye doğru sıralanır. İkili karşılaştırma yöntemi ile işgörenlerin birbirleriyle karşılaştırılması için, özel bir tablo da oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile (soyadı sırası, kıdem vb.) işgörenlerin adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki işgören, sütundaki diğer işgörenle karşılaştırılır. En çok seçilen işgören, en başarılı olan şekilde kabul edilir (Ertürk, 2011:167; Göktas, 2014:42-43).

Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yönteminde değerlendirici, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini yazarak tespit etmekle birlikte çalışanlara bazı önerilerde de bulunması da mümkündür. Yöntemin en zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişkenliği ve öznel değerlendirmeler ve yargılara açık olmasıdır (Özkeser ve Uzun, 2015: 156-157; Şimşek ve Çelik, 2014: 298).

İşletmeler çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre uygun olarak bazen birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme işlevlerini gerçekleştirmektedir (Gavcar vd., 2006: 33). Etkin bir performans değerlendirme, mutlak olarak hem işletme hem de çalışan amaçlarına hizmet etmelidir (Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 346). Çünkü sadece işletme amaçlarına hizmet eden bir performans değerlendirme uygulaması, belirli bir sürenin sonunda işletmeyi başarısız bir ortama sürüklemektedir. Performans değerlendirme, sadece bir formalite olarak yerine getirilmeyip, değerlendirme sonuçları gerekli yerlerde kullanılmalıdır (Özdemir, 2007:32-33). Ancak bu şekilde performans değerlendirme uygulamasıyla elde edilen çıktılarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması işletmeyi amaçlarına ulaştırabilecektir.

İş gerekleri ile işgörenin bilgi, yetenek ve becerileri arasında uyum olması iş tatminine sebep olacaktır. İş tatmini de beraberinde yüksek iş performansı gösterilmesini sağlayacaktır. Diğer taraftan düşük uyum veya uyumsuzluk tersi bir etki yaratabilmekte ve iş tatminsizliği ve düşük iş performansı ile sonuçlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, diğer etkenlerin yanında,



işgören performansının belirleyicilerinden biri de kişi-iş uyumu olmaktadır (Keskin, 2015: 36). Kişi-iş uyumunun işgörenlerin performans değerlemeye dair algılarına etkisi nasıldır? Yazında bu soruya yanıt arayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buradan hareketle bu çalışmada aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

*H<sub>1</sub>*: İşletmelerde kişi-iş uyumunun performans değerlemeye pozitif etkisi vardır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırma Çerçevesi

Nicel araştırma deseninde olan bu çalışmada işletmelerde kişi-iş uyumunun performans değerlemeye etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket; yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler kullanılarak geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişi-iş (örgüt) uyumunu ölçmeye yönelik ifadelerden, ikinci bölüm çalışanların performans değerlendirme davranışlarını ölçmeye yönelik ifadelerden ve üçüncü bölüm demografik bilgilerden oluşmaktadır.

Kişi-iş uyumu ölçeği: Brkich ve arkadaşlarının (2002) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçekteki ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” a kadar sıralanmış 5’li Likert ölçeği niteliğindedir. Ölçekte 15 ifade yer almaktadır ve ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ( $\alpha = 0,90$ ).

Performans değerlendirme ölçeği; Yalçın’ın (2001) tezinde kullandığı ölçekten uyarlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” a kadar sıralanmış 5’li Likert ölçeği niteliğindedir. Ölçekte 18 ifade yer almaktadır ve ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ( $\alpha = 0,93$ ).

Araştırmanın evrenini Konya il merkezinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme bu işletmelerde çalışan ve basit tesadüfi yöntemle seçilmiş iş görenlerdir. Araştırmada 300 anket dağıtılmış ve 223 geçerli anket elde edilmiştir (geri dönüş oranı %74). Değişken başına 5 katından fazla geçerli ankete ulaşılmış olması, değerlendirmeler yapılması için örneklemin yeterli olduğu şeklinde değerlendirilmiştir (Hair, Anderson, Black ve Babin, 2016:102).

Araştırmada kullanılan anketin yüzeysel geçerliliğini sağlamak için konu hakkında yeterli bilgiye sahip sektörden ve akademiden 6 uzmanın görüşü alınmıştır. Ardından yapılan pilot uygulamada 36 adet geçerli anket geri dönüşü sağlanmıştır. Pilot uygulamaya dayalı veri

analizi sonucunda ölçeklerdeki ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler; tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi (EFA) ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir.

### **3.2. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo sonuçlarına göre anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun erkek ve bekâr oldukları, 25 - 34 yaş aralığında ve lise ve üstü eğitime sahip oldukları, mevcut kurumlarında 1-3 yıl aralığında çalıştıkları, 4-6 yıl aralığında toplam çalışma hayatı tecrübesine sahip oldukları ve iş görenlerden oluştuğu görülmüştür. Anketi cevaplayanları çalıştığı işletmelerin ise çoğunlukla 100-249 arasında çalışanı olan, anonim şirket statüsünde olan ve 16 yıldan fazladır faaliyette olan tekstil işletmeleri oldukları görülmüştür.

**Tablo 1:** Demografik Bulgular (n =223)

		n	%			n	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	160	71,7	<b>Kurumdaki Konum</b>	Firma Sahibi/Ortağı	1	0,4
	Kadın	62	27,8		Genel Müdür/Yrd.	1	0,4
	Cevapsız	1	0,4		Bölüm-Birim Müdürü/Yrd.	6	2,7
	Toplam	223	100		Şef / Ustabaşı	20	9
<b>Medeni Durum</b>	Evli	91	40,8	İşgören	192	86,1	
	Bekar	131	58,7	Diğer	1	0,4	
	Cevapsız	1	0,4	Cevapsız	2	0,9	
	Toplam	223	100	Toplam	223	100	
<b>Yaş</b>	18-24	51	22,9	<b>İşletme Faaliyet Süresi</b>	1- 3 yıl	7	3,1
	25-34	97	43,5		4-6 yıl	5	2,2
	35-49	71	31,8		7- 9 yıl	7	3,1
	50-65	4	1,8		10- 15 yıl	11	4,9
	Cevapsız	0	0		16 -20 yıl	89	39,9
	Toplam	223	100		20 yıl üzeri	104	46,6
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	34	15,2	Toplam	223	100	
	Ortaokul	40	17,9	<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	10-49	2	0,9
	Lise	42	18,8		100-249	220	98,7
	Meslek Lisesi	39	17,5	Cevapsız	1	0,4	
	Ön lisans	25	11,2	Toplam	223	100	
	Lisans	41	18,4	<b>İş Hayatı Deneyimi</b>	1 yıldan az	9	4
	Yüksek Lisans	1	0,4		1-3 yıl	33	14,8
	Doktora	0	0		4-6 yıl	74	33,2
Cevapsız	1	0,4	7-9 yıl		47	21,1	
Toplam	223	100	10-15 yıl		42	18,8	
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	26	11,7		16-20 yıl	8	3,6
	1-3 yıl	82	36,8	20 yıl üzeri	10	4,5	
	4-6 yıl	75	33,6	Cevapsız	0	0	
	7-9 yıl	21	9,4	Toplam	223	100	
	10-15 yıl	15	6,7	<b>Yasal Statü</b>	Limited Şirket	1	0,4
	16-20 yıl	2	0,9		Anonim Şirket	36	16,1
	20 yıl üzeri	2	0,9		Diğer	185	83
	Cevapsız	0	0		Cevapsız	1	0,4
Toplam	223	100	Toplam		223	100	

### 3.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi, değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla yapılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014:395). Açıklayıcı Faktör Analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel boyutların ilişki yapısını ortaya çıkararak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Doğan ve Başokçu, 2010).

**Tablo 2:** Kişi-İş Uyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği = ,884		
	Yaklaşık Ki-kare ( $\chi^2$ ) = 1247,254		
	df (serbestlik derecesi) = 36		
	Sig. = ,000		
	Bileşenler		
	Kişi Uyumu	İş Uyumu	
Her zaman yapmayı arzuladığım işi yapıyorum.	0,940		
Yaptığım işin her anlamda bana uygun olduğunu düşünüyorum.	0,834		
Mevcut işim kişiliğimi ve karakterimi yansıttıyor.	0,831		
Kariyerime uygun işte çalışıyorum.	0,726		
İşim, beni bu işletmede severek çalışmaya motive etmektedir.	0,528		
Yönetimin işle ilgili genel uygulamalarıyla kendi kişisel değerlerim uyumludur.		0,876	
Genel olarak değerlendirdiğimde işletme ortamı kendi kişisel değerlerimle uyumludur.		0,850	
İşletmemizdeki dürüstlük ile ilgili genel yaklaşımla kendi kişisel değerlerim aynıdır.		0,823	
İşletmemizde adaletli ve hakkaniyetli olunma yaklaşımı ile kendi kişisel değerlerim aynıdır.		0,656	
a. Rotasyon 3 tekrarda yakınsadı (ortak noktada benzeşti). Çıkarım Yöntemi: Maksimum Olabilirlik. Rotasyon: Kaiser Normalleştirilmiş Promax. Uyum iyiliği testi: $\chi^2= 46,629$ , $df= 19$ , $p<0,000$			
Bileşen Adı	Özdeğer	Varyans	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Kişi Uyumu	4,69	52,15	0,90
İş Uyumu	1,22	13,60	0,88
Toplam açıklanan varyans: %67,75			

Faktör analizinin geçerliliğini baştan belirlemeye yarayan test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bu test, örnekleme büyüklüğüyle ilgilenir ve örneklemin yeterliliğini ölçer. Bunun için, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ve kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü arasında karşılaştırma yapar. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek doğru olmaz. KMO testinin 0,80'in üzerinde olması önerilir fakat bu değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008).

Kişi-iş uyumu ölçeğinin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 2). Açıklayıcı faktör analizinde örneklemin sayısının yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,884 olarak belirlenmiştir. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett's Test of Sphericity sonucu istatistik olarak anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş ( $\chi^2= 1247,254$ ,  $df= 36$ ,  $Sig<,000$ ) ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Ölçeğe yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra "promax" dik döndürme yöntemini esas alan "maksimum olabilirlik" faktör analizi yapılmıştır. Hair ve arkadaşlarının (2016:116-117) önerdiği gibi faktör yükü 0,50 veya daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi, kişi-iş uyumu yapısı bileşenlerinin “kişi uyumu” ve “iş uyumu” şeklinde adlandırılarak iki boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. Açıklayıcı faktör analizi bazı ifadelerinin yetersiz veya eşanlı her iki bileşeni de yüklediği için çıkarılmasını önermiştir. Analiz sonucuna göre kişi uyumu bileşeni 4,69 değerle en yüksek özdeğere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın %52,15’ini temsil etmektedir. İş uyumu 1,22 özdeğere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın %13,60’ını temsil etmektedir. Her iki bileşen toplam varyansın %65,75’ini temsil etmektedir. Veri analizinin sonraki aşamalarında, bileşik değerler içeren bileşenler (değişkenler) esas alınmıştır.

### 3.3. Performans Değerleme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Performans değerlendirme ölçeğinin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 3). Açıklayıcı faktör analizinde örneklemin sayısının yeterliliğini gösteren Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,921 olarak belirlenmiştir. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett’s Test of Sphericity sonucu istatistik olarak anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş ( $\chi^2= 2092,366$ ,  $df= 105$ ,  $Sig<,000$ ) ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Ölçeğe yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra “varimax” dik döndürme yöntemini esas alan “temel bileşenler” faktör analizi yapılmıştır. Hair ve arkadaşlarının (2016:116-117) önerdiği gibi faktör yükü 0,50 veya daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi, performans değerlendirme yapısı bileşenlerinin “performans değerlendirme algısı” ve “güven algısı” şeklinde adlandırılarak iki boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. Açıklayıcı faktör analizi bazı ifadelerinin yetersiz veya eşanlı her iki bileşeni de yüklediği için çıkarılmasını önermiştir. Analiz sonucuna göre “güven algısı” maddeleri hem yetersiz iç tutarlılığa ( $\alpha = 0,59$ ) sahip olduğundan ve hem de üçten daha az madde içerdiğinden sonraki analizlerde dikkate alınmamıştır. Veri analizinin sonraki aşamalarında, “performans değerlendirme algısı” adıyla bileşik değerler içeren bileşen (değişken) esas alınmıştır.

**Tablo 3:** Performans Değerleme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği = 0,921		
	Yaklaşık Ki-kare ( $\chi^2$ ) = 2092,366		
	df (serbestlik derecesi) = 105		
	Sig. = ,000		
	Bileşenler		
	Performans Değerleme Algısı	Güven Algısı	
Performans değerlendirme toplantılarında kendimi ifade edebilmem için yeterli fırsat verilir.	0,810		
Performans değerlendirme sonuçları işimde kendimi geliştirmeme olumlu katkı sağlar.	0,802		
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme süreci iyi işlemektedir.	0,781		
Performans değerlemede bir sonraki döneme ilişkin belirlenen hedeflerim gerçekçi ve ulaşılabilir.	0,769		
Performans değerlendirme işimde neyi, başarmam gerektiğini açıklığa kavuşturmuştur.	0,762		
Performans değerlendirme toplantısından sonra kendimi genelde motive olmuş hissedirim.	0,761		
İşletmemizde performans değerlendirme yapıma aralığı yeterlidir.	0,752		
İşletmemizdeki performans değerlendirme yöntemi çalışanı çalışmayandan ayırt eder.	0,730		
İşletmemizdeki performans değerlendirme yöntemi birimler arasındaki performans farklılıklarını açıkça ortaya koyar.	0,727		
Kendimle ilgili performans değerlemenin sonucunda faydalı geri bildirimler alırım.	0,716		
İşletmemizdeki performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını açıkça ortaya koyar.	0,700		
Kendimle ilgili yapılan performans değerlendirilmem genelde adildir.	0,696		
Performans değerlendirme, yetenek ve potansiyelimi geliştirmeme yardımcı olmaktadır.	0,651		
Performans değerlendirme yapılırken yöneticimin performans notumu nasıl verdiğini bilmem.		0,826	
İşletmemizde kendimle ilgili performans değerlendirme yapılaş biçiminden memnun değilim.		0,815	
a. Rotasyon 3 tekrarda yakınsadı (ortak noktada benzeşti).			
Bileşen Adı	Özdeğer	Varyans	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Kişi Uyumu:	7,90	48,30	0,94
İş Uyumu:	1,26	12,79	0,59
Toplam açıklanan varyans: %61,09			

### 3.4. Çoklu Regresyon Analizi

Kişi-iş uyumu ile performans değerlendirme algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Giriş metodu kullanılarak yapılan doğrusal regresyon analizinde, kişi – iş uyumunun performans değerlendirme algısı varyansının anlamlı bir kısmını açıkladığı ( $F(2, 220) = 102,441, p < .000, R^2 = .48, R^2_{Düzeltilmiş} = .48$ ) belirlenmiştir. Analiz, performans değerlendirme algısının kişi uyumu ( $Beta = 0,176, t(222) = 3,038, p < 0.01$ ) ve iş uyumu ( $Beta = 0,583, t(222) = 10,078, p < 0,001$ ) ile anlamlı olarak tahmin edilebileceğini göstermiştir. Analiz sonucunda kişi uyumu ve iş uyumu ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İlişkinin gücü yüksektir.

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre araştırmada ileri sürülen hipotez ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Yazın incelendiğinde kişi-iş uyumu konusunda birçok çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir (Akbaş, 2011; Behram ve Dinç, 2014; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013; Turunç ve

Çelik, 2012; Ulutaş, 2010). Örneğin, Kılıç ve Yener (2015) birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisini belirlemek amacıyla banka çalışanları üzerine bir alan araştırması yapmıştır. Araştırma sonucunda; birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu ile örgütsel aidiyet, iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada da benzer şekilde kişi uyumu ve iş uyumu ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlenmiştir.

**Tablo 4:** Kişi-iş uyumu ile Performans Değerleme Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>Düzeltilmiş</sub>	Bağımlı Değişken	Std. Hata	F	B	t	p
Kişi Uyumu	0,482	0,478	Performans değerlendirme algısı	102,441	0,699 df=2,220 p=0,000	,176	3,038	,003
İş Uyumu				,583				

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş yaşamında işgörenlerin işleriyle uyumlu olmaları işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir. İşgörenlerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özellikleri açısından işleri ile uyumlu olması sonucunda işletmelerde etkinlik ve verimlilik de artmaktadır. Çalıştığı işe uygun olmayan işgörenlerin istihdam edilmesi, bu işgörenlerin uzun dönemde düşük motivasyon ve düşük performans sergilemeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu durumun işletmelere maliyeti yüksek olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; işgörenin yapmayı arzuladığı işi yapıyor olması, kendine uygun bulduğu işi yapması, işin kişiliğine ve karakterine uygun olması onun doğrudan performansını etkilediği ve motive ettiği ve bunun da performans değerlendirme algısına yansıdığı söylenebilir. Bu sonuç, yöneticilerin işgörenleri kendileri ile uyumlu işe yerleştirmelerinin büyük önem arz ettiğini ortaya koymuştur. Yönetimin genel uygulaması işgörenin değerleri ile uyumlu olduğunda işgören performansı bundan olumlu etkilenmektedir.

Araştırmada; yönetimin genel uygulamalarının, örgütün genel ikliminin ve işletmedeki dürüstlük, adaletli ve hakkaniyetli olunma yaklaşımlarının kendi değerleri ile uyumlu olmasının işgören üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve bu durumun da performans değerlendirme algısına

yansıdığı görülmüştür. Bu sonuca göre, işletmelerde yöneticilerin, toplumda genel kabul gören değerlerle uyumlu değerlere sahip olarak hareket etmelerinin önemini ortaya koymuştur.

Bu çalışma Konya'da faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanlarıyla sınırlıdır. Farklı sektörden farklı hedef gruplara yönelik yapılacak araştırmalar ile işletmelerde kişi-iş uyumunun daha geniş yelpazeden değerlendirilmesi olanağı sağlanabilir. Farklı illerde veya bölgelerde benzer çalışmalar yapılarak kıyaslamalar yapılabilir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Yapılacak araştırmalarda odak grup, gözlem, görüşme tekniği vb. nitel araştırma teknikleri kullanılabilir.



## KAYNAKÇA

- Afsar, B., Badir, Y. ve Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1).
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt Kişi Oyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Çekici Bulur? *İKÜ Güncesi Sosyal Bilimler ve Sanat Dergisi*, 1(4). <http://hdl.handle.net/11413/263>
- Atağan, G. (2010). *Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör Ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B. ve Eytmiş, A. M. (2012). Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), s.1-26.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. 9.Baskı, Beta yayınları.
- Boon, C. ve Biron, M. (2016). Temporal Issues In Person–Organization Fit, Person–Job Fit And Turnover: The Role Of Leader–Member Exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200.
- Brkich, M., Jeffs, D. ve Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51. DOI: 10.1027//1015-5759.18.1.43.
- Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person- organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Chhabra, B. (2015). Person - Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4).
- Çetinkaya, A. S. ve Afe, C. E. I. (2015). *İnsan Kaynağı Temini ve Seçimi Yöntemlerinin Doğru İşe Doğru Çalışan Belirlenmesine Etkisi* Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresi, 6-7 Ekim 2015 Bilkent Otel Konferans Merkezi, Ankara. (ss. 82-96).
- Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.

- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, And Methodological Critique. *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarıyı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2011). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 4.Baskı, Beta yayınları.
- Farooqui, M. S. ve Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8).
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2).
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model*. Nobel Yayıncılık. 2 Baskı. Ankara.
- Göktas, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bankalarda Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B. ve Babin, B. (2016). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education.
- İslamoğlu, A. H. ve Almaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Vol. 4. baskı), İstanbul.
- John Finnigan. (1997). Doğru İşe Doğru Eleman, (Çeviri Editörü: Doğan Şahiner), Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayın Yapım.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karcioğlu, F. ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 343-366. .
- Keskin, Ö. (2015). *Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi - İş Uyumu Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kristof, A. L. (1996). Person- organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

- Mirze, S. K. (2010). İşletme. Literatür yayıncılık.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.*
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71).
- Özçelik, G. ve Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri , Performans Değerleme Yöntem Tercihlerine Yönelik Derinlemesine Bir Araştırma Model Önerisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Özkan, S., Kocaman, G. ve Öztürk, C. (2014). Kritik Olay Tekniğinin Hemşirelik Araştırmalarında Kullanımı. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi.*
- Özkeser, B. ve Uzun, A. (2015). A Dynamic Performance Management Model. *Alphanumeric Journal*, 3(2).
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlıkdavranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 299-318.
- Rahman, N. R. (2017). *Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Performans Değerlemeye Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması.* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2013). Örgütsel Davranış, Nobel Akademik Yayıncılık, 14. basımdan çeviri. *Çeviri Editörü.*
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life.* North Carolina: Oxford University Press.
- Soysal, A. ve Kiliç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(31), 325-347.
- Şimşek ve Öge, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. *6.Baskı, Eğitim yayınevi.*
- Şimşek, M. ve Çelik, A. (2014). İşletme Bilimine Giriş. *21. Baskı, Eğitim yayınları.*
- Şimşek, M., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları, 3. Baskı, Eğitim yayınları.
- Taşkın, S. (2013). Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 yıldızlı Otel işletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.*

- Therasa ve Vijayabanu. (2016). Person - job fi t and the work commitment of IT Personnel. *J Hum Growth Dev*, 26(2), 218-227.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, s. 87-108.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-KişiÖrgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Uçanok, B. (2008). *The Effects of Work Values, Work Centrality And Person-Job Fit On Organizational Citizenship Behavior*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimani Çalışanları Üzerine Bir Alan Arastirmasi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Yalçın, N. (2001). Performance Appraisals and Motivation Relationship. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Yıldırımbulut, E. (2006). *The Effects Of Person-Job Fit, Person-Organization Fit And Social Support On Job Stress: A Study in Call Centers*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

**Citation:** Demiral Ö. (2017), Effects of Training on Employee Job Satisfaction and Achievement: 'Train to Gain' Evidence From Manufacturing Businesses in Turkey, BMIJ, (2017), 5(3): 765-785  
doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.157>

## EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ACHIEVEMENT: 'TRAIN TO GAIN' EVIDENCE FROM MANUFACTURING BUSINESSES IN TURKEY

Özge DEMİRAL<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 08/10/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi) : 07/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi) : 20/12/2017

### ABSTRACT

*This study analyzes how the formal training services that companies offer affect their employees' job satisfaction and achievement levels that consequently increase organizations' productivity-based gains. Training is distinguished between organizational support for training, employee enthusiasm in training and employee satisfaction with training while achievement motivation and perceived job satisfaction respectively refer to direct and indirect contributions of training. Survey-based data sets were collected from a semi-randomized sample covering 307 employees from various departments of 34 private businesses operating in Turkey' manufacturing sectors. Findings from regression analysis, strongly support the validity of 'train to gain' strategy that as businesses invest in employee training activities, their trained employees' job satisfaction and achievement motivation levels increase. The study underscores that, as a human resource management practice, employee training is an efficient way for businesses to accomplish their purposes.*

**Keywords:** Employee Training, Job Satisfaction, Achievement, Train to Gain Strategy, Turkey

**JEL Codes:** C80, J24, M53

---

<sup>1</sup> Asst. Prof., Niğde Ömer Halisdemir University [odemiral@ohu.edu.tr](mailto:odemiral@ohu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0003-0165-2206>

# MESLEKİ EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE BAŞARISINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ İMALAT İŞLETMELERİ ÜZERİNE 'KAZANMAK İÇİN EĞİT' BULGULARI

## ÖZ

*Bu çalışma, işletmelerin sunmuş olduğu mesleki eğitim hizmetlerinin, sonuçta işletmelerin verimlilik temelli kazançlarını artıran çalışan iş tatmini ve başarı seviyelerini nasıl etkilediğini analiz etmektedir. Mesleki eğitim; mesleki eğitime örgütsel destek, çalışanların mesleki eğitim isteği ve çalışanların mesleki eğitim tatmini ile temsil edilirken, başarı motivasyonu ve iş tatmini algısı, sırasıyla, mesleki eğitimin doğrudan ve dolaylı örgütsel katkılarına ifade etmektedir. Ankete dayalı veri setleri, Türkiye'nin imalat sektörlerinde faaliyet gösteren ve kısmi-tesadüfi olarak seçilmiş 34 özel işletmenin farklı birimlerindeki 307 çalışana kapsayan bir örnekten elde edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları, 'kazanmak için eğit' stratejisini güçlü bir biçimde desteklemektedir. Buna göre, işletmeler çalışanlarına yönelik mesleki eğitim faaliyetlerine yatırım yaptıkça, mesleki-eğitilmiş çalışanların iş memnuniyeti ve başarı motivasyonu seviyeleri de artmaktadır. Çalışma, bir insan kaynakları yönetimi faaliyeti olan mesleki eğitimin, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için etkin bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Çalışanların Mesleki Eğitimi, İş Tatmini, Başarı, Kazanmak İçin Eğit Stratejisi, Türkiye  
**JEL Kodları** : C80, J24, M53

## 1. INTRODUCTION

In the micro approach, human capital is recognized as one of the intangible assets of business organizations where the skills, talents, and knowledge that employees possess are strongly linked to the organizations' strategies and performances (Kaplan and Norton, 2004). Consistently, there is a well-proven evidence suggesting that, as one of the many complex human resource practices, employee training, can significantly influence the success of an organization through different channels like learning, innovation, employee motivation, skill upgrading, *etc.* (Delaney and Huselid, 1996; Sung and Choi, 2014).

Reviewing the relevant literature, training can be defined as a planned organizational learning activity which is systematically planned to bring about permanent changes in an individual's knowledge, attitudes, competence, or skills (Hanaysha, 2015; He *et al.*, 2017). Gains of businesses from training can be directly by increasing the employee achievement or indirectly by making employees more satisfied with their jobs that together increase the overall productivity (for further discussion in different perspectives, see Acemoglu and Pischke, 1998; Arnold and Davey, 1999; Tamkin, 2005; Page and Hillage, 2006; IES, 2010, He *et al.*, 2017). These suggestions shed light on further directions and burden new functions to the human resource management departments in organizations. It is now well-understood that human resource managements do not only capture the practices selecting, hiring, evaluating, rewarding, promoting, and firing employees but also they need to train them. Training updates and upgrades employees' skills and knowledge that help them master their duties and responsibilities in their current and future roles (Delaney and Huselid, 1996; SHRM, 2016).

There are three primary suggestions that motivated this study: First, productivity is one of the crucial goals of business organizations. Second, employee training has a direct contribution to productivity and third, training increases job satisfaction and achievement motivation levels of employees. The extant literature has developed with the studies examining the effects of training on organizations and employees. One earlier strand of a great number of studies testing the validity of these linkages with a comprehensive approach, has been interested in the effects of training investments on the organizations like overall organizational performance, capacity utilization, sales, profit, *etc.*, while some others have been investigating the effects of training on employees' conditions like the compensations, skill premiums, promotions, careers, performance appraisal, *etc.* (Bartel, 1995; Black and Lynch, 1996; Acemoglu and Pischke, 1998; Savery and, 2004; Alhejji *et al.*, 2016). The studies on both organization and employee sides, in general, support the evidence that organizations offering formal training programs gain more than those with no formal training. Furthermore, the organizations training their employees gain more than they invest. These conclusions indicate that no one losses from formal training and, hereby, supports 'train to gain' phenomenon (Black and Lynch, 1996; Tamkin, 2005; HCCPA, 2010; Stone, 2012).

This study, purposing to explore direct and indirect effects of training on employees specifically and on organizations in general for Turkey, is organized as follows: After this introduction, section 2 briefly outlines the theory on the training and its organizational effects. Section 3 provides some salient evidence of previous studies with different samples from Turkey. Sections 4 and 5 are about analyses and results. The study concludes with a short discussion and several suggestions for both researchers and practitioners in the final section.

## **2. THEORY: TRAINING AND ITS ORGANIZATIONAL OUTCOMES**

Today's increasingly globalizing working environments requires business organizations to acquire well-educated and trained employees who are capable to adapt themselves rapidly to their ever-changing workplaces where new necessities for businesses have arisen. Consistently, empirically well-supported theoretical framework explains that organizations investing in training programs are able to gain a competitive advantage compared to their counterparts with no training services (Black and Lynch, 1996; Cheng and Ho, 2001; Tamkin, 2005).

As a growing recognition of the importance of learning organizations, training is the permanent endeavor to teach employees how to do a particular task (Hazucha *et al.*, 1993; Kapp, 1999). Making an exact definition and classification of the training is very hard and the terms training, teaching, development, education, coaching and mentoring may often be used

interchangeably because of the close relationships between them. Employee training is associated with on-the-job skills needed for a particular role. Training can be distinguished between general and organizational training (Becker, 1993; Black and Lynch, 1996; Brum, 2007; Konings and Vanormelingen, 2010). General training (*e.g.* first-aid training or training on printing a document) embodies explicit knowledge and skills that can be easily learned and obtained by reading or observing with no intended help of others. Organizational training, on the other hand, is about tacit knowledge and skills acquired through intra-organization intended efforts. Organizational training has specific on-the-job training activities (*e.g.* training on fast assembling the computer components or creating a new software which is to be used for a new product development) that increases the employee productivity and output only at the company providing it (Becker, 1993). Thus, the term training is widely recognized and labeled as vocational, on-the-job, or professional training.

The crucial necessity of training comes from today's increasing competitiveness of business environment in which technologic progress, productivity measurements, product differentiations, customer expectations, intra- and inter-industry relations, employee motivations, *etc.* have been changing dramatically. Under this murky working climate, the only certainty is that there are more change pressures than ever before and they affect all of the organizations. In this process, more efficient business organizations are those adapting their employees to these changes. The main instrument for this is training the employees to keep them updated with and ready to the changes (Black and Lynch, 1996; Cheng and Ho, 2001) that can be attributed to the diversity training which facilitate positive inter-group interactions and enhance the skills, knowledge and motivation of employees (Alhejji, 2016).

In order to increase the functionality of workforce, organizations offer training programs in different ways such as technical (job skill) training, business skill training, and personal development training. The methods can be grouped as, instructor-led classroom, one-on-one training, online or computer-based learning, job-shadowing or observation and self-study according to departmental positions and organizational objectives (Schmidt, 2004; Brum, 2007). Considering employees' daily lives that affect their work performances as well, some employers offer their employees access to financial or investment training designed to make them conscious of personal finance.



This training could include helping employees manage their assets, understand basic financial concepts, save for children's or employees' own educational expenses, and manage debt (SHRM, 2014). Training activities, regardless the differences in methods, goals, and aspects, have some direct and indirect impacts on employees and organizational outcomes.

### **2.1. Direct Contributions of Training on Personal and Organizational Success**

The direct gains of business organizations from training might be summarized as job proficiency, job performance and personal motivation based on time, energy, and money-saving benefits (Cheng and Ho, 2001). Therefore, training is usually found stimulating productivity in organizations (e.g. Black and Lynch, 1996; Konings and Vanormelingen, 2010; Hanaysha, 2015). An organization's productivity is closely related to its technology use. According to Aberdeen Group's study (2012), one of the greatest direct contributions of training is technology adoption: Organizations with a formal training program are more satisfied with their technology use compared to those without any formal training program. This indicates that general technology investment needs to be accompanied by training programs on user adoption. The other direct impacts of training are some business management processes and specific business outcomes like accuracy, capacity utilization, and diversity management that are again critical to cost-saving, organizational efficiency, and workforce functionality. All these benefits help organizations reach their goals and enhance their performances and potentials.

### **2.2. Indirect Contributions of Training: Job Satisfaction**

Kapp (1999) underlines the belief that "the only sustainable advantage an organization will have in the future is its ability to learn faster than its competitors. This competitive advantage can be achieved by transforming the organization into a learning organization". For this reason, today it is seen imperative that organizations need to update and upgrade their employees' talents and skills by teaching and training the workforce for long-term sustainable competitiveness (Aberdeen Group, 2012). This will successively make employees satisfied with their jobs and satisfied employees consequently increase the overall productivity of businesses which is one of the main strategies of them (Benkhoff, 1997; Arnold and Davey, 1999; Owens, 2006; Brum, 2007; SHRM, 2012).

The indirect contribution of training activities stems from job satisfaction that enhances job involvement and organizational commitment of trained employees (Schmidt, 2004; Aberdeen Group, 2012). Despite it does not have a general definition, the term job satisfaction refers to the positive attitudes and feelings employees have about their work. In this definition,

negative and unfavorable attitudes towards the job refer to the job dissatisfaction. Numerous factors affecting the job satisfaction level can be internal (*e.g.* the nature of work, security and working conditions, work-life balance, compensation and benefits, attitudes toward supervisors, relations with colleagues, opportunities for promotion, autonomy and independence, training services, *etc.*) or external (social status and prestige, location, social responsibility, ethics, work-life balance, popularity, relationships with social institutions, *etc.*) (Armstrong, 2006; Christen *et al.*, 2006; SHRM, 2012; SHRM, 2015). Training services are one of the most important internal factors affecting job satisfaction. This intuitive expectation with specific and local evidence is also supported by global studies (*e.g.* SHRM, 2012; SHRM, 2015; SHRM, 2016). Research on the organizational outcomes of training generally seems to be supporting the presence of both direct and indirect contributions of training. In the following section some recent findings of various studies with different samples from Turkey are presented.

### **3. RECENT EVIDENCE FROM TURKEY**

In fact, training, teaching, coaching, mentoring, or consulting are all about education that helps someone learn something new. Consistently, regardless the differences among them, studies in the multidisciplinary literature sometimes tend to use these terms interchangeable (McCarthy and Milner, 2013). Especially several studies (*e.g.* Berg and Karlsen, 2012) indicate that coaching is a helpful training process. This mixed use makes it difficult to outline the literature. Yet, we present an overview of several studies on Turkey in an order of scope and size, that is, from the broader samples to the specific cases.

According to the pools of Employee Job Satisfaction and Engagement Surveys conducted in various time periods by the Society for Human Resource Management (SHRM) in a cross-country context, including Turkey, job-specific or general training programs are among important factors making employees more motivated to work and more satisfied with their jobs and organizations. However, the degree that employees attach importance to training is higher than that of they are satisfied with training (SHRM, 2015; SHRM 2016; SHRM, 2017). This finding implies that businesses do not pay attention to training activities enough, or at least, they cannot make employees satisfied with training.

