

**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



Tarih (Date): 2018



Tarih (Date): 2018

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 ALTINDIŞ](#), 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

DİL BİLİM 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 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 SAVAS](#), 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. 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

CONTENTS

	<u>Article Header</u>	<u>Page No</u>
1	FOUNDER'S SYNDROME AT THE BACKSTAGE OF AGENCY THEORY: A THREAT TO CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	1-16
2	ARE THERE ANY DIFFERENCES IN TEACHERS' WORK-ORIENTED BEHAVIOR DEPENDING ON THE LEVEL OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT?: A FIELD STUDY	17-44
3	INVESTIGATION THE DEEP AND SURFACE LEARNING APPROACHES OF ACCOUNTING STUDENTS IN TERMS OF VARIOUS VARIABLES	45-63
4	THE MEDIATING ROLE OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE BETWEEN SUSTAINABILITY AND GREEN INNOVATION: A RESEARCH IN TURKISH COMPANIES	64-85
5	SECTOR SEPECIFIC REGULATIONS AND BEHAVIORAL ECONOMICS: REFLECTIONS ON THE DECISION NUMBERED 149	86-106
6	THE EFFECT OF E-SERVICE QUALITY, E-TRUST and E-SATISFACTION on FORMATION ONLINE CUSTOMER LOYALTY	107-127
7	THE EFFECT OF SOCIAL MEDIA MARKETING ACTIVITIES ON BRAND AWARENESS, BRAND IMAGE AND BRAND LOYALTY	128-148
8	A PILOT RESEARCH TOWARDS DETERMINING THE WOMEN ENTREPRENEURSHIP TENDENCY IN MUS PROVINCE	149-165
9	DETERMINING THE FACTORS AFFECTING ENTREPRENEURIAL INTENTION WITHIN THE FRAMEWORK OF THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR	166-192
10	TRIANGULATION AS A POWERFUL METHODOLOGICAL RESEARCH TECHNIQUE IN TECHNOLOGY-BASED SERVICES	193-208
11	THE ROLE OF CULTURAL CHANGES IN INTERGENERATIONAL CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL PROCESSES: A SURVEY AIMED AT ACADEMICIANS	209-236

12	OPTIMIZATION OF ATM AND BRANCH CASH OPERATIONS USING AN INTEGRATED CASH REQUIREMENT FORECASTING AND CASH OPTIMIZATION MODEL	237-255
13	CSR COMPARISON BETWEEN FAMILY BUSINESSES AND NON-FAMILY BUSINESS	256-280
14	MANAGING MIGRATION: TURKISH PERSPECTIVE	281-290
15	THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE EFFECTS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZINSHIP BEHAVIOUR	291-314
16	EXPLORING THE PERFORMANCE OF HOTELS' WEBSITES FOR GUESTS WITH DISABILITIES: A CONTENT ANALYSIS APPROACH	315-331

İÇİNDEKİLER

	<u>Makale Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	VEKÂLET TEORİSİNİN PERDE ARKASINDAKİ KURUCU SENDROMU: KURUMSAL YÖNETİŞİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA BİR TEHDİT UNSURU	1-16
2	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİNE BAĞLI OLARAK ÖĞRETMENLERİN İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLARINDA FARKLILIKLAR OLUŞUR MU?: BİR ALAN ARAŞTIRMASI	17-44
3	MUHASEBE EĞİTİMİ ALAN ÖĞRENCİLERİN DERİN VE YÜZEYSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ	45-63
4	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE YEŞİL YENİLİK İLİŞKİSİNDE YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ: TÜRK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA	64-85
5	SEKTÖREL DÜZENLEMELER VE DAVRANIŞSAL İKTİSAT 149 SAYILI KARARIN DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ	86-106
6	ÇEVİRİMİÇİ E-MÜŞTERİ SADAKATİNİN OLUŞUMUNDA E-HİZMET KALİTESİ, E-GÜVEN VE E-TATMİNİN ETKİSİ	107-127
7	SOSYAL MEDYA PAZARLAMA AKTİVİTELERİNİN MARKA BİLİNİRLİĞİNE, MARKA İMAJINA VE MARKA SADAKATİNE ETKİSİ	128-148
8	MUŞ İLİNİN KADIN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR PİLOT ARAŞTIRMA	149-165
9	PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	166-192
10	GÜÇLÜ BİR METODOLOJİK ARAŞTIRMA YÖNTEMİ OLARAK ÇEŞİTLEME	193-208

11	ÖRGÜTSEL SÜREÇLERDEKİ KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARDA KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ROLÜ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	209-236
12	ENTEĞRE NAKİT GEREKSİNİM TAHMİN VE NAKİT OPTİMİZASYON MODELİ İLE ATM VE ŞUBE NAKİT OPERASYONLARININ OPTİMİZE EDİLMESİ	237-255
13	AİLE ŞİRKETLERİNİN AİLE ŞİRKETİ OLMAYAN FİRMALAR İLE KSS HAKKINDA KARŞILAŞTIRILMASI	256-280
14	GÖÇÜ YÖNETMEK: TÜRKİYE PERSPEKTİFİ	281-290
15	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ARACILIK ROLÜ	291-314
16	ENGELLİ MİSAFİRLER İÇİN OTELLERİN İNTERNET SİTELERİNİN PERFORMANSINI KEŞFETME: İÇERİK ANALİZİ YAKLAŞIMI	315-331

Citation: Gündüz Ş. (2018), Founder's Syndrome at the Backstage of Agency Theory: A Threat to Corporate Governance and Corporate Social Responsibility, BMIJ, (2018), 6(1): 1-16 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.124>

FOUNDER'S SYNDROME AT THE BACKSTAGE OF AGENCY THEORY: A THREAT TO CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Şafak GÜNDÜZ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 10/01/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 13/02/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

Agency theory studies have had almost no attention to antecedents of the causes leading agent-principal problem. As there is yet no consensus over what constitutes a perfectly working corporate governance mechanism, this discursive analysis tries to draw attention to the hidden reason of agent-principal problem in order to help the constitution of healthy corporate governance with corporate social responsibility. The purpose is to put forward that Founder's Syndrome could be one of the reasons behind agency problem and a threat to corporate governance and corporate social responsibility. This paper is the first to extend Agency Theory by associating it with a syndrome analysing the psychological and behavioural instigations of it, which fills the void in literature. A theoretical lens to enhance organizations' ability to be the corporate social responsibility-focused by overcoming Founder's Syndrome is provided bearing implications especially for organisational behaviour researchers.

Keywords: Founder's Syndrome, Corporate Social Responsibility, Corporate governance, Agency theory

JEL Codes: M10, M12, M14

VEKÂLET TEORİSİNİN PERDE ARKASINDAKİ KURUCU SENDROMU: KURUMSAL YÖNETİŞİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA BİR TEHDİT UNSURU

ÖZ

Vekâlet teorisi çalışmaları asil-vekil sorununun arkasında yatan asıl sebebi araştıran çalışmalara neredeyse yer verilmemiştir. Mükemmel işleyen bir kurumsal yönetim modeli üzerinde henüz bir görüş birliğine varılmadığından bu çalışma ile asil-vekil sorununun ardında yatan gizli sebebe dikkat çekilerek kurumsal sosyal sorumluluk ile birlikte yürütülmesi gereken daha sağlıklı bir kurumsal yönetim önerisi sunulacaktır. Çalışmanın amacı vekâlet sorununun ardındaki sebeplerden bir tanesinin Kurucu Sendromu olabileceğinin ve bunun da kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk için bir tehdit unsuru olduğunun ortaya konulmasıdır. Çalışma, Vekâlet Teorisinin psikolojik ve davranışsal tetikleyicilerini bir sendrom ile açıklamaya çalışması bakımından ilk olma ve bu anlamda literatürdeki bir boşluğu doldurma özelliğine sahiptir. Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk odaklı olma özelliğini arttırmak için Kurucu Sendromundan kurtulmaları gerekliliği üzerinde teorik bir perspektif sunan bu çalışma özellikle örgütsel davranış bilimcilerine de ışık tutar niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Kurucu Sendromu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal yönetim, Vekâlet teorisi

JEL Kodları: M10, M12, M14

¹ Asst. Prof., Maltepe University, safakgunduz@maltepe.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0002-2589-8780>

1. INTRODUCTION

Today's organisations facing many changes are doomed to experience many syndromes. A set of symptoms constantly occurring together and characterised by a particular abnormality is called a syndrome (Merriam Webster Dictionary). Many syndromes thrive in various organisational cultures. Organisational Behaviour discipline should work deeply on these syndromes as employees experiencing these syndromes are at a risk of emotional trauma.

Although corporate governance and agency theory are widely dealt with in literature, the research on this area has directed almost no attention to the antecedents of the problems related to them. This study aims at identifying a principal-agent-like problem called Founder's Syndrome and its interrelationship with corporate governance and corporate social responsibility.

Prior literature shows that organisations in which founders are actively in management have a higher valuation compared to nonfounder organisations as the ones with founder-director experience fewer agency problems (Li and Srinivasan, 2011). This study highlights the fact that founders with Founder's Syndrome are the real reason behind the agency problem.

If agency theory is a problem in front of well-structured corporate governance, it is possible to say that finding out more about the reason behind agency theory is also beneficial to contribute to corporate governance and corporate social responsibility theories inevitably. Since there has been a little attempt to develop a model drawing attention to the psychological causes of agency theory, finding out how Founder's syndrome, whose symptoms are characterized with the principal (the founder in that sense), plays a role in agent-principal problem could provide a deeper understanding of agency theory.

Corporate governance literature is linked to corporate social responsibility due to similar theoretical implications between them. Corporate governance perceived as the support for top management, whereas corporate social responsibility activities are more beneficial for shareholders. Founder's Syndrome may trigger agent-principal problem, and this problem is considered as an obstacle for healthy corporate governance and corporate social responsibility.

This study will be analysing how agent-principal relationship is affected by Founder's Syndrome and how this syndrome becomes a threat to corporate governance and corporate social responsibility then.

2. LITERATURE REVIEW AND PROPOSITION DEVELOPMENT

2.1. Founder's Syndrome

Cheng (2009) describes Founder's Syndrome (also known as founderitis) as a situation in which non-profit organisations (NPO's) are still managed by the same founders, which results in outdated practices and management. The founder and the non-profit are seen as synonyms by stakeholders. The most problematic point is that the founder starts to feel burdened due to increasing work demand deterring him from a new start-up as he cannot dare to start from scratch (The Global Consulting Partnership, <http://www.tgcpinc.com>). Staying focused on the original mission that fuelled non-profit organisation may paralyze the growth due to the blindness to the challenging external changes in the environment (Bear and Fitzgibbon, 2005; Boustani and Boustani, 2017). Organisations suffering from Founder's Syndrome are also worse at kicking-off innovation (Boustani and Boustani, 2017).

Although Cheng (2009) attributes this syndrome to non-profits, and it is a myth that entrepreneurs suffer from a lot (Rubenson and Gupta, 1992), this malady has also been seen in all types of organisations.

Founder's Syndrome is mostly observed when an individual or a couple of individuals come together to establish an organisation and to bring it to a level even in tough times using their dedication. However, as not all decisions are taken collectively and only the founder has a word on decisions, here comes Founder's Syndrome on the scene. With the high sense like "I was here struggling with all difficulties", the founder finds it almost impossible to hand over the decision making process to someone else as he has a conviction that only he can bring his company into success (Wasserman, 2008). Gottlieb (2003) uses two metaphors to describe the problem with Founder's Syndrome. A founder might think that he has given birth to this organisation and this is his baby, however, when you have a child, it is a new personality and is no longer something you can own. This new personality should live independently making his/her own decisions. Apart from this baby metaphor, a gift metaphor for organisations could be used to explain what founder's syndrome is. Organisations that do not only have profit concerns are the gifts for society, and when you give someone a gift, it is

no longer yours. The organisation given as a gift exists for the benefit of society within a social responsibility concern.

Thus, experiencing a situation such as seeing the organisation as your baby and a gift you cannot give anyone is Founder's Syndrome, which is often observed in non-profit organisations in which founders start with a clear vision and cannot trust others because they are passionate to accomplish their objectives (Hekkers, 2005). Some organisations suffer from not being able to go beyond their determined vision (Schuh and Leviton, 2006). This syndrome is also called Founder Shadow Effect (Henssen et al., 2014) and described as the founder's excessive and inappropriate involvement in all organisational activities, which is disruptive for organisational bodies (Davis and Harveston, 1999). The organisation goes on being managed according to the personality of the founder. The founder insists on participating in all policies and procedures, like even selecting board members, making all decisions alone and just waiting for others' approval and removing the ones who disagree (McNamara, 1998; McNamara, 2000).