Using the administrative data set of European Working Conditions and Continuing Vocational Training Surveys that cover more than 20 000 employees in total and around 1000 employees in sectoral disaggregation from 27 members of European Union (EU) and plus Norway, Switzerland, and Turkey; European Centre for the Development of Vocational

Training (CEDEFOP, 2012) confirmed the importance of training for EU industrial policy. The study revealed that sectors, where training is firmly integrated with human resource practices, had both direct gains thanks to higher productivity based on employee skill development and indirect benefits through higher job satisfaction and increased individual commitment to the organization.

Studies reveal that ‘do not train’ tendency seems to be persistently predominant over ‘train to gain’ strategy in Turkey. For example, conducting a survey on training and skills development in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ostim, one of Turkey’s largest industrial zones in the capital city, Ankara, Elci’s study (2011) indicated that the majority of SMEs do not attach importance to training activities. Elci’s study (2011) also revealed that most part of businesses does not have a human resources department and even there is not any person responsible for training. Moreover, most SMEs cannot provide an assessment of the outcomes of training which, hereby, explain why the interest in training activities is low. Elci’s study (2011) also noticed that the majority of the SMEs consists of family-owned enterprises, those, in general, are not institutionalized and their decisions on training investments depend on the vision and/or willingness of the owners. SME owners tend to think that investment in training is unwise, ignoring the cost-saving and productivity gains reaped of trained employees.

As previously stated, training is, in fact, about education which has influences on job satisfaction. For example, Gürbüz’s Study (2007) concluded with a positive relationship between job satisfaction and education level in a case of 600 employees working in 30 four- and five-star hotels located in several major cities in Turkey. Similarly, Bulut and Culha (2010) used a survey data of 298 participants of four- and five-star hotels operating in Izmir-Turkey and found that all dimensions of training, namely motivation for training, access to training, benefits from training, and support for training had been leading to increases in employee commitment which is closely linked to high job satisfaction.

Based on a sample consisting of 220 employees within the Istanbul Branch of a Social Security Institution in Turkey, Turkyilmaz *et al.* (2011) found that training and personal development were constituting the most affecting factor of employee satisfaction which is expected to enhance employee productivity. Again, utilizing 229 surveys conducted among employees employed in insurance sectors of Turkey, Kalkavan and Katrinli (2014)’s study found that managerial coaching behavior had positive effects on job satisfaction and organizational commitment.

One of the location- and sector-restricted studies on Turkey is that of Koc *et al.* (2014). Analyzing a survey data collected from 200 private sector employees from Osmaniye and Hatay cities of Turkey, they found that, like the other HRM practices (recruitment and selection, compensation and benefits, performance appraisals), training and development increase job satisfaction and organizational commitment. Another specific study is Sormaz and Şanlıer's (2017). They found positive impacts of compulsory hygiene training given to employees working in the food and beverages services on their hygiene-related habits, behaviors, and knowledge. Güllü *et al.* (2017) utilized a dataset of 243 questionnaires conducted among employees working at different levels in 21 bank branches located in Kayseri, Turkey, and found that employee participation in training and development programs is important in enhancing employee motivation.

As seen from relevant literature on Turkey, strong evidence on the contribution of training to employee performances and organizational outcomes do not seem to be motivating practitioners enough to invest in training. Furthermore, vocational training programs supported by governmental institutions like the Turkish Employment Agency (İŞKUR) are seen to be mostly restricted to unemployed people only (WB, 2013). In this study, we investigate the relationship for manufacturing businesses where training is expected to be more important since the sector has more competitive and ever-changing business environment where training is clearly a necessity. Furthermore, besides different demographics like skill/technology intensity of businesses and job status of employees, we distinguish training between organizational support for training, employee enthusiasm in training, and employee satisfaction with training. Therefore, the study aims to contribute to the relevant literature by providing new evidence from a different sample and approach with new aspects on Turkey.

#### **4. EMPIRICAL APPROACH**

##### **4.1. Hypotheses and Models**

Because the study aims to seek for the validity of 'train to gain' strategy both directly and indirectly, two hypotheses are constructed as follows:

*Hypothesis 1:* Organizational support for training, employee enthusiasm in training, and employee satisfaction with training increase employees' achievement and productivity levels.

*Hypothesis 2:* Organizational support for training, employee enthusiasm in training, and employee satisfaction with training increase employees' job satisfaction levels.

The first hypothesis is designed to capture the direct contribution (achievement and productivity increases) and the second one is to measure the indirect benefit (job satisfaction) of training dimensions.

In line with the hypotheses, the regression models to be estimated are as follows:

$$AaP = a_0 + a_1OSfT + a_2EEiT + a_3ESwT + e_1 \quad (1)$$

$$JS = b_0 + b_1OSfT + b_2EEiT + b_3ESwT + e_2 \quad (2)$$

Where, *AaP* refers to achievement and productivity and *JS* represents job satisfaction while *OSfT*, *EEiT*, and *ESwT* are training dimensions that respectively refer to organizational support for training, employee enthusiasm in training, and employee satisfaction with training. The parameters  $a_0$  and  $b_0$  are constants while  $e_1$  and  $e_2$  are the error terms of regressions. Finally,  $a_1, a_2, a_3, b_1, b_2$  and  $b_3$  are the coefficients (*betas*) to be estimated.

#### 4.2. Sample and Data Collection

The study analyzes the survey data collected from a semi-randomized representative sample covering 101 managers and 206 non-manager employees from various departments of 34 private manufacturing businesses operating in miscellaneous sub-sectors and regions of Turkey. Most part of businesses is medium- and large-sized and from low-tech basic manufacturing sectors such as food/beverages and textiles. Reflecting the regional business distribution, most businesses are those of operating in Marmara region (*see Appendix 1 for detailed information of companies surveyed*). Both online and printed surveys, administrated during the period of December 2016-June 2017, asked respondents to rank the degree to which they agree or disagree with the statements given using a seven-point Likert scale ranging from (1) ‘disagree strongly’ to (7) ‘agree strongly’. The survey language was Turkish that had been professionally translated and sometimes, for better understanding, re-interpreted from English studies in the relevant foreign literature.

Besides main demographic indicators such as age, gender, education, experience and job status, some close-ended demographic questions (adapted from Schmidt, 2004) also addressed whether they had been provided any training opportunity, followed by contents, method, and duration of training services they had involved in, if any (*see Appendix 2 and Appendix 3 for detailed demographic statistics of respondents*). Even though 109 of 307 respondents stated that they had never involved in any training program, they were also included in the sample as well, to be able to capture the effect of training efficiently distinguishing the respondents between training provided and non-provided employees.

Initially, some redundant items with low and unclear factors loading ratios and high cross-loading determined through (confirmatory) factor analysis were removed. In the finalized five-dimension survey, training dimension consists of 12 items representing 3 factors (*organizational support for training-OSfT*; *employee enthusiasm in training -EEiT*; *employee satisfaction with training-ESwT*) with 4 items each. Some items are adapted from Schmidt (2004) and some others are developed by the author for the study. *Job satisfaction-JS* dimension measures the satisfaction levels of the employees on the jobs they had been doing. This scale has 7 items derived from Cook *et al.*, 1981 and Hind and Baruch, 1997. *Achievement and productivity-AaP* aspect measures effort levels of employees for achievement which consequently leads to productivity growth. This factor intends to capture the differences in incentives between trained and untrained employees. The 7 items representing achievement and productivity level were interpreted from those of Hind and Baruch (1997). For hindering possible desultory and inattentive responses some items are coded inversely (*see Appendix 4 for entire survey design*).

## **5. ANALYSIS AND RESULTS**

In the survey delivered, many items had been scaled from various studies. After surveys had returned, each item was checked for factor loading and best relevancy under three main criteria: i) minimum loading of .50, ii) no or low cross-loading under the other factors, iii) consistency of items loaded under the same factor. Following this procedure, dimensions were totally changed and some items were found redundant. Moreover, in order to hinder psychometric inconsistency, the surveys with desultory and inattentive responses checked by adverse-coded items were excluded. After removals and re-adjustment, five scales and 26 items were finalized as seen in Table 1, followed by Table 2 which represents descriptive and reliability (Cronbach's alpha) statistics together with the correlations among variables.

**Table 1:** Summary for Factor Loading for Five-Factor Solution

Items	Factor Loading			Items	Factor Loading	
	(i) <i>OSfT</i>	(ii) <i>EEiT</i>	(iii) <i>ESwT</i>		(iv) <i>JS</i>	(v) <i>AaP</i>
1	.710			13	.783	
2	.697			14	.711	
3	.604			15*	.733	
4*	.700			16	.826	
5		.625		17	.801	
6		.596		18	.748	
7*		.489		19	.781	
8		.508		20		.549
9			.779	21		.603
10			.821	22		.652
11			.803	23*		.629
12*			.752	24		.550
				25		.623
				26		.605

Notes: Items with an asterisk (\*) are adverse-coded. *OSfT*: Organizational support for training, *EEiT*: Employee enthusiasm in training, *ESwT*: Employee satisfaction with training, *JS*: Job satisfaction, *AaP*: Achievement and productivity. Items with factor loadings below .50 and with high cross-loading above .50 were removed.

In Table 2, the descriptive statistics reveal that scores range from the minimum (1) to the maximum (7) that lets us capture the whole perceptions spreading between two antithetical perceptions of employees on the variables. Cronbach’s alphas affirm that clustered scale data are reliable to be analyzed. It is observed that job satisfaction and achievement/productivity are highly and positively correlated with organizational support for training and employee satisfaction with training. Positive high correlation (.704) between job satisfaction and achievement/productivity embodies new motivation for future studies.

**Table 2:** Descriptive Statistics, Reliability, and Correlations

Variables	Number of items	Min.	Max.	Mean	St. deviation	Cronbach’s alpha
<i>OSfT</i>	4	1	7	3.920	.703	.72
<i>EEiT</i>	4	1	7	4.115	.697	.69
<i>ESwT</i>	4	1	7	3.827	.722	.75
<i>JS</i>	7	1	7	3.969	.905	.85
<i>AaP</i>	7	1	7	4.124	.766	.66
Variables	<i>OSfT</i>	<i>EEiT</i>	<i>ESwT</i>	<i>JS</i>	<i>AaP</i>	<i>MT</i>
<i>OSfT</i>	1					
<i>EEiT</i>	.622***	1				
<i>ESwT</i>	.481**	.603***	1			
<i>JS</i>	.675***	.316*	.717***	1		
<i>AaP</i>	.539**	.251	.619***	.704***	1	

Notes: \*: p<.10; \*\*: p<.05; \*\*\*: p<.01.

### **5.1. Findings From Demographics**

There are some noteworthy inferences that independent-group *t*-test statistics and variance analyses (ANOVA) on demographics reveal: In general, as the business size expands companies more tend to invest in training. Businesses those operate in more skill- and technology-intensive sectors offer more training programs to their employees. However, there is no location and gender effects of training intensity. Furthermore, there is no systematic direction in significances over age and experience groups implying that younger and new employees are trained more or *vice versa* is not a valid premise in our case. Majority of respondents are those who hold school and bachelor degrees. There is no significant difference between these education groups. However, 23 of 30 respondents holding Master's and Ph.D. degrees stated that they had been somehow offered a training activity in their career paths. Again, there is no significant differences between groups over current position, working duration at their organizations, and managerial position in terms of involving in training programs. It is statistically significant that companies tend to offer training services to permanent employees more than those who are temporarily employed with contracts.

Answers of respondents to the close-ended demographic questions give some overview of training activities in Turkey. In general, in line with the findings of previous studies, no matter how big they are, any kind of training activities are not common in Turkey's manufacturing companies. Moreover, most employees who have taken a training opportunity think that their organizations do not support training activities strongly. Training is more commonly offered as job skill (technical) training. Job-shadowing or observation-based and online learning-based training methods are more common. Employees mostly satisfied with applicability-to-job of training. Existing employees seem to be enjoying training opportunities more than those who are newly employed in their organizations.

### **5.2. Regression Analysis Results: Testing the 'Train to Gain' Strategy**

In order to capture both direct (achievement-based productivity) and indirect effects (job satisfaction) of training in organizations, multivariate linear regression analyses based on the hypotheses and relevant equations were employed in two stages: First, all sample were considered and then only those who have had a training opportunity were included in the sample. Regression results are reported in Table 3.



**Table 3:** Results of Multiple Regression Analyses

All Sample (N: 307)								
Dependent variables	Constant	OSfT	EEiT	ESwT	Adj. R <sup>2</sup>	F	D-W statistics	VIF
AaP	2.601*** (4.355)	.113* (1.651)	.089** (2.151)	.227* (1.710)	.536	6.148	1.913	.350
JS	3.016*** (5.077)	.226** (2.011)	.139* (1.963)	.211*** (4.217)	.673	6.591	1.922	.226
Only Respondents Training Services Delivered (N:198)								
AaP	1.979*** (3.710)	.193*** (2.918)	.110* (1.793)	.373*** (3.255)	.493	4.639	1.988	.027
JS	0.807** (2.330)	.241*** (4.661)	.167** (2.101)	.279*** (4.923)	.579	6.216	2.081	.193

Notes: *t*-statistics are in the parentheses. \*:  $p < .10$ ; \*\*:  $p < .05$ ; \*\*\*:  $p < .01$ . AaP: Achievement and productivity, JS: Job satisfaction, OSfT: Organizational support for training, EEiT: Employee enthusiasm in training, ESwT: Employee satisfaction with training. VIF: Variance inflation factor. D-W: Durbin-Watson.

Statistics of variance inflation factor (VIF) and Durbin-Watson (D-W) respectively point out that there are no serious multicollinearity and autocorrelation problems concerning the estimations. Both direct (hypothesis 1) and indirect (hypothesis 2) contributions of training are strongly supported that achievement and productivity (AaP) and job satisfaction (JS) measurements are positively associated with all training indicators, namely organizational support for training (OSfT), employee enthusiasm in training (EEiT) and employee satisfaction with training (ESwT). Even this evidence is true for both samples, the magnitudes are higher in the sample covering only trained employees (N:198) than those of all sample (N:307) that covers also 109 untrained employees. Moreover, employees' perceived satisfaction with training is found most benefiting employees and organizations both directly and indirectly. Nevertheless, high constants indicate that both achievement and productivity and job satisfaction of employees are also affected by the other factors excluded from the study's model.

## 6. DISCUSSION AND CONCLUSION

Education and training, in general, may have considerable influences on a person's values, capabilities, attitudes, norms, motivation, expectations, and behaviors. In a micro-level approach, these characteristics that people attain also influence human resources of organizations when they employ these people. Human resource management departments in organizations endeavor to hire employees qualified by what the jobs offered to them require. Since business organizations aim to have sustained competitiveness in an ever-changing business environment they need to update and upgrade their employees' talents that can be

accomplished by investing in vocational training programs within organizations. Therefore, training is acknowledged as one of the most important functions of human resources management departments in organizations. Besides direct success and productivity contributions of training, another interest in the literature is about whether training investments in employees increase their job satisfaction which indirectly enhances organizational performance and potential.

Given the strong evidence on the existence of both direct and indirect contributions of training to organizations, businesses in Turkey are seen reluctant to invest in intra-organization training. This tendency seems to need more evidence on the contribution of training. To this end, the purpose of this study was to determine whether the formal training services offered by business organizations affect their employees' job satisfaction and achievement effort levels in case of Turkey where businesses seem to be neglecting training. Training is distinguished between organizational support for training, employee enthusiasm in training, and employee satisfaction with training in order to capture both employees' and employers' perceptions about training. The survey-based data sets were collected from 101 managers and 206 non-managers from various departments of 34 private manufacturing businesses that are expected to be investing training since fast changes and new requirements have been occurring in the manufacturing sectors. In the whole sample, 198 participants stated that they had somewhat received a training service while the other 109 employees declared that they had never taken any kind of training opportunity in their organizations.

Demographic statistics reveal that in general, any kind of training activities are not common among Turkey's manufacturing companies. Yet, in general, large companies more tend to invest in training compared to the others. Most employees who have enjoyed a training opportunity think that their organizations do not strongly support training activities. Training is extensively offered as technical training which is more commonly delivered in job-shadowing or observation based training methods. Employees mostly satisfied with the applicability of training to their jobs. Existing employees seem to be taking training opportunities more than new employees. As expected, businesses operating in relatively high skill and technology-intensive sectors offer more training programs to their employees. Finally, companies tend to offer training services to permanent employees more than those who work with a contract.

Results from regression estimations support both hypotheses strongly that achievement and productivity and job satisfaction measurements are positively and significantly associated with all training indicators, namely organizational support for training, employee enthusiasm

in training and employee satisfaction with training. Even this evidence is true for both samples, the magnitudes are higher in the sample covering only trained employees ( $N:198$ ). Moreover, employees' perceived satisfaction with training is the one that most contributes to direct (achievement and productivity) and indirect effects (job satisfaction). This evidence highlights the importance of delivering training coherently with employees' capabilities and needs. This will make employees more satisfied with training they received.

Overall results underscore the importance of training for the businesses operating in the manufacturing sectors of Turkey. Because it is an efficient way to motivate organizations to invest in training, human resource management departments require transparent business metrics to measure net gains of training activities which also helps hinder injustice perceptions caused by possible conflicts between trained and untrained employees arisen from training expenses and skill premiums of trained employees.

Covering only private manufacturing sectors with a sample restricted to 34 companies and 307 employees is the main technical limitation of the study. The aggregation biases caused by heterogeneous training types, and the lack of adequate variables to serve as proxies for direct (achievement/productivity) and indirect (job satisfaction) influences are main conceptual limitations of the study. The antecedent that individual achievement is about individual productivity and leads to organizational success is not that clear. Moreover, it is observed that, in some cases, employees are unable to determine whether they are offered any training program and/or what kind of training services they participate in. Therefore, the study did not report results strictly on demographic and specific aspects. Considering these limitations, further studies are advised to define training more specifically making a more certain classification and choose a more homogenous sample. Also, studies are recommended to pay more attention that demographics, especially gender, can matter for training impacts. The last limitation is about the scales. High cross-loading ratios and low relevancy of items across the factors reveal that the scales adapted from different cultures have poor psychometric properties. This is more important when the items are factorized by translating them from a different language as in our case. Besides careful translation, we tried to overcome these biases by removing cross-loaded items and replacing them with more localized and interpreted items with higher factor loading. Future studies are advised to adopt scales from similar cultures, and if possible, with the same language. Taking all these into consideration helps in providing clearer policy implications for both business practitioners and researchers.

## REFERENCES

- Aberdeen Group (2012), "Learning for Long-Term Success: Investing in Workforce Management Training and Education", Analyst Insight, Aberdeen Group, <https://www.kronos.co.uk/resources/aberdeen-analyst-insight-learning-long-term-success-investing-workforce-management> (accessed June 19, 2017).
- Acemoglu, D. and Pischke, J. S. (1998), "Why Do Firms Train? Theory and Evidence", *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 79-119.
- Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F. and McGuire, D. (2016), "Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review", *Human Resource Development Quarterly*, 27(1), 95-149, Doi:10.1002/hrdq.21221
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Ed., London: Kogan Page Publishing.
- Arnold, J. and Davey, K. M. (1999), "Graduates' Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave and Turnover, Which Experiences Really Matter?", *Applied Psychology*, 48 (2), 211-238.
- Bartel, A. P. (1995), "Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence from A Company Database", *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Becker, G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd Ed., Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Benkhoff, B. (1997), "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance", *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Berg, M. E. and Karlsen, J. T. (2012), "An Evaluation of Management Training and Coaching", *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177-199, Doi:10.1108/13665621211209267
- Black, S. E. and Lynch, L. M. (1996), "Human-Capital Investments and Productivity", *The American Economic Review*, 86(2), 263-267.
- Brum, S. (2007), "What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover?", <http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Brum-Commitment.pdf> (accessed July 3, 2017).
- Bulut, C. and Culha O. (2010), "The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment", *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 309-322.
- CEDEFOP-European Centre for the Development of Vocational Training (2012), *Sectoral Perspectives on The Benefits of Vocational Education and Training*, Research Papers, 22, Luxembourg: EU Publication.
- Cheng, E. W. L. and Ho, D. C. K. (2001), "Research Note: A Review of Transfer of Training Studies in The Past Decade", *Personnel Review*, 30(1), 102-118.
- Christen, M., Iyer, G., and Soberman, D. (2006), "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. and Warr, P. B. (1981), *The Experience of Work*, New York, NY: Academic Press.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. Doi:10.2307/256718
- Elci, S. (2011), "Leveraging Training Skills Development in SMEs: An Analysis of OSTIM Organised Industrial Zone, Turkey", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, No. 2011/16, Paris: OECD Publishing. Doi:10.1787/5kg0vsrz3vhk-en
- Güllü, K., Çelik, O., Güllü, T., and Bayram, H. (2017), "A Research on Internal Marketing and Motivation: Employee Evaluation of Training and Development Programmes in Banking Sector", *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(1), 162-173 Doi:10.15295/bmij.v5i1.104
- Gürbüz, A. (2007), "An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction from the Tourism Sector Point of View", *Doğuş University Journal*, 8(1), 36-46.
- Hanaysha, J. (2015), "Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector", *International Journal of Learning and Development*, 6(1): 164-178. Doi:10.5296/ijld.v6i1.9200

- Hazucha, J., Hezlett, S. and Schneider, R. (1993), "The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development", *Human Resource Management Journal*, 32(2), 325-351.
- He, P., Findley, H. and Wheatley, R. (2017), "The Effects of Training on Job Satisfaction and Service Quality Among Temporary Employees: The Mediating Role of Affective Commitment", *Journal of Management and Marketing Research*, 21.
- HCCPA-House of Commons Committee of Public Accounts (2010), *Train to Gain: Developing the Skills of The Workforce*, London: HCCPA.
- Hind, P. and Baruch, Y. (1997), "Gender Variations in Perceptions of Performance Appraisal", *Women in Management Review*, 12(7), 276-289.
- IES-Institute for Employment Studies (2010), *Train to Gain -Wave 5 Learner Survey*, Brighton: IES.
- Kalkavan, S. and Katrinli, A. (2014), "The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014), 1137-1147.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, February-2004.
- Kapp, K. M. (1999), "Transforming Your Manufacturing Organization into A Learning Organization", *Hospital Material Management Quarterly*, 20(4), 46-55.
- Koc, M., Cavus, M. F. and Saracoglu, T. (2014), "Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178-190.
- Konings, J., and Vanormelingen, S. (2010), "The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence", *The Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Papers*, 4731, <http://ftp.iza.org/dp4731.pdf> (accessed July 2, 2017).
- McCarthy, G. and Milner, J. (2013), "Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training", *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.
- Owens, P. L. (2006), "One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes", *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172.
- Page, R. and Hillage, J. (2006), *Vocational Education and Training in the UK: Strategies to Overcome Skill Gaps in The Workforce*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Savery, L. K. and Luks, J. A. (2004), "Does Training Influence Outcomes of Organizations? Some Australian Evidence", *Journal of Management Development*, 23(2), 119-123, Doi:10.1108/02621710410517210
- Schmidt, S. W. (2004), "The Job Training and Job Satisfaction Survey: Technical Manual", <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494451.pdf> (accessed June 11, 2017).
- SHRM-Society for Human Resource Management (2012), *2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing with Uncertainty*, [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/policies/Documents/12-0537%202012\\_jobsatisfaction\\_fnl\\_online.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/policies/Documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf) (accessed June 13, 2017).
- SHRM-Society for Human Resource Management (2014), *2014 Employee Benefits: An Overview of Employee Benefits Offerings in the U.S.*, [https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/14-0301%20Benefits\\_Report\\_TEXT\\_FNL.pdf](https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/14-0301%20Benefits_Report_TEXT_FNL.pdf) (accessed July 13, 2017).
- SHRM-Society for Human Resource Management (2015), *Employee Job Satisfaction and Engagement: Optimizing Organizational Culture for Success*, <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> (accessed July 10, 2017).
- SHRM-Society for Human Resource Management (2016), *Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing A Changing Workforce*, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> (accessed July 7, 2017).
- Sormaz, Ü. and Şanlıer, N. (2017), "The Impact of Compulsory Hygiene Training Given to Employees Working in The Sector of Food and Beverages Services on Their Hygiene-Related Habits, Behaviours And Knowledge", *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1356-1369. Doi:10.14687/jhs.v14i2.4545

- Stone, I. (2012), Upgrading Workforce Skills in Small Businesses: Reviewing International Policy and Experience, Report for Workshop on ‘Skills Development for SMEs and Entrepreneurship’, [http://www.oecd.org/cfe/leed/Skills%20Workshop%20Background%20report\\_Stone.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Skills%20Workshop%20Background%20report_Stone.pdf) (accessed July 12, 2017).
- Sung, S. Y. and Choi, J. N. (2014), “Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412. Doi:10.1002/job.1897
- Tamkin, P. (2005), *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance: A Summary for Employers*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z. (2011), “Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction”, *Industrial Management and Data Systems*, 111(5), 675-696. Doi:10.1108/02635571111137250
- WB-The World Bank (2013), *Turkey: Evaluating the Impact of ISKUR’s Vocational Training Programs*, Human Development Sector Unit Reports, 82306-TR, Washington, DC: World Bank.

APPENDICES

**Appendix 1: Characteristics of 34 Businesses Survey Covered (N:307)**

<i>i) Business sector*</i>	<i>No. of businesses</i>	<i>No. of respondents</i>
Food and beverages	7	69
Textile and garments	6	67
Miscellaneous manufactured articles	6	64
Crude materials and mineral fuels	5	39
Chemicals and related products	5	37
Machinery and transport equipment	5	31
<i>ii) Location</i>	<i>No. of businesses</i>	<i>No. of respondents</i>
Marmara	17	162
Central Anatolia	5	45
Aegean	4	39
Mediterranean	3	23
Eastern and South-eastern Anatolia	3	21
Black sea	2	17
<i>iii) Business size (no. of total employees)</i>	<i>No. of businesses</i>	<i>No. of respondents</i>
Small: 5-19	3	18
Medium: 20-99	14	96
Large: 100+	17	193
<i>iv) Skill and technology intensity of sectors**</i>	<i>No. of businesses</i>	<i>No. of respondents</i>
Low	14	133
Medium	9	89
High	11	85

\* Sectors are classified according to the Standard International Trade Classification-SITC, Rev.3 aggregating to 1-digit. See at <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=14> (accessed June 18, 2017).

\*\* Skill and technology intensities are based on the UNCTAD's classification. See at [http://unctadstat.unctad.org/EN/Classifications/DimSiticRev3Products\\_Tdr\\_Hierarchy.pdf](http://unctadstat.unctad.org/EN/Classifications/DimSiticRev3Products_Tdr_Hierarchy.pdf) (accessed June 18, 2017).

**Appendix 2: Demographic Statistics of Respondents (N: 307)**

Age Category	Frequency	Time in current position	Frequency
<i>Under 20</i>	4	<i>1-year or less</i>	21
<i>20-25</i>	19	<i>1-3 years</i>	36
<i>26-30</i>	44	<i>4-6 years</i>	50
<i>31-35</i>	56	<i>7 and more years</i>	200
<i>36-40</i>	59	Time at Company	Frequency
<i>41-45</i>	37	<i>1-year or less</i>	22
<i>46-50</i>	37	<i>1-3 years</i>	34
<i>51-55</i>	25	<i>4-6 years</i>	90
<i>56-60</i>	12	<i>7-9 years</i>	86
<i>61-65</i>	11	<i>10 and more years</i>	75
<i>Over 65</i>	3		
Gender	Frequency	Job Status	Frequency
<i>Male</i>	196	<i>Permanent</i>	259
<i>Female</i>	111	<i>Contract</i>	48
Formal Education Level	Frequency	Managerial position	Frequency
<i>Elementary school degree</i>	24	<i>Manager</i>	101
<i>High School degree</i>	136	<i>Non-manager</i>	206
<i>Bachelor's degree</i>	117		
<i>Master's degree</i>	25		
<i>Doctoral (Ph.D.) degree</i>	5		

**Appendix 3: Close-Ended Demographic Questions (N: 307)**

<i>Has your organization offered any training activity to you?</i>	Frequency
<i>Yes</i>	198
<i>No</i>	109
<b><i>If your answer is 'Yes', please continue answering</i></b>	
1. What types of training have you been offered?	Frequency
<i>Technical (job skill) training</i>	93
<i>Business and managerial skill training</i>	66
<i>Personal development</i>	39
2. In which methods has the training been presented or delivered?	Frequency
<i>Instructor-led classroom</i>	8
<i>One-on-one training</i>	29
<i>Online or computer-based learning</i>	59
<i>Job-shadowing or observation</i>	82
<i>Self-study</i>	20
3. How many hours in a month have (had) you spent in training?	Frequency
<i>1-10</i>	62
<i>11-20</i>	81
<i>21-30</i>	40
<i>30+</i>	15
4. In which one are you satisfied with training you have received?	Frequency
<i>Thoroughness of training.</i>	48
<i>Completeness of training.</i>	46
<i>Applicability of training to the job.</i>	104
5. How do you feel that your organization supports training?	Frequency
<i>Does not support at all</i>	49
<i>Supports moderately</i>	107
<i>Supports very much</i>	42

**Appendix 4: Survey Design and Items**

*Please denote the extent to which you agree or disagree with the statements below by writing in a score from 1 to 7 according to the following scale:*

*(1) disagree strongly, (2) disagree moderately, (3) disagree slightly, (4) neither agree nor disagree (neutral), (5) agree slightly, (6) agree moderately, (7) agree strongly.*



### **I. Organizational Support for Training-OSfT**

- 1). *My organization provides learning/training opportunities to keep employees ready to changes.*
- 2). *Learning is planned and purposeful rather than accidental in my organization.*
- 3). *People are interested in both personal and professional development in my organization.*
- 4). *Training and development are NOT encouraged and rewarded in my organization (adverse coded).*

### **II. Employee Enthusiasm in Training -EEiT**

- 5). *I view my education on-the-job as a continuous, lifelong endeavor.*
- 6). *I am proactive in seeking ways to improve what I do.*
- 7). *I do NOT deliberately seek out learning opportunities, rather, I wait to be sent to training (adverse coded).*
- 8). *I have learning goals designed to enhance my current work assignment and prepare me for future positions.*

### **III. Employee Satisfaction with Training-ESwT**

- 9). *Generally, I am satisfied with the method of training I receive.*
- 10). *Generally, the training I receive meets my needs.*
- 11). *Generally, I am satisfied with the amount of training I receive.*
- 12). *Generally, I am NOT able to use what I learn in training (adverse coded).*

### **IV. Job Satisfaction-JS**

- 13). *I usually talk to my friends and family about my job.*
- 14). *I am proud to tell others I am doing this job.*
- 15). *Doing this job is NOT a good reputation for me (adverse coded).*
- 16). *Generally, I am very satisfied with what I am doing in my job.*
- 17). *I never think of quitting this job.*
- 18). *Generally, I am very satisfied with works that my job requires.*
- 19). *This job, I have been doing, is matched best with my capabilities.*

### **V. Achievement and Productivity-AaP**

- 20). *I am eager to endeavor more than normally expected to help my organization to be successful.*
- 21). *I do my best work even when my job assignments are difficult.*
- 22). *I try very hard to make better my past performance at work.*
- 23). *I do NOT take any risks to be successful at work (adverse coded).*
- 24). *I try my best for any added responsibilities on my job.*
- 25). *I try to perform better than my colleagues do.*
- 26). *When needed, I am ready to work overtime even without overtime premium.*

**Citation:** Akçakanat T. & Uzunbacak H.H. (2017), Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi, BMIJ, (2017), 5(3): 786-807 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.177>

## PROAKTİF KİŞİLİĞİN POLİTİK BECERİ ÜZERİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

Tahsin AKÇAKANAT<sup>2</sup>

Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 07/11/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, üniversitede çalışan idari personelin proaktif kişilik özelliklerinin politik becerileri üzerine olan etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Claes vd. (2005) tarafından oluşturulup Akın vd. (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Proaktif Kişilik Ölçeği ile Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilip Atay (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Politik Beceri Envanteri uygulanarak personelin proaktif kişilik özellikleri ve politik becerileri arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla saptanmıştır. Sonuç olarak, proaktif kişilik özelliğinin hem genel olarak politik beceriyi hem de alt boyutlarını açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Kişilik, Politik Beceri, İdari Personel

**Jel Kodları:** M12, M19, D23

## EFFECTS OF PROACTIVE PERSONALITY ON POLITICAL SKILLS

### ABSTRACT

*The aim of this study was to determine the effect of the proactive personality on the political skills of the administrative staff working at the university. For this purpose, Proactive Personality Scale (Claes et al., 2005) and Political Skill Inventory (Ferris et al.:2005) were conducted for university administrative staff. The relationship between proactive personality traits and political skills of the staff was determined through correlation and regression analysis. As a result, it has been found that proactive personality has a significant effect in explaining both its general political skill and its sub-dimensions.*

**Keywords:** Proactive Personality, Political Ability, Administrative Staff

**Jel Codes:** M12, M19, D23

<sup>1</sup> Bu makale, 4-5 Kasım 2017 tarihlerinde düzenlenen 5. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Yrd.Doç.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, [tahsinakcanat@sdu.edu.tr](mailto:tahsinakcanat@sdu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0001-9414-6868>

<sup>3</sup> Yrd.Doç.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-3297-1659>

## **1. GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler, kar elde edebilen bir yapıyı ortaya çıkarabilmek için daha çok zaman, para ve yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan zaman, para ve yeteneğin doğru planlamalarla, amaçlar doğrultusunda organize edilebilmesi gerekmektedir. Bu organizasyonun yapılabilmesi için en önemli unsur ise, nitelikli insan kaynağını işletme bünyesinde bulundurabilmektedir. Bu noktada örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların uyumlu hale getirilmesi, işletmelerin ve çalışanların istedikleri başarıyı elde etmelerine destek olmaktadır.