Many have worked on how to overcome Founder's Syndrome, a syndrome that can linger for a long time if the necessary precautions are not taken. A founder should accept that it is not possible for him to do everything on his own and should delegate with the scope of individuation in order to achieve institutionalisation, which will enable the organisation to still exist after the founder's tenure. Founders should face the reality that everyone might not agree with them in the growth stage, and there could be some conflicts inevitably (Pty, 2010).

Founder's Syndrome is usually characterised as follows (Ready, 2012; Muriithi and Wachira, 2016):

- has the desire to have a full control on decision making process and anger when not included
- "knows everything" and is ready to give all answers
- shows unwillingness to share information and knowledge with the passion of being the only source
- has a deep psychological need to be the centre of all actions and operations
- expects respect all the time
- believes that they do not need any help, which means loss of control
- is self-driven, achievement oriented, resistant to change

- insist on sole-decision making
- retains the status quos.

Schmidt (2013) states that the blame for this psychological disorder is on the shoulder of the founder, and the syndrome is characterised by one or more of the following:

- grandiosity; the high ego of the founder
- delegation problem
- inability to replace the founder with the leaders
- breakdown in governance

2.2. Agency Theory

The relationship between one person (the principal) engaging one or more persons (agents) to operate service on his/her behalf is an agency relationship (Delves and Patrick, 2010), and agency theory assumes that the misalignment of interests in this relationship such as managers focusing on operations for their own benefits rather than the shareholders' could create some problems (Jensen and Meckling, 1976; Chen, C. et al., 2012). The core tenet of agency theory is an overarching concern that focuses on the potential for mischief by managers in situations in which the interests of both parts (managers and owners) diverge (Dalton et al. 2007; Muller-Kahle and Lewellyn, 2011). The theory developed by Coase (1937), Jensen and Meckling (1976) and Jensen (1983) (Shleifer and Vishny, 1997) focuses on four problematic issues in such a relationship: moral hazard, earnings retention, risk aversion, and time-horizon (McColgan, 2001).

One agency problem found widely in literature is managerial "empire building syndrome", which is characterised by managers' practices to attain great power by self-aggrandizement. This syndrome could trigger Founder's Syndrome then. The principal, the founder in that sense, may feel fear that his managers, the agents could suffer from empire-building syndrome. Empire building is a defect in corporate governance and it affects founders, eventually resulting in Founder's Syndrome, which also another danger for corporate governance practices. What is expected from corporate governance is to alleviate agency problem.

Three principal corporate governance approaches are used to minimise the effects of agency problem: independence approach, equity approach and market for corporate control approach. Independence approach is about having a board of directors independent of the

management team so that it can monitor managers' actions to assure that they are not diverging or deviating. Equity approach proposes that if managers are also given the status of equity holders, they become more likely to keep the interest of the organisation. Market for corporate control approach does not allow the presence of self-serving managers as the organisations with these types of managers may be subject to acquisition. The efficacy of these approaches is still debatable (Dalton et al., 2007).

Conflict with managers is one aspect of the theory. The other face of the coin is the conflict with large controlling shareholders (Villalonga and Amit, 2006).

The quality of corporate governance improves information transparency and is a sort of remedy for information asymmetry faced within agency-principal relationship (Ali et al., 2017; Gulay and Gulay, 2014).

P1. Founder' Syndrome has a positive effect on agent-principal problem.

For the founder, passing control over to someone else is equal to loss of identity. He has a sort of feeling that it is almost impossible to give something they have created to someone else. Strangers might not understand his objective. He should even work extra to run everything on his own. On the other hand, the management team or other partners strongly believe that the founder is in need of their support and has to reshape his role and should stay just as a member of the team, not the ruler. It could be said that Founder's Syndrome occurs when the founder hesitates to realign his role. The personality of the founder plays a great role in whether a creative idea might work or fail. Founder's Syndrome could be said to be a great reason for unnecessary fails (Ready, 2012).

Excessive point of Founder's Syndrome is the dilemma that yields "rich" versus "king" trade-offs founders suffer in between. The "rich" option is when the founder is sidelined by his/her CEO position being taken away for the sake of more profit, whereas the "king" choice is the founder's insistence on keeping the CEO status in order to maintain control even if it leads to a less valuable company (Wasserman, 2008). The latter is seen both as great damage to corporate governance and benefit to the organisation according to stewardship theory, the implications of which is that there is no CEO duality opposing to agency theory (Donaldson and Davis, 1991). There are many implications in the literature that steward governance works better than agency governance in family firms (Madison et al., 2017).

2.3. Corporate Governance

Prior to literature review on corporate governance, it is necessary to define what governance is. Governance is conducting the policy, actions, and affairs (of a state, organization, or people) with authority or ruling and controlling the way that an organization (a business or society) operates without sovereign power and without having the authority (Merriam Webster Dictionary; Macmillan Dictionary).

Corporate governance is a sort of safeguarding shareholders' rights while reinstalling investors' confidence (Elgharbawy and Abdel-Kader, 2016). Corporate governance is explained and supported by different Management Theories: Institutional Theory, Agency Theory and Stakeholder Theory (Dereköy, 2015). Agency theorists state that corporate governance can be achieved via the harmonisation between the shareholders and management team. From Agency Theory perspective, corporate governance means assigning separate powers and distributing rights and responsibilities for management, for board of directors, for shareholders, and for other stakeholders (Coglianese, 2007; Verma and Kumar, 2012). Hierarchical dynamics of the principal-agent relationship (Armour et al., 2009) determine many corporate decisions. Corporate governance is needed to establish mechanisms to align the interests of managers and shareholders (Renders and Gaeremynck, 2012; Fernandez, 2015).

It is obvious that more and more organisations give great importance to corporate governance so as to put some organisational pressure to make the organisation more independent of their founders. Family and nonfamily organisations differ significantly in terms of independence (Stockmans et al., 2010). Although there are many arguments in literature whether family organisations outperform nonfamily organisations in terms of income, risk-taking ability etc. (Judge, 2011), there is empirical evidence that family organisations are really in need of a more formal corporate governance mechanism because family organisations are likely to focus on their family aims and objectives, which might damage shareholder protection, whereas it yet sorts out agency problem between the management and the owners (Maury, 2006). Due to a great pressure on family organisations to apply corporate governance (Melin and Nordqvist, 2007), the owners might revise their vision and mission accordingly.

2.4. Corporate Social Responsibility

Corporate social responsibility (CSR) is a sort of governance on global level. Following corporate social responsibility strategy is a way of responding to social demands from the organisations (Morales et al., 2006) as well as increasing organisational performance (Amini and Bianco, 2017; Peris et al., 2017). CSR is what is expected in a corporate governance mechanism. CSR which could be defined as an organisation's contribution to sustainable development beyond legal requirements (Gamerschlag et al. 2011), is considered as a paradigm shift in corporate governance actions (Quazi and O'Brien, 2000; Gras-Gil et al., 2016).

CSR consists of many theories mainly classified in four theories: 1) instrumental theories, which see the organisation as a tool to create wealth, 2) political theories interested in the power of the organisation in the political arena, 3) integrative theories paying attention to satisfy the needs of society, and 4) ethical theories concentrating on ethical responsibilities of organisations towards society. In short, all these theories have four dimensions related to profits, political performance, social demands and ethical values (Garriga and Melé, 2004). A multifaceted CSR operates the gamut from pure philanthropy to sustainability for the sake of the pursuit of shared values (Rangan et al., 2015).

There is no specific definition of CSR on which there is consensus, however, it is almost agreed upon that CSR is a concept including corporate philanthropy putting emphasis on the improvement of the society in the long term (Verma and Kumar, 2012).

P2. Corporate governance and social responsibility are interrelated.

Corporate governance principles such as transparency, accountability, responsibility and fairness are internationally common. As corporate social responsibility is the responsibility an organisation has to take considering all inside and outside actors (employees, customers, shareholders, environment, state, suppliers, competitors and society), corporate governance seems quite an overlapping concept with corporate social responsibility. Corporate social responsibility is considered as an element of corporate governance, as corporate governance means being liable to all ethical issues considering the society (Dereköy, 2015). Corporate social responsibility and corporate governance are seen as complementary terms and sometimes used interchangeably. Corporate social responsibility practices are within corporate governance. The slight difference could be that; corporate governance is more related to profit maximisation for the internal stakeholders, whereas

corporate social responsibility is more concerned with the benefits of external stakeholders and the whole society. It could be said that corporate social responsibility is increasingly focusing on corporate governance believing the benefits of incorporating social and environmental concerns in business issues (Gill, 2008). CSR should be carried out in an organisation in order to survive and gain corporate legitimacy with the help of support from the stakeholders. Friedman (1970) defines CSR as an agency problem, and it is a tool that managers use to foster their career from agency theory perspective, which sees CSR as a misuse of corporate resources that could be spent for the benefit of shareholders (McWilliams et al.; Rao, 2013; Jamali et al., 2008). Great amount of research focuses on finding an answer to the issue of whether CSR helps enhance shareholder value, or it is just an agency cost wasted by managers; however, the evidence remains conflicting (Hong et al., 2016). CSR stands between where stakeholders theory and agency theory conflict. The highest level of corporate governance, which is necessary for a sustainable development, is to safeguard the rights of stakeholders via CSR (Liu and Zhang, 2017).

Although a lot of literature has dealt with corporate governance and corporate social responsibility independently, some literature has been researching those two concepts jointly and systematically to alert executives to the increasing overlap between them as CSR is gradually penetrating into corporate governance practices. They have many themes in common such as transparency, disclosure, sustainability and ethical behaviour, and their aims and benefits are quite similar in nature. They both work on increasing shareholder value by building public trust and confidence with transparent reports; establishing strong brand reputation of the organisation; establishing strong ties with stakeholders; and contributing to the development of the area in which the organisation operates and to the whole society in order to get a strong market position in the long term (Fathima, 2016). They create a better image of an organisation with the activities to prosper society, which has a direct effect on the organisational performance (Verma and Kumar, 2012).

P3. Founder's Syndrome as a source of Agency Theory deteriorates well-balanced corporate governance.

Some other problems encountered in organisations with Founder's Syndrome are lacking the right strategy to accomplish objectives, being under-managed as the organisation is founder-dominated, not having an open dialogue which gives the feeling that the input by the employees is not valued, and losing motivation because of not participating in the decision-making process. In addition to these, the language used by the founder is quite

discouraging for the staff as well. The staff could be using the possessive pronouns such as his/her organisation, his/her company, or the language used among the staff could be suggesting overwork full of details. There could be excessive focus on founding stories and myths and a sort of deference to whatever the founder says (Shortall, 2007). The founder is almost always the decision maker. The most important detail that should be drawn attention to here is that the board of directors and the staff hired by the founder on their loyalty to the founder act primarily upon his/her demands and needs, which is not in accordance with governance. Inputs and ideas from others are usually ignored (Sullivan, 2015).

Founder's Syndrome is said to inhibit growth as it is hard to delegate a leadership team due to Founder's having difficulty in ceding decision making (Walske and Tyson, 2015). It is also not knowing when to move out of the way and let an expert move in (Cohen and Munshi, 2017).

As the founder is so reluctant to loosen his/her grip on the organisation, a succession plan seems almost impossible, which could create a vulnerable situation for the organisation (Sullivan, 2015). In *Leadership Guide* (2008), the reasons why the founder does not have a succession plan as follows:

- believes his/her stay is the best for the organization as h/she feels indispensable
- has high identification with the organization and using possessives like 'my organization'
- fears that they will change his/her original mission to the contrary upon your leave
- has a mixture of his/her own issues and the organizational issues
- tries to avoid the feeling of loss if they depart

The organisation with this syndrome finds it difficult to expand its perspective and sticks to its original mission too much which makes it "passion-driven" rather than "mission driven" (Weerawardena et al., 2010).

Advocates of agency theory state that good corporate governance practices should even focus on the board independency free from CEO duality, which is a contentious issue in terms of organisational performance (Duru et al. 2016; Teti et al. 2017).

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

The method conducted in this study is a careful and systematic literature review of the corporate governance, corporate social responsibility and founder's syndrome to develop an evidence-based conceptual model. The inclusion criteria for the selection of research material for this study is based upon academic articles and books.