Çalışanların başarılı olmalarında, örgütsel koşullar etkili olmakla beraber, kişisel özelliklerin etkisi de yadsınmaz. Bu kişilik özelliklerinden birisi de proaktifliktir. Problem oluşmadan önce, olası sorunları görerek uygun çözümler üretebilen ve olayların içinde aktif olarak yer alan kişi olarak tanımlanan proaktif kişilik, çalışma yaşamında son dönemde hakkında araştırma yapılan bir kavram olarak dikkatleri çekmektedir. Son dönemde dikkat çeken ve hakkında araştırmalar yapılan bir değer kavram ise politik beceridir. İşletmelerde kaynakların kısıtlı olması, bu kaynakların paylaşılması noktasında çalışanlar arasındaki rekabetin artmasına neden olmaktadır. Bu rekabet ortamı ise, çalışanların politik becerilerini sergilemelerini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda (Thompson, 2005; Ferris vd., 2007; Liu vd., 2007; Shi vd., 2010), proaktif kişilik ile politik becerinin bazı boyutları arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma ile de, proaktif kişiliğin, politik becerinin tüm alt boyutları üzerinde bir etkisi olup olmadığı, varsa bu ilişkinin yordama gücünün ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kuramsal çerçeve proaktif kişilik, politik beceri ve proaktif kişilik ile politik beceri ilişkisi alt başlıklarında incelenecektir.

### **2.1. Proaktif Kişilik**

Proaktif davranış olarak da ele alınan proaktivite kavramının sözlük anlamı ,“kişi ya da eylem ile ilgili olarak bir durumun vuku bulmasından sonra tepki vermek yerine, öncesinde kontrol etmek veya yaratmak”tır (Oxford, 2006: 1156). Bir başka ifadeyle proaktif davranış inisiyatifini ele alarak mevcut koşulları geliştirmek, yeni şartlar oluşturmak, edilgen kalmak yerine etken olarak meydan okumaktır (Crant, 2000: 436). Covey (2010: 81) ise proaktiviteyi, davranışlarla ilgili inisiyatif almak olarak sınırlamayıp, insanın tüm yaşamında sorumluluk

alması, kararlar verebilmesi, hedefe ulaşmak için sergilenen davranışlarda inisiyatif ve sorumluluğun birlikte var olması şeklinde ele alınmıştır.

Kişiliğin bir özelliği olarak ele alınmakta olan ve bireylerin tamamında bulunmayan proaktiflik, herhangi bir yerden talimat beklemeden, durumsal değişkenleri önemsemeyen, ihtiyaç duyulan değişimi başlatabilme, aktif olarak uygulayıcı rolünü üstlenme durumudur (Seibert ve Kraimer, 2001: 850). Kültürle yakın ilişkisi olan proaktiflik, örgüte yönelik bir davranış olup, bireylerin karşısına çıkan fırsatları önceden sezebilme ve görebilmesi, değerlendirmek için çaba harcaması amacıyla aktif davranış niyeti taşıması olarak tanımlanabilmektedir (Duygulu, 2008: 104). Bir başka ifadeyle proaktif bireyler, eylemsel yönü ağır basan, fırsatları araştırarak rekabet avantajına dönüştürebilen kişilerdir (Obrecht, 2004: 249). Aşağıda da detaylı bir şekilde açıklanacağı gibi proaktif bireylerin, öngörü sahibi olmaları, değişimi çabuk fark ederek ve uyum sağlayarak kontrol altına almaya çalışmaları, emir beklemeksizin kendiliğinden harekete geçmeleri en temel özellikleridir.

Proaktif kişiler, çevrelerinde dikkat çeken güçlü kişilik profili sergilerler. Nitekim güçlü kişiliklerin zayıf olanlara nispeten bağımlılık düzeyleri düşüktür ve farklı çözüm yolları ararlar. Başarıya ulaşmak için hedef odaklı davranış sergilerler. Proaktif kişilik yapısına sahip olanlar yüksek öz-disiplinle hareket ederek, aktif davranışlar gösterirler (Fuller vd., 2010: 38).

Proaktif kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin diğerlerinden en önemli farklılıkları, fırsatları sermayeye ve kazanca dönüştürebilme yönünde öngörüye sahip olabilmeleri (Lee ve Peterson, 2000: 406) ve davranışlarını sergilerken çevreyi iyi analiz ederek beceri düzeyinde kontrol ve idare etme yeteneğini gösterebilmeleridir. Proaktif kişilik yapısındaki bireyler etkileşimci perspektife sahip olarak karşılaştıkları şartları ve durumları, hedefleri doğrultusunda şekillendirmek ve zorluklarla başa çıkmak için sürekli bir çaba içindedirler. Bu anlamda, proaktif bireyler, içine buldukları çevreyi etkileyecek davranışları başlatarak, bu davranışlara devam etmeye meyillidirler. Proaktif bireyler, çevresel güçler tarafından diğerlerine oranla daha az kısıtlanan ve çevresel değişime katkı sunan kişilerdir (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017: 427). Proaktif bireyler, duygusal iniş çıkışlardan çok fazla etkilenmeyen dengeli bir tutum içerisindedirler (Bateman ve Crant, 1993: 104-106). Bu yönüyle proaktif kişiler, çevreleriyle sıkı ilişki içerisinde olduklarından dolayı çevreden oldukça etkilenmektedirler ve çevreyi etkileme potansiyelini de taşımaktadırlar (Becherer ve Maurer, 1999: 30).

Proaktif bireyler, insanlarla daha kolay tanışır, iş ve özel yaşamında daha kolay iletişim bağı kurarlar ve bu bağı devam ettirme konusunda yetenek sahibidirler. Çalıştıkları

yerlerde kurdukları ilişkiler sayesinde iş arkadaşları ve yöneticilerden yüksek performans geri bildirimini alırlar. Kurdukları iletişim ağları, onların hedeflerine ulaşmalarını hızlandıran bir etkiye sahiptir (Thompson, 2005: 1011).

Girişken bir yapıda olan bu bireyler, çalışma hayatında bağımsız bir iradeye sahip olup, bireysel amaçlarına ya da benimsedikleri örgütsel amaçlara ulaşmak için kararlı ve azimli bir tutum sergileyerek, başta problemlerin çözümünde, karşılaşılan engellerin ortadan kaldırılmasında ve fırsatların değerlendirilmesinde sorumluluk alabilirler (Gupta ve Bhawe, 2007: 3). Proaktif kişiler, hedeflerine ulaşabilme için belirledikleri vizyon doğrultusunda çalışarak yaşamlarına değer ve anlam katmaya çalışan, dışa dönük, bilinçli, liderlik özelliklerine sahip, başarı gereksinimi yüksek bireylerdir. İçten gelen bir davranışsal eğilime sahiptirler ve çevrelerinde olup biteni olduğu gibi kabul etmek yerine aktif davranış sergileyerek varsa sorunları ortadan kaldırıp, kontrolleri altına almaya çalışırlar. Onlar için, davranışların sebebini koşullar oluşturmaz, yaşamları ile ilgili sorumluluğun tamamen kendilerine ait olduğundan hareketle, alınan kararların davranışları şekillendirdiğini savunurlar (Çelik ve Raba, 2017: 125).

Proaktif bireyler, durumsal farklılıklardan ve güç odaklarından etkilenmeden, ulaşmak istedikleri bir amacın gerçekleşmesi için davranışlarını, bilinç düzeylerini ve duygularını yönlendirebilirler. Şartların oluşmasını beklemeden, harekete geçerek tecrübe edinir ve bir sonraki davranışını bu tecrübeden yola çıkarak daha doğru bir şekilde yapmaya çalışırlar. Başarılarını kolaylaştıran etkinliklere odaklanarak, başarılı olmak için en etkili taktik ve stratejiyi kullanırlar, etkili ilişki ağları oluştururlar, sahip olunan sosyal sermayeden yararlanırlar (Ferris vd., 2007: 298).

Konuyla ilgili olarak yapılan birçok araştırma, proaktif kişilik ile örgütsel etkililik, iş performansı, örgütsel yenilik, liderlik, kariyer başarısı, girişimcilik gibi pek çok kavram arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Konaklıoğlu ve Kızanlıklılı, 2011: 76). Bunların yanı sıra, Rauch ve Frese (2007) ise, kişiliğin diğer özellikleriyle birlikte proaktif kişilik ile iş kurma ve işte başarılı olma arasında yakın bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Seibert vd.'nin yapmış olduğu çalışmada, kariyer memnuniyeti ile proaktif kişilik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucu elde edilmiştir (Boyar ve Güngörmüş, 2016: 56). Bununla birlikte, bazı araştırma sonuçları göstermiştir ki, proaktiflik, hedefe yönelik davranışları desteklediğinden, politik becerinin kişilerarası etkileşim ve ağ kurma boyutlarıyla ilişki içerisindedir (Ferris vd., 2007: 298).

## 2.2. Politik Beceri

Organizasyonların birçoğunda rekabetin yüksek, kaynakların sınırlı olmasından dolayı, iş yaşamında kalıcı ve başarılı olmak için diğerleri üzerinde etki bırakacak taktikler ve davranışlar sergilemenin iyi sonuçlar doğuracağına inanılmaktadır. Bu davranış ve taktikler en genel ifadeyle politik beceri olarak nitelendirilmektedir. Politik beceri kavramının ilk temelleri, bu kavramı örgütsel yaşamın bir parçası olarak gören Mayes ve Allen (1977), Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1985) gibi araştırmacılar tarafından atılmıştır (Özdemir ve Gören, 2016: 334). Bu araştırmacılar, örgütleri politik bakış açısından değerlendirerek, örgütlerde politik alanların varlığından bahsetmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, “politik davranış, politik niyet ve politik beceri” kavramlarını tüm yönleriyle tanımlamak gerektiğini belirtmişlerdir. Mintzberg (1983) konu ile ilgili olarak yaptığı çalışmasında, politik niyet ve politik davranış kavramları üzerinde durarak, örgüt içerisinde etkili ve başarılı olabilmek için bireylerin öncelikle politik niyet taşımaları gerektiğine ve bu niyetle davranışta bulunmaları hususuna vurgu yapmıştır. 2000 yılına gelindiğinde Treadway ve arkadaşları politik beceri ve politik davranış kavramları arasındaki ilişkiyi bir model olarak ele almıştır. Devam eden çalışmalarda, Ferris vd. (1999, 2002, 2005, 2007) tarafından politik beceri, ileride detaylı bir şekilde bahsedileceği gibi alt boyutlar açısından incelenmiştir (Atay, 2010: 66-67).

Politik beceri kavramıyla ilgili birçok çalışma yapan Ferris’in de içerisinde bulunduğu araştırmacılar, bu kavramı, “başkalarını etkileme bilgisini kullanma, başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma” olarak ifade etmiştir (Ferris vd., 2005: 127). Politik beceri, kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla bireylerin insanları anlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Perrewé ve Nelson, 2004: 366-367). Ortaya çıkan ihtiyaçlara göre sosyal zekanın ve davranışların şekillendirilmesi ve uyarlanması olarak nitelenen politik beceri (Ferris vd., 2005: 129), çalışanın işyerindeki rolünün bir parçası olmamakla birlikte kendisini lehte veya aleyhte etkileyeceğini düşündüğü durumları kontrol altına almaya yönelik faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 431).

Politik beceri, “bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarını yönünde etkileme yeteneği” olarak tanımlanmış (Ahearn vd., 2004: 311), bu beceriye sahip olanların ikna, manipülasyon ve müzakere gibi yetenekleri de iyi kullandıkları, samimi ve içten davranarak onların desteğini ve güvenini kolay kazanabildikleri, bunu yaparken de genellikle açık davranışlar göstermek yerine diğerlerine fark ettirmeden yapmaya çalıştıkları ifade edilmiştir (Ferris vd., 2005: 127).

Politik beceri kişilerde doğuştan gelen, ancak çevresel koşullardan etkilenmeye açık, danışmanlık ve koçluk gibi desteklerle geliştirilebilen ve şekillendirilebilen bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Perrewé ve Nelson, 2004: 374). Bunun yanı sıra, bu yeteneğin bireyin kişiliği ve mizacıyla yakın ilişki içerisinde olduğu belirtilerek eğitim ve sosyalleşme yoluyla da kazanılacak bir beceri olarak değerlendirilmiştir (Atay, 2010: 68). Politik becerisi yüksek olan bireyler sadece kendilerini değil, başkalarını da iyi analiz edebilirler (Cingöz, 2013: 155). Aynı zamanda bunlar, iş yerindeki değişimlere çabuk uyum sağlayabilmekte, diğer çalışanları kazanmakta ve böylece onları etkileyerek kontrol altına alabilmektedirler. Politik beceriye sahip çalışanlar söz konusu etkiyi ve kontrolü, iş yerinde açık ve aleni davranışlar sergilemekten daha çok, diğerlerine hissettirmeden yapabilmektedirler (Ferris vd., 2005). Burada kişinin en temel amacı, iç denetime sahip olmaları, güç isteğinin yüksek olması gibi kişilik özelliklerinden kaynaklı, örgüt içerisindeki kişisel etki ve kontrolü sağlanarak, güçlendirilmesi, böylece kendisine yönelecek olumsuzluklardan ve stres faktörlerinden mümkün olduğunca uzak kalmaya çalışmasıdır (Özdemir ve Gören, 2015: 522-523).

Politik beceri sahibi bireylerin en önemli özelliklerinden birisi de değişik durumlara ve farklı kişilere karşı esnek davranabilmeleridir. Esnek davranabilme yeteneğinin bireylere en büyük katkısı, diğer bireyler üzerinde kolay ve iyi etkiler bırakarak ilişki ağı kurabilme imkanı tanınmasıdır. Bu ilişki ağı, terfi, yükselme, ücret artışı gibi kariyer başarısı elde etme ihtimalini yükseltici bir etki oluşturabilmektedir (Cingöz, 2013: 173). Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus ise, politik beceri kullanılarak insanları etkilemek için yüz yüze ilişki kurmanın zorunlu olmamasıdır. Teknolojik imkanları kullanarak, yazılı veya sözlü mesajlar göndererek de kişileri etki alanına alabilmektedirler (Ferris vd. 2000: 31). Önemli bir husus da, politik beceri sadece bireyleri etkileme taktiği değildir. Politik beceri, bu taktiklerin etkinliğinin artırılmasına hizmet eder (Perrewé ve Nelson, 2004: 376).

Politik becerinin alt boyutları ile ilgili literatüre bakıldığında, politik davranışlar, “Dahili-Harici Boyut”, “Yatay-Dikey Boyut” ve “Meşru-Meşru Olmayan Boyut” olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Farrell ve Petersen, 1982: 407). Bir başka çalışmada ise politik beceri, “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek”, “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” olarak adlandırılan faktörler altında incelenmiştir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 135). Ferris vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada, ilişki ağı kurma becerisi (networking ability), kişilerarası etki (interpersonal influence), sosyal zekâ (social astuteness) ve samimi görünme (apparent sincerity) olmak üzere dört temel alt boyutun ortaya konulduğu ve belirtilen alt boyutların

araştırmacılar tarafından yaygın olarak benimsendiği görülmektedir. Bu boyutlarla ilgili davranış örnekleri şu şekilde ifade edilmiştir:

**İlişki Ağı (Network) Kurma:** Güçlü politik beceri sahibi bireyler, kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirme konusunda kendilerine fayda sağlayacak örgüt içinden veya dışından kişilerle, ilişkiler, bağlantılar, koalisyonlar, ağlar kurabilme, geliştirme, bunlardan faydalanabilme ve bu ilişkilerini koruyabilme konusunda oldukça iyidirler (Perrewe ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 10; Blickle vd., 2010: 385; Atay, 2010: 67). İlişki ağı kurma becerisi yüksek kişiler, sosyal ilişkilerin iş yaşamındaki getirilerine önemli düzeyde katkı sağlayacağını farkındadırlar. Bununla birlikte, başkalarından yardım isteyecekleri zamanı bilirler ve çevrelerinde beklentilere karşılık vermek için istekli kişiler olarak algılanırlar (Atay, 2010: 11). Bu kişiler, kurdukları ağları kendilerinin itibarını ve değerini artıran, sosyal çevrelerinin genişlemesine neden olan bir yatırım olarak görmelerinden dolayı formel veya informel ilişki ağı oluşturmak için daha fazla zaman ayırırlar (Treadway vd., 2010: 138).

**Kişilerarası Etki:** Bireyler, sahip oldukları güçlü etkileme yeteneği ile diğerlerinde istenilen değişimleri meydana getirebilecek davranışlar sergileyebilirler (Blickle vd., 2010: 385). İnsanları çok kolay ikna edebilecek bir tarzları vardır (Blass ve Ferris, 2007: 10). Davranış bakımından esnek olmalarından dolayı, kişilerden istediklerini elde etme yönünden avantajlı durumdadırlar. Bu bireyler, açıkça politik olarak algılanmamakla birlikte, üretken, hoş ve sempatik insanlar olarak görülmektedirler (Atay, 2010: 67). İnsanlar genellikle, kişilerarası etkileme becerisi yüksek olanların yanında, kendilerini daha iyi hissederler. Çünkü onlar, başkalarının kendilerinden hoşlanmalarını sağlama yönünden de yeteneklidirler (Meurs, 2008: 30). Hedeflerine yoğunlaşırlar ve bunun için hislerini denetim altında tutmaya çalışırlar. Arkadaşlık kurmak, yeni bağlantılar oluşturmak onlar için oldukça kolaydır. Ayrıca iş yerinde, birlikte hareket etme ve sinerji oluşturma konusunda yetenek sahibidirler (Perrewé, vd., 2000: 120).

**Sosyal Zekâ:** Sosyal zekâyâ sahip bireyler, aşırı dikkatli olmaları ve başkaları tarafından fark edilmeyen sosyal şartları algılama yetenekleri sayesinde karşılıklarına çıkan hemen her durumda davranışlarını kontrol altında tutabilirler. Bu sayede sosyal alanlarda en uygun şekilde etkileşime girebilirler (Blass ve Ferris, 2007: 9-10). Kendinin ve başkalarının davranışlarını yorumlama, analiz etme ve muhakeme etme kabiliyetleri sayesinde sosyal ortamlarla ilgili farkındalıkları yüksek düzeydedir (Atay, 2010: 67). Sosyal zekâ sahibi yöneticiler, bir durumu hızlı bir şekilde değerlendirerek, bu durumla ilgili alternatif metotlar belirleyip, doğru seçimler yaparlar (Moss ve Barbuto, 2010:159). Farklı durumlara adaptasyon düzeyleri yüksektir.



Genellikle çok zeki oldukları izlenimi bırakırlar. Kendilerini diğerleriyle kolay bir biçimde özdeş duruma getirebilirler (Ferris vd., 2007: 292).

**Samimi Görünme:** Politik beceriye sahip bireyler, dürüst, içten, açık sözlü, erdemli ve içi dışı bir izlenim yaratırlar (Atay, 2010: 68). Başkaları üzerinde olumlu etkiler bıraktıklarından, sergiledikleri davranışlara karşı güven duyulduğu ve davranışlarının desteklendiği belirlenmiştir. Kurnazca yöntemler kullandıkları görünse bile, bu durum diğerleri tarafından kötü niyetli olarak algılanmaz. Ulaşmak istedikleri bireysel veya örgütsel amaçlarını gizli tutmak konusunda ustaca hareket ederler ve diğer insanlar bu durumu çoğu zaman anlayamazlar (Ferris vd., 2010: 11).

### **2.3. Proaktif Kişilik ve Politik Beceri İlişkisi**

Proaktif kişilik ve politik beceri kavramlarının tanımlarına bakıldığında birçok ortak yönün olduğunu görmek mümkündür. Örneğin, proaktif kişilik özelliği gösteren bireyler, eylem odaklı bir yapıya sahiptir. Politik beceri sahibi bireylerde olduğu gibi çevrelerini etkilemek için fırsatları iyi analiz ederek harekete geçme eğilimi taşırlar. Durumsal değişimlerden ve güç odaklarından fazla etkilenmeksizin, istedikleri değişimi elde edene kadar sabrederler ve uygun zamanı bulunca harekete geçerler (Bateman ve Crant, 1993: 105). Ancak, proaktiflik bir kişilik özelliği olarak tanımlanırken, politik beceri kişilik ile ilişkisi olan bir davranış tarzıdır. Nitekim, bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkisine yönelik çalışmalarda, kişisel özelliklerin politik becerinin öncülleri olduğuna değinilmiş, proaktif kişilik politik becerinin öncüllerinden birisi olarak sayılmıştır (Ferris vd., 2007: 292).

Ferris vd. tarafından yapılan çalışmada, politik beceri kavramı, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan ele alınarak, mizaç ve kişisel yetenek bakış açısından hareketle algısallık (perceptiveness), kontrol (control), yakınlık (affability), aktif etki (active influence) ve gelişim deneyimleri (development experiences) başlıkları altında öncülleri olduğu belirtilmiştir (Ferris vd., 2007: 297).

Ferris vd.'nin (2007) yaptığı çalışmanın kaynağı teşkil eden Thompson (2005: 1012) tarafından yapılan araştırma sonucunda, proaktif kişilik ile politik becerinin ağ kurma ve kişilerarası etki alt boyutları arasında güçlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, proaktif kişilik özelliği gösteren çalışanların resmi sorumlulukları dahilinde olmasa bile sorumluluk alarak karşılaşılan sorunları çözme gayreti gösterdikleri, bu amaçla edindikleri değerli bilgileri kullanarak fayda sağlayacak kişilerle irtibat kurabildikleri, çalıştıkları örgütlerde iyileştirmeye ve örgütsel etkinliğin artırılması konusunda öncülük görevi

üstlenebildikleri belirtilmiştir. Bununla birlikte, sosyal sermaye perspektifinden bakıldığında, proaktif kişilerin hedefleri peşinde başkalarının desteğinden faydalanabildikleri, bu desteği sağlamak için de güçlü bir ilişki ağı kurma eğiliminde oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca, proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, çalıştıkları örgütte kendi başarılarını sağlayacak sosyal ortam kurma eğilimi taşımaları sebebiyle, örgüt içerisindeki güç ve etkinlik düzeyi yüksek olanları kendilerine bağlamaya çalışarak ağ oluşturmaya çabalarlar.

Liu vd. (2007)'nin araştırmasında proaktif kişilik ile politik beceri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Politik beceri boyutları ve proaktif kişilik için bulunan en güçlü iki ilişki, kişilerarası etki ve ağ kurma becerisi alt boyutları olmuştur.

Shi vd. (2010)'nin proaktif kişiliğin iş performansına etkisi üzerinde politik becerinin alt boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığına ilişkin yaptıkları çalışmada, proaktif kişilikle politik beceri arasında pozitif doğrusal ilişki olduğu, ayrıca proaktif kişiliğin iş performansına etkisi üzerinde politik becerinin alt boyutlarının aracılık etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu araştırmalar ele alındığında, proaktif kişiliğin politik becerinin daha ziyade kişilerarası etki ve ilişki ağı kurma boyutlarıyla olan ilişkisinin incelendiği, sosyal zekâ ve samimi görünme boyutları ile ilgili çok fazla çalışmanın olmadığı değerlendirilmiştir. Bu nedenle, proaktif kişilik ile politik becerinin tüm boyutları (ilişki ağı kurma becerisi, kişilerarası etki, sosyal zekâ ve samimi görünme) arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve proaktif kişiliğin, politik beceri alt boyutlarını ne düzeyde açıkladığını belirlemek amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır.

### **3. YÖNTEM**

Bu başlık altında; araştırmanın amacı ve kapsamı, evren ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri ve veri toplama ve analiz yöntemi konularına yer verilecektir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmanın temel amacı üniversite birimlerinde görev yapan idari personelin proaktif kişilik özellikleri ile politik beceri kullanım seviyelerini saptamak ve proaktif kişiliğin, politik beceri ve onun alt boyutlarını yordama gücünü ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda, üniversitenin çeşitli akademik ve idari birimlerinde görev yapan idari personel çalışma kapsamına alınmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Organizasyonlarda çalışanlarının terfi ve yükselme gibi pek çok alanda, bireysel amaçlara ulaşmalarını sağlama konusunda çoğu zaman yapılandırılmış süreçler bulunmamaktadır. Yapılandırılmış süreçler bulunsada uygulamada bu süreçlerin çeşitli sebeplerle işletilemediği durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum da, amaçlarına ulaşmak isteyen çalışanlar için politik bir alan oluşturmaktadır. Kamu kesimi başta olmak üzere pek çok organizasyonda oluşan politik alanları lehine çevirerek amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireyleri görmek mümkündür. Bir kamu kurumu olan üniversitelerde de zaman zaman bu politik alandan yararlanmak amacıyla bazı davranışların sergilendiği görülmektedir. Örneğin boşta bulunan bir fakülte sekreteri kadrosu için şef ünvanlı çalışan yerine memur ünvanlı bir çalışan atanabilmektedir. İşte bu gerekçelerle çalışmanın devlet memurları üzerine yapılması düşünülmüş ve çalışmanın evreni Süleyman Demirel Üniversitesi'nde (SDÜ) görev yapan idari personel olarak seçilmiştir. Bu kapsamda SDÜ'de çalışmanın yapıldığı tarihlerde yaklaşık olarak 1800 idari personel bulunmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden birisi olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu araştırmada 400 adet anket formu personele dağıtılmış olup, geri dönen anket sayısı 324 olarak gerçekleşmiştir. Formların 14'ü eksik veri ve özensiz doldurma gibi sebeplerle elenerek toplam 310 adet anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Araştırmada kullanılan değişkenler arası ilişkiler ele alınarak oluşturulan araştırma modeli aşağıda gösterilmektedir.

Kurulan bu model çerçevesinde şu hipotezler ortaya koyulmuş ve test edilmeye çalışılacaktır:

**H<sub>1</sub>:** İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların politik becerileri üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

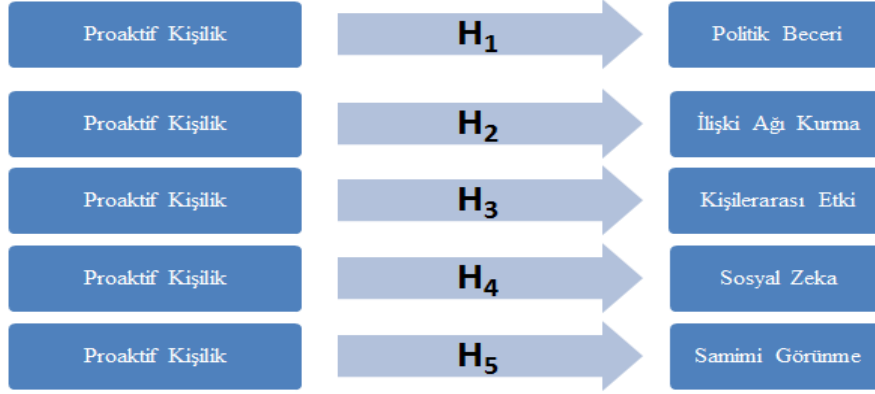
**H<sub>2</sub>:** İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların ilişki ağı kurma becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların kişilerarası etki becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların sosyal zeka becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

**H<sub>5</sub>:** İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların samimi görünme becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Analiz Yöntemleri

Çalışmada idari personelin proaktif kişilik düzeylerini ölçmek amacıyla Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen ve Claes vd. (2005) tarafından revize edilerek 10 maddeye indirilen Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği (PKÖ) kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması Akın vd. (2011) tarafından yapılan ölçek aslına uygun olarak 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte eşit aralıklı 7'li likert kullanılmıştır. Ölçek maddeleri puanlanırken 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 7 ise “kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçekten elde edilen puanların yükselmesi, proaktif kişilik özelliği gösterme düzeyinin arttığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Katılımcıların politik becerilerini ölçmek için ise Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilen Politik Beceri Envanteri (PBE) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Atay (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. PBE toplam on sekiz maddeden oluşan ve 1 “hiç katılmıyorum” ile 7 “tamamen katılıyorum” şeklinde derecelendirilen yedi dereceli likert tipi bir ölçektir. Ölçek 4 alt boyuttan oluşmakta olup bunlar; İlişki Ağı Kurma Becerisi (6 madde), Kişilerarası Etki (4 madde), Sosyal Zeka (5 madde) ve Samimi Görünme (3 madde) şeklindedir. Ölçek, hem alt boyutlarının aldıkları puanlar hem de toplam puanı ile değerlendirilebilmektedir. Ölçekten yüksek puan alınması, katılımcıların politik becerilerinin fazla olduğu, düşük puan alınması ise katılımcıların politik becerilerinin az olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Ölçeğin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 8 soruya yer verilmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci 25 Mayıs – 1 Temmuz 2017 tarihleri arasında kapsamakta olup bizzat araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. SDÜ bünyesinde görev yapan

idari personel ziyaret edilerek çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve gönüllü olanların onayları alınarak anket uygulanmıştır.

Veri toplama araçlarının güvenilirliği, alpha değeri temel alınarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak sınımlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan PKÖ'nün genel iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak tespit edilmiştir. PBE'nin genel iç tutarlılık katsayısı ise 0,91 olarak bulunmuştur. PBE'nin alt boyutları açısından iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında ise şu değerler elde edilmiştir; İlişki Ağı Kurma Becerisi 0,80, Kişilerarası Etki 0,77, Sosyal Zeka 0,78 ve Samimi Görünme 0,82. Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olabilmesi için Cronbach Alpha katsayısının 0,81 ve üzeri, orta düzeyde güvenilir olması içinse 0,61-0,80 arası olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Almaçık, 2016: 156). Görüldüğü üzere elde edilen katsayılar kabul edilebilir sınırların üzerindedir. Bu da göstermektedir ki anketteki sorular tutarlı ve güvenilir bir nitelik taşımaktadır.

Veri toplama aracından elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 22.0 paket programı kullanılmıştır. Veriler öncelikle uç değerlerden arındırılmış, kayıp değerlerin yerine ortalama değerler atanmış ve son olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayıları ele alınarak test edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2012)'e göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 değerleri arasında yer alması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Analiz neticesinde basıklık katsayıları 0,635 ile 0,740, çarpıklık katsayıları ise -0,850 ve -0,957 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler ışığında verilerin normal dağılıma uyduğu söylenebilir. Verilerin normal dağılıma uyması nedeniyle çalışmada parametrik testler kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçe'ye uyarlama çalışmalarında açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve oluşan faktörlerin orijinaleri ile tam uyum gösterdiği ve geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı oldukları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizinde, faktörlerin aritmetik ortalamaları hesaplanarak, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla pearson korelasyon analizi ve değişkenlerin birbirini açıklama gücünü test etmek amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden de yararlanılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılanların %38,7'si kadınlardan, %61,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %78,7'si evli iken %21,3'ü bekârdır. Çalışmaya katılan idari personelin %2,3'ü ilköğretim, %18,4'ü lise, %23,5'i ön lisans, %45,5'i lisans, %9,7'si yüksek lisans ve %0,6'sı doktora mezundur. Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında 39,65 yaş, SDÜ'deki çalışma süresi ortalamaları 10,57 yıl ve toplam çalışma tecrübeleri ortalamaları 16,62 yıl olarak gerçekleşmiştir. İdari personelin unvan açısından dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmının (%63,9) Memur/Bilgisayar İşletmeni/Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni/Sekreter unvanına sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine katılımcıların %5,8'inin Teknisyen Yardımcısı/Hizmetli, %5,2'sinin Şef, %4,5'inin Teknisyen/Şoför, %3,5'inin Fakülte/Yüksek Okul/Meslek Yüksek Okulu Sekreteri, %2,9'unun Şube Müdürü, %1'inin Daire Başkanı unvanına sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan idari personelin %70,3'ü Memur pozisyonuna sahipken, %23,9'u Şirket Personeli, %3,2'si Sözleşmeli Personel (4b), %2,6'sı ise İşçi (4c) pozisyonunda bulunmaktadır.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan idari personelin hem proaktif kişilik özelliği göstermede ( $5,24 \pm 1,055$ ) hem de politik becerilerini kullanmada ( $5,29 \pm 0,969$ ) oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Aynı başarılı durum, politik becerinin alt boyutları açısından da kendini göstermekte olup, alt boyutların tamamında 5 değerinin üzerinde ortalamalar elde edilmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi ölçeklerden elde edilen puanların 7 değerine yaklaşması bahsi geçen özelliklere sahip olma düzeylerinin arttığı şeklinde yorumlanmaktadır.

**Tablo 1:** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
1. Proaktif Kişilik	5,24	1,055					
2. Politik Beceri	5,29	0,969	,720**				
3. İlişki Ağı Kurma	5,11	1,077	,617**	,894**			
4. Kişilerarası Etki	5,29	1,161	,660**	,888**	,730**		
5. Sosyal Zekâ	5,11	1,120	,635**	,844**	,629**	,660**	
6. Samimi Görünme	5,93	1,162	,577**	,805**	,636**	,699**	,570**

\*\*  $p < ,01$

Yine Tablo 1 aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, özellikle proaktif kişilik ile politik beceri arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve istatistiksel açıdan anlamlı

bir ilişki ( $r=0,720$ ,  $p<,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ile politik becerinin alt boyutlarından ilişki ağı kurma arasında yine pozitif yönlü, orta derecede ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ( $r=0,617$ ,  $p<,01$ ) olduğu görülmektedir. Proaktif kişilik ile politik becerinin bir başka alt boyutu olan kişilerarası etki arasında da pozitif yönlü, orta derecede ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ( $r=0,660$ ,  $p<,01$ ) tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ile politik becerinin başka bir alt boyutu olan sosyal zeka arasında yine pozitif yönlü, orta derecede ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin ( $r=0,635$ ,  $p<,01$ ) varlığı Tablo 1'den görülebilir. Son olarak ise proaktif kişilik ile politik becerinin bir başka alt boyutu olan samimi görünme arasında da yine pozitif yönlü, orta derecede ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ( $r=0,577$ ,  $p<,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1'de ayrıca politik beceri alt boyutlarının kendi arasındaki ilişkilere de yer verilmiştir. Buna göre boyutlar arasında pozitif yönlü, orta dereceli ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerinin sınanması için proaktif kişilik (bağımsız değişken) ile politik beceri ve alt boyutları (bağımlı değişken) arasında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine geçmeden önce öncelikle gerekli varsayımların karşılanıp karşılanmadığına bakılmıştır. Durbin-Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında olması ve Varyans Şişme Faktör (VIF) katsayılarının 10'dan az olması otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemlerinin olmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2013). Bu çalışmadaki Durbin-Watson katsayıları 1,947 ile 2,120 arasında değişmektedir. VIF değerleri ise 1,000 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemlerinin olmadığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçları aşağıda tablolar yardımıyla açıklanmaktadır.

**Tablo 2:** Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	D-W	VIF
Sabit	1,824	,194		9,399	,000	2,091	1,000
Politik Beceri	,662	,036	,720	18,230	,000		
R= ,720	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,517		F= 332,327		p= ,000		

Tablo 2'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, proaktif kişiliğin politik becerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R= ,720$ ,  $R^2= ,517$ ,  $F= 332,327$ ,  $p<,01$ ). Bu durumda politik beceriye ait varyansın %51,7'sinin proaktif kişilik ile açıklandığı söylenebilir. Buna göre H<sub>1</sub> (İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların politik becerileri üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3:** Proaktif Kişiliğin İlişki Ağı Kurma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	D-W	VIF
Sabit	1,813	,245		7,405	,000	2,086	1,000
İlişki Ağı Kurma	,631	,046	,617	13,771	,000		
R= ,617		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,379		F= 189,631		p= ,000	

Tablo 3'deki idari personelin proaktif kişilik özelliklerinin, politik becerinin alt boyutu olan ilişki ağı kurma yeteneğini yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, personelin proaktif kişilik özelliğinin ilişki ağı kurma yeteneğini anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Proaktif kişilik, ilişki ağı kurma yeteneğini %37,9 düzeyinde açıklamaktadır (R= ,617, R<sup>2</sup>= ,37,9, F= 189,631, p< ,01). Bu sonuca göre H<sub>2</sub> (İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların ilişki ağı kurma becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Proaktif Kişiliğin Kişilerarası Etki Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	D-W	VIF
Sabit	1,571	,256		6,138	,000	2,120	1,000
Kişilerarası Etki	,711	,048	,646	14,859	,000		
R= ,646		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,416		F= 220,802		p= ,000	

Tablo 4'deki regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında proaktif kişiliğin, politik becerinin bir alt boyutu olan kişilerarası etki boyutunu anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir (R= ,646, R<sup>2</sup>= ,416, F= 220,802, p< ,01). Elde edilen bu sonuç uyarınca, kişilerarası etki boyutuna ait varyansın %41,6'sının proaktif kişilik ile açıklandığı görülmüştür. Bu doğrultuda H<sub>3</sub> (İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların kişilerarası etki becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5:** Proaktif Kişiliğin Sosyal Zeka Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	D-W	VIF
Sabit	1,575	,250		6,304	,000	1,947	1,000
Sosyal Zekâ	,675	,047	,635	14,443	,000		
R= ,635		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,402		F= 208,606		p= ,000	

Tablo 5 incelendiğinde proaktif kişiliğin, politik becerinin bir başka alt boyutu olan sosyal zekâ boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir (R= ,635, R<sup>2</sup>= ,402, F= 208,606, p< ,01). Bu durumda sosyal zekâ boyutuna ait varyansın %40,2'sinin proaktif kişilik



ile açıklandığı söylenebilir. Bu durumda H<sub>4</sub> (İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların sosyal zeka becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** Proaktif Kişiliğin Samimi Görünme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	D-W	VIF
Sabit	2,600	,274		9,486	,000		
Samimi Görünme	,636	,051	,577	12,408	,000	2,009	1,000
R= ,577		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,331		F= 153,954		p= ,000	

Tablo 6'dan görüldüğü gibi idari personelin proaktif kişilik özelliklerinin, politik becerinin son alt boyutu olan samimi görünme boyutu üzerinde anlamlı (F=153,954, p< ,01) bir etkisi vardır. Buna göre personelin proaktif kişilik özellikleri, samimi görünme boyutundaki varyansın %33,1'ini açıklamaktadır (R= ,577, R<sup>2</sup>= ,0331). Böylelikle H<sub>5</sub> (İdari personelin proaktif kişilik özellikleri, onların samimi görünme becerisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Son yıllarda, dünyada ve Türkiye'de kişilik ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış gözlemlenmektedir. Bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sadece örgütsel ve çevresel koşulların etkili olmadığını, bunun yanı sıra kişilik özelliklerinin de oldukça etkili olduğunu yapılan birçok araştırma ortaya koymuştur. Bu bağlamda, örgütlerde politik alanların var olması, bireylerin politik davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Politik davranışların beklenen veya istenen sonuçlarının elde edilmesi için, bireylerin bu türden davranışları sergileyecek beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Politik beceri bazı araştırmacılar tarafından doğuştan gelen bir özellik olarak belirtilse de geliştirilebilen ve etkiye açık bir beceri olduğu bilinmektedir. Bu beceriyi etkileyen unsurların başında, bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri gelmektedir. Bu kişilik özelliklerinden birisi de proaktifliktir. Dışa dönük, iletişim yönü kuvvetli, eylemsel yönü ağır basan bir yapıya sahip olmalarından dolayı proaktif bireylerin, politik beceri düzeylerinin de yüksek olduğu bilinmektedir.

Bu çalışmada, üniversite bünyesinde görev yapan idari personelin görüşlerinden hareketle proaktif kişilik özellikleri ile politik beceri kullanım seviyelerini saptayarak, proaktif kişiliğin, politik beceri ve onun alt boyutlarını yordama gücü incelenmiştir. Bu kapsamda, Süleyman Demirel Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde çalışan 310 idari personelin görüşüne başvurulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların proaktif kişilik özelliği (Çelik ve Raba, 2017; Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017; Thompson, 2005) ve politik beceri (Özdemir ve Gören, 2016; Aydıntan vd., 2014; Cingöz, 2013; Harris vd., 2007; Blickle vd., 2010; Jawahar vd., 2010; Ferris vd., 2005) düzeyleri yapılan önceki çalışmalarda olduğu gibi görece yüksektir. Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, tüm değerlerin 5,00'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılanlar, anket sorularına genellikle olumlu yanıtlar vermişler, belirli oranda proaktif kişilik özellikleri taşıdıkları ve politik beceriye sahip olduklarını düşünmektedirler.

Proaktif kişilik ve politik beceri ilişkisi incelendiğinde, proaktif kişilik ve politik beceri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ( $r=0,720$ ,  $p<,01$ ) tespit edilmiştir. Yani proaktif kişilik özelliği taşıyan bireylerin politik beceri kullanma düzeylerinin de arttığı ifade edilebilir. Proaktif kişilik ve politik becerinin alt boyutları arasında (ilişki ağı kurma becerisi→0,617; kişilerarası etki→0,66; sosyal zekâ→0,635; samimi görünme→0,577) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, analiz sonuçlarına göre proaktif kişiliğin, politik beceriye ait varyansın %51,7'sini, politik becerinin alt boyutlarından ilişki ağı kurmaya ait varyansın %37,9'unu, kişilerarası etkiye ait varyansın %41,6'sını, sosyal zekâyaya ait varyansın %40,2'sini, samimi görünmeye ait varyansın %33,1'ini açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte, proaktif kişilik ile politik beceri arasındaki ilişkiyi en yüksek düzeyde açıklayan politik beceri boyutunun kişilerarası etki olduğu görülmüştür. Bu veriler ışığında, proaktif kişilik özelliğinin politik beceri ve politik becerinin alt boyutları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan model anlamlı çıkmış ve tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Literatüre bakıldığında, proaktif kişilik ve politik beceri ile ilgili olarak ayrı ayrı birçok çalışmaya rastlamak mümkünken, Ferris vd. (2007)'nin yaptığı çalışmada, proaktif kişilik politik becerinin öncülü olarak sayılmakla beraber, bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymak için yapılan az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Nitekim Liu vd. (2007) tarafından işletmelerde politik becerinin sonuçlarının belirlenmesi için yapılan çalışmada proaktif kişilik, itibar ve performansla politik becerinin ilişkisi araştırılmıştır. Ancak, bu çalışmada politik becerinin alt boyutları üzerinde durulmayarak ölçek tek boyutlu olarak ele alınmıştır. 145 satış elemanı üzerinde yürütülen

çalışma sonucunda proaktif kişilik ve politik beceri arasında yakın düzeyde (0,47) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Shi ve Zhou (2010: 364) tarafından yapılan araştırmada ise proaktif kişiliğin performansla ilişkisinde politik becerinin rolü test edilmek istenmiştir. Bu amaçla, Çin'de faaliyet yürüten büyük bir sigorta şirketinde çalışan 198 kişi üzerinde araştırma tasarlanmış ve yapılan analiz sonucunda politik becerinin alt boyutlarından ilişki ağı kurma becerisi (0,52), kişilerarası etki (0,43) ve sosyal zekâ (0,45) boyutlarının proaktif kişilik ile görev performansı arasında aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ancak, samimi görünme boyutunun aracılık etkisi saptanamamıştır.

Bu araştırmada proaktif kişilik ile politik becerinin ve alt boyutlarının tamamı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tespit edilen ilişkiler Liu vd. (2007)'nin yaptığı çalışmada belirlenen ilişkilerden daha yüksek seviyeli, anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bunun yanı sıra, politik becerinin tüm alt boyutlarının da proaktif kişilik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yine bu araştırmada, Shi ve Zhou (2010)'nun çalışmasında elde edilen bulgulara yakın ilişkilerin bulunması da proaktif kişilik ile politik beceri arasındaki ilişkinin varlığını desteklemesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca, her iki araştırmanın da özel sektörde yapılmış olduğu, bu araştırmanın ise kamu sektöründe görev yapan memurlardan oluştuğu dikkate alındığında, proaktif kişilik özellikleri sergileyen çalışanların politik becerilerini ve onun alt boyutlarını yordama gücünün kamu ve özel sektör çalışanları arasında değişiklik göstermediğini ortaya koyması açısından önem arz etmektedir.

Son olarak araştırmada bazı kısıtlara değinmek gerekmektedir. Zaman ve maliyet sorunu nedeniyle veri toplama tekniğinin anket olarak belirlenmesi elde edilen verilerin güvenilirliği açısından en önemli kısıtı oluşturmaktadır. Takip eden çalışmalarda veri toplama aracı olarak anket kullanmak yerine, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılması özellikle politik beceri değişkeni hakkında daha sağlıklı bilgiler elde edilmesine imkan sağlayabilir. Bu çalışma ayrıca Süleyman Demirel Üniversitesi idari personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarının tüm üniversitelerde görev yapan idari personellere genellenmemesi gerekmektedir. Bu araştırmanın ulaştığı sonuçlarının doğrulanması amacıyla sonraki çalışmalarda özel sektörde görev yapan beyaz ya da mavi yakalı personel örneklem olarak belirlenebilir. Bununla birlikte, ileriki zamanlarda yapılacak çalışmalar için fikir verebileceği değerlendirilmekte ise de, ele alınan iki değişkenin analizinde bireysel ve örgütsel birçok başka değişkenin ihmal edilmesi elde edilen sonuçların genelleştirilememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda,

bu çalışmada kullanılan proaktif kişilik ve politik beceri değişkenleri arasındaki ilişkide aracı ya da düzenleyici etkide bulunan başka değişkenlerin de modele dahil edilmesinin yazına daha fazla katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akn, A., Abacı, R., Kaya, M., & Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirliği. Paper presented at the ICES11 International Conference on Educational Sciences, June, 22-25, Famagusta, Cyprus.
- Antonacopoulou E. P. (2000). Employee Development Through Self-Development in Three Retail Banks, *Personnel Review* 29/4 (2000) 491-508.
- Atay, S. (2009), Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi, Genişletilmiş Bildiri Özeti: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 891-896.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (2), 65-80.
- Aydıntan, B., Göksel, A., Ekmekçioğlu, E.B. (2014). Politik Yeteneğin Öğrenci ve Çalışanların Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Mediatör (Aracı) Etkisi: Görgül Bir Çalışma, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 95-112.
- Bateman, T. S., Crant M. J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 103-118.
- Becherer C., Maurer G. J., (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No.1, 28-36.
- Blass, F. R., Ferris, G. R. (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation, *Human Resource Management*, 46 (1), 5-19.
- Blickle, G., Oerder, K., Summers, J. K. (2010). The Impact on Political Skill on Career Success of Employees' Representatives, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 383-390.
- Boyar, E., Güngörmüş, A.H. (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarının Proaktif Kişilik Özelliklerinin, Kariyer Memnuniyeti İle UFRS' ye Bakış Açılımları ve Bilgi Düzeyleri Üzerine Etkisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 70, 55-66.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cingöz, A. (2013). Politik Yetenekler Ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (26), 153-179.
- Claes, R., Beheydt, C., Lemmens, B. (2005), Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. *Applied Psychology*, 54: 476-489
- Covey, S. (2010). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Çev. O. Deniztekin, F.N.Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 37. Baskı.
- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Çelik, E., Raba, S. (2017). Heyecan Arayışının Yaşam Doyumu ile Proaktif Kişilik Arasındaki İlişkide Baskıcı Etkisi, *Mediterranean Journal of Humanities*, 7 (1), 123-134.
- Duygulu, E. (2008). Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, 95-120.
- Farrell, D., Petersen, J.C., (1986). Patterns of Political Behavior in Organizations, *The Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas C., Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G.R. Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., Frink, D.D. (2005). Development and Validation Of The Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Ferris, G.R., Davidson, S. L., Perrewé, P. L., Atay, S. (2010). İş Yaşamında Politik Yeti, İstanbul, Namar Yayınları.
- Ferris, G.R., Perrewé, P. L., Antony, W.P., Gilmore, D.C. (2000). Political Skill at Work, *Organization Dynamics*, 28 (4), 25-37.
- Fuller, J.B., Hester, K., Cox, S.S. (2010). Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator, *Journal of Managerial Issues*, 22 (1), 35-51.
- Gupta, V.K., Bhawe, N.M. (2007). The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), 73-85.
- İslamoğlu, H., Alınçık, Ü. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Jawahar, I. M, Meurs, J.A, Ferris, G.R., Hochwarter, W.A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication Human Performance, 21(2), 138-157.
- Kenneth J. Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S., Shaw, J.D. (2007). The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 278-285.
- Konaklıoğlu, E., Kızanlıklı, M.M. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Proaktif Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 72-92.
- Lee, S. M., Peterson S. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business*, 35 (4), 401-416.
- Liu, Y., Ferris, G.R., Zinko, R., Perrewé, P.L., Weitz, B., Xu, J. (2007). Dispositional Antecedents And Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (1), 146-165
- Meurs, J.A. (2008). The Dispositional and Learned Behavior Prediction of Political Skill Dimensions and How Political Skill Affects the Stress Process, PhD Dissertation, Florida State University College of Business.
- Moss, J.A., Barbuto, Jr. J.E. (2010). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model, *Institute of Behavioral and Applied Management*, (2010), 155-174.
- Obrecht, J.J. (2004). Entrepreneurial Capabilities: A Resource-Based Systematic Approach to International Entrepreneurship, in *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edited by. L.-P. Dana, 248-264. Cheltenham, UK: Edward Edgar.
- Oxford Wordpower Dictionary (2006). Oxford University Press, 3rd Edition, London.
- Özdemir, M., Gören, S. Ç. (2015). Politik Beceri Envanterinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M., Gören, S.Ç. (2016). Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 333-344.
- Perrewé, P.L., & Nelson, D. L. (2004). Gender And Career Success: The Facilitative Role of Political Skill, *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.

- Perrewé, P.L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political Skill: An Antidote For Workplace Stressors, *Academy of Management*, 14(3), 115-123.
- Rauch, A., M. Frese (2007). Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on The Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation and Success, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, 353–385.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success, *Personnel Psychology*, 54 (4), 845-874.
- Shi, J., Chen, Z., Zhou, L. (2010). Testing Differential Mediation Effects of Sub-dimensions of Political Skills in Linking Proactive Personality to Employee Performance, *J Bus Psychol*, 26, 359-369.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2012), *Using Multivariate Statistics* (6. Ed.), Boston: Allynand Bacon.
- Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Treadway, D.C., Breland, J.W., Adams, G.L., Duke, A.B., Williams, L.A. (2010). The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior, *Social Networks*, 32 (2), 138-147.
- Uncuoğlu Yolcu, İ., Çakmak, A.F. (2017). Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (2), 425-438.

**Citation:** Yılmaz M. (2017), Coexistence Of Private Firms And Open Source Firms Under Spillovers And Consumer Bias, BMIJ, (2017), 5(3): 808-825 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.155>

## COEXISTENCE OF PRIVATE FIRMS AND OPEN SOURCE FIRMS UNDER SPILLOVERS AND CONSUMER BIAS

Murat YILMAZ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 06/10/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*Open source technologies have been an important divergence from the private production, and some markets have accommodated both open source firms and private firms. We explore the conditions under which such a coexistence of both type of firms can be seen. Through a simple and tractable game theoretical model, with spillovers on the open source production and positive consumer bias for the privately produced good, we analyze the conditions for which, in the equilibrium, a private firm and an open source firm share the market. We find that for large enough consumer bias, the two types cannot coexist, however when the consumer bias is relatively low and the spillover effect is not too strong, then we get a coexistence result.*

**Keywords:** Open Source Production, Research And Development, Spillover Effect, Consumer Bias, Dynamic Games

**JEL Codes:** L17, D21, C72, O32

## ÖZEL VE AÇIK KAYNAK FİRMALARIN YAYILMA ETKİSİ VE TÜKETİCİ ÖNYARGISI ALTINDA BİR ARADA BULUNMASI

### ÖZ

*Açık kaynak teknolojileri özel üretim teknolojilerinden önemli bir sapma olarak görülmektedir. Bazı piyasalarda hem özel üretim yapan firmaların hem de açık kaynak firmaların aynı anda var olduğunu görmekteyiz. Bu çalışmada böyle bir ortamın hangi şartlarda gerçekleşebileceğini inceliyoruz. Açık kaynak teknolojisinin üretiminde yayılma etkisi barındıran ve tüketicilerin de özel firma tarafından üretilen ürüne pozitif önyargı besledikleri sade ve çözülebilir bir oyun teorisi modeli kullanıyoruz. Hangi şartlar altında, dengede, özel firmanın ve açık kaynak firmasının piyasa talebini paylaşabileceklerini analiz ediyoruz. Yüksek pozitif tüketici önyargısı varken her iki firmanın piyasada aynı anda var olamayacağını, ancak pozitif önyargı etkisi görece düşük ve yayılma etkisinin çok güçlü olmadığı durumlarda ise bu iki firmanın aynı anda piyasada var olabileceğini gösteriyoruz.*

**Anahtar Kelimeler:** Açık Kaynak Üretimi, Araştırma Ve Geliştirme, Yayılma Etkisi, Tüketici Önyargısı, Dinamik Oyunlar

<sup>1</sup> Assistant Professor, Boğaziçi University, [muraty@boun.edu.tr](mailto:muraty@boun.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0001-9227-9966>



*JEL Kodları: L17, D21, C72, O32*

## **1. INTRODUCTION**

Open software development has been a major deviation from the private investment model of innovation. The developers and the innovators of an open source technology freely share the proprietary software that they have developed. For example, Linux, a computer operating system, is evolving with many independent developers revealing the code to develop and refine it. Its source code is \textit{open} in the sense that anyone has free access to it. Among the top two most popular web servers, one has been Microsoft and the other Apache. Since April 1996 until June 2014, Apache, has been dominating the web server market. However, between June 2014 and June 2016, these two web servers were head to head, for almost two years. Since July 2016 Microsoft has picked up and managed to get more than half of the market share by July 2017, Apache still being the second largest.<sup>2</sup>

The success of Apache and other open source developments, and this recent close competition between an open source firm and a private firm rise a number of questions. One question is how and under which conditions do these firms, one private and one open source, coexist in a market? Our aim is to shed some light on this question, through a simple and tractable game theoretical model.

We will focus on a market model where two firms are operating, and each will have the choice of being a private firm or an open source firm. Once they choose what type of firm they want to be, they will be investing in their quality levels simultaneously, through costly R&D. The open source firm will have a cost advantage when conducting R&D, thanks to its large group of open source innovators, that is, there is some spillover affect to some degree on the open source production. However, the private firm will also have an advantage, which is in form of the demand side's preferences. The buyers will be assumed to be positively biased towards a private firm, since it is usually known, for instance, that the customer service of a privately produced good tend to be better than an open source product, also, that privately produced goods are perceived to be less risky in the sense that if it breaks the company may replace it more easily than an open source firm. This consumer bias will affect the market share of each firm, given their quality levels. We will incorporate these two advantages of each side, and work out the equilibrium of the game.

---

<sup>2</sup> See <https://news.netcraft.com/archives/category/web-server-survey/>

We will show that when the positive bias towards the privately produced good is large enough, the equilibrium cannot entail two different types of firms, there will be either two private firms or two open source firms. However, if this bias is not as large enough, then depending on the cost advantage of the open source firm, coexistence of both types in the equilibrium is possible. More precisely, if the cost advantage is not strong enough, then in the unique equilibrium outcome, there will be one private firm and one open source firm. This result is parallel with the observation that Microsoft and Apache have coexisted in the web server market for a long period of time and with very close market shares, since June 2014 up until June 2016.

### 1.1. Literature Review

The literature regarding the open source economics has been growing since early 2000s. Lerner and Tirole (2002, 2005) provide a general discussion of the economics of open source development and lay out a broad literature review. They point out that the open source developers receive a direct effect in the form of improved open source, since they directly benefit from it, and an indirect effect through signaling their abilities and through reputational gains. They show that the literature mostly considers individual motives, incentives to adopt open source softwares and the effect of competition within an open source environment.<sup>3</sup> Athey and Ellison (2014) use a dynamic model where the open source user/programmers are motivated by reciprocal altruism. The evolution of the open source depends on the quality and the altruistic developers. Bitzer, Schrettl and Schröder (2007) provide a dynamic model of private provision of a public good and focus on the intrinsic motivation of the programmers to explain the open source development.

Since there is a public good nature in open source innovations, a good amount of the literature focuses on the open source development as a public good and uses a static approach. For instance, Johnson (2002) takes a public good approach and uses a static model of private provision of a public good to present welfare results and comparative statics. Modica (2012) considers a two-stage (otherwise static) oligopoly game using a circular city approach and models the open source development from a public good perspective.<sup>4</sup> Atal and Shankar (2014) model the open source development through quality competition in a public good setting. A closely related study is Llanes and Elejalde (2013), where they explore the open source

---

<sup>3</sup> See Lerner, Pathak and Tirole (2006) for an empirical study on the dynamics of contributions to open source software projects.

<sup>4</sup> When there is innovation the new unit cost is  $c_{\text{new}} = (1-b)c_0$ , where  $b \in (0,1)$  and  $c_0$  being the initial unit cost. Also see Aghion, Harris, Howitt and Vickers (2001), where a firm's unit cost depends on its technology level and when a firm advances its technology level by one step, its unit cost decreases by some factor.

participation decision of  $n$  firms, their R&D investment decisions and the prices they pick, using a two-stage game. They characterize the conditions for open-source firms and proprietary firms to coexist.

Economides and Katsamakos (2006) study different industry structures, vertically integrated proprietary, vertically disintegrated proprietary, and open source platform with proprietary applications, and show that the profits are highest for the vertically integrated proprietary industry structure. Jaisingh, See-To and Tam (2014) study the effect of existence of an open source software on the behavior of a firm developing a closed source software, on its resource investment and its pricing decision, through a duopolistic framework, where the investment increases the quality and then the price the firm picks determines its demand. Li and Ji (2010) consider a duopoly model where the firms can reduce cost through R&D and compare the welfare effects of price and quantity competition in the presence of technology licensing. They show that Cournot competition results in lower prices, lower industry profit, higher consumer surplus and higher social welfare than Bertrand competition. Mustonen (2005) considers the decision problem of a firm which either chooses to support an existing open source program or not. When the firm supports the open source program, the programs become compatible and there are network effects.<sup>5</sup> Casadesus-Masanell and Llanes (2011) use a mixed duopoly model where a profit maximizing firm competes with an open source firm, which aims to maximize the value of its open software.<sup>6</sup>

Among the dynamic models studied, Yildirim (2006) considers the free-rider problem when the incentive to induce others to contribute by contributing more is present.<sup>7</sup> Caulkins et al. (2013) study the question of how long does a firm keep its software proprietary and when does it release it to be open source, over a continuous time dynamic model where firms invest in quality and pick own price for its software and complementary product. Kurt and Zaccour (2011) study a similar problem through a 3 stage duopoly game, where they characterize the conditions under which it is optimal for a firm to open its code. Casadesus-Masanell and Ghemawat (2006), in a dynamic mixed duopoly model, study the competition between an open source firm and a proprietary firm, when there is demand-side learning. They show that the proprietary firm stays in the market even if there is an unbounded learning in the open source

---

<sup>5</sup> He characterizes the conditions under which supporting is optimal and also shows that a larger open source programmers' community does not necessarily increase the welfare.

<sup>6</sup> Assuming the product packages are composed of a base module, an extension module and a complementary service, they consider pure and mixed business models. Under compatibility and incompatibility, they solve for the set of optimal business models.

<sup>7</sup> For more on dynamic voluntary contribution games see, for instance, Admati and Perry (1991) and Marx and Matthews (2000).

side. Suh and Yılmaz (2017) analyze the effects of General Public Licence (GPL) on the firms decisions whether to use the open source technology or not and on their incentives for innovation. Their model include a ladder type technology and firms invest in reducing the cost of production.<sup>8</sup>

Among other R&D related studies, Reisinger, Ressler, Schmidtke and Thomes (2014) consider a model where firms produce a private good and invest in the quality of a public good, like an open source project.<sup>9</sup> Erkal and Minehart (2014) study the dynamic games of R&D, where they explore the effect of knowledge sharing and incentives to license the intermediate steps as they approach the product market competition.<sup>10</sup>

We provide a simpler model that captures, through model parameters, the effect of open source community on the cost of any quality level, as well as the positive bias towards a private firm's product when the other option is the open source product. In these aspects, our approach differs from these studies in the literature.

The paper is organized as follows. Section 2 depicts the theoretical model. In Section 3, we solve the strategic game we describe and characterize the equilibrium. We summarize our findings at the end of Section 3, in Proposition 1. Section 4 concludes.

## 2. MODEL

In order to study, the interaction between two firms, each facing the option to be a private firm or an open source firm, we provide a simple game theoretic model where there are two firms, firm 1 and firm 2, producing the same product, but with potentially different quality levels. The strategic game we consider is dynamic and has two stages. In the first stage of the game, each firm decides whether to be a private type firm or an open source type firm, **Pr** or **Op**. In the second stage, each firm picks a quality level,  $q_i$ , which is achieved by through investing in costly R&D. The cost of achieving a quality level,  $q_i$  through R&D is given by  $c_k(q_i)$ , where  $k = \{pr, op\}$ . However, this cost function is different for a private firm and an open source firm: For a private firm, the cost of  $q_i$  is given by  $c_{pr}(q_i) = q_i^2/2$  whereas, for an open source firm, it is given by  $c_{op}(q_i) = \alpha q_i^2/2$ , where  $\alpha \in [0, 1)$ . Here,  $\alpha$  measures the degree of spillover effect of the open source community, the firm belongs to. For an open source firm, the lower the  $\alpha$  parameter is the lower the cost of attaining a given quality level, that is, when  $\alpha$

<sup>8</sup> For more on duopolistic competition related studies, see also Haruvy, Sethi and Zhou (2008), Bitzer (2004), Hasnas, Lambertini and Palestini (2014) and Akbulut and Yılmaz (2015).

<sup>9</sup> They find that, under super additive investment cost function, if there is an additional firm or there is a government contribution to the public good, then all firms increase their contributions, that is, they get a crowd-in effect.

<sup>10</sup> See also Grossman and Shapiro (1987), Aoki (1991) and Fershtman and Malkovich (2010).

is smaller, the open source community is more effective in cost reduction, that is, larger spillover effect. If  $\alpha = 1$  then there is no spillover, and being an open source firm does not have any advantage. But for any  $\alpha < 1$ , the open source community provides the open source firm with some cost advantage, due to spillovers.

At the end of the second stage, given the quality levels, the two firms share the market demand according to their quality levels through the following mechanism: If both firms are the same type, their market shares are proportional to their quality levels: firm  $i$ 's share is given by  $s_i = q_i / (q_i + q_j)$ , where  $j$  is the other firm. If the firms are different types, then the market shares are determined according to the following: if private firm's quality is given by  $q_{pr}$  and the open source firm's quality is given by  $q_{op}$ , then the market shares are

$$s_{pr} = \frac{q_{pr} + \beta q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} \quad \text{and} \quad s_{op} = \frac{(1 - \beta)q_{op}}{q_{pr} + q_{op}}$$

where  $\beta \in (0, 1]$  captures the fact that the demand side of the market is positively biased towards the private firm, and the share of the open source firm is reduced by the fraction of  $\beta$  if the other firm is private, given each firm's quality level. Higher  $\beta$ , higher the positive bias towards a private firm. If  $\beta = 0$ , then the demand side is not biased at all, and then if the firms are of different types, the shares are determined proportional to their quality levels. If  $\beta = 1$ , then the demand side is fully biased and the private firm gets the entire market demand, even if its quality level is not as high as the open source firm's quality level.<sup>11</sup>

The profit of firm  $i$  is given by  $\pi_i = P s_i(q_i, q_j) - c(q_i)$ , where the total demand is normalized to 1, thus,  $1 \cdot s_i$  reflects the total quantity, firm  $i$  sells. Also, we abstract from the pricing issues, by assuming the ongoing market price is given by  $P > 0$ , which is large enough that any firm finds it optimal to invest in positive quality levels through some R&D investment. We also assume that the willingness to pay of buyers is also large enough such that at this price each buyer is willing to buy.

In our model, we have two critical parameters,  $\alpha$  and  $\beta$ , the former measuring the spillovers, that is, the effectiveness of the open source community in our context, and the latter measuring the bias of the buyers towards the private firm's product. In the next section we will solve this dynamic game using subgame perfect Nash equilibrium, starting from the last stage. And we will find the equilibrium quality choices as well as the type choices of each firm, as a function of the model parameters.

<sup>11</sup> Also note that, in case the firms are of different types, the shares we define add up to 1, as it should be:  $s_{pr} + s_{op} = \frac{q_{pr} + \beta q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} + \frac{(1 - \beta)q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} = \frac{q_{pr} + \beta q_{op} + q_{op} - \beta q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} = \frac{q_{pr} + q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} = 1$ .

### 3. EQUILIBRIUM

To solve the equilibrium of the strategic game described above, we use subgame perfect Nash equilibrium, thus we first solve the Nash equilibrium of each subgame starting from the second stage.

In the second stage, the type choice of each firm is publicly observed. Thus, each firm, before picking its quality level, knows which type the other firm is. There are three type configurations: (1) one firm is private, the other is open source, (2) each firm is open source, and (3) each firm is private. Each of these three configurations give us a separate subgame and we will first find the Nash equilibrium quality levels for each of these three subgames.

Let's first consider the subgame in (1), where one of the firms has already chosen to be private and the other to be an open source firm, and now they simultaneously pick their quality levels. Let  $q_{pr}$  and  $q_{op}$  be the quality choices of the private and open source firms respectively.

Then, the profit of the private firm is given by

$$\pi_{pr} = P s_{pr}(q_{pr} + q_{op}) - c_{pr}(q_{pr}) = P \frac{q_{pr} + \beta q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} - q_{pr}^2/2$$

and the profit of the open source firm is given by

$$\pi_{op} = P s_{op}(q_{op} + q_{pr}) - c_{op}(q_{op}) = P \frac{(1 - \beta)q_{op}}{q_{pr} + q_{op}} - \alpha q_{op}^2/2$$

In this subgame, to find the Nash equilibrium, we need to find the best responses of each firm as a function of the quality choice of the other firm. The private firm's best response is given by the condition emerging from the first order condition when it maximizes its profit function, given the quality choice of the open source firm. This condition is given by

$$\frac{\partial \pi_{pr}}{\partial q_{pr}} = P \frac{q_{pr} + q_{op} - q_{pr} - \beta q_{op}}{(q_{pr} + q_{op})^2} - q_{pr} = P \frac{(1 - \beta)q_{op}}{(q_{pr} + q_{op})^2} - q_{pr} = 0$$

which implies

$$P(1 - \beta)q_{op} = q_{pr}(q_{pr} + q_{op})^2 \quad (1)$$

Likewise, the best response function of the open source firm is given by the following first order condition,

$$\frac{\partial \pi_{op}}{\partial q_{op}} = P \frac{(1 - \beta)(q_{pr} + q_{op}) - (1 - \beta)q_{op}}{(q_{pr} + q_{op})^2} - \alpha q_{op} = P \frac{(1 - \beta)q_{pr}}{(q_{pr} + q_{op})^2} - \alpha q_{op} = 0$$

which implies

$$P(1 - \beta)q_{pr} = \alpha q_{op}(q_{pr} + q_{op})^2 \quad (2)$$

Equations (1) and (2) summarize the best responses of each firm, thus, solving these equations together will give us the Nash equilibrium strategies in the subgame in the second stage. First of all, dividing the equation (1) by equation (2), we get,

$$\frac{q_{op}}{q_{pr}} = \frac{q_{pr}}{\alpha q_{op}}$$

which implies  $\alpha q_{op}^2 = q_{pr}^2$ , that is  $\sqrt{\alpha}q_{op} = q_{pr}$  in the equilibrium. Plugging this into equation (2), we get

$$P(1 - \beta)\sqrt{\alpha}q_{op} = \alpha q_{op}(\sqrt{\alpha}q_{op} + q_{op})^2$$

Assuming  $q_{op} > 0$  and simplifying this, we get

$$P(1 - \beta) = q_{op}^2 \sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2$$

That is,

$$q_{op}^2 = \frac{P(1 - \beta)}{\sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2}$$

And, using  $\alpha q_{op}^2 = q_{pr}^2$ , we have

$$q_{pr}^2 = \alpha \frac{P(1 - \beta)}{\sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2}$$

Thus,  $(q_{pr}^*, q_{op}^*)$  constitutes a Nash equilibrium in this subgame if

$$q_{op}^* = \sqrt{\frac{P(1-\beta)}{\sqrt{\alpha}(1+\sqrt{\alpha})^2}} \quad \text{and} \quad q_{pr}^* = \sqrt{\frac{\sqrt{\alpha}P(1-\beta)}{(1+\sqrt{\alpha})^2}}.$$

The market shares at this Nash equilibrium quality choices will then be

$$s_{op} = 1 - \frac{\sqrt{\alpha} + \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} = \frac{1 - \beta}{1 + \sqrt{\alpha}}$$

and

$$s_{pr} = \frac{\sqrt{\alpha} + \beta}{1 + \sqrt{\alpha}}$$

The profit level of the open source firm is

$$\pi_{op} = P s_{op} - \frac{\alpha q_{op}^2}{2} = P \frac{(1 - \beta)}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1}{2} \frac{P(1 - \beta)}{\sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2} = P \left( \frac{1 - \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1}{2} \frac{1 - \beta}{\sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2} \right)$$

And, the profit level of the private firm is

$$\pi_{pr} = P s_{pr} - \frac{q_{pr}^2}{2} = P \frac{(\sqrt{\alpha} + \beta)}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1}{2} \frac{\sqrt{\alpha} P(1 - \beta)}{(1 + \sqrt{\alpha})^2} = P \left( \frac{\sqrt{\alpha} + \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1}{2} \frac{\sqrt{\alpha}(1 - \beta)}{(1 + \sqrt{\alpha})^2} \right)$$

For instance, if  $\alpha=1/4$ ,  $\beta=1/2$  and  $P=4$ , then we get  $(q_{pr}^*, q_{op}^*) = (\frac{2}{3}, \frac{4}{3})$ , and the shares are  $s_{pr} = 2/3$  and  $s_{op} = 1/3$ .