There is no empirical evidence consistent with the role of Founder's Syndrome on weakening corporate governance and has been a dearth of research on the psychological issues behind agency theory. Corporate governance is expected to alleviate the agency problem and the Founder's Syndrome, and overcoming the destructive effects of this syndrome will help corporate governance come into effect.

Agency theory is based on the separation of ownership and control, which is hard to achieve due to Founder's Syndrome. This syndrome stimulates the agency problem. Good corporate governance practice based on stewardship theory might reduce agency problems.

There are three streams of literature related to this paper: Agency theory, corporate governance and corporate social responsibility and finally Founder's Syndrome. This syndrome causes agent-principal problem which has a great effect on corporate governance and corporate social responsibility. It can be deduced that the syndrome itself has also an effect on corporate governance. The model of this study is illustrated in Figure 1.

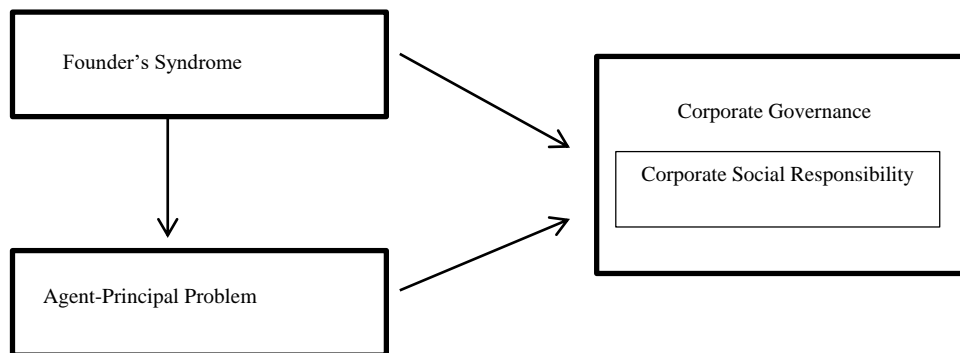


Fig. 1 Proposed conceptual model

To recapitulate, Founder's Syndrome could be considered as an attribute of agency theory. It is possible to say that overcoming Founder's Syndrome is a way of controlling problems of agency theory. This study could help to nuance scholars', practitioners' and policy makers' understanding of Founder's Syndrome. If this malady is not recognised and addressed proactively, it may affect the general health of the organisation and cause its demise after the founder's leave. Revisiting agency theory and presenting a hidden reason behind it

will assist to lessen the obstacles of corporate governance. It could be said that the corporate governance prevents the incurrence of agency problem (Ruangviset et al., 2014) by being in favour of agency theory, and it could be achieved by CSR. Even though CSR is becoming more and more important, research shows organisations show little CSR performance all over the world possibly due to the lack of ability of key players in decision making. Therefore understanding the composition of founders is of the utmost importance (Rao and Tilt, 2015).

As there has been some criticism on agency theory for just being based on Anglo-American context (Judge, 2012) and thus not being a theory with a high generalisability, it could be an ideal prompt to make research on various contexts to determine whether Founder's Syndrome has any emic perspectives or it contributes to a global theory of corporate governance.

REFERENCES

- Ali, S., Benjamin, L. and Su, J. J. (2017), "Corporate governance and stock liquidity dimensions: panel evidence from pure order-driven Australian market", *International Review of Economics and Finance*, Vol. 57, pp. 275-374.
- Amini, C. and Bianco, S. D. (2017), "Corporate social responsibility and Latin American firm performance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 17 No. 3, pp. 403-445.
- Armour, J., Hansmann, H. and Kraakman, T. (2009), "Agency problems, legal strategies and enforcement", *Harvard Discussion Paper*, No. 644.
- Bear, A. B. and Fitzgibbon, M. A. (2015), "Leadership in a not-for-profit world: A mixed toolbox", *Leadership: Succeeding in the Private, Public, and Not-for-profit Sectors* (Eds. Ronald R. Sims and Scott A. Quatro), London and New York: Routledge.
- Biswas, P. K. (2007), "Agency problem and the role of corporate governance revisited", available at: <https://tr.scribd.com/doc/34013436/Agency-Problem-and-the-Role-of-Corporate-Governance> (Accessed 10 January 2017).
- Boustani, N. M. and Boustani, Z. E. (2017). "Innovation in organizations having Founder's Syndrome", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 518-525.
- Chen, C. X., Lu, H. and Sougiannis, T. (2012), "The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 252-282.
- Cheng, W. (2009), *Doing Good Well: What does (and does not) make sense in the nonprofit world*. Jossey-Bass, San Francisco (Leventhall, D. H. 2010. Book Review: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39 No. 3, p. 550).
- Coglianesi, C. (2007), "Legitimacy and corporate governance", *Deleware Journal of Corporate Law*, Vol. 32, pp. 158-167.
- Cohen, S. K. and Munshi, N. V. (2017), "Innovation search dynamics in new domains: An exploratory study of academic founders' search for funding in the biotechnology industry", *Technological Forecasting & Social Change* in press corrected proof.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T. and Dalton, C. M. (2008), "The fundamental agency problem and its mitigation", *The Academy of Management Annals*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-64.
- Davis, J. H., Allen, M. R. and Hayes, H. D. (2010), "Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 34, pp. 1093-1116.
- Delves, D. and Patrick, B. (2010), "Agency theory summary", available at: <http://www.delvesgroup.com/wp-content/uploads/2010/08/Agency-TheorySummary-DelvesPatrick.pdf> (Accessed 10 February 2017)
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991), "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 49-65.
- Duru, A., Iyengar, R. J. and Zampelli, E. M. (2016), "The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, pp. 4269-4277.
- Elgharbawy, A. and Abdel-Kader, M. (2016), "Does compliance with corporate governance code hinder corporate entrepreneurship? Evidence from the UK", *Corporate Governance*, Vol. 16 No. 4, pp. 765-784.
- Fathima, S. (2016), "Corporate social responsibility and governance", *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol.7 No. 18, pp. 14-15.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, available at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Accessed 20 September 2017).
- Garriga, E. and Melé, D. (2004), "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 No. 1, pp. 51-71.

- Gill, A. (2008), “Corporate governance as social responsibility: A research agenda”, *Berkeley Journal of International Law*, Vol. 26, p. 52.
- Gottlieb, H. (2003), “Founder’s syndrome? Who me?”, *Help4 NonProfits & Tribes*, available at: http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_Founders_Syndrome_Art.htm (Accessed 13 May 2017).
- Gulay, I. and Gulay, B. (2014), “Kurumsal yönetimlerde finansal ve etik kararlar” [Ethics and financial decisions in corporate governance], *Maltepe University Journal of Faculty of Communication*, Vol. 1 No. 1, pp. 29-37.
- Hekkers, V. (2005), “Founder’s syndrome”, *Case Manager*, Vol. 16 No.2, p. 30.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Labmbrechts, F. and Koiranen, M. (2014), “The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: the mediating role of psychological ownership”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, pp. 320-321
- Hong, B., Li, Z. and Minor, D. (2016), “Corporate governance and executive compensation for corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, pp. 199-213.
- Investopedia. “What is the role of agency theory in corporate governance?” available at: <http://www.investopedia.com/ask/answers/031815/what-role-agency-theorycorporate-governance.asp> (Accessed 18 February 2017).
- Jamali, G., Safieddine, A. M. and Rabbath, M. (2008), “Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships”, *Corporate Governance*, Vol. 16 No. 5, pp. 443-459.
- Jensen, M.C. and Meckling, W. H. (1976), “Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4, pp. 305-360.
- Judge, W. (2011), “The pivotal role of ownership”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 19 No. 6, pp. 505-506.
- Judge, W. (2012), “The importance of considering context when developing a global theory of corporate governance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 123-124.
- Leadership Guide. (2008), “Founder’s syndrome: A personal and an organizational issue”, available at: <http://leadingtransitions.com/ltwp/wp-content/uploads/2015/07/Leadership-Guide.pdf> (Accessed 11 March 2017).
- Li, F. and Srinivasan, S. (2011), “Corporate governance when founders are directors”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 102, pp. 454-469.
- Liu, X. and Zhang, C. (2017), “Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China.” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, pp. 1075-1084.
- Macmillan Dictionary. available at: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/govern> (Accessed 3 May 2017).
- Maury, B. (2006), “Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 321-341.
- McColgan, P. (2001), “Agency theory and corporate governance: A review of the literature from a UK perspective”, (Accessed 3 March 2017).
- McNamara, C. (1998), “Founder’s Syndrome: how founders and their organizations recover”, *Nonprofit World*, Vol. 16 No. 6, pp. 38-41.
- McNamara, C. (2000), “Founder’s syndrome: how corporations suffer—and can recover”, available at: www.mapnp.org/library/misc/founders.htm (Accessed 22 September 2017)
- McWilliams, A., Siegel, D. S. and Wright P. M. (2015), “Corporate social responsibility: strategic implications”, available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.491.7869&rep=rep1&type=pdf> (Accessed 4 August 2017).
- Merriam Webster Dictionary. available at: https://www.merriam-webster.com/dictionary_syndrome (Accessed 17 February 2017).

- Morales, O. G., Gonzales, J. A. A. and Fumero, M. A. S. (2016), "Governance, corporate social responsibility and cooperation in sustainable tourist destinations: the case of the Island of Fuerteventura", *Island Studies Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 561-584.
- Muller-Kahle, M. I. and Lewellyn, K. B. (2011), "Did board configuration matter? The case of US subprime lenders", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 19, No. 5, pp. 405-417.
- Muriithi, S. and Wachira, D. (2016), "The Founders' syndromes, challenges and solutions", *Researchjournal's Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4 No. 4, pp. 1-11.
- Peris, R. W., Contani, E., Savoia, J. R. F. and Bergmann, D. R. (2017), "Does better corporate governance increase operational performance?" *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 17 No. 3, pp.524-537.
- Peters, B.G. and Pierre, J. (1998), "Governance without government? Rethinking public administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8 No. 2, pp. 223-243.
- Pty, Governance & Management. (2010), "Founder's Syndrome." *Board Matters Newsletter*, Vol. 10, No. 3, available at: http://www.governance.com.au/board-matters/tx-view_article.cfm?loadref=2&article_id=AB12EF1E-9F98-4CC7-1C4FAB5A331467F6 (Accessed 19 February 2017).
- Quazi, A. and O'Brien, D. (2000), "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25 No. 1, pp. 33-51.
- Rao, K. K. and Tilt, C. A. (2013), "Corporate governance and corporate social responsibility: A critical review", *Proceedings of the 7th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*.
- Ready, K. (2012), "Founder's syndrome: the third rail of the startup world", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/07/10/founders-syndrome-the-third-rail-of-the-startupworld/#3f67c61440c2> (Accessed 27 September2017).
- Ready, K. (2012), "The Third Rail of the Startup World." *Forbes*.
- Renders, A. and Gaeremynck, A. (2012), "Corporate governance, principal-principal agency conflicts, and firm value in European listed companies", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 20 No. 2,pp. 125-143.
- Ruangviset, J., Jiraporn, P. and Kim, J. C. (2014), "How does corporate governance influence corporate social responsibility?" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 143, pp. 1055-1057.
- Ruben, G. C. and Gupta, A. K. (1992), "Replacing the founder: exploring the myth of the entrepreneur's disease", *Business Horizons*, Vol. 35 No. 6. pp. 53-57.
- Schmidt, E. (2010), "Rediagnosing "Founder's Syndrome": Moving beyond stereotypes to improve nonprofit performance", *NPQ*, available at: <https://nonprofitquarterly.org/2013/07/01/rediagnosing-founder-s-syndrome-moving-beyond-stereotypes-to-improve-nonprofit-performance/> (Accessed 10 May 2017).
- Schuh, R. G. and Leviton, L. C. (2017), "A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies" *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29, pp. 171-179.
- Shortall, J. (2007), "Emerging topics paper series #7: strategies for managers working within founder's syndrome organizations" *Social Enterprise Associate*.
- Stockmans, A., Lybaert, N. and Voordeckers, W. (2010), "Socioemotional wealth and earnings management in private family firm" *Family Business Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 280-294.
- Sullivan, P. (2015), "Does your nonprofit suffer from founder's syndrome? Profitable Solutions for Nonprofits", *The Global Consulting Partnership*, available at: <http://www.tgcpinc.com> (accessed on Jan 25, 2017)

- Teti, E., Dell'Acqua, A., Etro, L. and Volpe, M. (2017), "The impact of board independency, CEO duality and CEO fixed compensation on M&A performance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 17 No. 5, pp. 947-971.
- Verma, D. P. and Kumar, R. (2012), "Relationship between corporate social responsibility and corporate governance", *Journal of Business and Management*, Vol. 3, pp. 24-26.
- Villalonga, B. and Amit, R. (2006), "How do family ownership, control and management affect firm value?" *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, pp. 385-417.
- Walske, J. M. and Tyson, L. D. (2015), "A comparative case analysis, assessing how social enterprises scale", *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 16 No. 4, pp. 268-281.
- Wasserman, M. (2008), "The founder's dilemma", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma> (Accessed 29 September 2017).
- Weerawardena, J. R., McDonald, E. and Mort, G. S. (2010), "Sustainability of nonprofit organizations", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 346-356.