Now, let's consider the subgame in (2), where each firm is open source. Then, the profit level of one of the two open source firms, call it firm 1, will be

$$\pi_1 = P s_1(q_1, q_2) - c_{op}(q_1) = P \frac{q_1}{q_1 + q_2} - \alpha q_1^2 / 2$$

and for the other firm, it will be

$$\pi_2 = P s_2(q_1, q_2) - c_{op}(q_2) = P \frac{q_2}{q_1 + q_2} - \alpha q_2^2 / 2$$

The best responses for firm 1 and firm 2 are given by the following equations, respectively.

$$P \frac{q_1 + q_2 - q_1}{(q_1 + q_2)^2} - \alpha q_1 = P \frac{q_2}{(q_1 + q_2)^2} - \alpha q_1 = 0$$

$$P \frac{q_1 + q_2 - q_2}{(q_1 + q_2)^2} - \alpha q_2 = P \frac{q_1}{(q_1 + q_2)^2} - \alpha q_2 = 0$$

which are

$$P q_2 = \alpha q_1 (q_1 + q_2)^2$$

$$P q_1 = \alpha q_2 (q_1 + q_2)^2$$

These two conditions imply  $q_1 = q_2$ , thus the equilibrium is symmetric. Plugging  $q_1 = q_2 = q^*$  into one of the above equations we get,  $P q^* = \alpha q^* (2q^*)^2$ , that is,  $P = 4\alpha(q^*)^2$ . Thus, in the equilibrium of this subgame, we get  $q_1 = q_2 = q^* = \frac{1}{2} \sqrt{P/\alpha}$ . Since each firm is



of same type and the quality choices are also the same, their market shares will be the same as well:  $s_1 = s_2 = 1/2$ . And, the profit level for each firm will be

$$\pi_1 = P \frac{q^*}{q^* + q^*} - \frac{\alpha q^{*2}}{2} = \frac{P}{2} - \alpha \frac{\left(\frac{1}{2}\sqrt{\frac{P}{\alpha}}\right)^2}{2} = \frac{P}{2} - \alpha \frac{1P}{8\alpha} = \frac{3P}{8}$$

Again, as an example, consider the same parameter values above, that is,  $\alpha = 1/4$ ,  $\beta = 1/2$  and  $P = 4$ . For these values, the quality choices are  $q_1 = q_2 = q^* = \frac{1}{2}\sqrt{4/(\frac{1}{4})} = 2$ , and each firm ends up with a profit level  $\pi_i = 3/2$ .

The reason that the equilibrium level of profit is not affected by neither  $\alpha$  nor  $\beta$  is that both firms are open source, thus, both of them have the cost advantage by the same fraction so the effect of  $\alpha$  cancels out, also both firms are unfavored in the market due to consumer bias by the same amount, so that effect is also neutralized. However, the quality levels are affected by  $\alpha$ , since it affects the cost of it.

Finally let's consider the subgame in (3), where each firm has chosen to be private. Similar to the subgame in (2), the quality choices will be symmetric and they will equally share the market. To see this, let's write down the profit of each firm.

$$\pi_i = P s_i(q_i, q_j) - c_{pr}(q_i) = P \frac{q_i}{q_i + q_j} - q_i^2/2$$

for  $i = 1, 2$  and  $j$  is the other firm. The best response of firm  $i$  is given by

$$P \frac{q_i + q_j - q_i}{(q_1 + q_2)^2} - q_i = P \frac{q_i}{q_i + q_j} - q_i = 0$$

By symmetry, we get  $q_1 = q_2 = q^{**} = \frac{1}{2}\sqrt{P}$ . The shares will be equal:  $s_1 = s_2 = \frac{1}{2}$ . The profit of firm  $i$  will then be

$$\pi_i = P \frac{q^{**}}{q^{**} + q^{**}} - \frac{(q^{**})^2}{2} = \frac{P}{2} - \frac{P}{4} = \frac{P}{4}$$

For the same parameter values above, we have  $q^{**} = 1$  and  $\pi_i = 1$ . Again, since both firms are of the same type in this case, the profit levels are unaffected by  $\alpha$  or  $\beta$ , since there is no spillover for none of the firms and the biases on the consumer side offset each other.

Now, we can look at the best responses in the first stage. What is the best choice if the other firm picks to be an open source? And, likewise, what is the best choice if the other firm picks to be a private firm?

### 3.1 Best Response to a Private Firm

Let's assume that the other firm picks to be a private firm. Then, choosing to be a private firm brings a profit of  $P/4$ . However, choosing to be an open source firm brings a profit of

$$P \left( \frac{1 - \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1}{2} \frac{1 - \beta}{\sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2} \right)$$

as shown above. Thus, if

$$\frac{1}{4} > \frac{1 - \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1}{2} \frac{1 - \beta}{\sqrt{\alpha}(1 + \sqrt{\alpha})^2}$$

then it is best response to choose to be a private firm. Otherwise, being an open source firm is the best response. To ease notation, define  $a = \sqrt{\alpha}$ . Since  $\alpha \in (0,1)$  and  $f(x) = \sqrt{x}$  is an increasing transformation, we also have  $a \in (0,1)$ . Now, plugging  $a$  for  $\sqrt{\alpha}$ , and arranging it we get,

$$\frac{a(a^2 + 2a + 1)}{2a^2 + 2a + 1} - 2(1 - \beta) > 0$$

Note that, given the other firm is private, if the inequality holds, then it is best response to be a private firm, otherwise best response is to pick to be an open source firm. Plotting this inequality for different values of  $a$  and  $\beta$ , we get the following pattern.

(i) For any  $\beta > 0.333$ , the inequality holds for any  $a$ .

(ii) For any  $\beta < 0.333$ , there exists an  $\bar{a}$  level as a function of  $\beta$ , such that, for  $a < \bar{a}$ , it

holds, and for  $a > \bar{a}$  it does not hold. In other words,

**Lemma 1.** *Given that the other firm is a private firm. Then,*

(i) *For any  $\beta > 0.333$ , the best response is to be private, for any  $a$ .*

(ii) *For any  $\beta < 0.333$ , there exists an  $\bar{a}$  such that, for  $a < \bar{a}$  the best response is to be private, for  $a > \bar{a}$  the best response is to be open source.*

### 3.2 Best Response to an Open Source Firm

Now, if the other firm is an open source firm, then what is the best response? Picking to be an open source firm brings a profit equal to  $3P/8$ . However, choosing to be a private firm brings a profit equal to

$$P \left( \frac{\sqrt{\alpha} + \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1\sqrt{\alpha}(1 - \beta)}{2(1 + \sqrt{\alpha})^2} \right)$$

as shown above. Thus, best response to an open source firm is to pick to be an open source firm if

$$\frac{3}{8} > \frac{\sqrt{\alpha} + \beta}{1 + \sqrt{\alpha}} - \frac{1\sqrt{\alpha}(1 - \beta)}{2(1 + \sqrt{\alpha})^2}$$

Otherwise, best response is being a private firm. Plugging  $a$  for  $\sqrt{\alpha}$ , and arranging it we get,

$$0 > 5a^2 - 2a + 4a\beta + 8\beta - 3$$

Note that, given the other firm is open source, if the inequality holds, then it is best response to be an open source firm, otherwise best response is to pick to be a private firm. Plotting this inequality for different values of  $a$  and  $\beta$ , we get the following pattern.

(i) For any  $\beta > 0.3765$ , the inequality does not hold for any  $a$ .

(ii) For any  $\beta < 0.3765$ , there exists an  $\bar{a}$  level as a function of  $\beta$ , such that, for  $a < \bar{a}$  it holds, for  $a > \bar{a}$  it does not hold. That is,

**Lemma 2.** *Given that the other firm is an open source firm. Then,*

(i) *For any  $\beta > 0.3765$ , the best response is to be private, for any  $a$ .*

(ii) *For any  $\beta < 0.3765$ , there exists an  $\bar{a}$  such that, for  $a < \bar{a}$  the best response is to be open source, for  $a > \bar{a}$  the best response is to be private.*

### 3.3 Subgame Perfect Nash Equilibrium

Finally to find the set of subgame perfect Nash equilibrium, we need to find the Nash equilibrium in the reduced game, that is, we need to combine the two best responses depicted above in Lemma 1 and Lemma 2. Then, we will be able to understand which type configuration will emerge in the equilibrium, for any given pair of  $\alpha$  and  $\beta$  values.

**Case 1:**  $\beta > 0.3765$ . In this case, best response is always to be private. Thus, when  $\beta > 0.3765$ , there is only one equilibrium, in which each firm prefers to be private. This is because

the consumer bias towards the private firm is high enough. Thus, within this case **there is only one subgame perfect Nash equilibrium outcome: Each firm picks to be private in the first stage and then in the second stage each pick a quality level  $q_1 = q_2 = q^{**} = \frac{1}{2}\sqrt{P}$  and share the market equally.** Thus, a private and an open source firm cannot coexist.  $\diamond$

**Case 2:**  $0.3765 > \beta > 0.333$ . In this case, it is still best response to be private if the other firm is private. However, if the other firm is an open source firm, then the best response is determined by the value of  $a$ . If  $a > \bar{a}$ , then being private is also best response to an open source firm. Thus, both firms will again be private. If, however,  $a < \bar{a}$ , then the best response is to be open source, if the other firm is open source. Thus, in this latter case, we have another equilibrium, where both firms are open source. Therefore, in this range of  $\beta$  values, **there always exists a subgame perfect Nash equilibrium outcome where each firm picks to be private, for any  $a$  values, and pick  $q_1 = q_2 = q^{**} = \frac{1}{2}\sqrt{P}$  in the second stage, and share the market equally. And if  $a < \bar{a}$ , then there is also this other subgame perfect Nash equilibrium outcome where each firm is open source, and each pick  $q_1 = q_2 = q^* = \frac{1}{2}\sqrt{P/\alpha}$  in the second stage, and share the market equally.**  $\diamond$

**Case 3:**  $0.333 > \beta$ . This case is tricky. By the part (ii) of Lemma 1, we know that if the other firm is private, then the best response is to be private if  $a < \bar{a}$ , and to be open if  $a > \bar{a}$ . Also, by the part (ii) of Lemma 2, we know that if the other firm is open source, then the best response is to be open source if  $a < \bar{a}$ , and to be private if  $a > \bar{a}$ . That is, if the other firm is *private*, then best response is

$$BR_i(j = \textit{private}) = \begin{cases} \textit{private} & \textit{if } a < \bar{a} \\ \textit{open} & \textit{if } a > \bar{a} \end{cases}$$

If the other firm is *open source*, then best response is

$$BR_i(j = \textit{open}) = \begin{cases} \textit{open} & \textit{if } a < \bar{a} \\ \textit{private} & \textit{if } a > \bar{a} \end{cases}$$

Now, we need to check the relative positions of these two functions,  $\bar{a}(\beta)$  and  $\bar{\bar{a}}(\beta)$ . These two threshold functions,  $\bar{a}(\beta)$  and  $\bar{\bar{a}}(\beta)$  intersect at an interim value of  $\beta \cong 0.215$ . When  $\beta = 0$ ,  $\bar{a}(0) \cong 0.53$  and  $\bar{\bar{a}}(0) = 1$ . When  $\beta = 0.33$ , then  $\bar{a}(0.33) = 1$  and  $\bar{\bar{a}}(0.33) \cong$

0.35. Also,  $\bar{a}(\beta)$  is a monotonically increasing function and  $\overline{\bar{a}}(\beta)$  is a monotonically decreasing function. Thus, we have the graph below in Figure 1, for  $\beta$  values less than 0.333.

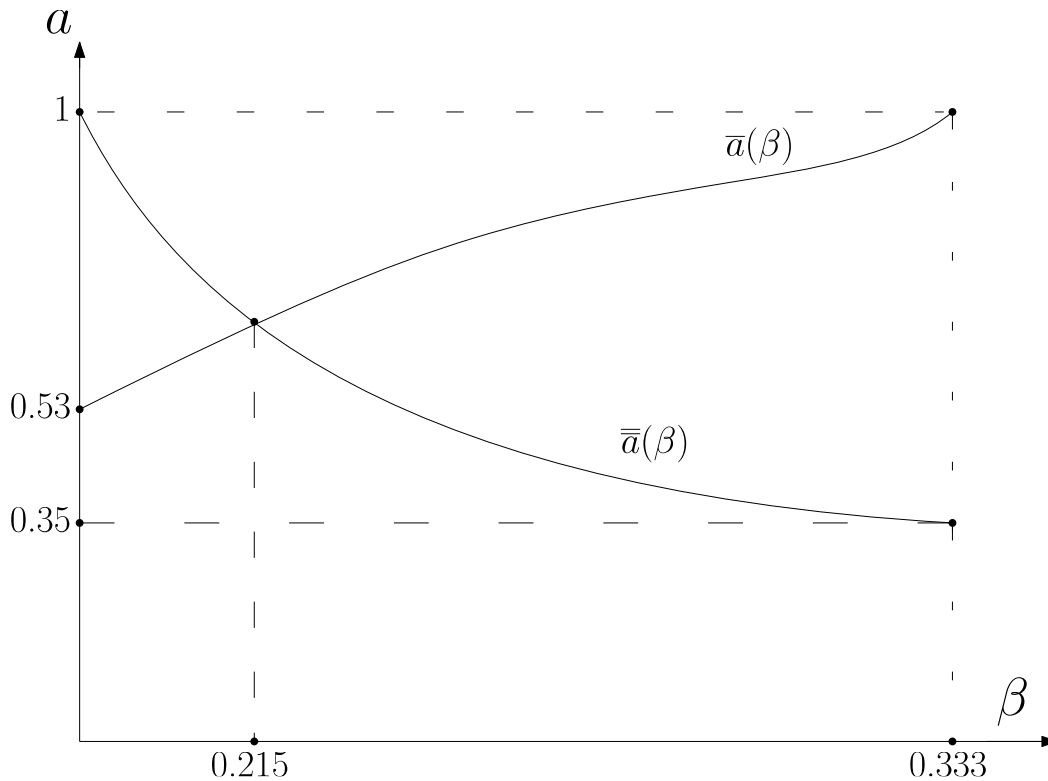


Figure 1. The threshold functions.

If  $a > \max\{\bar{a}, \overline{\bar{a}}\}$ , then the best responses are  $BR_i(j = private) = open$  and  $BR_i(j = open) = private$ . Thus, **the only subgame perfect Nash equilibrium outcome is where one of the firms is a private firm, and the other is an open source firm, where the quality choices are**

$$q_{op}^* = \sqrt{\frac{P(1-\beta)}{\sqrt{\bar{a}}(1+\sqrt{\bar{a}})^2}} \quad \text{and} \quad q_{pr}^* = \sqrt{\frac{\sqrt{\bar{a}}P(1-\beta)}{(1+\sqrt{\bar{a}})^2}}$$

**and the market shares are  $s_{op} = \frac{1-\beta}{1+\sqrt{\bar{a}}}$  and  $s_{pr} = \frac{\sqrt{\bar{a}}+\beta}{1+\sqrt{\bar{a}}}$ . Thus, a private and an open source firm coexist in the equilibrium, for these parameter values.**

If  $a < \max\{\bar{a}, \overline{\bar{a}}\}$ , then the best responses are  $BR_i(j = private) = private$  and  $BR_i(j = open) = open$ . Thus, **there are 2 subgame perfect Nash equilibrium outcomes, one with two private firms and the other with two open source firms, equivalent to those two outcomes in Case 2. Thus, a private and an open source firm cannot coexist.**

If  $\bar{a} > a > \bar{\bar{a}}$ , then, to be private is a best response to both choices of the other firm. Thus, **the only subgame perfect Nash equilibrium outcome is the one where both firms are private** as in Case 1.  $\diamond$

Let's interpret these three cases now. In Case 1, the only possible configuration is that both firms are private. This is because there is a large enough bias towards the private firm's product, and it never pays off to be an open source firm. In Case 2, however, we have relatively lower  $\beta$  values, but still high enough so that both firms being private is still an equilibrium. However, there is a new equilibrium outcome as long as  $a$  is low enough, where each firm picks to be open source. The reason is that since  $a$  is low enough, now the cost of quality is low enough and it is reasonable to be an open source firm, if the other is also an open source firm as well. Yet, if the other firm is private, the negative consumer bias effect still overcomes the effect coming from the low cost of quality. In Case 3, the interesting part is where we have both type of firms in the equilibrium: one firm is private and the other is open source. This is the outcome when  $\beta$  is low enough,  $\beta < 0.333$ , so that the negative consumer bias against the open source product is not as strong, which makes it reasonable to be an open source firm, if the other firm is private. And, the cost of quality for the open source firm is high enough, through  $a$  high  $a$  where  $a > \max\{\bar{a}, \bar{\bar{a}}\}$ , which makes it reasonable to be a private firm, if the other firm is open source. Thus, within this set of parameters, the two types of firms coexist, and note that this is the unique outcome in this set of parameters. We summarize our findings in Proposition 1 below. Recall,  $a = \sqrt{\alpha}$ . And also, to ease notation further, define  $a_{max} = \max\{\bar{a}, \bar{\bar{a}}\}$ .

**Proposition 1.** *If  $\beta < 1/3$  and  $a > a_{max}$ , then in the unique equilibrium outcome, one of the firms is private and the other firm is an open source firm. For any other parameter combination, the equilibrium is symmetric and coexistence does not occur.*

Thus, for each type of firms to coexist, we must have small enough consumer bias (small  $\beta$ ) and small enough spillovers (large  $\alpha$ ). For instance, if  $\beta = 0.25$ , then  $\bar{a} = 0.676$  and  $\bar{\bar{a}} = 0.558$ , that is,  $a_{max} = 0.676$ . Then,  $\sqrt{\alpha} = a > 0.676$  implies  $\alpha > 0.457$ . Thus, if  $\beta = 0.25$  and  $\alpha > 0.457$ , then in the equilibrium, one firm is private and the other is open source.

#### 4. CONCLUSION

We studied a simple model of investment in R&D with spillover effect present in the open source community and consumer bias towards the private firm. We explored the

conditions under which two types of firms, a private firm and an open source firm can coexist in the market. We developed and used a simple and tractable game theoretical model, in which spillovers on the open source production are captured by a single parameter,  $\alpha \in [0, 1)$ , and positive consumer bias for the privately produced good is also summarized by another single parameter,  $\beta \in (0, 1]$ . We solved for the equilibrium strategies, and showed that for large enough consumer bias, the two types cannot coexist, however when the consumer bias is relatively low and the spillover effect is not too strong, then in the equilibrium coexistence occurs.

## REFERENCES

- Admati, A. R. and Perry, M. (1991), "Joint Projects without Commitment", *The Review of Economic Studies*, 58, 259-276.
- Aghion, P., Harris, C., Howitt, P. and Vickers, J. (2001), "Competition, Imitation and Growth with Step-by-Step Innovation", *Review of Economic Studies*, 68, 467-492.
- Akbulut, S and Yilmaz, M. (2015), "A Dynamic Model of Mixed Duoplistic Competition: Open Source vs. Proprietary Innovation", *Theoretical Economics Letters*, 5, 730-738.
- Aoki, R. (1991), "R&D Competition for Product Innovation: An Endless Race", *The American Economic Review*, 81, 252-256.
- Atal, V. and Shankar, K. (2014), "Open Source Software: Competition with A Public Good", *Atlantic Economic Journal*, 42(3), 333-345.
- Athey, S. and Ellison, G. (2014), "Dynamics of Open Source Movements", *Journal of Economics & Management Strategy*, 23(2), 294-316.
- Bitzer, J. (2004), "Commercial versus open source software: the role of product heterogeneity in competition", *Economic Systems*, 28, 369-381.
- Bitzer, J., Schrettl, W. and Schröder, P. J. H. (2007), "Intrinsic motivation in open source software development", *Journal of Comparative Economics*, 35, 160-169.
- Casadesus-Masanell, R. and Ghemawat, P. (2006), "Dynamic Mixed Duopoly: A Model Motivated by Linux vs. Windows", *Management Science*, 52(7), 1072-1084.
- Casadesus-Masanell, R. and Llanes, G. (2011), "Mixed Source", *Management Science*, 57(7), 1212-1230.
- Caulkins, J. P., Feichtinger, G., Grass, D., Hartl, R. F., Kort, P. M., and Seidl, A. (2013), "When to make proprietary software open source", *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37, 1182-1194.
- Economides, N. and Katsamakas, E. (2006), "Two-Sided Competition of Proprietary vs. Open Source Technology Platforms and the Implications for the Software Industry", *Management Science*, 52(7), 1057-1071.
- Erkal, N. and Minehart, D. (2014), "Optimal Technology Sharing Strategies in Dynamic Games of R&D", *Journal of Economics & Management Strategy*, 23(1), 149-177.
- Fershtman, C. and Markovich, S. (2010), "Patents, imitation and licensing in an asymmetric dynamic R&D race", *International Journal of Industrial Organization*, 28(2), 113-126.
- Grossman, G. M. and Shapiro, C. (1987), "Dynamic R&D Competition", *The Economic Journal*, 97, 372-387.
- Haruvy, E., Sethi, S. P. and Zhou, J. (2008), "Open Source Development with a Commercial Complementary Product or Service", *Production and Operations Management*, 17(1), 29-43
- Hasnas, I., Lambertini, L. and Palestini, A. (2014), "Open Innovation in a dynamic Cournot duopoly", *Economic Modelling*, 36, 79-87.
- Jaisingh, J, See-To, E. W. K. and Tam K. Y. (2014), "The Impact of Open Source Software on the Strategic Choices of Firms Developing Proprietary Software", *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 241-276.
- Johnson, J. P. (2002), "Open Source Software: Private Provision of a Public Good", *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(4), 637-662.
- Kort, P. M. and Zaccour, G. (2011), "When Should a Firm Open its Source Code: A Strategic Analysis", *Production and Operations Management*, 20(6), 877-888.
- Lerner, J., Pathak, P. A. and Tirole, J. (2006), "The Dynamics of Open-Source Contributors", *The American Economic Review*, 96(2), 114-118.
- Lerner, J. and Tirole, J. (2005), "The Economics of Technology Sharing: Open Source and Beyond", *The Journal of Economic Perspectives*, 19(2), 99-120.



- Lerner, J. and Tirole, J. (2002), "Some Simple Economics of Open Source", *Journal of Industrial Economics*, 50(2), 197-234.
- Li, C. and Ji, C. (2010), "Innovation, licensing, and price vs. quantity competition", *Economic Modelling*, 27, 746-754.
- Llanes, G. and de Elejalde, R. (2013), "Industry equilibrium with open-source and proprietary firms", *International Journal of Industrial Organization*, 31, 36-49.
- Marx, L. E. and Matthews, S. A. (2000), "Dynamic Voluntary Contribution to a Public Project", *The Review of Economic Studies*, 67, 327-358.
- Modica, S. (2012), "Open Source without Free-Riding", *Economia politica*, 2, 247-260.
- Mustonen, M. (2005), "When Does a Firm Support Substitute Open Source Programming?", *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(1), 121-139.
- Reisinger, M., Ressler, L., Schmidtke, R. and Thomes, T. P. (2014), "Crowding-in of complementary contributions to public goods: Firm investment into open source software", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 106, 78-94.
- Suh, J. and Yilmaz, M. (2017), "Economics of Open Source Technology: A Dynamic Approach", working paper.
- Yıldırım, H. (2006), "Getting the ball rolling: Voluntary contributions to a large-scale public project", *Journal of Public Economic Theory*, 8(4), 503-528.

**Citation:** Kürkcü M. & Kandemir O. (2017), The Role Of Socio-Economic Aspects Of Women On Infant Mortality: A Panel Data Analyses For OECD Countries, BMIJ, (2017), 5(3): 826-841 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.164>

## THE ROLE OF SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF WOMEN ON INFANT MORTALITY: A PANEL DATA ANALYSES FOR OECD COUNTRIES

Murat KÜRKCÜ<sup>1</sup>

Orhan KANDEMİR<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 18/10/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*Social and economic development of a nation is often reflected by the existing infant and child mortality rates. In this context, one of the millennium development goals is to reduce infant and child mortalities globally. In particular, women's socio-economic positions are important variables in explaining infant/child mortality. The correlation between infant/child mortalities and socio-economic positions of women is very strong. This study uses a panel data analysis to measure the effect of labour force participation rate of women on infant/child mortalities. The present article analyzes how women's socio-economic situations affect infant/child mortality in OECD countries for the era 2000-2014. Our results are statistically significant and also suitable for theoretical expectations. According to our conclusions mortality rates may decline as a result of the increase in labour force participation rates of women. In this context, there is a negative relationship between the labor force participation rate of women and gender inequality. So, as gender inequality decreases, infant/child mortality rates also decrease.*

**Keywords:** Development, Gender Equality, Infant Mortality

**JEL Code:** O10, I14

## KADINLARIN SOSYO-EKONOMİK DURUMLARININ BEBEK ÖLÜMLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: OECD ÜLKELERİ İÇİN PANEL VERİ ANALİZİ

### ÖZ

*Bir ülkenin sosyal ve ekonomik gelişme düzeyi genellikle bebek ve çocuk ölüm oranları tarafından yansıtılmaktadır. Bu bağlamda, milenyum kalkınma amaçlarından birisi de bebek ve çocuk ölüm oranlarını küresel düzeyde azaltmaktır. Özellikle, kadınların sosyo-ekonomik durumları bebek/çocuk ölümlerini*

<sup>1</sup> Dr., Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü, [murat\\_kurkcuc@hotmail.com](mailto:murat_kurkcuc@hotmail.com)

<http://orcid.org/0000-0003-0169-4203>

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, [okandemir@kastamonu.edu.tr](mailto:okandemir@kastamonu.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-9274-3420>

*açıklamakta kullanılan önemli değişkenlerdendir. Bebek/çocuk ölümleri ve kadınların sosyo ekonomik durumları arasındaki ilişki çok güçlüdür. Bu araştırma da kadınların işgücüne katılım oranının bebek/çocuk ölümleri üzerindeki etkisini ölçmek için panel veri analizi kullanılmıştır. Makale ile kadınların sosyo-ekonomik durumlarının 2000-2014 döneminde OECD ülkelerinde bebek/çocuk ölümlerini nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı ve teorik beklentilere uygundur. Analiz sonuçlarına göre, bebek ve çocuk ölüm oranları kadınların işgücüne katılım oranlarındaki artış sayesinde düşebilir. Bu bağlamda kadınların işgücüne katılım oranı ve cinsiyet eşitsizliği arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla, cinsiyet eşitsizliği azaldıkça bebek/çocuk ölüm oranları da azalmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kalkınma, Cinsiyet Eşitliği, Bebek Ölümü*

**JEL Kodları:** *O10, I14*

## **1. INTRODUCTION**

One of the Millennium Development Goals is also to minimize in the ratio of two thirds under-five year mortality rate between the years 1990 and 2015. Worldwide, while the mortality rate for children under age five is 90 deaths per 1000 live births in 1990, this rate dropped to 48 in 2012. Therefore it was provided almost a fifty percent decline but this decline drop behind the target of two third (UNDP, 2014:24).

According to Houweling and Kunst (2010), there is a strong correlation between child mortalities and socio-economic positions of their parents in low and middle income countries, child mortalities are higher among especially low socio-economic groups.

Thus, it has been defined as a target both strengthening of women's position and reducing of infant and child mortalities in millenium development goals. While one of the indicators of the goals of strenghtehing position of women and providing gender equality is the situation of women's participate in education in all levels of education (primary, secondary and high education), one other is tackled as the ratio of women in wage employment in non-agricultural sector and the ratio of women parliamentarians in parliament (SPO, 2010:66).

Infant mortality rate (IMR), which is known as an important indicator of community health, is extremely susceptible to structural factors as socio-economic development.

For reducing of infant and child mortality it has particularly been drawn attention to the importance of improving the educational level of women beside other measures. Because it is emphasized that the increase in the mother's level of education and family welfare level has a significant impact on the reduction of infant and under-five child mortality rate (SPO, 2010:33-35).

In this context, the main purpose of the study is to determine -for reduction of infant mortality also mentioned in the millennium development goals- whether the maternal socio-economic status is a decisive factor.

The lessening of gender inequality as regards the rates of employment and participation in the labor force will perform important contributions in the economy (Şimşek, 2014:183).

Usually, it can be said that elements like the education level and employment as the determinants of socio-economic status of women in the studies on the subject are considered (Dallolio et al., 2012; Mustafa and Odimegwu, 2008). Thus, the impacts of labor force participation rates, one of the factors determining women's socio-economic status, on infant mortality have been evaluated by using the data among 2000-2014 years in OECD countries in this study. The (infant/neonatal/under five) mortality rate (hereafter MR) data<sup>3</sup> and the women's labour force participation rate (hereafter LFPR) data used in the analysis are respectively taken from WHO (World Health Organization) and OECD.Stat.

The next sections of this paper is planned as follows. The literature review is given in section 2. Section 3 introduces the methodology and data. The empirical analysis has been described in section 4. And the conclusion is in the last section.

## **2. LITERATURE REVIEW**

As expressed in the millennium development goals for reducing infant and child mortality through education and employment it is necessary to strengthen the social and economic aspects of women (Mustafa and Odimegwu, 2008).

In the literature, generally the increase in the educational level of mothers seems to be an important factor in decreasing the infant and child mortality (Cleland and Ginneken, 1988; Caldwell and McDonald, 1982; Tulasidhar, 1993; Song and Burgard, 2011; Jewell et al., 2014 and so on). But the relation between women's labor force participation and child mortality is quite complicated. Not get full attention from its mother and deprived of breastfeeding of children with the participation of mothers in the labor force will adversely affect children's health. However, the family with the participation of mothers in the labor force will increase his revenue which will have a positive impact on child nutrition and health. So the net impact on child mortality of female participation in the labor force depends on the relative strength of these two effects (Tulasidhar, 1993:179).

In the Millennium Development Goals Report Turkey 2010 about Turkey it was stated that the important variations to female's education on getting help from medical staff during

---

<sup>3</sup> It is used the arithmetic mean of infant mortality rate (probability of dying between birth and age 1 per 1000 live births), neonatal mortality rate (per 1000 live births) and under-five mortality rate data (probability of dying by age 5 per 1000 live births) taken from WHO as dependent variable in our study. Mortality rate (MR hereafter) refers this arithmetic mean.

childbirth, the place of residence, age, the status and number of births were seen. In this context, especially living in the eastern regions of Turkey, it is stated that women with no education or primary school education with the lowest level of prosperity compared to women with high school or higher education with high levels of prosperity is less likely to receive medical assistance during birth and as the welfare level of household and mother's education level rise, significant increases in the ratios of receiving post-natal care are seen (SPO, 2010:39-43).

Gordon (2009) has made logistic regression analysis by taking maternal education, age, place of residence and the income as the socio-economic determinants of infant and child mortality in Haiti. It has been identified that child mortality decreases while mother's income and level of education increases, however, as age increases, child mortality increases. Dallolio et al. (2012) have considered the relation among the socio-economic factors such as income inequality, the average household income level, women's education levels and unemployment rates with infant mortality in Italy. Within the framework univariate linear regression models that they established, as it was found a strong and positive relationship between women's unemployment rate and income inequality with infant mortality, a significant and negative relationship between average income and educational level of women was found. Pena et al. (2000), in a study conducted for Nicaragua, have expressed that social inequalities such as the absolute poverty level increase the infant mortality risk, therefore, the education of women in poor households can contribute to the prevention of infant death.

It is pointed that the impact of the mother's educational level on child mortality was more important according to other socio-economic factors in some researches on the subject. For example, Caldwell and McDonald (1982), in their study on Nigeria, has stressed that the being educated of the mother reduces child mortality and even parental education level is more important than both the income factor and access to health facilities. Similarly, Tulasidhar (1993), which studies about India, stated that child mortalities were inversely proportional with both maternal educational level and the participation of women in the labor force.

Alemayehu et al. (2015) examined three important issues in their papers on Ethiopia. These are: 1) the relationship between women's education situation and infant death, 2) whether this connection is derived from woman's empowerment and household wealth, and 3) whether the relationship between infant mortality and the education and empowerment of

women is determined by household wealth in Ethiopia. Their results support the hypothesis that women's education level is conversely affiliated with infant death.

According to Adhikari and Sawangdee (2011), infant mortality is very great in Nepal. In many societies, the fact that women have lower social status and their position in the household adversely affects health of their children and themselves. In Nepal, women's autonomy has a vital role on prediction of infant mortality. According to them, mothers' literacy and decision-making power regarding health care are the most important instruments for reducing infant mortality in Nepal. Hence, in order to reduce infant mortality, female education should be pursued and enlarged to cover every woman.

According to Nyari et al. (2015) investigating the connection between maternal education and infant mortality in Hungary for 1963-2012 era, mothers with the lower education level mothers have highly increased the infant death risk in comparison with the more educated groups.

Jewell et al. (2014) found that socio-economic status has a negative relationship with infant mortality, implying that the policies improving maternal socio-economic status can emerge important improvements in infant health. They conclude that a maternal educational accession in low level, delivery in a public institution, and maternal unwed status, which is a determinative of low socio-economic status, are positively correlated with infant mortality (Jewell et al. 2014:323).

According to He et al. (2015), mother's age, marital status, maternal race, whether or not is with maternal education, the month that maternal prenatal care began, and weight in birth play highly the vital roles in identifying the ratio of infant death in the US between 2005 and 2009.

Tacke and Waldmann (2013) have found a statistically significant and positive correlation between infant mortality and income inequality by using cross-national data for 93 countries.