Citation: Bakan İ. & Erşahan B. & Büyükbeşe T. & Okumuş M.T., & Akmeşe A. (2018), Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Bağlı Olarak Öğretmenlerin İşe Yönelik Davranışlarında Farklılıklar Oluşur Mu? : Bir Alan Araştırması, BMIJ, (2018), 6(1): 17-44 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.142>

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİNE BAĞLI OLARAK ÖĞRETMENLERİN İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLARINDA FARKLILIKLAR OLUŞUR MU?: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN¹

Burcu ERŞAHAN²

Tuba BÜYÜKBEŞE³

Mustafa Tuncer OKUMUŞ⁴

Ayşegül AKMEŞE⁵

Received Date (Başvuru Tarihi): 18/09/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 27/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Küreselleşen rekabetçi iş ortamında rekabetçi üstünlük sağlamada insan kaynağının önemli bir kaynak olduğu ve güçlendirilmiş çalışanın işletmeye daha çok katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, güçlendirilmiş çalışanların işe yönelik davranışlarında nasıl bir değişim meydana geleceğinin açığa çıkarılması, günümüz işletmeciliği açısından önemli bir konudur. Bu çalışmanın amacı işe yönelik davranışlarda psikolojik güçlendirmenin rolünü açığa çıkartmaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle psikolojik güçlendirme ile işe yönelik davranışlar [Katılımcı Karar Verme, İş Performansı, İş Tatmini, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği] arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, daha sonra farklı psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak katılımcıların işe yönelik davranış algulamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak katılımcı karar verme, iş performansı, iş tatmini, aile-iş çatışması, rol çatışması ve rol belirsizliği algulamaları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerine göre işe yönelik davranışlarda farklılıklar ortaya çıktığını göstererek, psikolojik güçlendirmenin davranışlar üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu savunan literatürü destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Katılımcı Karar Verme, İş Performansı, İş Tatmini, İş/Aile Çatışması

JEL Kodları: M10, M14, M19

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, ibakan63@hotmail.com

² Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, bersahan@gmail.com

³ Doç. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, tuba.buyukbese@hku.edu.tr

⁴ Uzm., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, mtokumus@hotmail.com

⁵ Öğr. Gör., Harran Üniversitesi, aysegul.akmese@21@hotmail.com

<http://orcid.org/0000-0001-8644-8778>

<http://orcid.org/0000-0003-2546-0567>

<http://orcid.org/0000-0003-4174-9870>

<http://orcid.org/0000-0002-6495-3252>

<http://orcid.org/0000-0002-6424-8967>

ARE THERE ANY DIFFERENCES IN TEACHERS' WORK-ORIENTED BEHAVIOR DEPENDING ON THE LEVEL OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT?: A FIELD STUDY

ABSTRACT

In a globalizing competitive business environment competitive advantage is an important source of human resources and because it is thought that the empowered employee will contribute more to the business, it is an important issue for today's business to reveal how to make a difference in the behavior of the empowered employees in the workplace because the empowered employee is thought to contribute more to the business. The purpose of this study is to highlight the role of psychological empowerment in work-oriented behaviors. In order to achieve this aim, the relationships between psychological empowerment and work-related behaviors (Participatory Decision Making, Job Performance, Job Satisfaction, Work-Family Conflict, Family-Job Conflict, Role Conflict, Role Uncertainty) were examined and then related to different levels of psychological empowerment, it was researched whether there was a significant difference in participants' perception of work-related behavior. Significant differences were found between participant decision making, job performance, job satisfaction, family-work conflict, role conflict, and role ambiguity perceptions, depending on the level of psychological empowerment of the teachers. These findings show that differences occur in work-related behaviors according to the level of psychological empowerment of employees, supports the literature which argues that psychological empowerment has significant influence on behavior.

Keywords: *Psychological Empowerment, Participatory Decision Making, Job Performance, Job Satisfaction, Work/Family Conflict*

JEL Codes: *M10, M14, M19*

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte işletmeler arasında artan rekabet işletmeleri ellerindeki kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak için yeni yönetim teknikleri kullanmaya itmektedir. Lashincger (2004)'e göre güçlendirme, küreselleşme ve rekabetin iş dünyasında ortaya çıkardığı kavramlardan birisidir. Güçlendirme, çalışanların yaratıcılığını, motivasyonunu, performansını arttıran pozitif davranışa yol açan bir uygulama olarak son yıllarda üzerinde çok çalışılan bir konudur. Güçlendirme, işgörenlerin inisiyatif alırken ve işteki zorluklarla mücadele ederken nasıl davranacakları konusunda tecrübe kazanmalarını sağlamaktır. Güçlendirme, yöneticilerin karar verme yetkilerinin bir kısmını belirli sınırlar içinde çalışanlarına devretmesiyle (Ceylan ve diğerleri, 2005:28) birlikte çalışanların daha önce başarmada kendilerini güçsüz hissettikleri zorlu işlerde uzmanlaşmak için daha büyük çaba harcamalarını sağlar ve özgüvenlerini artırır (Yücel ve Demirel, 2012:21).

Güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkiden ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2008:38).

Yüksek güçlendirme algısına sahip bir çalışanın, düşük güçlendirme algısına sahip bir çalışana kıyasla daha çok motive olması ve işinden daha fazla içsel tatmin duyması, sonuçta da işine daha fazla bağlılık göstermesi beklenir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010:25).

Yapılan araştırmalarda güçlendirme kavramının sadece bir boyut ile değerlendirilmesinin zor olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle güçlendirme konusunda yaklaşımlar ikiye ayrılmıştır. Birinci yaklaşım, Kanter (1993) tarafından geliştirilen “Yapısal Güçlendirme” yaklaşımı, ikinci yaklaşım ise, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme” yaklaşımıdır. Menon (2001), yapısal güçlendirme yaklaşımı ile psikolojik güçlendirme yaklaşımının birbiriyle ilişkili olduğunu ve birbirini tamamladıklarını ileri sürmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013:18). Çalışan davranışlarına etki eden noktanın güçlendirme uygulamalarından çok, çalışanların güçlendirmeye ilişkin psikolojik güçlendirme algılarının etkili olduğundan yola çıkarak hazırlanan bu makalede işe yönelik davranışlarda psikolojik güçlendirmenin rolü araştırılmıştır.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda çalışanların psikolojik güçlendirmeleri ile örgütsel destek, katılımcı karar verme ve iş performansı ilişkilerini ortaya koyan çalışmalara rastlanmış ve bu çalışmaların her biri farklı örneklem gruplarında psikolojik güçlendirmeyi çoğunlukla iki veya üç değişkenle ilişkilendirmişlerdir. Bu çalışmada ise literatürde farklı örneklem gruplarında ulaşılan ilişki bulguların aynı örneklem grubunda bir bütün olarak ele alınarak incelenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, yapılan literatür taramasında iş aile çatışması, aile iş çatışması değişkenleri ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele alan bir alan araştırmasının Türkiye’de yapıldığına rastlanılmamıştır. Bu anlamda, bu çalışma bir yandan aynı örneklem üzerinde daha önce ele alınan ilişkilerin bir bütün olarak tekrar araştırılmasını hedeflerken diğer yandan Türkiye’de araştırmalara konu olmamış değişkenleri de çalışmaya ilave ederek psikolojik güçlendirme literatürüne katkı sağlamayı amaçlamıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin işe yönelik davranışları (katılımcı karar verme, iş performansı, iş tatmini, iş-aile çatışması, aile iş çatışması, rol çatışması, rol belirsizliği) ve psikolojik güçlendirme

düzeylerinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada öncelikle psikolojik güçlendirme kavramı açıklanacak olup daha sonra diğer işe yönelik davranışlar tanımlanarak, psikolojik güçlendirme ile ilişkileri irdelenecek ve konuyla ilgili yapılan alan araştırmasına yer verilecektir.

2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

“Psikolojik Güçlendirme” kavramının ortaya çıkmasında öncelikle Conger ve Kanungo (1988), daha sonra Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan çalışmalar etkili olmuştur (Spreitzer ve Quinn, 1999:511; Wang ve Lee, 2009:273). Bu çalışmalardan hareketle yola çıkan Spreitzer (1995), iş ortamındaki güçlendirmenin işgörenleri nasıl etkilediği üzerine bir takım incelemelerde bulunmuş ve “Psikolojik Güçlendirme” kavramını geliştirmiştir. Spreitzer’a (1995) göre güçlendirme, örgütün çalışanların güçlendirilmesi adına yaptığı uygulamalara dayalı olarak ortaya çıkan objektif gerçeklerden çok, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarını şekillendirmektedir. Bu algısal durum ise psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir. O’Brien (2010: 63) bireylerin çevresel faktörlerin sonucu olarak psikolojik güçlendirme duygusu yaşayabileceğini varsaymıştır.

Spreitzer ve arkadaşları (1997) psikolojik güçlendirmeyi, dört boyut üzerine inşa ederek değerlendirmiştir (Lee ve diğerleri, 2011:480). Bu boyutlar: Anlam, Yetkinlik, Otonomi ve Etki’dir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

Anlam (Meaning) : Anlam boyutu, işgörenin üzerine aldığı görevin hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini karşılaştırmasını belirtmekte (Brief ve Nord, 1990; Akt. Çavuş ve Demir, 2010:217) ve çalışanın işine yüklediği anlamı ifade etmektedir (Toplu ve Akça,2013:225).

Yetkinlik (Competence): Bireyin görevini başarılı bir şekilde yerine getireceği yönünde kendi becerilerine olan inancını nitelemektedir. Yetkinlik, kişisel ustalık olarak da tanımlanabilir. Yetkinlik belirli bir işteki yetkinliği ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003:368).

Otonomi (self-determination): İşgörenin işiyle ilgili yöntem belirlerken ve yapılacak olan işlerle ilgili karar alırken üst yönetimden bağımsız olarak hareket etmesi anlamını taşımaktadır (Spreitzer ve Quinn, 1999:512; Akt. Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:15).

Etki (Impact): Otonomi boyutu iş üzerindeki kontrol duygusu, etki boyutu ise, sonuçlar üzerindeki kontrol duygusu ile ilgilidir. Etki boyutu işgörenin strateji, yöntem ve sonuçlar üzerindeki etkisiyle fark yaratmasıdır (Spreitzer ve diğerleri, 1997:681).

Genel olarak işgörende bu unsurlara yönelik pozitif bir algı oluşursa kendisini psikolojik yönden güçlendirilmiş hissedeceği söylenebilir. Güçlendirmenin işgörenler üzerinde bir takım olumlu etkileri mevcuttur. Bunlar; çalışanların iş tatmininin artması, bilgi ve becerilerine olan güvenlerinin artması, kendilerini motive olmuş hissetmeleri, inisiyatif ile hareket etmeleri ve karar almada istekli olmalarıdır (Dimitriades, 2005; Pizam, 2007; Koçel, 2010). Çalışkan (2013:94), literatürdeki mevcut araştırmaları incelediğinde güçlendirmenin örgütsel açıdan da olumlu etkilerini tespit etmiştir. Bunlar; işgörenlerin etkinliğini arttırarak örgütün verimlilik ve performansının arttırılması, işgörenlerin işyerinde karşılaştıkları bürokratik engellerin azaltılması ve yenilikçiliğin teşvik edilerek rakiplere karşı avantaj sağlanmasıdır.

3. KATILIMCI KARAR VERME

Yönetimde katılımcı karar verme uygulamalarından söz edenler arasında ilk sıralarda yer alan Follett, katılımcı karar vermeye İnsan İlişkileri Kuramı açısından yaklaşmaktadır. Üstlerin yalnızca emir vererek astlarına istediklerini yaptırılmalarının mümkün olmadığını, astlara güç kullanmak yerine, astlarla birlikte güç kullanmanın daha yararlı olacağından söz etmiştir. Follett aynı zamanda astlarla yüz yüze iletişimin önemine değinerek, astların daha etkili ve verimli çalıştırılmaları için üstlerin, emrinde çalışanların davranış ve tutumlarını şirket amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri gerektiğini, bunun da astların yönetime katılması ile olabileceğini vurgulamıştır (Graham, 1994; Akt. Bakan ve diğerleri, 2013:111-112).

Bu bağlamda katılımcı karar verme, bir üst ile bir astın ya da bir üst ile bir grubun herhangi bir konu ile ilgili birlikte karar verme süreci olarak tanımlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005:26). Ancak grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek doğru değildir. Katılım yoluyla karar verme, kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararları üstlerin ve astların birlikte alması şeklinde ifade edilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2011:67).

Katılımcı karar verme ve psikolojik güçlendirme bazı yönlerden birbiriyle benzerlik gösterse de diğer yönleriyle birbirinden ayrılmaktadır. Katılımcı karar verme kararların alınmasında ve sorun çözümünde etkinliği arttırarak demokratik bir ortam oluşturma noktasında psikolojik güçlendirmeye benzemektedir. Ancak farklılık gösterdiği durumlar, katılımcı karar vermede astlar karar verme süreçlerine belirli ölçülerde katılırken, psikolojik

güçlendirmede kararı alan ve işi yapan ast olduğu için devamlı olarak ast karar vermede yer alır. Katılımcı karar vermede son kararı üstler verirken, psikolojik güçlendirmede ast, üst yönetime danışmaksızın işiyle ilgili son kararı vermektedir. Buna göre, katılımcı karar verme psikolojik güçlendirmenin içinde yer almakta ancak her katılımcı kararın psikolojik güçlendirmeyi kapsamadığı görülmektedir (Çöl, 2008).

Arslantaş (2007:229), Yılmaz ve Karahan (2014:612-613) yerli ve yabancı literatürü incelediğinde psikolojik güçlendirme ile katılımcı karar verme arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Psikolojik güçlendirmenin astlar üzerindeki etkilerine yönelik yapılan araştırmalarda (Menon, 1995, 2001; Liden ve diğerleri, 2000; Çavuş ve Demir, 2009) astların psikolojik güçlendirme algısını azaltan unsurlar ve güçlendirmenin olumlu etkileri değerlendirilmiştir. İşe yönelik aldıkları karar ve yaptıkları işlerde özerklik tanınmasının ve işin ast için anlamlı olmasının psikolojik güçlendirmenin olumlu bir şekilde algılanmasına neden olacağı (Çavuş ve Demir, 2011: 218), diğer taraftan iş sonuçlarına direkt etkisi olan kararlara sınırlı katılımın astları güçsüz düşüreceği (Conger ve Kanungo, 1988) belirtilmiştir.

Katılımcı karar vermenin öğretmenler üzerindeki etkisine açısından, Hoy ve Miskel'in (2012) öğretmen katılımı üzerine yaptığı çalışmada, öğretmenlerin moral ve okula olan istekliliklerinin arttığı, öğretmenlerin bireysel mesleki tatminlerinin olumlu yönde etkilendiği ve öğretmenlerin kendilerini karar verme sürecine dahil eden müdürleri daha çok tercih ettikleri ifade edilmiştir (Akt. Göksoy, 2014 :256). Bu bilgiler ışığında geliştirilen hipotez şöyledir:

H1: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Katılımcı Karar Verme" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

4. İŞ PERFORMANSI

Rekabetin artmasıyla şirketler varlıklarını sürdürmek için iş performansı kavramına önem vermeye başlamışlardır. Yazında araştırmacıların iş performansına yönelik farklı tanımları mevcuttur. Rousseau ve McLean (1993), iş performansını astların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak tanımlamışken (Turunç, 2010:253); Kohli (1985), astın kendine eşdeğer astlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının etkinlik düzeyi olarak ifade etmiştir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112).

Kişinin çabalarının etkinlik düzeyi (amaçlara ulaşma düzeyi) olan iş performansı gerçekleşir ve kişi ödüllendirilirse, bu durum daha sonra gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini de etkiler (Barutçugil, 2006).

İş performansı kavramı yalnızca kişinin bilgi, beceri ve çabasına bağlı değildir. Aynı zamanda işletme yönetiminin bu çabayı arttıracak ortamı ve koşulları da sağlaması gerekmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2014: 235-236).

İş performansı ve psikolojik güçlendirme ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tuuli ve Rowlinson, 2009; Chiang ve Hsieh, 2012; Indradevi, 2012; Degago,2014).

Psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların işin sahibi ve sonucundan sorumlu olması beklenir. Bu kişilerin diğerlerine kıyasla daha iyi performans göstermek için daha çok çaba harcaması beklenir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

H2: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Performansı" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, örgütsel davranış alanında oldukça sık karşılaşılan bir konu başlığıdır. İş tatmini algılanan kalite ile beklenen kalitenin bir işlevi olarak tanımlanır (Aydın ve diğerleri, 2011:213). En genel anlamıyla bireyin işine karşı genel tutumunu ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6-7).

İş tatmini kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar ise şunlardır:

Kişilerin kendi işleri hakkındaki düşüncelerinin ve hislerinin derecesi(Lu ve diğerleri, 2012:1018); Kişilerin yaptıkları işlerden memnun olup olmadıklarını yansıtan bir durum (Carbrita ve Perista, 2007:4), Kişilerin işin özelliklerini değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu tutumudur (Robbins ve Judge, 2012:74).

Literatürde, iş tatmini ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ifade eden birçok kanıt bulunmaktadır. Spreitzer'e göre (1995:1461) psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışanlar, düzenli yapılar ve koşullar altında bir işi iyi yapmaktan dolayı tatmin olmaktadır (Tolay ve diğerleri, 2012:452).

Bordin, Bertram ve Casimir (2007: 37) iş tatminini güçlendirmenin önemli bir çıktısı olarak ele almıştır (Akt.Kitapçı ve diğerleri, 2013: 54-55). Liden ve diğerleri (2000) tarafından yapılan araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin dört boyutundan biri olan “anlam”, iş tatmini ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır (Akt.Ceylan ve diğerleri, 2015:173).

Literatürde, ayrıca, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini ile doğrudan ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Dickson ve Lorenz,2009). Spreitzer, Kizilos ve Nason’a (1997) göre ise; anlamlılık, özerklik, yetkinlik boyutları iş tatmini ile ilişkilidir. Chiang ve Jang’a (2008) göre ise; özerklik iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Laschinger ve arkadaşları da (2004:537), psikolojik güçlendirmenin iş tatminsizliğini önlemede ve olumsuz etkilerini gidermede belki de tek yol olabileceğini belirtmişlerdir (Akt. Tolay ve diğerleri, 2012:454).

Öğretmenlerin iş tatminine ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, Şahin (2013:145)’in araştırma sonucuna göre öğretmenlik mesleğinin özerkliğinin yeterli olmaması, azalan kaynaklar, maaşların yüksek olmaması, medyada sürekli eleştiriler yapılması gibi nedenlerin öğretmenlerin iş tatminini düşürdüğü tespit edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme iş tatmini etkileyen önemli bir değişken olarak düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile iş tatminini arasındaki ilişkiyi test etmek üzere tasarlanan hipotez şu şekilde kurgulanmıştır.

H3: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Tatmini" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

6. İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI

İş ve aile rolleri kişinin hayatı boyunca üstlendiği en belirgin roller olarak görülür. Ancak kişilerin bu rollerine karşılık sahip oldukları enerji ve zamanları sınırlıdır (Efeoğlu ve Özgen, 2007:238-239). Kişiler hayatlarının çelişkisini burada yaşamaktadır. İş ve aile rolleri ve bunların gerekleri arasında denge kurmaya çalışan ancak çoğu zaman başaramayanlar iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşayacaktır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009:71).

İş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan çatışma türüdür (Frone ve Cooper, 1992:728; Akt. Turunç ve Çelik, 2010: 213).

Aile-iş çatışması, kişilerin aile içindeki sorumluluklarının onların iş performansını etkilemesi ile ortaya çıkan olumsuzluğu ifade etmektedir. Ailesindeki sorumlulukları nedeniyle işine yoğunlaşamayan ya da konsantre olamayan bir kişi aile-iş çatışması ile karşılaşmaktadır. "Aile-iş çatışması", aile içindeki aktivitelerinin iş sorumlulukları ile karışması ya da aile sorumluluklarının iş sorumluluklarının önüne geçmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2012: 103).

Kılıç ve Sakallı (2013: 213-214)'nın konu ile ilgili yapmış olduğu araştırmalar; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymaktadır.

Karimi ve arkadaşlarının (2012), bayan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iş- aile çatışmalarının iş ve aile tatminleri üzerinde olumsuz etki bıraktığını, aile-iş çatışmalarının ise hem iş, hem aile, hem de genel yaşam tatminini düşürdüğünü tespit etmişlerdir (Akt. Mustafayeva ve Bayraktaroğlu, 2014 :132).

Aile yaşam alanının ve iş yaşam alanının etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımına dayanan çeşitli araştırmalar incelendiğinde özellikle Greenhaus ve Powell (2006)'in çalışmasında psikolojik güçlendirmenin pozitif iş-aile yayılımı çerçevesinde iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyeceği ortaya çıkmıştır (Akt. Asarkaya ve Erdoğan, 2014: 133).

Buna göre; psikolojik güçlendirme ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasındaki ilişkiyi test etmek üzere tasarlanan hipotezler şu şekilde kurgulanmıştır.

H4: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş-Aile Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H5: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Aile-İş Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

7. ROL ÇATIŞMASI, ROL BELİRSİZLİĞİ

Rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel davranışı etkileyen değişkenler arasında yer almaktadır. Günümüzde modern örgütler, açık ve karmaşık sistemler olarak nitelendirilmektedir.

Örgüt içindeki çalışanlar, çalışmalarını içinde buldukları birçok kişi ve grubun farklı beklenti ve talepleri doğrultusunda sürdürmeye uğraşmaktadır. Görevlere ilişkin roller gerçekleştirilirken sorunlar yaşanması da, modern örgütlerde kaçınılmazdır (Esatoğlu ve diğerleri, 2002:1).

Rol çatışması, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan rollerle (talep ve beklentilerle) karşılaşması ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve kaynakların yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49; Sabuncuoğlu, 2008:35). Literatürde yer alan çalışmada çalışanların rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin psikolojik güçlendirme uygulamalarının etkisini azaltarak, olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Wallach ve Mueller, 2006; Akt. Çalışkan, 2013: 97).

Psikolojik güçlendirme algısının çalışanlarda rol çatışması algısına etkisini ortaya koymak amacıyla hipotez oluşturulmuştur:

H6: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Rol Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olma durumu olarak ifade edilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

Rol belirsizliği örgütteki çalışanın görevleri ile ilgili beklenenlerin belirgin olmaması (Basım ve diğerleri, 2010:151) ve bunları davranışa yönlmesi için kendisine açık bir şekilde ifade edilmemesidir (Esatoğlu ve diğerleri, 2002:2). Çalışanlar örgütte kendisinden neler beklendiği konusunda tereddütler yaşıyorsa, işle ilgili yeterli bilgi verilmemişse rol belirsizliği söz konusudur. Bu ise, çalışanın çekimsiz davranmasına ve farklılık oluşturmak için kendilerini yetersiz hissederek, istenilen performansı sergilemesine engel teşkil eder (Gül ve Çöl, 2004:255).