In spite of the fact that the rate of working women is considered as an indicator for strengthening woman's socio-economic position in the millennium development goals, the death rate of the working women's children was found to be higher compared with not working women's in some studies (Basu and Basu, 1991; Sivakami, 1997). Sivakami (1997), which analyzed the relationship between maternal work and child health by surveying a sample composed of working and non working 150 women in a village of India, identified

that working women in comparasion with non working women allow less time both child care and breastfeeding. Hence, he stated that the children of working women faces more the death risks.

According to Song and Burgard (2011:356) who analyzed the relationship between mother’s education state and infant mortality in China for the term 1970-2001, the connection between this variables is largely negative. Consequently they have found that infants of better educated mothers preserved an important advantage in terms of survival along the surveying time.

### 3. METHODS AND DATA

In econometric analyses, three types of data are generally used: time series, cross-sectional data and panel data (or longitudinal data) obtained by getting mixed time series and cross-sectional data (Gujarati, 2004:25). The structure of panal data is as in the Table 1.

**Table 1:** The Structure of Panel Data

Dependent Variable	Explanatory Variable	Random Error
$Y_{1,1}$	$X_{1,1}$	$e_{1,1}$
.	.	.
$Y_{1,T}$	$X_{1,T}$	$e_{1,T}$
$Y_{2,1}$	$X_{2,1}$	$e_{2,1}$
.	.	.
$Y_{2,T}$	$X_{2,T}$	$e_{2,T}$
$Y_{N,1}$	$X_{N,1}$	$e_{N,1}$
.	.	.
$Y_{N,T}$	$X_{N,T}$	$e_{N,T}$

\*For  $i=1, \dots, N$  Countries and  $T= 1, \dots, T$  years

In our study, panel unit root tests were used to understand whether the series are stationary or nonstationary. One of the most vital using areas of the panel unit root tests in the literature is undoubtedly to test the purchasing power parity (PPP) hypothesis (Pesaran, 2007). Quah (1994) and Levin et al. (2002) have presented very highly important contributions in the advancing of panel unit root tests. The heterogeneity across groups is not provided in the tests suggested by Quah. But it is allowed both dynamic heterogeneity across groups and individual specific effects in LL’s test (Im et al. 2003:54).

Panel unit root tests is grouped as first and second generation tests. The cross-sectional independency is one of the basic assumptions of the first generation panel unit root tests. So, according to the first generation tests, the each one of time series in the panel is cross sectionally independent (Maddala and Wu, 1999; Im et al. 2003; Levin et al. 2002). In other words, the constraint of cross-sections independency is the general characteristic of first generation tests. The purpose of second generation panel unit root tests is to supply the reliable outcomes under the cross-sectional dependence. According to Phillips and Sul (2003),

Moon and Perron (2004), and Bai and Ng (2004), the cross-sectional dependence is driven by elements in the error terms (Hanck, 2013; Hurlin and Mignon, 2007).

In our empirical analysis, we use annual data for the period 2000-2014. First, we investigate whether the null hypothesis related with the presence of a unit root in the (natural logarithms of) labour force participation rate (LFPR) of women in OECD countries is right or not. Then, we search for stationarity in the (natural logarithms of) infant mortality rate (MR).

We investigate the relative importance of gender inequality in explaining the infant mortalities by estimating a panel data of OECD countries for the period 2000-2014.

Infant mortality rates<sup>4</sup> and labour force participation rate of women being indicator of the gender inequality were respectively extracted from the World Health Organization database and the Organization for Economic Co-operation and Development Database (OECD.Stat) for the period 2000–2014. We used eviews 10 program in our analyses.

#### **4. EMPIRICAL RESULTS**

In order to illustrate the relationship between MR and LFPR, we conduct the stationary and cointegration tests. Section 4.1 searches whether MR and LFPR series have cross sectional-dependence and a unit root. Section 4.2 tests a cointegration relation between MR and LFPR.

##### **4.1. Cross-Sectional Dependence and Panel Unit Root in MR and LFPR Series**

When we want to perform unit root test on panel data, also the cross-sectional dependence must be tested. If the cross-sectional dependence is rejected in the panel data set, the first generation panel unit root tests can be used. The second generation panel unit root tests can allow more consistent, efficient and robust estimations if the panel data have cross sectional dependence. If N is bigger than T, the Pesaran CDLM test can be used to test cross-sectional dependence in the panel data set (Çınar, 2010; Yıldırım et al. 2013). The results of Cross-Sectional Dependence test for (natural logarithms of) MR and LFPR are provided in Table 2.

---

<sup>4</sup> It is used the arithmetic mean of infant mortality rate (probability of dying between birth and age 1 per 1000 live births), neonatal mortality rate (per 1000 live births) and under-five mortality rate data (probability of dying by age 5 per 1000 live births) taken from WHO as dependent variable in our study. Mortality rate (MR hereafter) refers this arithmetic mean.



**Table 2:** Cross-Section Dependence Test (Period/Cross-section:15/33)

Test	Statistic		Probability		d.f.	
	LFPR	MR	LFPR	MR	LFPR	MR
Breusch-Pagan LM	3476.555	7279.336	0.0000	0.0000	528	528
Pesaran scaled LM	89.71999	206.7425	0.0000	0.0000		
Bias-corrected scaled LM	88.54142	205.5639	0.0000	0.0000		
Pesaran CD	23.47450	85.19848	0.0000	0.0000		

As seen from Table 2, according to Pesaran CD test both LFPR and MR series have cross-section dependence. No cross-section dependence (corelation) null hypothesis can be rejected at the conventional levels of significance. So the low p-values suggest that the null hypothesis can be rejected. For this reason, whether the series are stationary should be assessed using the second generation panel unit root tests.

In our study, whether the series are stationary or not is tested by using the Pesaran Cross-Sectionally Augmented Dickey Fuller Test (CADF, hereafter) test from second generation unit root tests. We apply the Pesaran CADF test to investigate the unit root properties for MR and LFPR variable in each of the 33 countries in our sample. We select 0 and 1 lags as the lag length. While one of the predicted models is without a time trend, the other is with a time trend. Pesaran CADF uses the t-test for unit roots in heterogenous panels with cross-section dependence. The results based on the Pesaran CADF test are indicated in Table 3.

**Table 3:** Pesaran Panel Unit Root Test

Variables/ CADF Test	Level				First Diffirence			
	Without Trend		With Trend		Without Trend		With Trend	
	Z[t-bar]	P-value	Z[t-bar]	P-value	Z[t-bar]	P-value	Z[t-bar]	P-value
<b>MR(0)</b>	-0.16	0.436	-0.582	0.280	-8.029	0.000	-5.191	0.000
<b>LFPR(0)</b>	-1.092	0.137	-0.357	0.360	-9.237	0.000	-7.579	0.000
<b>MR(1)</b>	-0.410	0.341	-0.742	0.229	-4.851	0.000	-2.937	0.002
<b>LFPR(1)</b>	-0.834	0.202	-0.242	0.404	-3.486	0.000	-1.415	0.078

\*The Pesaran CADF test was done by using stata 14. 2 program.

The results in Table 3 show that Z(t-bar) test statistic failed to reject the null hypothesis of the presence of unit root for both variables in the panel in levels. The high p-values suggest that the unit root null hypothesis for LFPR and MR cannot be rejected. Hence, the CADF test confirmed that LFPR and MR were non-stationary in level. We concluded that the unit root null hypothesis is been able to rejected at the conventional levels of significance for both variables' first difference while it is been unable to rejected at the 5 per cent level of significance for the (natural logarithmic) levels of variables. MR and LFPR are clearly stationary in first differences and non-stationary in levels according to Pesaran CADF test. From these findings, we have arrived the result that the variables are integrated of order one. The next phase is to test whether the series are co-integrated.

#### 4.2. The Cointegration Relation Between MR and LFPR Variables

In order to establish a long-term relationship between the variables, firstly it should be determined whether there is a cointegration relation between the variables integrated at the same level. For this purpose, in our study whether there is a cointegration relation between MR and LFPR was investigated. We use the Panel Pedroni Residual Cointegration Test, based on Engle-Granger two-step cointegration tests, recommended by Pedroni (1999, 2004) to test the relation of panel cointegration between MR and LFPR. The results are reported in Table 4. The panel cointegration test has been used under the condition that the variables are integrated from the same degree. So we use a model with intercept and trend to test cointegration relation.

**Table 4:** Pedroni Residual Cointegration Test

Pedroni Residual Cointegration Test				
Series: MR LFPR				
Date: 07/26/17... Time: 14:16				
Sample: 2000 2014				
Included observations: 495				
Cross-sections included: 33				
Null Hypothesis: No cointegration				
Trend assumption: Deterministic intercept and trend				
Automatic lag length selection based on SIC with a max lag of 2				
Newey-West fixed bandwidth and Bartlett kernel				
Alternative hypothesis: common AR coeffs. (within-dimension)				
	Statistic	Prob.	Weighted Statistic	Prob.
Panel v-Statistic	90.46521	0.0000	41.83866	0.0000
Panel rho-Statistic	1.393391	0.9182	1.101544	0.8647
Panel PP-Statistic	-1.299447	0.0969	-1.826358	0.0339
Panel ADF-Statistic	-1.919441	0.0275	-2.053068	0.0200
Alternative hypothesis: individual AR coeffs. (between-dimension)				
	Statistic	Prob.		
Group rho-Statistic	2.553587		0.9947	
Group PP-Statistic	-2.348875		0.0094	
Group ADF-Statistic	-3.307631		0.0005	

As we can see from the Table 4, we can refuse the null hypothesis that there is no cointegration according to a majority of the test statistics at the conventional levels of significance due to low p rates without Panel rho-Statistics and Group rho Statistics. We conclude that there is a cointegration relation between MR and LFPR variables.

Upon finding a cointegration relationship between MR and LFPR for the panel of 33 OECD countries, we guess the long-run elasticities related the effect of LFPR on MR in this section. To achieve this, as explained earlier, we use the Panel Dynamic Least Squares (hereafter DOLS) and Panel Fully Modified Least Squares (hereafter FMOLS) estimators. We estimate the model including a trend and intercept. The results are reported in Table 5 and 6. We sum up our results as follows. First, we have found that LFPR has a statistically

significant and negative effect on MR for the panel of 33 OECD countries. In addition, we can say that the relation between LFPR and MR is also consistent with theory.

**Table 5:** Panel Dynamic Least Squares Coefficient Estimations

Dependent Variable: MR				
Method: Panel Dynamic Least Squares (DOLS)				
Sample (adjusted): 2002 2013				
Periods included: 12				
Cross-sections included: 33				
Total panel (balanced) observations: 396				
Panel method: Pooled estimation				
Cointegrating equation deterministic: C				
Fixed leads and lags specification (lead=1, lag=1)				
Coefficient covariance computed using default method				
Long-run variance (Bartlett kernel, Newey-West fixed bandwidth) used for coefficient covariances				
	Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic
	LFPR	-2.141948	0.285006	-7.515438
				Prob.
R-squared	0.958668	Mean dependent var		1.441977
Adjusted R-squared	0.937923	S.D. dependent var		0.474341
S.E. of regression	0.118183	Sum squared resid		3.673372
Long-run variance	0.017948			

According to Panel DOLS results, there is a negative relation between MR and LFPR. The coefficient of LFPR is a statistically significant and is also suitable for theoretical expectations. We find that LFPR has a negative impact on MR. A 1 per cent increase in LFPR give rise to a 2.14 per cent decrease in MR.

**Table 6:** Panel Fully-Modified Least Squares Coefficient Estimations

Dependent Variable: MR				
Method: Panel Fully Modified Least Squares (FMOLS)				
Sample (adjusted): 2001 2014				
Periods included: 14				
Cross-sections included: 33				
Total panel (balanced) observations: 462				
Panel method: Pooled estimation				
Cointegrating equation deterministic: C				
Coefficient covariance computed using default method				
Long-run covariance estimates (Bartlett kernel, Newey-West fixed bandwidth)				
	Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic
	LFPR	-2.136192	0.252271	-8.467845
				Prob.
R-squared	0.913646	Mean dependent var		1.443900
Adjusted R-squared	0.906987	S.D. dependent var		0.480985
S.E. of regression	0.146691	Sum squared resid		9.209762
Long-run variance	0.048687			

According to panel FMOLS results, a 1 per cent increase in women’s LFPR give rise to a 2.14 per cent decrease in MR. LFPR has a negative and significant effect on MR.

## **5. CONCLUSION**

It can be expressed that maternal health, socio-economic conditions, and public health practices are very highly important factors in the explaining away of infant mortalities. Reduction of child mortality, which is a major developmental goal itself too, should constitute an important support for a country trying to eradicate poverty and social inequalities. Public programs aimed at reducing infant mortalities may be an important instrument in improving economic development.

In the final analysis, the conclusions of the present study supported our hypothesis. Mortality rates may decline as a result of the increase (in other words, the decrease in gender inequality) in labour force participation rates of women.

We analysed in our study how women's socio-economic situations affect infant mortalities in OECD countries for the period 2000-2014. It can be said that the labor force participation rate of women, an important element of gender inequality, has a statistically powerful effect on infant mortality. The labor force participation rate of women and gender inequality have a negative relationship. As women's labour force participation rate increases, gender inequality decreases. So, as gender inequality decreases, infant mortality rates also decrease.

According to our findings, it can be said that the reducing of gender inequality is an important element in decreasing infant/child/under five mortality rates. This conclusion further increases the important of "the target of ensuring gender equality" accepted as one of the indicators of social development.

## REFERENCES

- Adhikari, R., and Sawangdee, Y. (2011). Influence of women's autonomy on infant mortality in Nepal. *Reproductive Health Journal*, 8 (7), 1-8.
- Alemayehu, Y.K., Theall, K., Lemma, W., Hajito, K.W., Tushune, K. (2015). The role of empowerment in the association between a woman's educational status and infant mortality in Ethiopia: Secondary analysis of demographic and health surveys. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 25 (4), 353-362.
- Bai, J., and Ng, S. (2004). A panic attack on unit roots and cointegration. *Econometrica*, 72 (4), 1127-1177.
- Basu, A.M., and Basu, K. (1991). Women's economic roles and child survival: the case of India. *Health Transition Review*, 1 (1), 83-103.
- Caldwell, J., and McDonald, P. (1982). Influence of maternal education on infant and child mortality: Levels and causes. *Health Policy and Education*, 2 (3-4), 251-267.
- Cleland, J.G., and Van Ginneken, J.K. (1988). Maternal education and child survival in developing countries: The search for pathways of influence. *Social Science & Medicine*, 27 (12), 1357-1368.
- Çınar, S. (2010). OECD ülkelerinde kişi başına GSYİH durağan mı? Panel veri analizi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (2), 591-601.
- Dallolio, L., Di Gregori, V., Lenzi, J., Franchino, G., Calugi, S., Domenighetti, G., and Fantini, M.P. (2012). Socio-economic factors associated with infant mortality in Italy: An ecological study. *International Journal for Equity in Health*, 11 (45), 1-5.
- Gordon, R.M. (2009). Socio-economic determinants of infant and child mortality in Haiti. *Journal of Eastern Caribbean Studies*, 34 (1), 1-19.
- Gujarati, D.N. (2004). *Basic econometrics*. 4<sup>th</sup> ed. New York: The McGraw-Hill.
- Hanck, C. (2013). An intersection test for panel unit roots. *Econometric Reviews*, 32 (2), 183-203.
- He, X., Akil, L., Aker, W.G., Hwang, H-M., and Ahmad, H.A. (2015). Trends in infant mortality in United States: A brief study of the Southeastern States from 2005-2009. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12 (5), 4908-4920.
- Im, K.S., Pesaran, M.H., and Shin, Y. (2003). Testing for unit roots in heterogeneous panels. *Journal of Econometrics*, 115 (1), 53-74.
- Houweling, T.A.J., and Kunst, A.E. (2010). Socio-economic inequalities in childhood mortality in low- and middle-income countries: a review of the international evidence. *British Medical Bulletin*, 93 (1), 7-26.

- Hurlin, C., and Mignon, V. (2007). Second generation panel unit root tests. Available from: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00159842>.
- Jewell, R.T., Martinez, J., and Triunfo, P. (2014). Infant mortality in Uruguay: The effect of socio-economic status on survival. *The Journal of Developing Areas*, 48 (2), 307-328.
- Levin, A., Lin, C.F., and Chu, C.S.J. (2002). Unit root tests in panel data: Asymptotic and finite-sample properties. *Journal of Econometrics*, 108 (1), 1-24.
- Maddala, G.S., and Wu, S. (1999). A comparative study of unit root tests with panel data and a new simple test. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61(S1), 631-652.
- Mustafa, H.E., and Odimegwu, C. (2008). Socio-economic determinants of infant mortality in Kenya: Analysis of Kenya DHS 2003. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 2 (2), 1-16.
- Moon, H.R., and Perron, B. (2004). Testing for a unit root in panels with dynamic factors. *Journal of Econometrics*, 122 (1), 81-126.
- Nyari, C., Nyari, T.A., and McNally, R.J.Q. (2015). Trends in infant mortality rates in Hungary between 1963 and 2012. *Acta Paediatrica*, 104 (5), 473-478.
- OECD (2017). Available from: [http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=GENDER\\_EMP](http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=GENDER_EMP) (Data extracted on 28 Nov 2016 14:36 UTC (GMT) from OECD.Stat)
- Pena, R., Wall, S., and Persson, L.A. (2000). The effect of poverty, social inequity, and maternal education on infant mortality in Nicaragua, 1988-1993. *American Journal of Public Health*, 90 (1), 64-69.
- Pedroni, P. (1999). Critical values for cointegration tests in heterogeneous panels with multiple regressors. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61(S1), 653-670.
- Pedroni, P. (2004). Panel cointegration: Asymptotic and finite sample properties of pooled time series tests with an application to the PPP hypothesis. *Econometric Theory*, 20(3), 597-625.
- Pesaran, M.H. (2007). A simple panel unit root test in the presence of cross section dependence. *Journal of Applied Econometrics*, 22 (2), 265-312.
- Phillips, P.C.B., and Sul, D. (2003). Dynamic panel estimation and homogeneity testing under cross section dependence. *The Econometrics Journal*, 6 (1), 217-259.
- Quah, D. (1994). Exploiting cross-section variations for unit root inference in dynamic data. *Economics Letters*, 44 (1-2), 9-19.
- Sivakami, M. (1997). Female work participation and child health: an investigation in rural Tamil Nadu, India. *Health Transition Review*, 7 (1), 21-32.

- Song, S., and Burgard, S.A. (2011). Dynamics of inequality: Mother's education and infant mortality in China, 1970-2001. *Journal of Health and Social Behavior*, 52 (3), 349-364.
- SPO (The State Planning Organization of Turkish Republic) (2010). Binyıl kalkınma hedefleri raporu Türkiye 2010, Ankara.
- Şimşek, M. (2014). Being a woman in OECD countries: An application. *Journal of Academic Research in Economics*, 6 (2), 179-193.
- Tacke, T., and Waldmann, R.J. (2013). Infant mortality, relative income and public policy. *Applied Economics*, 45 (22), 3240-3254.
- Tulasidhar, V.B. (1993). Maternal education, female labour force participation and child mortality: evidence from the Indian census. *Health Transition Review*, 3 (2), 177-190.
- UNDP (2014). The millennium development goals report 2014. Available from: <http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/mdgs/MDG%202014%20English%20web.pdf>, Access Date:14.10.2014.
- Yıldırım, K., Mercan, M., and Kostakoğlu, S.F. (2013). Test for validity of purchasing power parity: Time series and panel data analysis. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (3), 75- 95.
- WHO (2017). Available from: <http://apps.who.int/gho/data/node.home> Date generated: 2017-03-31 14:52:30.0  
Source URL: [http://apps.who.int/gho/athena/data/GHO/MDG\\_0000000007,MDG\\_0000000001,WHOSIS\\_000003?filter=COUNTRY:\\*;REGION:\\*&format=xml&profile=excel](http://apps.who.int/gho/athena/data/GHO/MDG_0000000007,MDG_0000000001,WHOSIS_000003?filter=COUNTRY:*;REGION:*&format=xml&profile=excel)

**Appendix 1: Country List**

<b>Countries</b>
Australia
Austria
Belgium
Canada
Chile
Czech Republic
Denmark
Estonia
Finland
France
Germany
Greece
Hungary
Iceland
Ireland
Israel
Italy
Japan
Luxembourg
Mexico
Netherlands
New Zealand
Norway
Poland
Portugal
Slovak Republic
Slovenia



Spain
Sweden
Switzerland
Turkey
United Kingdom
United States

**Citation:** Uyguç B.B & Oflaç B.S. (2017), Intermodal Transportation: Considerations In Preference And The Problems Between Europe And Turkey, BMIJ, (2017), 5(3): 842-858 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.138>

## INTERMODAL TRANSPORTATION: CONSIDERATIONS IN PREFERENCE AND THE PROBLEMS BETWEEN EUROPE AND TURKEY

Balca Berfin UYGUÇ<sup>1</sup>

Bengü SEVİL OFLAÇ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 28/11/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 07/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ABSTRACT

*Intermodal transportation has become increasingly important, as global supply chains tend to spread their activities in diversified countries. Intermodal transportation has its own issues that should be investigated in a deeper sense. Therefore, through conducting semi-structured interviews with logistics companies, this study aims to analyze the considerations in intermodal preference and problems faced during intermodal operations between Europe and Turkey.*

**Keywords:** Intermodal Transportation, Preference Considerations, Problems, Europe, Turkey, Qualitative Technique

**JEL Codes:** O18, R42, L91

## İTERMODAL TAŞIMACILIK: TERCİH NEDENLERİ VE AVRUPA-TÜRKİYE ARASINDAKİ PROBLEMLER

### Özet

*Global tedarik zincirlerinin farklı ülkelerde faaliyetlerini genişletmesiyle intermodal taşımacılığın önemi giderek artmaktadır. İntermodel taşımacılığın derinlemesine araştırılması gereken kendine has bazı problemleri bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma lojistik firmaları ile yapılmış yarı-yapılandırılmış mülakatlar yolu ile intermodel tercihinin nedenleri ve Avrupa-Türkiye arasındaki intermodel operasyonlar sırasında yaşanan problemleri analiz etmeyi amaçlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İntermodel Taşımacılık, İntermodel Tercih Nedenleri, Problemler, Avrupa, Türkiye, Kalitatif Teknik

**JEL Kodları:** O18, R42, L91

<sup>1</sup>Customer and Sales Representative, MSC Turkey, [balcauyguc@yahoo.com](mailto:balcauyguc@yahoo.com)

<http://orcid.org/0000-0001-8860-0147>

<sup>2</sup>Assoc. Prof. Dr., Izmir University of Economics, Department of Logistics Management, [bengu.sevil@ieu.edu.tr](mailto:bengu.sevil@ieu.edu.tr)  
<http://orcid.org/0000-0002-8617-4284>

## **1. INTRODUCTION**

Intermodal transportation has emerged as a result of developed global trade and increased competition (Çavuşoğlu ve Şakar; 2013) and it occurs as a cost efficient option in logistics business enabling the utilization of different resources and transportation mode.

Intermodal transportation is defined as the movement of goods in one and same loading unit or road vehicle while using two or more modes of transport without handling the goods in changing modes (ECMT, 2001). Several benefits (e.g. cost reduction, carbon footprint reduction) can be attained by the use of intermodal transportation. However, many problems have also been cropped out in intermodal transport chains due to incompatibilities among organisational interfaces and systems involved in transport operations (Sulbaran and Sarder, 2013).

Turkey aims to develop a comprehensive strategy for the improvement of intermodal transport by establishing policies/reforms in order to create an integrated multimodal transport system that facilitates access to national and international markets guaranteeing the country's competitive position (TCTSER, 2013). As a bridge between Asia and Europe, Turkey has the potential of being a logistics hub (TUSIAD, 2012; Bakırcı, 2012). However, as the development of intermodalism increase all over the world, due to infrastructural inadequencies and lack of awareness, intermodal transportation in Turkey still cannot reach its desired place (Vitoşoğlu and Evren, 2011).

This study aims to provide an overview for intermodal transportation perception in Turkey and problems related to intermodal transportation operations between Europe and Turkey. Even though there are many studies focusing on economic impacts of intermodal transportation in Europe and Turkey, there are no prior studies which have approached specifically to the problems of intermodal transportation between Turkey and Europe. The purpose of this study is to address this gap in the literature and to analyze the problems for generating more detailed insight. Furthermore, Europe and country specific findings would provide practical implications for the industry.

Therefore, research questions of the study are as follows:

- What are the main considerations in intermodal preference?
- What are the obstacles between Europe-Turkey intermodal transportation?
- Are there any mode specific problems in intermodal transportation?

In the following part of the paper, literature review is presented. In the third part, we provide the details regarding methodology and data analysis. In the findings section, outcomes of semi-structured interviews are classified and lastly, in the conclusion, we tender discussions and limitations of the study.

## **2. LITERATURE REVIEW**

In logistics literature, intermodal transportation is an area attracting considerable amount of attention. While several researchers studied intermodal systems modelling (e.g. Corry and Kozan, 2008; Bruns et al., 2014; Lin et al., 2014), some others explored the EU intermodal policies and networks (e.g. Horn and Nemoto, 2005; Van Klink and Van Den Berg, 1998; Tsamboulas et al., 2007). Charler and Ridolfi (1994) discussed the modes, corridors and nodes for intermodal transportation in Europe by addressing the intercontainer flow. Debrie and Gouvernal (2006) focused on Western Europe and pointed out the intermodal rail actors, their roles and services by mentioning about the cooperation policies to be built. Horn and Nemoto (2005) viewed the intermodal policies adopted in EU, Japan and US and presented the differences and communalities. Šakalys and Palšaitis (2006) introduces an approach in order to modernize and develop the intermodal infrastructure in new associated European Union countries by utilizing an OR approach. In a more general view, recently Langen et al. (2017) searched for the intermodal connectivity for barge and railways in Europe and employed an empirical analysis in an exploratory sense for exploring the inland-to-inland services and service frequencies. This study is comprehensive in scope and involves the railway link with Turkey. In another recent study, Agamez-Arias and Moyano-Fuentes (2017) reviewed the intermodal freight distribution literature in their study. Çavuşoğlu ve Şakar (2013) investigated the integrated marketing efforts of world's intermodal ports through web site content analysis.

Apart from those, some studies do exist in the literature that solely focus on Turkey specific issues in intermodal transportation. Deveci and Çavuşoğlu (2013) reviewed the reports in order to investigate the intermodal railway transportation risks and threats. In another review article, Kaynak and Zeybek (2007) put emphasize on the importance of intermodal terminals in Turkey by setting the international best practices. Kasapoğlu and Cerit (2011) focused on the railway intermodal container transportation by conducting a survey and through a descriptive analysis, they established the infrastructure and service quality link between railways and intermodal transportation. From a more general view, Gümüş (2013) conducted a descriptive study on general perceptions of logistics and mode usage in Turkey.

By conducting a case study, Şeker (2016) described the use of intermodal in Turkish automotive industry. Even though there are many studies on different intermodal transportation types in Europe and Turkey, up to our knowledge, there are no prior studies addressing the intermodal transportation problems between Turkey and Europe.

### 3. METHODOLOGY

Semi-structured interview technique is selected as the mean of data collection for detecting perceptions and opinions of respondents regarding the issue (Barriball and While, 1994). We conducted seven semi-structured interviews through judgemental sampling with the employees of logistics companies performing intermodal transportation operations (Table 1). The themes of the interviews were predetermined as considerations for intermodal transportation preference and problems faced in intermodal transportation between Europe and Turkey. In order to reduce the probability of interviewer error and enhancing the validity and reliability of the research findings, audio recording was used with permissions.

**Table 1:** Brief Information for Companies

Company	Operations	Countries of Operation	Duration of the Interviews	Position of the Interviewee
Company Gn	International partial transportation, air transportation, road transportation, warehousing and distribution services, port operations, cargo insurance, cross and transit trade services, bulk cargo services	Germany, Austria, Belgium, Greece, Bulgaria, France, Iraq, Iran, Romania, Holland	22 minutes	Board Chair
Company G	Sea transportation, intermodal transportation, bulk shipping, project transportation, air transportation, full and partial truck transportation, railway transportation	Europe, Middle East, Russia, Turkish Republics	25 minutes	Business Development Manager
Company E	Ro-Ro, block-train operations, air transportation	Germany, Romania, Italy, Bosnia, France, Greece, Hungary, Spain, Poland, Bulgaria, Ukraine	90 minutes	Sales Manager
Company El	Air, sea-air intermodal, live animal and dangerous goods transportation, FCL/LCL container transportation, export and import services, Ro-Ro, road transportation, rail-truck intermodal	Germany, France, Austria, Greece, Albania, Bosnia, Macedonia, Serbia, Croatia, Montenegro, Georgia, Azerbaijan, Iraq, Iran, Syria, Armenia, Turkmenia, Tajikistan, Uzbekistan, Kazakhstan, Mongolia	20 minutes	Sales and Marketing Manager
Company B	Rail intermodal transportation, customs	Hungary, Benelux, East Germany, Austria, South Germany	68 minutes	Sales and Marketing Manager
Company K	Air, sea and road transportation	Africa, Asia Pacific, Europe, Middle East	25 minutes	Branch Manager
Company S	Short-sea transportation, sea, land transportation, customs services	Belgium, Austria, France, Germany, Italy, Romania, Morocco, Spain, Sweden, Romania, England, Ukraine	30 minutes	External Sales Executive

#### **4. DATA ANALYSIS**

By following Strauss and Corbin's (1998) procedure, we conducted open, axial and selective coding. In open coding, we pursued the processes of breaking down, examining, comparing, conceptualising and categorising (Grinter, 2005). We assembled the data by making connections between categories in axial coding step (Grinter, 2005). The categories were developed dynamically. Some codes or concepts sharing same or similar characteristics were pulled together into more abstract categories for labelling phenomena. Consequently, with selective coding, we formulated a story line by prioritising some categories over all others.

For reliability assesment part, we pilot-tested the interview structure and conducted interviewer training prior the actual data collection process. Three coders analyzed the transcripts and conducted coding independently. Using Holsti's method (Holsti, 1969) for inter-coder reliability, we arrived the value of 0,81.

Validity can be checked by gathering external information to check the accuracy of responses (Waltz et al., 2010). In this sense, we conducted a document analysis, more specifically, news analysis, that acts as a validating tool for the interview responses. Document analysis, a systematic procedure for reviewing or evaluating documents, both printed and electronic material, requires data to be examined and interpreted in order to elicit meaning, gain understanding and develop empirical knowledge (Bowen, 2009). In this regard, through an electronic database search, we obtained 100 logistics news articles from three newspaper websites: two logistics industry specific and one national news paper. National newspaper is one of the most sold and prominent sources in Turkey publishing important logistics news. Area specific ones are of the important sites for logistics and intermodal transportation news sources. This study limited the time period of news to within 1 year. Newspaper articles between May 2015 and May 2016 were scanned and sorted based on the criterion of having a content related to problems between Europe and Turkey. The problems gathered from the document analysis were categorized as follows:

Road	Sea	Rail	Air
<ul style="list-style-type: none"><li>•Tachometer tainting penalties paid by Turkish transportation companies</li><li>•Transit document problems- expired transit documents</li><li>•Problems with Bulgarian boarder gate- truck lines in Holidays</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Accidents due to owerweighted loading of freight and lack of gross weight calculation of containers</li><li>•Poisonous paint usage problem in ships</li><li>•Turkish flagged dry cargo vessels problem in European ports due to incompatibilities with Paris Memorandum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Rail privatization issues and the problems of having a single operator</li><li>• Intermodal time slot changes due to delays in rail operations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•IATA Tariff Problem in Customs</li></ul>

These findings obtained from the news analysis are mostly in line with the findings of semi-structured interviews.

## 5. FINDINGS

Two major categories were formed based on the findings of semi-structured interviews: considerations in intermodal preference for logistics companies and the problems faced in Turkey-Europe link in intermodal. Besides, several sub-categories were also established grounding on the statements of the respondents.

### 5.1. Considerations in Intermodal Transport Preference

Respondents declared different factors that should be considered while preferring intermodal transport in international arena.

#### 5.1.1. Market Coverage

Since the companies try to maximize their competitive advantage, one of the main considerations in intermodal planning is to have door-to-door connection in Europe.

“The most important advantage of intermodal transportation system is providing door-to-door service. Logistics companies which have infrastructure for door-to-door seriously get ahead of the game” (Company G Representative).

Without intermodal transport, geographic market coverage problems may occur.

“In Europe such as Sweden, when a company transports freight to interior points, intermodal transportation is a must since Sweden does not have any ports for maritime transportation. Another example is Germany. Freight transportation to inland locations

is done by rail transportation. It is impossible to reach South Germany without intermodal” (Company K Representative).

Intermodal is a commonly used transportation type in Europe, therefore the number of established services through established networks impacts the preference for intermodal. Besides, the existence of the intermodal network between Turkey and European countries (e.g. Germany, England, France and Austria) is being considered as an important point in providing high market coverage.

“In sea transportation to Germany there are only 1 or 2 services but in intermodal transportation 6 vessels and 3 rail transportation are in operation in one week.” (Company G Representative).

“Containers which are loaded from Turkey arrive in Germany and then are sent to other cities in Europe. Intermodal transportation is commonly used in North and West (Germany, Belgium, Holland, France and England), Scandinavia line (Finland, Denmark, Poland, Czech Republic, Hungary).” (Company E Representative).

### **5.1.2. Environment Friendliness**

Eliminating gas emission is one of the main features of European Union White Paper documents; hence Europe is obliged to decrease gas emission in transportation modes. In line with these regulations in Europe, the findings indicate that the logistics companies have high level of awareness for the environmental benefits (e.g. reduced CO<sup>2</sup> emissions) of intermodal operations.

“One of the important reasons for the development of intermodal transportation is being an environment-friendly transportation system. If we compare fuel consumption of carrying freight by truck for 2000 km and locomotives that carry 32-36 containers by rail transportation system, combining them in intermodal transportation is useful in order to reduce redundant fuel consumption” (Company G Representative).

“Compared to land transportation, intermodal transportation consumes 50% less energy and pollutes 66% less” (Company B Representative).

“If we use rail plus truck transportation, it is also beneficial for CO<sup>2</sup> exhaust emission since it is not only truck transportation.” (Company El Representative).