Paul (1974), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, rol belirsizliğinin öğretmenlerde işe bağlı gerginlik oluşturduğunu, işe bağlı gerginlik ile de iş tatmini arasında hem kadın hem de erkek öğretmenler için negatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır (Akt. Yürür ve Keser, 2010:171). Bu düşünceden hareketle araştırmanın 7. hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

H7: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Rol Belirsizliği" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

8. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı işe yönelik davranışlarda psikolojik güçlendirmenin rolünü açığa çıkartmaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle Psikolojik güçlendirme ile işe yönelik davranışlar (İş Tatmini, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Katılımcı Karar Verme ve İş Performansı) arasındaki anlamlı ilişkiler incelenmiş olup daha sonra farklı psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak katılımcıların işe yönelik davranış algılamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada; nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan bu çalışmada, öğretmenlerin işe yönelik davranışlarının ve psikolojik güçlendirmelerinin değerlendirilmesi amaçlandığından veri toplama sürecinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada çok sayıda değişkene ilişkin algıları ortaya çıkarmaya yönelik sayısal verilerin büyük bir örneklem grubundan, literatürde geliştirilmiş mevcut ölçekleri esas alarak elde edilmesi ve elde edilen verilerin istatistiksel analizlere imkan tanıyabilmesi için anket tekniği en uygun teknik olarak kabul edilmiş ve uygulanmıştır. Önceden hazırlanan anket formları okullara gidilerek öğretmenler ve yöneticilere birebir ulaştırılmıştır. Anket formu katılımcı karar verme, iş performansı, iş tatmini, iş-aile çatışması, aile iş çatışması, rol çatışması, rol belirsizliği, psikolojik güçlendirme ölçekleri ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Literatürde; psikolojik güçlendirme kavramının örgütler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiş (Spreitzer, 1995; Zimmerman, 1995) olsa da; bu çalışmada, daha kapsamlı olması nedeniyle O'Brien tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Sürgevil ve diğerleri, 2013) ölçek kullanılmıştır. O'Brien (2010) tarafından geliştirilen "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" (Psychological Empowerment Questionnaire) tek bileşende ölçülmüştür. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'ne ilişkin önermeler 10 adet olup; "İşimin gerektirdiği yeteneğe sahibim", "Okulda yaptığım iş benim için önemlidir" önermeleri örnek teşkil etmektedir.

Katılımcı karar verme değişkeni iş için Sukirno ve Siengthai tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Shaed ve diğerleri, 2015; Saputra ve diğerleri, 2015) ölçek kullanılmıştır. Sukirno ve Siengthai (2011) tarafından geliştirilen "Katılımcı Karar Verme Ölçeği" (Participative Decision Making Questionnaire) tek bileşende ölçülmüştür. Katılımcı Karar Verme Ölçeği'ne ilişkin önermeler 9 adet olup; "Öğretim tekniklerinin seçilmesi kararlarına yeterli düzeyde katılımım sağlanır",

“Öğretim programının belirlenmesi kararlarına yeterli düzeyde katılımım sağlanır” gibi önermeler ölçeği oluşturmaktadır.

İş performansı kavramı için Babin ve Boles tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Tuten ve Neidermeyer, 2004; Malik ve diğerleri, 2011; Karatepe, 2013;) “İş Performansı” (JobPerformanceQuestionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. İş Performansı Ölçeği’ne ilişkin önermeler 5 adet olup “Okulumuzda en iyi performans sergileyen öğretmenlerden biriyim”, “Okulumuzdaki öğretmenler arasında en iyi % 10’un içindeyim” önermeleri örnek olarak verilebilir.

Genel İş Tatmini kavramı için Taylor ve Bowers tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Taylor ve Bowers (1972) tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Wilborn, 1999; Malik ve Singh, 2016; İsmail, 2012) “Genel İş Tatmini Ölçeği” (Overall Job Satisfaction Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Genel İş Tatmini Ölçeği’ne ilişkin önermeler 7 adet olup; “Genel anlamda çalışma grubumdaki iş arkadaşlarımdan memnunum”, “Genel anlamda kurumdaki yöneticilerimden (ilk kademe yöneticimizden) memnunum” gibi önermeleri içermektedir.

İş-Aile Çatışması kavramı için Hamwi ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hamwi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen “İş-Aile Çatışması Ölçeği” (Work-Family Conflict Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. İş-Aile Çatışması Ölçeği’ne ilişkin önermeler 8 adet olup; “İşim arkadaşlarımla olan kişisel ilişkilerimi etkiler”, “İşim evdeki fiziksel ve zihinsel durumumu etkiler” önermeleri örnek olarak verilebilir.

Aile-İş Çatışması kavramı için Netemeyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Boyar ve diğerleri, 2006; Colombo ve Ghislieri, 2008; Chiappo ve DiDona, 2014) ölçek kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen “Aile-İş Çatışması Ölçeği” (Family-Work Conflict Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Aile-İş Çatışması Ölçeği’ne ilişkin önermeler 5 adet olup; “Ailem, eşim ve arkadaşlarımla talepleri işimle ilgili faaliyetleri yapmamı engeller”, “Bazen aile ve sosyal sorumluluklarımı yerine getirirken işi göz ardı etmek (atlamak) zorunda kalırım” gibi önermelerden oluşmaktadır.

Rol Çatışması kavramı için Hamwi ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hamwi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve literatürde diğer

araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Ambrose ve diğerleri, 2014; Noordin ve diğerleri, 2016) “Rol Çatışması Ölçeği” (Role Conflict Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Rol Çatışması Ölçeği’ne ilişkin önermeler 8 adet olup; “Okulumuzda işimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır”, “Okulumuzda zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum” önermeleri örnek olarak verilebilir.

Rol Belirsizliği kavramı için Hamwi ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hamwi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen “Rol Belirsizliği Ölçeği” (Role Ambiguity Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Rol Belirsizliği Ölçeği’ne ilişkin önermeler 6 adet olup; “Okulumuzda gereken uygun kaynak ve materyal sağlanmadan işlerimi yapmam isteniyor”, “Okulumuzda birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok grupla birlikte çalışıyorum” gibi önermeleri içermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler İngilizceden Türkçeye araştırmacılar tarafından çevirileri yapıldıktan sonra, konunun uzmanı diğer akademisyenlere incelenilerek doğrulama yapılmıştır.

Ankette her bir ifade için “1.Kesinlikle Katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Kararsızım”, “4.Katılıyorum” ve “5.Kesinlikle Katılıyorum” ölçeklerinden oluşan 5 aşamalı Likert ölçeği ile değerlendirme yapılmıştır.

Toplanan veriler SPSS 21 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Öncelikle anketler güvenilirlik testine tabi tutulmuş, Cronbach’s alfa güvenilirlik katsayısı bulunmuştur. Daha sonra kişiye ve kuruma ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya koyulmuştur. Korelasyon testi ile önermeler arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenmiş ve son olarak da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değişkenler arasında anlamlı farklılık düzeyi test edilmiştir. Analiz sonuçları tablolar halinde sunulup raporlanmış ve ortaya çıkan bulgular yorumlanarak çalışmanın sonucu ortaya konulmuştur.

8.1. Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin:

H1. "Katılımcı Karar Verme " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H2. "İş Performansı " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H3. "Genel İş Tatmini" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H4. "İş-Aile Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H5. "Aile-İş Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H6. "Rol Çatışması " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

H7. "Rol Belirsizliği " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

8.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Kahramanmaraş'ta 1. Eğitim Bölgesinde bulunan okulların öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren okulların tamamına ulaşmanın mümkün olamaması nedeniyle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, 1. Eğitim Bölgesinde görev yapan 2.500 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmakta olup, bu evrenden %5 kabul edilebilir hata düzeyi ile örneklem hesaplaması yapıldığında 380 kişiyle anket çalışması yapılması gerekliliği açığa çıkmaktadır. 380 yönetici ve öğretmen örneklem olarak seçilmiş ve Kahramanmaraş birinci eğitim bölgesinde yer alan okullarda çalışan okul müdürleri ve öğretmenlere 380 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 20 anket geri dönmemiş ve çalışma 360 katılımcıya ait anket verileri ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini Kahramanmaraş'ta bulunan devlet okulları ile özel okulların öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 380 yönetici ve öğretmen örneklem olarak seçilmiş ve Kahramanmaraş birinci eğitim bölgesinde yer alan farklı okul türlerinde çalışan okul müdürleri ve öğretmenlere 380 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 20 anket geri dönmemiş ve çalışma 360 katılımcıya ait anket verileri ile gerçekleştirilmiştir.

8.3. Araştırmanın Güvenirliği

Ölçeklerin güvenirliliğinin test edilmesinde Cronbach's Alfa kullanılmıştır. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir. 0,80 ile 1 aralığında çıkan alfa katsayıları yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Hair ve diğerleri, 1998). Araştırma değişkenleri ile ilgili soru sayıları ve ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alfa değerleri Tablo 1'de yer almaktadır. Cronbach Alfa değerleri Tablo 1'de görüldüğü gibi 0,82 ile 0,92 arasındadır. Güvenirlikleri test edilen 18 değişkenden "psikolojik güçlendirme" ve "katılımcı karar verme" değişkenlerinin 0,9 ve üzeri değer ile en yüksek güvenilirlik oranına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Güvenilirlik Tablosu

Değişkenler	Soru Adedi	Cronbach Alpha Değeri
Psikolojik Güçlendirme	10	0,900
Katılımcı Karar Verme	9	0,927
İş Performansı	5	0,882
Genel İş Tatmini	7	0,822
İş-Aile Çatışması	8	0,873
Aile-İş Çatışması	5	0,861
Rol Çatışması	8	0,829
Rol Belirsizliği	6	0,891

Faktör analizi yaparak mevcut ölçeğin yapısal adaptasyonunu değiştirmemek adına (ölçeğin yapılandırılması belli bir kuramsal yapıyı yansıttığından) (Ergin, 1995:131), bu çalışmada yüzeysel geçerlilik (face validity) ve içerik analizinin yapılması uygun bulunmuştur. Bu bağlamda, orjinal ölçekler araştırmacıların kendileri tarafından İngilizceden Türkçeye çevirisi yapıldıktan sonra ölçekler konunun uzmanı akademisyenlerin görüşüne sunulurken bir yandan önermelerin Türkçe karşılıklarının farklı uzmanlar tarafından aynı anlamlarda yorumlanıp yorumlanmadığını ayrıca ölçekte yer alan önermeleri ölçeği bütünsel olarak ifade etmesi anlamında yeterli bulup bulmadıkları sorgulanmıştır. Bu yolla, literatürde geliştirilmiş olan ölçeğin bu çalışma için yüzeysel ve içerik geçerliliği sağlanmıştır.

8.4. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcıların %72,2'sinin erkek, %27,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, %88,6'sının evli, %11,4'ünün bekâr olduğu izlenmektedir. Araştırma kapsamına göre katılımcıların %14,2'sinin 20-30 yaş arası, %43'ünün 31-40 yaş arası, %26'sının 41-50 arası, %16,8'inin 51 yaş ve üstünde yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Katılımcıların eşinin işi ile ilgili; %51,3'ü kamu sektöründe, %8,1'i özel sektörde olmak üzere toplam %59,4'ü kamu veya özel sektörde çalışmakta, %40,6'sı çalışmamaktadır. Katılımcıların öğrenim durumu incelendiğinde; %4,7'si ön lisans, %81,9'u lisans, %13,4'ü yüksek lisans seviyesinde olup doktora yapmış katılımcı bulunmamaktadır. Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde, %7,2'sinin 1-5 yıl, %18,7'sinin 6-10 yıl, %22,6'sının 11-15 yıl, %22'sinin 16-20 yıl, %29,5'inin ise 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık geliri sorulduğunda; %0,6'sı asgari ücret ve altı, %1,4'ü 1.000-1.500 TL arası, %16,8'i 1.501-2.000 TL arası, %65,9'u 2.001-3.000 TL arası, %9,5'i 3.001-4.000 TL arası, %5,9'u 4.001 TL ve üstü gelire sahip olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların aylık geliri 1.501-3.000 TL aralığında yoğunlaşmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Genel Bilgiler			Genel Bilgiler		
	Sayı	%		Sayı	%
Yaş			Öğrenim Durumu		
20-30 arası	51	14,2	Ön Lisans	17	4,7
31-40 arası	154	43,0	Lisans	294	81,9
41-50 arası	93	26,0	Yüksek Lisans	48	13,4
51 ve üstü	60	16,8	Doktora	0	0
Toplam	358	100	Toplam	359	100
Cinsiyet			Meslek Kıdem		
Kadın	100	27,8	1-5 yıl	26	7,2
Erkek	260	72,2	6-10 yıl	67	18,7
			11-15 yıl	81	22,6
			16-20 yıl	79	22,0
			21 ve üstü	106	29,5
Toplam	360	100	Toplam	359	100
Medeni Durum			Aylık Gelir		
Bekar	41	11,4	Asgari Ücret ve altı	2	0,6
Evli	318	88,6	1000-1500 TL	5	1,4
			1501-2000 TL	60	16,8
			2001-3000 TL	236	65,9
			3001-4000 TL	34	9,5
			4001 ve üstü	21	5,9
Toplam	359	100	Toplam	358	100
Eşin İşi					
Çalışıyor (Kamu Sektörü)	164	51,3			
Çalışıyor (Özel Sektör)	26	8,1			
Çalışmıyor	130	40,6			
Toplam	320	100			

Not: Tablolarda bazı sorulara yanıt vermeyen kişiler olduğundan toplam sayı 360'ın altındadır.

9. İLİŞKİ BAZINDA BULGULAR

9.1. Korelasyon Testi

Korelasyon testi iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini hesaplamak amacıyla kullanılır. Çalışmada psikolojik güçlendirme, örgütsel destek, katılımcı karar verme, örgütsel stres boyutları ve iş performansı değişkenleri aralarında anlamlı ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü araştırmak için korelasyon testinden faydalanılmıştır.

Korelasyon tablosunda yer alan korelasyon katsayıları (r)-1 ile +1 arasında bir değer alır. Korelasyon analizinde katsayı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artmakta ve 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta kuvvette bir korelasyon ilişkisini göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 347). Bu katsayılar göre psikolojik güçlendirme

ile iş tatmini, iş performansı, katılımcı karar verme, rol belirsizliği, rol çatışması ve aile-iş çatışması arasında orta kuvvette bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir.

Korelasyon tablosu incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile 1 araştırma değişkeni (iş-aile çatışması,) arasında anlamlı bir ilişki bulunmayıp, diğer bütün araştırma değişkenleri arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

En güçlü ilişki psikolojik güçlendirme ile rol belirsizliği arasındaki (.414) ortaya çıkmış olup, bunu katılımcı karar verme (.373), iş tatmini (.354) ve iş performansı (.332) izlemektedir.

Anlamlı ilişki içerisinde olan değişkenler arasından, psikolojik güçlendirme, aile-iş çatışması, rol çatışması, ile negatif, iş tatmini, iş performansı, katılımcı karar verme ve rol belirsizliği ile de pozitif yönde ilişki içerisindedir.

Tablo 3: Araştırma Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

	1 - Psikolojik Güçlendirme		1 - Psikolojik Güçlendirme
1- Psikolojik Güçlendirme	1	5-İş-Aile Çatışması	-0,103
4- İş tatmini	0,354**	6-Aile-iş Çatışması	-0,315**
3- İş Performansı	0,332**	7- Rol Çatışması	-0,218**
2- Katılımcı Karar Verme	0,373**	8- Rol Belirsizliği	0,414**

Not:** $p \leq 0.01$

9.2. Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre İşe Yönelik Davranışlarına Bakış Açıları

Psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştiren O'Brien (2010) bu ölçeği tek boyutlu ele almıştır. Bu çalışma için psikolojik güçlendirme değişkeni gruplandırma değişkeni olarak kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 10 önerme SPSS'te "ortalama hesaplama - compute mean" opsiyonu kullanılarak tek değişken haline getirilmiştir. Daha sonra bu değişkenin aritmetik ortalama değerleri baz alınarak personel güçlendirme açısından katılımcılar üç gruba ayrılmıştır. 10 önermeye verdikleri cevaplar açısından aritmetik ortalaması 1,0-2,90 olan katılımcılar "düşük düzeyde psikolojik güçlendirme", 2,91-3,90 olanlar "orta düzeyde psikolojik güçlendirme" ve 3,91-5,00 olanlar ise "yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme" grubu olarak tanımlanmıştır. Yapılan çalışmada bu üç grup psikolojik güçlendirme düzeyine sahip katılımcıların iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, iş karakteristiklerinden; rol çatışması, rol belirsizliği, katılımcı karar verme, iş performansı, genel iş tatmini ile ilgili algılamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı ANOVA testi yapılarak incelenmiş ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

9.2.1. Katılımcı Karar Verme

Yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veriler ışığında, psikolojik güçlendirme düzeylerine göre ayrılan üç grubun katılımcı karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı ($p \leq 0.001$) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça katılımcı karar vermeye ilişkin önermelere katılım oranları da artmaktadır. Psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiğini hissedenen öğretmenlerin kararlara katılma konusunda da daha olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum korelasyon analizi ile de desteklenmekte olup iki değişken arasındaki korelasyon anlamlı ve pozitif yöndedir.

Bu veriler doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi (H1:Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin " Katılımcı Karar Verme " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır) kabul edilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre Katılımcı Karar Verme Değişkenlerine Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Katılımcı Karar Verme	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,6184	0,95276	13,745	0,000
	114**	3,2707	0,69325		
	223***	3,5275	0,86043		
Toplam	358	3,3924	0,84542		

*Psikolojik Güçlendirme Düzeyi düşük düzeyi, **Psikolojik Güçlendirme Düzeyi orta düzeyi, ***Psikolojik Güçlendirme Düzeyi yüksek düzeyi

9.2.2. İş Performansı ve İş Tatmini

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine göre iş performansına yönelik algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [$F(17,199)$; $p < .001$]. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça iş performansına ilişkin önermelere katılım oranları da artmaktadır. Korelasyon analizinde de psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu veriler doğrultusunda araştırmanın 2. hipotezi olan "Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin İş Performansı algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki iş tatmini değişkeninde açığa çıkmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine göre genel iş tatminine yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmekte [$F(16,032)$; $p < .001$] olup öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça genel iş

tatminine ilişkin önermelere katılım oranları da artmaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın 3. hipotezi olan "Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin İş Tatmini algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre İş Performansı ve İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş Performansı	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,8238	1,01792	17,199	0,000
	114**	3,3178	0,69293		
	218***	3,6943	0,81277		
Toplam	353	3,5209	0,82536		
İş Tatmini	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,7211	1,05434	16,032	0,000
	114**	3,3060	0,67103		
	223***	3,6138	0,80011		
Toplam	358	3,4634	0,81077		

*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, **Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi, ***Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

9.2.3. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak iş-aile çatışma algılamalarında anlamlı farklılık ortaya çıkmazken, aile-iş çatışması algılarında anlamlı [F (12,981); p< .001] farklılıklar açığa çıkmaktadır. Bu durum korelasyon analizi verileriyle de uyumaktadır. Korelasyon analizinde psikolojik güçlendirme ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ilişki bulunamazken, aile-iş çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça aile –iş çatışmasına ilişkin önermelere katılım oranları azalmaktadır. Bu verilere göre araştırmamızın 4. hipotezi (iş-aile çatışması) reddedilmiş ve 5. hipotez (aile-iş çatışması) kabul edilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasına Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş-Aile ve Aile –İş Çatışması	N	AO	SS	F	Sig.
İş-Aile Çatışması	21*	3,0544	1,22401	2,365	0,095
	114**	3,0332	0,84240		
	223***	2,8102	0,98103		
Toplam	358	2,8955	0,95871		
Aile-İş Çatışması	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,3524	1,01765	12,981	0,000
	114**	2,2901	0,73833		
	222***	1,8541	0,81283		
Toplam	357	2,0226	0,82970		

*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, **Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi, ***Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

9.2.4. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık oluşup oluşmayacağına yönelik yapılan analizlerde, katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak sayılan bütün değişkenlere ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin rol çatışması, iş yükü ve işten ayrılma algılarının düşük düzeyde, buna karşın rol belirsizliğinin ise yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar korelasyon analizi bulgularıyla da desteklenmektedir. Korelasyon analizinde psikolojik güçlendirme ile rol çatışması, iş yükü ve işten ayrılma değişkenleri arasında anlamlı negatif, rol belirsizliği ile anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu açığa çıkmıştır. Bu verilere göre araştırmanın 8. (rol çatışması), 9. (rol belirsizliği), 10. (iş yükü) ve 11. (işten ayrılma niyeti) hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Değişkenlerine Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

	N	AO	SS	F	Sig.
Rol Çatışması	21*	2,5969	0,88048	17,521	0,000
	114**	2,7602	0,78401		
	223***	2,2404	0,75948		
Toplam	358	2,4268	0,80968		
Rol Belirsizliği	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,8889	1,19296	22,111	0,000
	114**	3,6588	0,72139		
	223***	3,9968	0,79006		
Toplam	358	3,8242	0,84345		

*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, **Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi,

***Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

10. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz ortamında çalışanlar işletme içi ve işletme dışı birçok etkenden etkilenmektedirler. Öğretmenler boyutuyla bakıldığında ise, bu etkilenme düzeyinin üst seviyede olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler; diğer çalışma arkadaşlarından, öğrencilerden, velilerden, değişen mevzuat düzenlemelerinden, iletişim ve bilişim unsurlarından etkilenmektedir. Bu unsurlar öğretmenleri psikolojik olarak etkilemekte ve bu araştırmada psikolojik güçlendirme inceleme ve tartışmanın ana konusu olmaktadır.

Genel anlamda öğretmenler ve yöneticiler kendilerini etkileyen kararlara katılmak istemektedirler. Eğitim sisteminde katılımcı karar vermenin alt yapısı bulunmasına rağmen birçok farklı sebepten dolayı uygulamada arzulananın gerçekleşmediği görülmektedir. Yaşanan

olumsuzluklara rağmen kararlara katılım sağlayan öğretmenler, örgütün sağlam bir parçası olmakta ve uygulamaların kuvvetli unsurları haline gelmektedir. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça katılımcı karar verme durumları da artmaktadır. Çalışmada da görüldüğü gibi; Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin " Katılımcı Karar Verme " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

İş performansı tüm diğer çalışanlarda olduğu gibi öğretmenler için de iş ortamında gerekli sayılmaktadır. Öğretmenlerin iş performansının yüksek olması beklenmektedir. Geleceğimizi hazırlayan öğretmenlerimizin performanslarının artırılması için örgütsel bütün unsurlar tasarlanmalı ve yönlendirilmelidir. Bu unsurlardan birisi de çalışma konusu olan öğretmenlerin psikolojik anlamda güçlendirilmesidir. Yapılan çalışma sonucuna göre görülmektedir ki; psikolojik olarak güçlendirilen öğretmenlerin iş performansları da artmaktadır. Dolayısıyla; Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Performansı" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

Öğretmelerin okullardaki gayretleri ve bu gayretlerinin sürekliliği iş tatmini ile doğrudan bağlantılıdır. Okullarda yapılan düzenlemeler ve bu düzenlemelerde öğretmenlerin de yer alması güçlendirilmiş hissi ile beraber iş tatminlerini arttıracaktır. Bu çalışmada; Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Tatmini" algılarında anlamlı farklılık oluşmuştur.

Bir işyerinde çalışanların görev tanımları ve kendilerinden beklenen işlerin açık ve net olarak belirtilmiş olması gerekir. Eksik görev tanımı veya beklenen işlerin sınırlarının belirsiz olması durumunda çalışanlarda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlik mesleğine bakıldığında, bu meslek sadece sınıf içerisinde eğitim öğretim faaliyetleri ile sınırlı kalmamaktadır. Kurum içi faaliyetler, kurum dışı sosyal çalışmalar öğretmenlerden beklenen görevlerin sürekli genişlemesine neden olmaktadır. Görülen bu sınırların belirsizliği, rol belirsizliğini gündeme getirir. Rol belirsizliği yaşıyan öğretmenler de bu durumdan kurtulmak için psikolojik anlamda kendilerini güçlü tutarak kendi rollerinin dışında roller üstlenmeye yeltenir. Çalışma sonuçlarına bakıldığında da benzer sonuçlar görülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttığında rol belirsizliklerinin de arttığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle; Psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin "Rol Belirsizliğinin" yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Öğretmenler, görev tanımları ile uyuşmayan birden fazla işle karşı karşıya kaldıklarında rol çatışması yaşayabilmektedir. Bu durum öğretmenlerin psikolojik olarak zayıf hissetmelerini sağlamakta, okulda katılımlarını sınırlamakta ve onları pasifliğe itmektir. Yapılan çalışma da

bu durumu desteklemektedir. Psikolojik güçlendirme arttıkça rol çatışması kademeli olarak artmaktadır. Kısacası, Psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin “Rol Çatışması” algılarının düşük düzeydedir.

Genel anlamda çalışanlar, iş ve aile sorumluluklarını birlikte yürütmeye çabalamaktadır. İşle ilgili sorumluluklarının aile sorumluluklarına göre ağır basması iş/aile çatışmasını; aile sorumluluklarının iş sorumluluklarına göre üstün olması ise aile/iş çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların bu iki yaşamı birbirini etkilemeden sürdürmesi oldukça zor görünmektedir. Öğretmenler içinde bu durum aynı yönde seyredip, yapılan çalışmada da aile/iş çatışmasının azaltılmasının öğretmenlerin psikolojik güçlendirmelerinin artacağı sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında; psikolojik güçlendirmenin, aile-iş çatışması, rol çatışması ile negatifyönlü ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Bu bulgular Prati ve Zani, (2016); Greenhaus ve Powell (2006; Akt. Asarkaya ve Erdoğan, 2014); Wallach ve Mueller, (2006; Akt. Çalışkan, 2013) tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırma bulguları ile eş değerlik göstermektedir.