“...we have to show sensitivity to environment. We, all humanity, should think about the future. Carbon emission is the biggest enemy for environment, it depletes ozone



layer. We have to increase intermodal transportation in order to contribute environment by shifting road transportation to rail transportation. So, it is possible to carry freight with block trains rather than 50 trucks.” (Company Gn Representative).

### **5.1.3. Cost Advantage**

Through combining different modes, cost advantage manifests itself as one of the prominent feature for intermodal preference.

“Generally the aim for combining several different instruments has an important reason: cost advantage. Intermodal transportation is highly beneficial compared to road transportation in this sense due to cost advantage.” (Company Gn Representative).

“Intermodal may increase transit time but cost advantage is more important in transportation and it provides marginal profit for consumer and charger.” (Company El Representative).

Customers demand for fixed rates for freight transportation and intermodal rail transportation provides customers this option whereas in road transportation, stock market like changes in market rates may apply.

“Truck rates are like stock market rates that change every week or even every day. But on the other hand, in intermodal transportation customers can obtain a fixed rate for 12 months or more” (Company B Representative).

### **5.1.4. Type and Volume of Freight**

According to intermodal transportation is important for carrying high volume freight.

“Due to increase in volume of freight, intermodal transportation seems as a must. As an example, a big mine company cannot transport its 1 or 1.5 million tons of freight with unimodal transportation. Rail intermodal transportation is the best solution to carry high volume freight” (Company Gn Representative).

Type of product is one of the main considerations in intermodal mode selection due to possible damages.

“We should take type of product into consideration. Once we had ceramics to carry and the route was suitable for intermodal transportation. But we could not use rail-road intermodal because as you know ceramics are delicate and they might be broken during transportation in rail lines.” (Company K Representative).

## **5.2. Intermodal Transportation Obstacles Between Europe And Turkey**

Based on the operational and regulatory differences between Turkey and Europe, some problems may arise during the operations. In Europe, time limitations, environmental regulations and documentation issues seem to create hurdles for logistics companies. Moreover, logistics companies shared some intermodal transportation incidents based on losses, time lags, and infrastructural maintenance halts.

### **5.2.1. Time Lags**

Mode synchronization based time lags may arise since there are multiple numbers of transportation modes. Due to variety in schedules of different modes, synchronization can become problematic and any delay can create a domino effect in connected modes.

“There should be coordination in order to balance transportation modes since each mode is independent from each other. If there is time lag due to a problem occurred in RO-RO transportation then there would be big delays that cannot be mended. So there should be synchronization in order to eliminate mistakes.”(Company E Representative).

“In Europe, rail plus truck transportation is preferred. It might be cheap but train takes off in scheduled days. So freight should be transported in those days. It means arrival of containers should be coordinated with the train’s take-off time. Otherwise delivery time can be lengthened and delays may occur.” (Company El Representative)

Europe has the capacity of river transportation. However, due to irregular flows, the schedules are variable. This variety in schedule times may create some lags in intermodal transportation plans.

“We do not prefer river plus truck transportation in Europe since river transportation is not regular due to sea flow and this may cause time lags.” (Company S Representative)

Besides, in intermodal transportation, regulations and customs controls in European borders may also result in delays.

“When we rent rail wagons, a trailer is landed at 4 o’clock and shipment dispatch is at 6 o’clock. Consider that freight transportation is just-in-time in automotive industry but the driver should pass through x-ray, or freight controls...These all affect timing.” (Company E Representative).

### **5.2.2. Terminal Cost**

During transfers within transportation modes, terminals are used as storage points and companies pay also for those temporary storage points. Moreover, time lags between those mode transfers bring about extra charges for intermodal companies.

“While transferring freight for each intermodal transportation mode, cost of terminal is added.” (Company Gn Representative)

### **5.2.3. Regulatory Time Limitations in Europe**

In Europe en route working hours are limited by law. Thus, if the limited time is expired during operations, drivers have to stop and wait until the next span or they have to pay extra charges.

“In England there are special regulations and restrictions. A company only has 3 hours to discharge its containers in door-to-door transportation. Also, after freight arrives at its final destination, driver turns on the tachometer (a device for measuring vehicle speed or duration of transportation) and for each overrun, the company has to pay 20 or 30 pounds penalty.” (Company S Representative).

### **5.2.4. Unstandardized Railway Gauge**

In rail transportation, there is little or no standardization for load gauge in Europe. Since the load gauge associated with the width and height of a train for fitting bridges or tunnels, some problems may occur.

“Each country has specific regulations. For instance, weight limit is different in different countries. Especially for rail transportation. Each country has different weight limits.” (Company K Representative)

“Rail transportation has limitations for weight or height, thus it is not suitable for every container. Also, freight transportation is limited due to height and width of tunnel. If the freight exceeds the gauge then company would not use rail transportation.” (Company K Representative)

### **5.2.5. Infrastructural Maintenance Halts in Intermodal**

Although intermodal transportation has recently been on the rise in Turkey, the development in this area has not reached its requested level yet and ongoing infrastructural changes occasionally disrupt the intermodal transportation flow to Europe.

“Railway lines that link Anatolia to Europe were in maintenance for a long time and could not be used. Container or tractor-trailers were transported by roadway” (Company G Representative).

“Intermodal transportation has begun (via railroads with Europe) in the mid 80s in Turkey. Since then many companies and operators have operated block trains between Turkey and Europe. However, the last 4-5 years have been very damaging to the market due to infrastructural works in the railroads in Turkey, Romania and Bulgaria.” (Company B Representative).

### **5.2.6. Deregulation Issues**

Since rail transportation is considered as the main feature of intermodal, deregulation plans imply crucial changes in railways which would also act as enablers for the integration of Turkish railways with Europe. In Europe, mostly private sector companies run the railway business in a competitive environment. Whereas, in Turkey railways are governed by TCDD. From logistics companies’ perspective, railway privatization would bring free trade and reshape the business by linking foreign rail lines with Turkish lines.

“Independent from operator companies, we are dependent on TCDD and government. In long term Turkish rail transportation system is expected to be privatized. After privatization if you have a strong rail transportation company, you can buy locomotives and by this way, free trade will start. With special regulations and laws, foreign companies will be able to connect its rail lines with Turkish rail lines since there will be more investments” (Company B Representative).

### **5.2.7. Loss Problem**

Companies note that they have faced with several problems during door-to-door operations due to losses especially in air intermodal transportation. In air intermodal, priority related loss can occur and the intermodal link can be broken.

“There is a limitation for loading and unloading of freight due to balance gauge. For example, in one incident there were 200 containers, 198 containers reached to its destination point but 2 containers were lost. If the volume of aircraft is over the limit, cargo is being unloaded as a general rule. Priority is given to passengers.” (Company E Representative).

### **5.2.8. Environmental Regulations and Adaptation Problems**

Although the companies are aware of environmental necessities for conforming European standards, cost of obedience is stated as an important obstacle. More specifically, while performing intermodal in connection with road transportation cost of running Euro 5-6 vehicles constitute an important portion in total operation costs.

“Cost is important in environment friendly policies. Because, as you step one level further from Euro 5 to Euro 6, it needs more investment, it means more cost.” (Company Gn Representative).

“In road transportation Euro 5 or 6 fuel oil should be used and without Euro certificate no entrance is allowed for any vehicle.” (Company K Representative).

In addition to road transportation, in sea transportation some regulations have recently been changed for protecting human health and sea animal life. For instance, measurement of sulphur has become obligatory with the recently accepted sulphur usage regulation. For sea connected intermodal activities, this new regulation implies more cautions.

“In sea transportation low-sulphur regulation was started both in Europe and America. In vessels, sulphur ratio of diesel fuel oil should be used at least amount, it is being tested periodically.” (Company S Representative).

### **5.2.9. Documentation Issues**

European Union countries provide special rights for their members. Turkey, due to not being a member of EU, does face some documentation issues which may give rise to inequality and unfair competition.

“European Union provides extra rights for the European countries. However, the same rights do not apply for Turkey and Turkish operators expose to extra costs and transit document requirements. Our competitors such as Old East Bloc countries such as Bulgaria and Romania have old fashioned truck fleets that swing higher carbon footprint but European Union allows these countries to pass without any transit documents.” (Company Gn Representative)

European countries provide a limited amount of transit documents. Moreover, the expiry dates for this limited amount of transit documents create another obstacle for the intermodal operations.

“The biggest problem occurs in Italy. In the middle of the year, dozvola transit document is set-aside and transportation process stops. Then Ministry of Communication orders new documents and operators have to wait for 1 or 1.5 month. There is also UBAK document for providing multimodal transportation but this document is not being given to every company. If you have UBAK, then it is easier to pass because it is not cancelled.” (Company Gn Representative).

“In road transportation Italy obliged companies to buy dozvola transit document. Generally, this document is finished by the end of May or June. However, Italy again publishes new ones for August or September.” (Company K Representative).

On the other hand, logistics companies state that they have to obey the terms of international water regulations and some specific certifications have to be obtained in rail intermodal operations for Europe. Containers and wagons should be revised each year and tested whether they are suitable for freight carriage or not.

“We work with ship-owners. So what is important for us is the right delivery of documents such as bill of lading, declaration of export and certificate of free circulation.” (Company El Representative).

“Rail intermodal requires certain conditions to operate the wagons and containers internationally. The wagons must be ECM certified. Revisions to the wagons must be made periodically. Also our containers must be in good shape in order to give no harm to the cargo inside or to any other operating party” (Company B Representative).

“If the trains are not well-groomed, containers might be sent back to Turkey by Bulgaria. Containers must meet the standards.” (Company B Representative).

On the other hand, the respondents also state the ease of intermodal operations for overcoming obstacles.

“We faced with several documentation problems since Europe has quotas for international transportation. On the other hand, problems can be easily overcome in intermodal transportation since European Union countries prefer intermodal more. In Europe document requirement for intermodal is less than unimodal” (Company Gn Representative).

### **5.2.10. Customer Persuasion Problem**

On Turkish side of intermodal link, unaware customers and their inadequate intermodal knowledge cause reluctance for the use of integrated transportation services. According to interviews, it is claimed that, customer demand is one of the specific reasons for underutilized intermodal transportation in Turkey.

“Another problem is explaining our services to customers since they are used to unimodal transportation, it is not easy to persuade them that the transportation of freight would be in the same time period as in unimodal transportation” (Company G Representative).

“Intermodal is not preferred compared to unimodal transportation. In Turkey, we have very limited number of intermodal operators. Also, customers do not have enough knowledge about intermodal. We try to explain intermodal and its benefits in terms of environment and security” (Company B Representative).

## **6. CONCLUSION**

This study aims to reveal the considerations in intermodal preference and problems between Turkey and Europe in intermodal transportation which has not currently been examined comprehensively. Moreover, the contribution of this article is to view the insight of logistics companies regarding intermodal transportation.

Findings indicated that market coverage, environment friendliness, cost advantage, type and volume of freight act as important factors for intermodal preference. For the obstacles part, findings pointed out operational and regulatory differences between Turkey and Europe. In Europe, time limitations, environmental regulations and documentation issues seem to cause some hurdles for logistics companies. Apart from those regulatory issues, losses and time lags may happen, and logistics companies have to pay extra charges for the waits resulting from the transfers between modes. Moreover, due to ongoing development process in transportation and increasing investments, Turkey specific infrastructural maintenance halts may happen during the intermodal operations. Interestingly, unawareness and inadequate knowledge regarding benefits of intermodal cause some perceptual drawbacks on customer side. Besides, we recognize that the declared privatization process has increased expectations in railways and the companies expect to have more intermodal operations with the forthcoming deregulation.

Considering its geographical position, Turkey has the capacity to become a more developed logistics base. In order to enliven transportation industry, a more balanced transportation system between modes should be provided for faster and cheaper coordination. Further, in order to reduce transportation issues between Europe and Turkey, new regulations should be developed. According to transportation policies free trade of freight and transportation policies should concerted together. Next, in Turkey new reforms are essential both legally and structurally. When examined in the framework of intermodalism, lack of infrastructure appears to be a significant issue for Turkish logistics industry. Hence, an integrated perspective should be adopted for transportation infrastructure for each mode while renewal and development operations.

Consequently, in order to reduce the above mentioned intermodal transportation issues, public and private industries, and civil institutions should play wider roles and collaborate. Turkish logistics industry play an important role in intermodal transportation projects both nationally and internationally in order to create sustainable intermodal transportation in Turkey. More intermodal projects are necessary since they would increase Turkey's competitive advantage by enabling the adaptation process to European intermodal links.

Although this research was carefully prepared, we are still aware of its limitations. Due to difficulties in contacting and finding experts in international intermodal transportation area in Turkey, we could not include more companies into our sample. Though, with the current sample size, we reached an important level of saturation in data. Moreover, we also believe that it will be advantageous for the future studies to examine government archives in order to find elaborated documents regarding regulations and developments on intermodal transportation.



## REFERENCES

- Agamez-Arias, A. D. M. & Moyano-Fuentes, J. (2017), Intermodal Transport in Freight Distribution: A Literature Review. *Transport Reviews*, 1-26.
- Bakırcı, M. (2012), Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (25),340-377.
- Barriball, L.K. & While, A. (1994), Collecting Data Using a Semi-structured Interview: A discussion paper. *Journal Of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Bowen, G. A. (2009), Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bruns, F., Goerigk, M., Knust, S. & Schöbel, A. (2014), Robust Load Planning of Trains in Intermodal Transportation. *OR spectrum*, 36(3), 631-668.
- Charler, J. J. & Ridolfi, G. (1994), Intermodal Transportation in Europe: Modes, Corridors and Nodes. *Maritime Policy and Management*, 21(3), 237-250.
- Corry, P. & Kozan, E. (2008), Optimised Loading Patterns for Intermodal Trains. *OR spectrum*, 30(4), 721-750.
- Çavuşoğlu, D. ve Şakar, G. (2013), Intermodal Limanlar ve Pazarlama İletişimi: Liman Web Sitelerinin İçerik Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 5 (2), pg. 43
- Debrie, J. & Gouvernal, E. (2006), Intermodal Rail in Western Europe: Actors and Services in a New Regulatory Environment. *Growth and Change*, 37(3), 444-459.
- Deveci, D. A. & Çavuşoğlu, D. (2013), İntermodal Demiryolu Taşımacılığı: Türkiye İçin Fırsatlar ve Tehditler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- European Conference of Ministers of Transport (ECMT) (2001). *Activities of the Conference: Resolutions of the Council of Ministers of Transport and Reports Approved*, OECD Publishing.
- Grinter, Beki (2005). *Introduction to Qualitative Methods*, Georgia Institute of Technology.
- Gümüş, Sefer (2013).Lojistik Sektörünün Türk Ekonomisine Katkıları ve Bir Araştırma, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(3), 302-324
- Holsti, Ole R. (1969) "Content Analysis For the Social Sciences and Humanities.", 602-611.
- Horn, B. E. & Nemoto, T. (2005). *Intermodal Logistics Policies in the EU, the US and Japan. Transport Policy Studies' Review*, 7(4), 2-14.
- Kasapoğlu, L. & Cerit, A. G. (2011), Türkiye’de Intermodal Konteyner Taşımacılığında Demiryolu Ulaştırma Potansiyelinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Kaynak, M. & Zeybek, H. (2007), İntermodal Terminallerin Gelişiminde Lojistik Merkezler, Dağıtım Parkları ve Türkiye’deki Durum, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Langen de, P. W., Figueroa, D. L., Van Donselaar, K. H., & Bozuwa, J. (2017), Intermodal Connectivity in Europe: An Empirical Exploration. *Research in Transportation Business & Management*, 23, 3-11.
- Lin, C. C., Chiang, Y. I. & Lin, S. W. (2014), Efficient Model and Heuristic for the Intermodal Terminal Location Problem. *Computers & Operations Research*, 51, 41-51.
- Šakalyš, A. & Palšaitis, R. (2006), Development of Intermodal Transport in New European Union States. *Transport*, 21(2), 148-153.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques*. Sage publications.

- Sulbaran, T. & Sarder, M. D. (2013). Logistical Impact of Intermodal Facilities. In Proceedings of 2013 ASEE Southeastern Section Annual Conference and Meeting., 10-12.
- Şeker, B. (2016), Taşımacılığın Yeni Trendi Intermodal Sisteminin Türkiyedeki Konumu Ve Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanışı. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1), 86-102.
- Tsamboulas, D., Vrenken, H. & Lekka, A. M. (2007), Assessment of a Transport Policy Potential for Intermodal Mode Shift on a European Scale. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 41(8), 715-733.
- Turkish Combined Transport Strategy Executive Report (TCTSER). (2013). Strengthening Combined Transport In Turkey, 2.
- Tusiad (2012). Türkiye’de Dış Ticaret Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları. Yayın No: Tusiad-T/2012-2/526. 31.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (Ed.). (2010). Measurement in Nursing and Health Research. Springer Publishing Company.
- Van Klink, H. A., & Van Den Berg, G. C. (1998). Gateways and Intermodalism. Journal of Transport Geography, 6(1), 1-9.
- Vitoşoğlu, Y., & Evren, G. (2011). Türkiye’de Demiryolu Ağırlıklı Kombine Yük Taşımacılığı Olanaklarının Araştırılması. İTÜ Dergisi/D, 7(1).

**Citation:** Akdöl B. & Menteş S.A. (2017), Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar Ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü, BMIJ, (2017), 5(3): 859-879 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.158>

## KADINLARIN YÖNETİCİ POZİSYONLARINDA YAŞADIKLARI ZORLUKLAR VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNDE CİNSİYETİN ROLÜ

Buket AKDÖL<sup>1</sup>

Süleyman Ahmet MENTEŞ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 09/10/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 09/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2017

### ÖZ

*Bu çalışmada cam tavan ve kraliçe arı sendromunun astlarla yüksek nitelikli etkileşim kurmada olası etkileri irdelenmektedir. Bu amaçla Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanların lider üye etkileşimleri anketyöntemiyle ölçülerek, cinsiyet faktörünün çalışanın yöneticiyle etkileşimi açısından anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Anket formunda ölçüm aracı olarak Liden ve Maslyn'in (1998) çok boyutlu lider üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türk iş hayatında beyaz yakalı çalışanlar arasında, yöneticinin cinsiyetinin yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma ile şekillenen etkileşim düzeyleri açısından anlamlı fark yaratmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca çalışanın cinsiyetinin hem kadın hem de erkek yönetici ile etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kraliçe Arı Sendromu, Lider Üye Etkileşimi

**JEL Kodları:** M54, M14, M10

## THE CHALLENGES FOR WOMEN IN EXECUTIVE POSITIONS AND THE ROLE OF GENDER ON LEADER MEMBER EXCHANGE

### ABSTRACT

*This study concentrates on the potential effects of glass ceiling and queen bee syndrome in establishing high quality exchange (leader member exchange) with subordinates. The study analyses if gender plays a significant role in determining exchange with subordinates. Data was collected from white-collar employees at*

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, [buketakdol@gmail.com](mailto:buketakdol@gmail.com) <http://orcid.org/0000-0002-7613-9856>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Namık Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [ahmetmentes@yahoo.com](mailto:ahmetmentes@yahoo.com) <http://orcid.org/0000-0001-7787-6287>

*Turkish business context by using Liden Maslyn (1998) multi-dimension Leader Member Exchange assessment tool. The findings of the study exhibit that in Turkish business context leader's gender is insignificant at determining exchange with white-collar subordinates for dimensions such as affection, contribution, loyalty and professional respect. The study also concludes gender of the subordinates is insignificant at determining the exchange with leaders of both genders*

**Keywords:** Glass Ceiling, Queen Bee Syndrome, Leader Member Exchange

**JEL Codes:** M54, M14, M10

## 1. GİRİŞ

Kadınların işgücüne katılarak emeklerini sunmaları ve organizasyonlarda yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temelinde, ‘bir toplumdaki kadınlar ve erkekler arasında roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler bakımından ayrışmayı’ (Bacacı Varoğlu, 2001; 1) ifade eden toplumsal cinsiyete dayalı eril ve dişil özellikler ve roller bulunmaktadır. Kadınlar ve erkekler toplumda yetiştirilme ve sosyalleşme süreçlerinde bu özellik ve rolleri içselleştirmekte; çalışma hayatında da toplumsal cinsiyete ilişkin bu özellikler ve rollere dayalı önyargılarla karşılatıklarında bunu olağan görmekte-dirler. Ancak araştırmalar, toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenmiş önyargılar sebebiyle kadınların, işe alımdan, ücretlendirmeye, eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, terfiye kadar pek çok süreçte ayrımcılığa maruz kalabildiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde kadınların örgütlerde yönetici kademelerine yükselmelerinin önündeki her türlü görünmez engel-cam tavan- açık bir şekilde ortaya çıkmamakta, çoğu zaman toplumsal cinsiyetin bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözük-en uygulamaların arkasına gizlenmektedir.

Çalışma hayatında ayrımcılık, bir grup insan diğerleriyle eşit yeteneklere, eğitime, tecrübeye ve verimlilik düzeyine sahip olduğu halde, ırk, cinsiyet, din gibi verimlilikle ilgili olmayan kişisel özellikleri nedeniyle, farklı muameleyle karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır (Loureiro, Carneiro, Sachside, 2004; 129). Ayrımcılık yatay (belirli sektörlerde ve meslek gruplarında kümelenme) ve dikey (hiyerarşide alt kademede kümelenme) olmak üzere iki temel düzeyde olabilmektedir (Bergman, 1999; 759; TÜSİAD, 2000; 182; Ecevit, 1998; 277). Lindsay ve Pasquali (1993; 36-37) ise bu iki düzeydeki cinsiyete dayalı ayrımcılığın da, üç temel yolla ortaya çıktığını belirtmektedir; çalışma hayatında kadınları cinsiyetsizleştirmek, kadınsı nitelikleri değersizleştirmek ve erkeksi tavırdaki kadınları hoş karşılamamak bu yollardır.

Kadınların çalışma hayatına katılmalarını artırmak, karar alıcı rollerdeki temsillerinin artırılması için gerekli bir çaba olsa da yeterli bir çaba olamamaktadır. Fortune 500 şirketlerinde yönetim kurullarındaki kadın oranı 2017 yılında en yüksek düzeye çıkmıştır (<http://fortune.com/2017/02/06/board-diversity-fortune-500/>). Bazı ülkelerde özellikle erkek egemen sektörlerde, çeşitli kotalarla yönetim kurullarına kadın yönetici getirilmesiyle, alt yönetim kademelerindeki kadınların önünün açılacağı düşünülerek yasal düzenlemeler yapılmıştır. Ancak zorunlu şekilde üst yönetime getirilen kadın yöneticiler de söz konusu oranların değişmesinde itici güç olamamıştır. (Derks, Laar, Ellemers, 2016; 456-469) Sayısal göstergeler her zaman yönetim pozisyonlarındaki kadın sorununun aşıldığının bir yansıması olmayabilmektedir. Benzer şekilde Türkiye’de de ‘Bağımsız Kadın Direktörler Projesi’ ([http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd\\_report\\_final\\_7\\_print1.pdf](http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd_report_final_7_print1.pdf)) kapsamında üst yönetimde kadın üye bulunmayan şirket kalmaması, kadın üye oranının %25’e çekilmesi hedefleri konulmuş ve ‘Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Endeksi’ geliştirilmiştir (<http://www.sabanciuniv.edu/en/node/331>). Ancak IMBK100 şirketleri yönetim kurullarında kadın yönetici oranları üzerine yapılan bir çalışma, Türkiye’deki kadın yönetim kurulu üye sayısı ortalamasının Avrupa ortalamasına yakın olmasına rağmen; hukuk sistemi, mülkiyet yoğunlaşması ve toplum kültürü gibi sebeplerle kadın yönetim kurulu üyelerinin büyük kısmının hakim hissedar konumundaki ailenin üyesi olduğu ortaya koymaktadır (Menteş, 2010; 100-103). Üst yönetim pozisyonlarında kadın yöneticilerin sayıca artışı, kadınların önündeki engelleri aşmak için yeterli strateji olamamaktadır. Bu durum cinsiyet eşitsizliğinin kökeninde yatan önyargılara daha çok dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada kadın yöneticilerin karşılaşılabileceği dikey ayrımcılık ele alınmaktadır. Üst yönetime yükselmenin önündeki önyargılara dayalı görünmez engeller (cam tavan) ve özellikle erkek egemen sektörlerdeki kadın yöneticilerin kadın çalışanların yükselmesini engellediğine ilişkin düşünce biçimi (kraliçe arı sendromu) açıklanmaktadır. Bu iki kavramsal çerçeve aracılığıyla, çalışanların yöneticilerle etkileşim düzeyinde (lider üye etkileşimi) cinsiyetin rolü tartışılmaktadır. Çalışmanın son kısmında ise, cinsiyet faktörünün yöneticiyle etkileşim düzeyi açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı Türk iş dünyasındaki beyaz yakalı çalışanlardan toplanan veriler ışığında analiz edilecektir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Lider Üye Etkileşimi ve Kadınsı – Erkeksi Liderlik Tarzı**

Lider Üye Etkileşimi (LMX) teorisi, Graen ve Haga'nın 1975 yılında ileri sürdüğü Dikey İkili Bağlantı Modeli'ne dayanmaktadır (Dansereau, Grean, Haga, 1975; 46-79). Modelin temelinde liderlerin birlikte çalıştığı her bir astına özgü bir etkileşim biçimi geliştirdiği, tüm çalışanlara aynı tarzda yaklaşmadığı varsayımı bulunmaktadır. Böylece yönetici ile her bir çalışan arasında onlara özgü bir etkileşim biçimi geliştiği belirtilmektedir. Bu etkileşim yöneticinin görev verme, yetki devretme, bilgi paylaşma gibi işlerini yerine getirme sürecinde doğal olarak oluşmaktadır. Etkileşimin oluşumu bir süreç olarak ele alınırsa; liderle üyenin ilk etkileşimi, lider tarafından üyeye görevler verilmesi, üyenin bu görevler karşısında tutum ve davranışlar sergilemesi, liderin de üyenin tavrına göre tutum ve davranışlarını şekillendirmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu sürecin sonucu olarak yönetici ve çalışan arasında iki türden biri şeklinde bir etkileşim deneyimlenmektedir. Bunlardan ilki yöneticiyle çalışan arasında karşılıklı etki, güven, saygı ve hoşlanma özelliklerini taşıyan grup içi (yüksek nitelikli) etkileşimdir. Grup içi etkileşim liderin desteğine, formal ve informal ödüllere, liderin verdiği görevlerde ekstra çabaya işaret etmektedir. İkincisi ise yöneticiyle çalışan arasında yapılan biçimsel anlaşmaya dayalı; karşılıklı güven, saygı ve hoşlanmanın eksik olduğu grup dışı (düşük nitelikli) etkileşimdir. Grup dışı etkileşimde sadece görev odaklı bir ortaklık geliştirilebilmektedir. (Gerstner, Day, 1997; 827-844; Dansereau, Grean, Haga, 1975; 46-79)

Liden ve Maslyn LMX'i ölçmek için dört boyutlu bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Liden, Maslyn, 1998; 43-72). Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır;

**Etki:** Yönetici ile çalışan arasında karşılıklı hoşlanma, beğenme, çekicilik ve arkadaşlığa dayalı olumlu duyguları ifade etmektedir.

**Katkı:** Yönetici ya da çalışanın birbirlerini ortak hedefler doğrultusunda çalışıyor, sorumluluk almaya istekli ya da kaynak ve fırsatları sunmaya razı olarak algılamasıdır.

**Sadakat:** Yönetici ve çalışanın amaç ve faaliyetlerde birbirlerini açıkça desteklemesi, birbirinin beklediği doğrultuda davranışlar ve vefakarlık göstermesidir.

**Profesyonel Saygı:** Yönetici ve çalışanın karşılıklı olarak mesleki itibarını algılayış biçimleridir. Bu boyut güven ve yüksek saygı ile yakından ilişkilidir.

Kadınlar ve erkekler toplumsal cinsiyete dayalı rol ve özellikler, bilişsel tarz ve iletişim şekilleri açısından farklılıklar gösterdikleri için örgütsel yaşamda farklı liderlik davranışları sergileyebilmektedir. Toplumsal cinsiyet rol ve özelliklere göre; kadınlar, ilişki yönelimli, ayırt etmeye dayalı, değer güdümlü özellikler gösterirken; erkekler, eylem yönelimli, mantıksal, mühendisliğe dayanan, neden ve sonuç ilişkisi kuran özellikler sergilemektedirler (Cook, Rothwell, 2004; 124-136). Bilgi ve deneyimin işlenmesindeki farklılıkları ele alan bilişsel tarza göre; kadınlar, beynin sağ tarafının bir fonksiyonu olan, duygusal ve ani kararlar, çabuk kavrama, kuvvetli hayal gücü ve atılganlık gibi özellikler içeren sezgisel tarzı; erkekler ise, beynin sol tarafının bir fonksiyonu olan, detaylara dayalı, planlama ve koordine etmeye odaklı, rasyonel kararları içeren analitik tarzı kullanmaktadır (Artan, Atay, 2001; 241-242). İletişim şekline dayanan farklılıklar açısından ise; kadınlar başarılarında övgüyü paylaşmaya, anlamadıkları noktalarda soru sormaya, eleştirileri hafifletmek için nazik bir tarzda geri bildirim vermeye, karşı tarafa ne yapılmasını istediğini dolaylı yollardan söylemeye; erkekler ise kadınların tersine, kendi kendilerine övünmeye, açıkça geri bildirim vermeye, şikâyetlerini dile getirmemeye, daha az soru sormaya, hatalarını ve zayıflıklarını gizlemeye eğilimlidirler (Knicki, Kreitner, 2006, 306-307).

Kurumsal dünyada yöneticilerin sıklıkla tercih ettiği etkileşim tarzının erkeksi olarak anılan direkt ve net tarz olduğu ileri sürülmektedir. Erkeksi tarzı benimseyen kadınların, kadınsı tarzı benimseyen kadınlara göre daha fazla yükseldiği; ancak örgüt içinde “*patronluk taslayan*” ya da “*dikkat çekme meraklısı*” olarak adlandırıldıklarına dikkat çekilmektedir. Oysa aynı (erkeksi) tarzı benimseyen erkeklerin ‘*lider özelliklerini taşıdıklarının* söylendiğinin altı çizilmektedir. (Lockwood, 2004)

Orta kademe yöneticiler arasında yürütülen bir başka çalışmada ise, baskın ve otokratik bir yönetim tarzı benimseyen kadın yöneticilerin hem kadınlar hem de erkekler tarafından olumsuz algılandıkları ortaya konmaktadır. Diğer taraftan kadınsı olarak tanımlanan, işbirlikçi ve interaktif bir liderlik tarzını benimseyen erkek yöneticiler zayıf ve etkisiz görülmektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler duruma bağlı olarak kendi yönetim tarzlarını kullanmakta rahat hissettiklerini, fakat çoğunlukla erkeklerin norm ve kurallarıyla uyumlu olmalarının beklendiğini düşünmektedirler (Jackson, 2001; 37). Bu nedenle kadınlar yöneticilik pozisyonlarına ilk adım attıklarında, erkeklere başarı getiren davranış kurallarını benimsemeye çalışmışlar; ancak kadın olarak deneyim kazandıkça kendi geliştirmiş oldukları beceri ve davranışları kullanmaya başlamışlardır (Rosener, 2006; 187-190). Fortune 500 şirketlerinde yapılan bir araştırmada ise; kadınların liderlik tarzlarında erkeklere göre daha esnek oldukları

görülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; başarılı kadın yöneticiler, erkeklerden iki kat daha fazla ilişki yönelimli tarzı ve bunun yanında erkeklerin sürekli kullandıkları direkt ve otoriter tarzı kullanmaktadırlar (Lockwood, 2004).

Kadın ve erkekler arasında olası bu tarz farkının, çalışanların yöneticiyle ilk ilişkilerinin, çalışanların bu ilişkideki tepkilerinin, yöneticinin bu tepkiye göre geliştireceği tutum ve davranışların, kısacası tüm lider üye etkileşimi sürecinin belirleyici olması söz konusu olabilir. Bu varsayım ile bu çalışmada, lider üye etkileşiminde cinsiyet faktörünün rolü incelenmektedir. Benzer şekilde literatürde de cinsiyet faktörünün lider üye etkileşimindeki rolüne değinen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin Bauer ve Green (1996; 1538-1567) lider üye etkileşiminin taraflarının aynı cinsiyetten olmasının etkileşimin kalitesine etki etmediğini; bununla beraber Green, Anderson ve Shiers ise (1996; 203-214) tarafların aynı cinsiyetten olmamasının düşük kaliteli etkileşime sebep olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Goertzen ve Fritz (2004; <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/26>) lider üye etkileşiminin performans, iş tatmini, rol çatışması gibi konulara etkisinde demografik bir değişken olarak cinsiyet faktörünün fark yaratıp yaratmadığını inceleyen bazı çalışmalar olduğunu; ancak lider üye etkileşiminin taraflarının cinsiyetinin etkileşimin kalitesine doğrudan etkisini test eden bir araştırmanın yapılmadığını vurgulamışlardır.

Lider üye etkileşimi teorisi yöneticinin her bir astına özgü olarak ayrı bir etkileşim biçimi geliştirdiği varsayımına dayanmaktadır. Öte yandan kadınsı ve erkeksi liderlik tarzı birbirinden farklılık göstermekte, çalışanların liderlerini algılayış şeklini etkilemektedir. Liderin kadın ya da erkek cinsiyetine sahip olmasına bağlı olarak çalışanlarla yüksek ya da düşük etkileşime sahip olabilmesi cam tavana ortam sağlayan tutumların varlığının belirleyicisi olarak görülebilir. Ayrıca kadın yöneticilerle etkileşim düzeyinin kadın ve erkek çalışanlar arasında yüksek ve düşük nitelikli olarak ayrışması da kraliçe arı sendromunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

## **2.2. Cam Tavan ve Çalışanların Yöneticileriyle Etkileşiminde Yönetici Cinsiyetinin Rolü**

Cam tavan en genel haliyle üst yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen kadınların önündeki cinsiyete ilişkin önyargılara dayalı görünmez engeller olarak açıklanabilir. Çalışanların üst yönetim pozisyonlarına terfisinde ya da önemli işleri hangi çalışanın yapacağına dair karar verilirken, adayın söz konusu pozisyon veya iş için uygun olup olmadığına dair kişisel tahminler yürütülebilmekte (Powell, Butterfield, 1994; 70) ve bu esnada adayların cinsiyetine dayalı varsayımlar geliştirilebilmektedir (McCracken, 2006; 58-70). Bu



tahmin ve varsayımlar, kadınların toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği, bu sorumluluklar nedeniyle ağır işleri yapamayacağı, üst yönetime gelmek için gerekli liderlik özelliklerine henüz sahip olmadıkları gibi düşüncelerle varılan yargılar olabilmektedir. Kadınların lehine gibi görünen bu yargılar sonucu kadınlar, daha az yetki ve sorumluluk sahibi olmakta, yükselmelerinin önünü açacak görevlere getirilmemekte, yeterli ve gerekli tecrübeye ulaşamayarak fırsat eşitliğinden yoksun kalabilmektedirler. Bu döngü devam ettikçe, toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu olarak, kadınların üst yönetim için uygun olmadığına (Schwartz, 2001; 117), erkeklere göre verimsiz çalıştıklarına inanan; sonuçta yapılan işin nasıl yapılacağına göre değil, kim tarafından yapılacağına göre değerlendirmede bulunan (Simon, 1995; 22) yöneticiler artmaktadır. Bir yandan aileleri ile kariyerlerini dengeleme esnekliğine sahip olmak isteyen kadınlar örgüte yeterince bağlanamamakla suçlanmakta; diğer yandan kariyer odaklı kadınlar özellikle işlerini erkekler gibi saldırgan ve rekabetçi şekilde yürüttüklerinde “sınır bozucu” ve “kadınlıktan çıkmış” olarak adlandırılmaktadırlar (Schwartz, 2001; 118). Sonuçta kadınların kişilik, kararlılık ve azimlerinin yetersiz olduğuna (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007; 119); bağımlı, duygusal, risk almayan, rekabetçi olmaktan kaçınan davranışlar sergilediklerine (Anafarta, Sarvan, Yapıcı, 2008; 115) ve liderlik özellikleri göstermediklerine yönelik önyargılar kadınların önüne ‘cam tavan’ olarak adlandırılan görünmez engeller olarak çıkmaktadır.

Cam tavan kavramı ilk kez 1986’da Hymowitz ve Schellhardt’ın, Wall Street Journal’da kurumsal dünyada kadınlar üzerine yayınlanan özel rapordaki makalelerinde kullanılmıştır. Yazarlar Amerikan şirketlerinde çok sayıda alt kademe kadın yönetici alınmasına rağmen, bunların çok azının erkek meslektaşlarıyla aynı hızda ve aynı kademeye kadar yükselebildiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin çoğu erkeklere göre daha az yetkiyle ve daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt, üst yönetime giden yolun, kadınlar için kurumsal gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını belirtmektedir. Ayrıca kadınların güvenden, gerekli niteliklerden ve şirkete bağlılıktan yoksun olduklarının sıklıkla düşünüldüğünü vurgulamaktadırlar. Sonuçta, kadınların ilerlemesinin önünde görünmez bir cam tavan oluşmaktadır. (Hymowitz, Schellhardt, 1986; 1) Makalenin yayımlanmasından sonra “cam tavan” kavramı, örgütlerde kadınları ve azınlıkları belirli bir kademenin altında tutan görünmez engeller olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller, üst kademelere ulaşmak için gerekli yeteneklerden yoksun olmaktan ziyade, cinsiyet ve ırk faktörlerine ilişkin önyargılara dayanmaktadır (Jackson, 2001; 30). “Cam” metaforu görünmez engelleri ifade eder, çünkü kadınların bu iyi işlere ulaşmalarını önleyen apaçık bir engel yoktur;

kadınların karşılaştığı engel genellikle erkeklerin lehine işleyen bir örgüt kültürü ve uygulamalarının ardına gizlenmiş ve olağan görünen düşünce biçimleridir (Longo, Straehley, 2008; 88).

Literatürde cam tavanın oluşma nedenleri kadın ve erkek arasındaki kişisel farklılıklardan, cinsiyete dayalı ayrımcılığa kadar pek çok açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları; kadınların ve erkeklerin işle ve verimlilikle ilgili farklılıkları, biyolojik farklılıklar ve sosyalleşme sürecinde oluşan farklılıklar, aile sorumluluklarıyla ilgili bireysel tercihler ve kadınların gelişimlerini sağlayacak görevlere ulaşamamalarıdır (Ohlott, Ruderman, McCauley, 1994; 46).

Organizasyonlarda cam tavanın varlığını belirlemek çok tartışmalıdır. Çünkü cam tavanın varlığını gösteren unsurlar farklı kişiler ve cinsiyetler tarafından farklı algılanmaktadır. Örneğin bir araştırmada erkeklerin % 93'ü kadınlara fırsat eşitliği sağlamada son 5 yılda iyileştirmeler olduğunu kabul ederken, bu tespite katılan kadınların oranı %60'dır. Araştırmacılar cam tavan konusunda kadınların ve erkeklerin düşüncelerini şu şekilde özetlemektedirler: Erkekler, kadınların henüz üst yönetim pozisyonları için gerekli alt yapı ve tecrübeye sahip olmadığını, zamanla kadınların da bu tecrübeyi kazanarak üst yönetime daha kolay ilerleyebileceklerini düşünmektedirler. Kadınlar ise, mesleki kapasiteleri ve organizasyona bağlılıklarıyla ilgili önyargıların olumsuz etkilerine vurgu yapmaktadırlar. (Knutson, Schmidgall, 1999; 66)

Cam tavanı açıkça belirlemek tartışmalı olsa da, bir organizasyonda cam tavanın varlığını gösteren bazı işaretler bulunabilmektedir. Bu işaretler her kültürde ve her organizasyonda varlıkları ve yoğunlukları açısından farklılık göstermekte ve zaman içerisinde değişebilmektedir. Bunlardan bazıları, cinsiyete dayalı maaş (Lockwood, 2004), kadınlara fırsat ve güç yaratacak mentor ve rol modelden yoksun olma (Goodman, Field, Blu, 2003; 477), organizasyonda esnekliğin olmaması ve kadınların katkısının ödüllendirilmemesi (Mattis, 2004; 154), yetersiz kariyer planlaması (Aydın, Özkul, Karakaş Tandoğan, Şahin , 2007; 315), örgütsel kaynak ve olanakların adil paylaşılmaması (Bacacı Varoğlu, 2001; 17-18), kadınların görev, sorumluluk, yetki, denetime sahip olmaması, çalışma biçimi ve koşullarının saptanma şekli (Ecevit, 1998; 268), iş ve yaşam dengesi mücadelesi, kadınların örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememesi, astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları (Anafarta, Sarvan, Yapıcı, 2008;111-137; Jackson, 2001; 30-42; Simon,1995; 19-29) olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Literatürde cam tavan kavramının varlığına karşı çıkan görüşler de bulunmaktadır. Lockwood (2004) cam tavan kavramına karşı üç farklı görüşün var olduğunu belirtmektedir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir; (Lockwood, 2004)

- Kadınlar üst düzey pozisyonlara eğer isterlerse, sıkı çalışmak, hırs ve örgüte değer katmak yoluyla, kendi haklarıyla gelebilirler. Ancak bazı kadınların kariyer hedefleri için fazla hırslı olmamaları, üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir.

- Kadınların ilerlemesinin önündeki engel, örgütsel engellerden ya da üst yönetim tarafından konulan engellerden ziyade, iş ve yaşam dengesi mücadelesidir. Pek çok kadın üst kariyer merdivenlerini tırmandığında, ailenin daha önemli olduğunu ve çocuklarının hayatında önemli anlarını paylaşma fırsatını kaçırdığını fark etmektedir.

- Cam tavan literatürü küçük işletmeleri dikkate almama eğilimindedir. Oysa kadın girişimciler, geleneksel büyük işletmelerdeki üst yönetim pozisyonlarına kıyasla, daha az değerli gibi görünen küçük işletmelerde başarılı olmaktadır.

Cinsiyet faktörünün çalışanın yöneticiyle etkileşim düzeyindeki rolünü doğrudan inceleyen bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Ancak lider üye etkileşiminin ve işyerinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığına etkisine odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Park ve diğerleri, (2017; 127-148) Güney Kore’de yaptıkları araştırmada, lider üye etkileşiminin yükselme ve eğitim açısından cinsiyet ayrımcılığına etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu yöneticinin cinsiyetinin etkileşimin düzeyinde anlamlı farklılık yaratabileceği varsayımımızı destekler niteliktedir.

### **2.3. Kraliçe Arı Sendromu ve Kadın Yöneticiyle Etkileşimde Çalışanın Cinsiyetinin Rolü**

Kadın yöneticilerle kadın çalışanların daha fazla sorun yaşadığına, örgütsel hayatta kadınların en büyük düşmanının yine kadınlar olduğuna ilişkin yaygın bir kanı bulunmaktadır. Bunun bir uzantısı olarak, kadınların birbirlerini çekemediği (başarılarını hazmedemedikleri), birbirlerini rakip olarak gördükleri, yardımcı olmadıkları, stres ve tatminsizlik gibi olumsuz iş tutumlarına sebep oldukları, sonuç olarak birlikte çalışmayı tercih etmedikleri bir iş ortamı oluşabilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, “kadınların birbirlerini çekememeleri üst kademe görevlere gelememelerinde etkindir” ifadesini araştırmaya katılanların %54’ü kabul etmektedir (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007; 130). Gerni (2001) bu durumu “geçit vermeyen kadınlar” olarak nitelendirmekte ve başlıca sebepleri arasında; başarılı kadınlara çevrelerindeki kadınların olumsuz tutumlarının, kadınların toplumsal cinsiyeti içselleştirmeleriyle

buldukları konumu kabul ederek kendilerinin ve diğer kadınların ilerlemelerine gerek görmemelerinin sayılabileceğini vurgulamaktadır. Gerni ayrıca, kadın çalışanların kadın yöneticileri rakip olarak görüp desteklemediğini ya da kadın yöneticilerden daha fazla beklentileri olduğu için bu beklentiler karşılanmadığında öfkelenebildiklerini de belirtmektedir (Gerni, 2001; 37-51). Öte yandan kadın yöneticilerin de yükselmek için sergiledikleri kendi çabalarını referans alma yanlılığına kapıldıklarının; bilinçaltındaki “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir” düşüncesiyle başka kadınlara yardımcı olmak istemediklerinin altını çizen çalışmalar da bulunmaktadır (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007; 119).

Türkiye’de Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada, kadın yöneticilerin astlarının stres düzeyinin, erkek yöneticilerin astlarının stres düzeyinden yüksek olduğu ortaya konmuştur (Özdevecioğlu, Bulut, Arı Tekçe, Çirli, Gemic, Tozal, Doğan, 2003; 134-136). ABD’de yapılan bir çalışmada da kadın yöneticilerle çalışanların daha yüksek stres, psikolojik ve fiziksel sorunlar yaşadıkları belirtilmiştir (Chris, 2008). Sheppard ve Aquino’nun (2013; 52-65) araştırmasının sonucuna göre, iş yerindeki kadınlar arasındaki çatışmaların, erkeklerin birbirleriyle ya da kadınların erkeklerle yaşadıkları çatışmalara göre, düşük iş tatmini, düşük bağlılık ve yüksek işgücü devir hızı gibi olumsuz sonuçlara daha çok neden olduğu düşünülmektedir. Human Resources Dergisi’nin yaptığı bir internet anketinde ise katılımcılardan, ‘yöneticinin kadın olması’, ‘yöneticinin erkek olması’ ve ‘yönetici cinsiyetinin önemli olmadığı’ seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. Kadın katılımcıların %47’si erkek yönetici tercih ederken, erkeklerin %49’u yöneticinin cinsiyetinin önemli olmadığını belirtmektedirler. (<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=594>).

Kraliçe arı, özellikle erkek egemen sektörlerde (üst yönetim pozisyonlarında erkek yöneticilerin yoğun olduğu vb.) erkek egemen kültüre uygun tutum ve davranışlar sergileyerek ve diğer kadınlarla aralarına mesafe koyarak bireysel kariyer başarılarını sürdürmek isteyen kadın yöneticiler için kullanılan bir etikettir (Staines, Tavis, Jayaratne, 1974; 55-60). Kraliçe arı sendromu bir başka deyişle, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle benzer davranış kalıpları içinde olmayı tercih etmeleri ve böylece diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermeleridir (Zel, 2002; 41-42). Kraliçe arı genellikle yüksek statülü bir işte, yüksek bir maaşa çalışan, erkek meslektaşlarıyla iyi geçinebilen bir kadın yönetici profilidir; diğer kadınlarla bulunduğu pozisyon için mücadele içine girmek istemediğinden ve/veya akranlarının ulaşamayacağı düşünülen ayrıcalıklı bir pozisyonda olmak hoşuna gittiğinden, kadınlara eşit fırsatlar sağlanması için mücadele etmemekte ve kadınlara yönelik önyargıların

yeniden üretilmesine imkan veren bir tutum içinde olmaktadır (Knight, 1989; 4-5). Kraliçe arı davranışları üç farklı şekilde kendini gösterebilmektedir (Derks, Laar, Ellemers, 2016; 456-469):

- Kendini erkekler gibi gösteren tavır ve davranışlar,
- Diğer kadınlarla arasındaki farkları vurgulama ve kadınlara karşı mesafeli davranışlar,
- Cinsiyete dayalı hiyerarşiyi meşrulaştıracak tutum ve kararlar.

Kraliçe arı davranışlarının altında yatan psikolojik sebepler arasında; yönetici kadınların astı olan kadınlara rol model olmak yerine, sıklıkla gördükleri erkek iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarını taklit yoluyla, erkek egemen örgüt kültürü içinde değer gören erkeksi liderlik özelliklerine uyum sağlamaya çalışmaları gösterilmektedir (Derks, Laar, Ellemers, 2016; 456-469). Ancak pek çok kadın çalışanın kadın yöneticisine karşı farklı istek ve beklentiler içinde olması, bu beklentilerin karşılanmamasıyla yöneticiyle etkileşimlerinin kalitesiz (düşük nitelikte – grup dışı) olması olasıdır.

### **3. ARAŞTIRMA AMACI, YÖNETİ VE KISITLARI**

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların kadın ve erkek yöneticilerle etkileşim düzeylerini belirlemek, yönetici cinsiyetinin çalışanın yöneticiyle etkileşimi açısından anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymak ve son olarak kadın yöneticilerle etkileşimde çalışanın cinsiyetinin anlamlı fark yaratıp yaratmadığını sorgulamaktır. Bu amaçla aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1-Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların kadın ve erkek yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma düzeyleri nedir?

2-Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma düzeyleri arasında yöneticilerin cinsiyeti açısından fark var mıdır? Bu fark istatistiksel olarak anlamlı mıdır? Olası bu fark cam tavan teorisinin dayandığı önyargıları destekleyecek şekilde kadın yöneticilerin aleyhine midir? Bir başka deyişle kadın yöneticilerin çalışanlarla etkileşim düzeyi erkek yöneticilerin çalışanlarla etkileşim düzeyine göre daha mı düşüktür?

3-Türkiye’de beyaz yakalı çalışanların kadın yöneticilerinden etkilenme, katkı

sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma düzeyleri çalışanın cinsiyeti açısından farklılık göstermekte midir? Olası bir farklılık kraliçe arı sendromunun dayandığı temel varsayımları destekleyecek şekilde kadın çalışanların aleyhine midir? Bir başka deyişle kadın çalışanların kadın yöneticilerle etkileşimi erkek çalışanların kadın yöneticilerle etkileşim düzeyine kıyasla daha mı düşüktür?

Yukarıdaki araştırma sorularını cevaplamak amacıyla, lider üye etkileşimi ölçeği ve demografik soruların bulunduğu iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Lider üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçüm aracının güvenilirlik düzeyi bu çalışma için (Cronbach alpha) 0,966'dir. Katılımcıların ölçüm aracındaki ifadeleri 7'li Likert tipi ölçekle değerlendirmeleri istenmiştir.

Hazırlanan anket formu beyaz yakalı çalışanlara internet ortamında bir link üzerinden ulaştırılmıştır. Linki 600 kişi açmış, 382 katılımcı eksiksiz olarak anketi doldurmuştur. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- %53'ü kadın, %47'si erkektir;
- %25'i 18-29, %71'i 30-44, %4'ü 45-59 yaş aralığındadır;
- %7'si lise, %68'i üniversite, %20'si yüksek lisans ve %5'i doktora eğitimi görmüştür.
- %64'ü yönetsel yetkileri olmayan beyaz yakalı çalışan; %8'i alt kademe, %24'ü orta kademe ve %4'ü üst kademe yöneticidir.
- %41'i 3 yıldan az, %42'si 4-9 yıl arası ve %17'si 10 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir.

Katılımcılara, ilk kademede bağlı oldukları yöneticilerinin yaşı ve cinsiyeti de sorulmuştur. Katılımcıların yöneticilerinin %42'si kadın, %58'i erkektir. Ayrıca katılımcıların yöneticilerinin %2'si 18-29, %79'u 30-44 yaş aralığında ve %9'u 45 yaş üstüdür.

Çalışmaya katılanların %14'ü mikro ölçekli (10 kişiden az çalışanı olan), %28'i küçük ölçekli (11-49 kişi çalışanı olan), %21'i orta ölçekli (50-249 kişi çalışanı olan) ve %37'si büyük ölçekli (250 kişiden fazla çalışanı olan) işletmelerde işgörmektedirler. Katılımcıların çalıştıkları sektörlere ilişkin dağılım Tablo.1'de gösterilmektedir.

**Tablo.1 Katılımcıların Sektörel Dağılımı**

Sektör	Katılımcı (%)
Adalet ve güvenlik	5
Ambalaj	1
Bilgi ve İletişim Teknolojileri (Bilisim)	5
Cam / Çimento ve toprak	1
Dayanıklı Tüketim / Beyaz Eşya	2
Eğitim / Danışmanlık	14
Eğlence / organizasyon	2
Emlak	1
Enerji	3
Finans / Banka / Denetim / Sigorta	8
Fuarcılık / organizasyon	1
Gıda / İçecek / Tütün	3
Güzellik / Bakım	1
Hızlı Tüketim Malzemeleri	1
İlaç	2
İnşaat / Çimento / Hazır beton	5
Kimya / Petrol / Lastik	3
Makina	2
Otomotiv	9
Perakende	2
Reklam / Medya / Halkla ilişkiler / Yayıncılık	3
Sağlık / Hastane	7
Sosyal hizmetler / STK / Belediye	5
Spor	1
Tarım / Avcılık / Hayvancılık / Balıkçılık	1
Tekstil / Giyim / Moda / Deri	3
Turizm / Konaklama / Yiyecek İçecek Hizmetleri / Seyahat Acentası	3
Ulaştırma / Lojistik / Taşımacılık	3
Uzmanlık ve danışmanlık büroları (mimarlık, avukatlık, mali müşavirlik)	3

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan çalışanlarının lider üye etkileşimi ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde (Tablo.2), katılımcıların yöneticileriyle etkileşim düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmektedir. Her bir ifadeye ilişkin ortalamalar incelendiğinde, 3,27 ile 4,44 arasında değerler görülmekte; ortalaması 3,90'ın altında sadece iki ifade bulunmaktadır. Medyanlar incelendiğinde 4 ve 5 değerleri görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlarının lider üye etkileşimine ilişkin ifadelere en azından katıldıklarını, ancak etkileşim düzeylerinin genelde çok yüksek olmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan analizlerde, Kolmogorov Smirnova testine göre, veri setinin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiş ve kavramsal çerçevede açıklanan hipotezleri test etmek için non-parametrik testler uygulanmıştır. Cinsiyet faktörü açısından farklılıklar ele alındığı için Mann-Whitney U testi yapılarak, tek tek her bir alt boyut için cinsiyetler arasında yöneticiyle etkileşim

açısından istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla, her bir boyuta ilişkin ortancaların (medyan) kıyaslanması uygun görülmüştür.

**Tablo.2 Lider Üye Etkileşimi Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları**

	Ort.	Std. Sapma	Med.	Mod
<b>ETKİ</b>				
Yöneticimi kişi olarak çok severim.	4,44	1,98	5	7
Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	3,94	1,99	4	5
Yöneticimle çalışmak zevklidir.	4,01	2,06	4	7
<b>SADAKAT</b>				
Yöneticim yaptığım işler veya verdiğim kararlarda konuyu tam bilmesede dahi beni diğer üstüme karşı savunur.	3,99	1,98	4	5
Başkaları bana yüklediğinde ve beni eleştirdiğinde yöneticim beni savunur.	4,09	1,91	4	5
Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.	4,19	1,99	4	7
<b>KATKI</b>				
Yöneticim için görevimin dışındaki işleri de yapmaya hazırım.	3,66	2,17	4	1
Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyim.	3,27	1,97	4	4
Yöneticim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.	3,91	2,09	4	1
<b>PROFESYONEL SAYGI</b>				
Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	4,04	2,04	4	1
Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	4,47	2,06	5	7
Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	4,17	2,03	4	5

Aşağıda belirtilen  $H_1$  hipotezinin test sonuçları Tablo.3’de gösterilmektedir. Lider üye etkileşiminin hiç bir boyutu yöneticinin cinsiyeti açısından istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya koymamaktadır.  $H_1$  hipotezi reddedilmiş, çalışanların algıladığı lider üye etkileşiminin yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Bu nedenle Türk iş dünyası beyaz yakalı çalışanlar arasında, cam tavan sendromunun uzantısı olarak tartışılabilir şekilde, yöneticiyle etkileşimde cinsiyetler arası farklılık bulgusuna rastlanmamıştır.

$H_1$ : Çalışanların algıladığı lider üye etkileşimi yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir

**Tablo.3 Yönetici Cinsiyetinin Etkileşimde Yarattığı Fark**

	Etki	Katkı	Sadakat	Pro. Saygı
Mann-Whitney U	16635.000	16301.000	15782.000	16934.500
Wilcoxon W	29515.000	29181.000	28662.000	29814.500
Z	-1.059	-1.374	-1.862	-.777
Asymp. Sig. (2-tailed)	.290	.169	.063	.437
a. Grouping Variable: yoneticici_cinsiyeti				



Aşağıda belirtilen H<sub>2</sub> hipotezinin test sonuçları Tablo.4'de gösterilmektedir. Lider üye etkileşiminin hiç bir boyutunda erkek yöneticiyle etkileşim açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmaktadır. Bu durumda H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>2</sub>: Erkek yöneticiler ile çalışanların algıladığı lider üye etkileşimi çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo.4 Erkek Yöneticiyle Etkileşimde Çalışanın Cinsiyetinin Rolü**

	Etki	Katkı	Sadakat	Pro. Saygı
Mann-Whitney U	5915.500	5859.500	5640.000	5919.000
Wilcoxon W	10475.500	10419.500	10200.000	14047.000
Z	-.248	-.366	-.831	-.240
Asymp. Sig. (2-tailed)	.804	.714	.406	.810
a. Grouping Variable: cinsiyet				

Son olarak H<sub>3</sub> hipotezi ile kadın yöneticiler ile çalışanların etkileşiminin, çalışanın cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Tablo.5'de görüldüğü gibi, lider üye etkileşiminin hiç bir boyutu açısından kadın yöneticiyle etkileşimde çalışanın cinsiyeti istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Bu durumda H<sub>3</sub> hipotezi de reddedilmiştir. Böylece Türk iş dünyasında beyaz yakalı çalışanlar arasında kraliçe arı sendromunun uzantısında tartışılabilir şekilde, kadın yöneticiyle etkileşimde cinsiyetler arasında farklılık bulgusuna rastlanmamıştır.

H<sub>3</sub>: Kadın yöneticiler ile çalışanların algıladığı lider üye etkileşimi çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo.5 Kadın Yöneticiyle Etkileşimde Çalışanın Cinsiyetinin Rolü**

	Etki	Katkı	Sadakat	Pro. Saygı
Mann-Whitney U	2626.000	2304.500	2731.500	2710.500
Wilcoxon W	8512.000	8190.500	8617.500	8596.500
Z	-.665	-1.839	-.279	-.356
Asymp. Sig. (2-tailed)	.506	.066	.780	.722
a. Grouping Variable: cinsiyet				

Araştırma sonuçlarına göre hem yönetici cinsiyeti hem de çalışanın cinsiyeti lider üye etkileşiminde istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyası farklı yaş, cinsiyet, etnik köken, din, kültürel arka plandan gelen çalışanın bir arada ve uyum içinde faaliyet göstermesinin arzulandığı bir ortamdır. Beşeri sermayenin çok önemli olduğu bir dönemde işletmeler kadınların yetkinlik ve yeteneklerinden de yararlanarak bir rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedirler. Ancak kadın çalışanların üst yönetime yükselmesine ve yöneticilik rollerini ortaya koymalarına ilişkin, toplumsal cinsiyet rollerine dayalı pek çok önyargı cam tavan ve kraliçe arı sendromu gibi sorunlara zemin hazırlamaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin astlarıyla etkileşim düzeyi açısından kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Yapılan araştırma Türkiye’de beyaz yakalı çalışanlar arasında yöneticinin cinsiyetinin yönetici ile etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark yaratmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanın cinsiyeti de hem kadın hem de erkek yönetici ile etkileşim açısından anlamlı fark oluşturmamaktadır.

Bu araştırma sadece Türk iş dünyasından beyaz yakalı çalışanlar arasında yapılan bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Pek çok sektördeki çalışan bir arada değerlendirilmiştir. Hem başka ülkelerde yapılacak çalışmalar hem de Türkiye’de belirli sektörlerle özel yapılacak çalışmaların farklı sonuçlara ulaşması mümkündür. Öte yandan zaman kısıtı nedeniyle sınırlı bir örneklem ile çalışıldığı göz ardı edilmemelidir. Daha geniş örneklerde sonuçların farklılıklar sergilemesi olasıdır.

Organizasyonlarda cam tavanı belirlemenin yolları arasında, çalışanların genel olarak iş ortamında kadınlara ve kadınların yükselmesine ilişkin tutumlarını ölçmeye, mevcut uygulamalardaki kestirme ve önyargıları tespit etmeye yönelik kantitatif veya kalitatif yöntemler sayılabilmektedir. Çalışanların yöneticileriyle etkileşim düzeyini tespit ederek, kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılıklara odaklanarak bu çalışma, cam tavanın varlığı tespit etmeye yönelik değildir. Çalışmadaki amaç, cam tavan yaklaşımı uzantısında kadın yönetici ve erkek yönetici arasında çalışanların etkileşimi açısından farklı tutumlar olabileceğine ilişkin yargıları tartışmaktır. Bu nedenle araştırmanın cam tavanın varlığını tespit etmeye yönelik kantitatif veya kalitatif yöntemlerle bir arada uygulanması ileriki çalışmalarda daha etkili sonuçlar doğurabilecektir.

Bu çalışmada yalnızca çalışanların yöneticilerine yönelik tutumları ölçülmüştür. Özellikle kraliçe arı sendromunun tespitinde kadın yöneticilerin kadın astlarına yönelik tutumlarının ölçülmesi de önem taşımaktadır. Ayrıca kraliçe arı sendromunun özellikle erkek egemen sektörlerde yönetici pozisyonuna yükselebilmiş kadınlarda görüldüğü ileri

sürülmektedir. Bu sendromu yaşayan kadın yöneticiler hem yatay (erkek egemen bir sektörde varolabilme) hem de dikey (yönetim kademesinde yükselme) ayrımcılığı geride bıraktığı için kendini başarılı gördüğü ve diğer kadınları geride bırakarak bu başarısını sürdürmek istediği düşünülmektedir. Bu çalışmada sadece dikey ayrımcılığa odaklanılmış ve araştırma örneklemini sadece erkek egemen sektörleri değil tüm sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanları kapsamıştır. Erkek egemen olduğu ileri sürülebilecek bir sektörde çalışanın cinsiyetinin kadın yöneticiyle etkileşim düzeyinde anlamlı fark sağlaması mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Anafarta, N. & Savran, F. & Yapıcı, N. (2008), Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 111-137.
- Artan, S. & Atay, S. (2001), Türk Yönetici Adaylarının Bilişsel Stilllerinin Belirlenmesi ve Demografik Yönleri Arasındaki İlişki, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, 241- 249.
- Aydın, Ş. & Özkul, E. & Karakaş Tandoğan, G. & İhin, N. (2007), Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi, 312-319.
- Bacacı Varoğlu, D. (2001), Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini, İçinde, Der. Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Haber Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996), Development of leader-member exchange: A longitudinal test, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bergman, B. (1999), The Continuing Need For Affirmative Action, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39, 757-768.
- Cook, L. & Rothwell, B. (2004), *Kadınlar, Erkekler ve Liderlik*, Çev.: Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist.
- Dansereau, F. & Grean, G. J. & Haga, W. (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-79.
- Derks, B. & Laar, C. V. & Ellemers, N. (2016), The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women, *The Leadership Quarterly*, 27/3, 456-469.
- Ecevit, Y. (1998), Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi, İçinde: *75 yılda Kadınlar ve Erkekler*, Der. A. B. Hacımirzaoğlu, İstanbul, Tarih Vakfı Bilanço 98 Yazı Dizisi.
- Farber, M. (2017), Board Diversity at Fortune 500 Companies Has Reached an All-Time High, <http://fortune.com/2017/02/06/board-diversity-fortune-500/>, (5.09.2017)
- Gemi, M. (2001), *Yönetimde Kadınlar*, Beta Basım, Mayıs, İstanbul.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997), Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), December, 827-844.
- Goertzen, B. J. & Fritz, S. (2004), Does Sex of Dyad Member Really Matter? A Review of Leader-Member Exchange, *Journal of Leadership Education*, 3/2, <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/26>.
- Goodman, J. S. & Field, D. L. & Blum, T. C. (2003), Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?, *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996), Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi. (2005), İş Hayatında Kadın Yöneticiler Nasıl

- Görülüyor?, Mart, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=594> , 27.03.2009.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986), The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs, *Wall Street Journal (Eastern edition)*, March 24.
- Irvine, C. (2008), Women find working for female bossed more stressful, <http://www.telegraph.co.uk/news/3064811/Women-find-working-for-female-bosses-more-stressful.html> , 19.03.2015.
- Jackson, J. C. (2001), Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling, *Women In Management Review*, 16(1), 30-41.
- Knicki, A. & Kreitner, R. (2006), *Organizational Behavior: key concepts, skills& best practices*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Knight, M. A. (1989), *The Relationship Task Orientation and People Orientation to the Queen Bee Syndrome In Selected Groups of Female Nurses*, Doktora Tezi, Adelphi University.
- Knutson, B. J. & Scmidgall, R. S. (1999), Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 64-75.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24/1, 43-72.
- Lindsay, C. P. & Pasquali, J. M. (1993), The wounded feminine: from organizational abuse to personel healing, *Business Horizons*, March-April, 35-41.
- Lockwood, N. R. (2004), The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, *Research Quarterly*, <https://www.scribd.com/document/216084113/Glass-Ceiling> (30.09.2017)
- Longo, P. & Straehley, C. J. (2008), Whack! I've Hit The Glass Ceiling! Women's Efforts To Gain Status In Surgery, *Gender Medicine*, 5/1, 88-100.
- Loureiro, P. R.A. & Carneiro, F. G. & Sachsida, A. (2004), Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil, *Journal of Economic Studies*, 31/2.
- Mattis, M. (2004), Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling, *Women In Management Review*, 19/3, 154-163.
- McCracken, D. M. (2006), Kadınlar İçin Yetenek Savaşını Kazanmak, İçinde; *Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar*, İstanbul, MESS Yayın No. 494, 57-73.
- Menteş, A. (2010), Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: IMBK100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3, Ekim, 97-108.
- Ohlott, P. J. & Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1994), Gender differences in managers' developmental job experiences, *Academy of Management Journal*, 37/1, 46-67.
- Örücü, E. & Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007), Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,

Manisa, 14/2, 117-135.

Özdevecioğlu, M. & Bulut, E. A. & Arı Tekçe, E. & Çirli, Y. & Gemici, T. & Tozal, M. & Doğan, Y. (2003), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 10/2, 126-138.

Park, S. G. & Kang, H. J. A. & Lee, H. R. & Kum, S. J. (2017), The effects of LMX on gender discrimination and subjective career success, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55, 127-148.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994), Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management, *Academy Of Management Journal*, 37/1, 68-86.

Ragins, B. R. & Townsend, B. & Mattis, M. (1998), Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling, *Academy Of Management Executive*, 12/1, 28-42.

Rosener, J. B. (2006), Kadınların Liderlik Tarzları, 1992, İçinde; *Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar*, MESS Yayın No 494, İstanbul, 187-190.

Schwartz, F. N. (2001), Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları, 1986, İçinde; *Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi*, İstanbul, MESS Yayın No 351, 111-133.

Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2013), Much Ado About Nothing? Observers' Problematization Of Women's Same-Sex Conflict At Work, *Academy Of Management Perspective*, 27/1, 52-62.

Simon, J. (1995), The Double-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries, *Women In Management*, 10/8, 19-29.

Staines, G. & Tavris, C. & Jayaratne, T. E. (1974), The queen bee syndrome, *Psychology Today*, 7/8, 55-60.  
<http://dx.doi.org/10.1037/e400562009-003>.

TUSİAD, (2000), *Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, Ankara, Yayın No.12/290.

Zel, U. (2002), İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve 'Kraliçe Arı Sendromu', *Amme İdaresi Dergisi*, 35/2, Haziran, 39-48

[http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd\\_report\\_final\\_7\\_print1.pdf](http://gazetesu.sabanciuniv.edu/sites/gazetesu.sabanciuniv.edu/files/2013/iwd_report_final_7_print1.pdf) ,

(5.09.2017)

<http://www.sabanciuniv.edu/en/node/331> , (5.09.2017)

**EK – NORMAL DAĞILIM TESTİ**

Tests of Normality						
Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
VAR00001	.145	382	.000	.910	382	.000
VAR00002	.130	382	.000	.919	382	.000
VAR00003	.121	382	.000	.910	382	.000
VAR00004	.139	382	.000	.919	382	.000
VAR00005	.136	382	.000	.928	382	.000
VAR00006	.128	382	.000	.916	382	.000
VAR00007	.159	382	.000	.882	382	.000
VAR00008	.130	382	.000	.916	382	.000
VAR00009	.128	382	.000	.904	382	.000
VAR00010	.131	382	.000	.912	382	.000
VAR00011	.154	382	.000	.894	382	.000
VAR00012	.141	382	.000	.911	382	.000
a Lilliefors Significance Correction						