Diğer yandan araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu da önceki çalışmaları desteklemektedir (Li ve diğerleri, 2006; Zeng, 2009; Sun, 2016).

Araştırmada ayrıca psikolojik güçlendirmenin iş performansı, katılımcı karar verme ve rol belirsizliği değişkenleri ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Bu bulgular alan yazınla uyumludur (Chiang ve Hsieh, 2012; Fong ve Snape, 2015; Sun, 2016; Sigler ve Pearson 2000; Liden ve diğerleri, 2000; Tetik, 2016; Seibert ve diğerleri, 2004; He ve diğerleri, 2010; Emamgholizadeh ve diğerleri 2011; Niehoff ve diğerleri, 1990; Arslantaş2007; Applebaum ve Berg, 1997).

Araştırma sadece bir ilde ve 1. eğitim bölgesinde bulunan okullarda yapılmış olup, diğer ilçe eğitim bölgelerini ve kırsaldaki okulları kapsamadığından, bu durum araştırmanın sınırlılığı sayılmaktadır. Yeni araştırmacılar için farklı illerde ve iller içerisinde de kırsal ve genele yayılarak araştırma yapılması önerilmektedir. Ayrıca çalışma yalnızca örgün eğitim kurumları kapsamında yapılmış, yaygın eğitim kurumları çalışma kapsamına alınmamıştır. Örgün eğitim ile yaygın eğitim için çalışma yapılarak bulguların karşılaştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ambrose, S.C., Rutherford, B.N., Shepherd, C.D. ve Tashchian, A. (2014), "Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study", *Industrial Marketing Management* 43, 1070-1078.
- Applebaum E. ve Berg P., (1997), *Work Reorganization And Flexibility in Job Design*. In Lewin, D. Mitchell, D. and Mahmood, Z. (Eds.). Greenwich: JAI Press Inc. *The Human Res. Manage. Handbook*. pp. 38-96.
- Arslan, M., (2012), "İş-Aile Çatışmalarının ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", *Birey ve Toplum Dergisi*, 2(3), 99-113.
- Arslantaş, C.,C., (2007), "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlenmeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Asarkaya, Ç. ve Erdoğan, I., (2014), "Psikolojik Güçlendirme ve İşe Bağlılığın İş-Yaşam Dengesine Etkileri", *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 130-138.; Greenhaus, J.H. ve Powell, G.N., (2006), "When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment", *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Aydın, N.Ö., Çoban, S. ve Mordoğan, H., "Malatya Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Hasta Memnuniyeti" ,III, *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildiriler Kitabı*, Ankara, ss. 212-226.
- Babin, B.ve Boles, J.S. (1998), "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, 62, 77-91.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2004), " Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler": Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2005), " Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi* , 7(2).
- Bakan, İ., Erşahan, B. ve Büyükbeşe, T., (2013), "Katılımcı Karar Verme ile Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki Bir Alan Araştırması", *Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* , 6(1), 107-139.; Graham, P. (ed.) (1994), *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Barutçugil, İ., (2006), "Yöneticinin Yönetimi", *Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H., (2010), "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145 -165.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A., (2014), "Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Boyar, S.L., Carson, C.M., Mosley, D.C., Maertz, C.P., Allison, J. ve Pearson, W. (2006), "Assessment of the validity of Netemeyer et al.'s (1996) WFC and FWC scales", *International Journal of Conflict Management*, 17, 34-44.
- Carbrita, J. ve Perista, H.. (2007), "Measuring jobsatisfaction in surveys comparative analytical report". Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.
- Ceylan, A., Özbal S., Dinç A. ve Kesgin, M., (2005), "Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 25-40.
- Ceylan, A.K., Çelik, G.M. ve Emhan, A., (2015), "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama", 7(1), 168-185.; Liden, R. C.,Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T., 2000, " An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Ceylan, A.ve Ulutürk, Y.H., (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chebat, J.C. ve Kollias, P. (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.

- Chiang, C.F. ve Hsieh, T.S., (2012), “The impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C.F. ve Jang, S.S., (2008), “The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan’s Hotel Companies” *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Chiappo, I.L., DiDona, T. (2014), “Ethnicity on Work-Family, Family-Work Conflicts & Time-Based, Strain-Based Interferences”, *International Journal of Education and Social Science*, 1(4), 50-60.
- Coger J. A. ve Kanungo R. N., 1988, “ The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice.” *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Colombo, L. ve Ghislieri, C. (2008), “ The Work-To-Family Conflict: Theories and Measures”, *TPM*, 15(1), 35-55.
- Çalışkan, A., (2013), “İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.; Wallach, V. A., Mueller, C. W., 2006, “Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessional Within Human Service Organizations: An Exploratory Study”, *Administration in Social Work*, 30(1), 99.
- Çavuş, M. F. ve Demir Y., (2010), “ The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals.” *Canadian Social Science*, 6(4), 63-72.; Brief, A.P. ve Nord, W.R., 1990, “Work And Meaning: Definitions And Interpretation” In W.R. Nord & A.P. Brief, (Eds.) *Meaning Of Occupational Work*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Çavuş, M.F. ve Demir Y., (2009), “Performans Artırma Yöntemi Olarak Personel Güçlendirme: Devlet Hastanesi Doktorları Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, 19-21 Mart, Antalya, ss.78-86.
- Çavuş, M.F. ve Demir Y., (2011), “Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, 215-222. “<http://www.researchgate.net/publication/259573733>(Erişim Tarihi, 24.08.2015)”.
- Çekmecelioglu, H.D. ve Eren, E., (2007), “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 18(57), 13-25.; Spreitzer, G., M., ve Quinn, R., E., (1999). “Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment İn Leadership” *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511- 526.
- Çelik, H. ve Yılmaz, S., (2011), “Bilecik İlinde Aile Hekimlerinin İş Memnuniyet Düzeylerinin Performanslarına Etkisi”, *III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildiriler Kitabı Ankara*, ss.66-76.
- Çöl, G., (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Degago, E. (2014), “A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors”, *European Journal of Business and Management*, 6(27), 60-72.
- Dewettinck, K., Buyens, D. ve Singh, J. (2004), *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*. Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper.
- Dickson, K.E. ve Lorenz, A. (2009), “Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation” *Institute of Behavioral and Applied Management*, 166-191.
- Dimitriades, Z. S., (2005), “Employee Empowerment in the Greek Context”, *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Efeoğlu, E. ve Özgen, H., (2007), “ İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Emamgholizadeh, S., Matin, H.Z. ve Razav, H.R. (2011), “Is participation in decision making related to employee’s empowerment?”, *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504-3510.

- Ergin, D.Y. (1995), "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 7, 125-148.
- Esatoğlu A.E., Ağırbaş İ., Akbulut Y., Çelik Y., "Hastanelerde Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama", 5.Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ed.: E.Göktürk, A.Şahin, Y. Odacıoğlu, Bildiriler Kitabı, ss:56-65, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 16-19 Ekim 2002 (Sözlü bildiri).
- Fong, K. H., ve Snape, E. (2015), Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Göksoy, S. (2014), "Okul yönetiminde karara katılım", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.; Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (2012). "Educational Administration, Theory, Research and Practice" (7. Baskı). Selahattin Turan (Ed.). Ankara, Nobel Yayınları.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2004), " Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4).
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, K. Z., (2010), " Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri", *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Hair, J.F. Jr. ,Anderson, R.E.,Tatham, R.L., ve Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Hamwi, G.A., Rutherford, B.N., ve Boles, J.S. (2011), Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 4-13.
- He, P., Murrmann, S., & Perdue, R. (2010). "An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job Satisfaction in a U.S. Hospitality Organization". *Journal of Foodservice Business Research* , Vol.13, pp:36-50.
- Hu, S.L. Y., Leung, L., (2003), " Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace". *Telematic sand Informatics*, 20(4), 365-382.
- Indradevi, R. (2012), "Relationship between appraisal and organizational performance. Prabandhan: *Indian Journal of Management*, 5(6), 19-25.
- Ismail, N. (2012) "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan", *Universiti Utara Malaysia, Master Of Human Resource Management*.
- İslamoğlu, A.H. ve Alınçık, Ü. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Kanter, R. M., (1993), " Men and Women of the Corporation", (2nd Edition), New York, Basic Books.
- Karatepe, O.M. (2013), "Inking Perceived Ethical Climate To Performance Outcomes: The Mediating Role Of Job Embeddedness", *Ekonomiska Istraživanja-Economic Reserach*, 26(4), 77-90.
- Kılıç, R. ve Sakallı, S.Ö., (2013), "Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 208-237.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S., (2013), "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economicsand Management*, 1(1), 49-73.; Bordin C.,Bartram T., ve Casimir G. (2007). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment amongSingaporean IT Employees", *Management Researchs*, 30(1), 37.
- Koçel, T., (2010), "İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 12. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şirketi, İstanbul.
- Kohli, A. , (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, 22, 424-433.
- Lee J.,Waever, C., ve Hrotowski, S., (2011), "Psychological Empowerment and Child Welfare Worker Outcomes: A Path Analysis", *Child Youth Care Forum*, 40, 479-497.
- Li, C.P., Li, X. X., ve Shi, K. (2006), "The Measurement of Empowerment and Its Relationship with Work Attitude of Employees", *Journal of Psychology*, 38, 99-106.

- Lu, H., Barriball, K.L., Zhang, X., Z. ve While, A.E., (2012), “Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review”, *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1017–1038.
- Malik, M.I., Ahmad, A. Gomez, S.F. ve Ali M. (2011), “A study of work environment and employees’ performance in Pakistan”, *African Journal of Business Management*, 5(34), 13227-13232.
- Menon, S. T. (1995), “ Employee Empowerment: Definition, Measurement, and Construct Validation”, Unpublished Doctoral Dissertation, McGillUniversity.
- Mustafayeva, L. ve Bayraktaroğlu, S., (2014), “İş-Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere’deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 127-145.; Karimi, Q., Jomehri, F., Asadzade, H., ve Sohrabi F. (2012), Consequences of Conflict between Work and Family among Iranian Female Teachers, *J. Basic Appl. Sci. Res*, 2(2), 1869-1875.
- Netemeyer, R.G.,Boles, J.S. ve Mcmurrrian, R., (1996), “ Development and Validation of Work- Family Conflict and Family-Work Conflict Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A. ve Grover, R.A. (1990), “The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions,” *Group and Organization Studies*, 15 (September), 337-52.
- Noordin, F., Othman, A.K. ve Kassim, E.S. (2016), “Proceedings of the 2nd Advances in Business”, *Research International Conference: ABRIC2016*.
- O’Brien, J.L., (2010), “Structural Empowerment, Psychological Empowerment And Burnout In Registered Staff Nurses Working In Outpatient Dialysis Centers”, The State University of New Jersey, degree of Doctor of Philosophy, Newark, New Jersey.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N.Ç., (2009), “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Pizam, A., (2007), “International Encyclopedia of Hospitality Management”, Elsevier Ltd.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F., (2013), “Yapısal Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Prati, G. ve Zani, B. (2016), “A moderated multilevel study of work-to-family conflict, empowerment, and turnover intentions”, *Qual Quant*, 50, 2279–2292.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A., (2012), *Örgütsel Davranış*, (Çev.Ed. İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 14.Basımdan Çeviri, şubat, yayın no:18.
- Rousseau, D. M., ve P. J. Mclean, (1993), *The Contracts of Individuals and Organizations*. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, Greenwich, Ct: Jai Pres, ss. 1–43.
- Sabuncuoğlu, E., (2008), “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.
- Sangeeta Malik, S ve Singh, P., (2016), “A Study On The Relationship Between Job Satisfaction and Components Of Organisation Commitment In Indian Telecommunication Sector”, *International Journal of Science Technology and Management*, 5(1), 276-286.
- Saputra, R.S., Akram, K. ve Perkasa, M.A. (2015), “Impact of Participative Decision Making and Demographic Characteristics on Job Performance of University Academic Staff: Evidence from Universiti Utara Malaysia”, *Journal of Marketing and Consumer Research*, 14, 29-38.
- Seibert, S., Silver, S., ve Randolph, A. (2004), “Taking Empowerment to the Next Level: a Multible-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction”. *Academy of Management Journal* , 47(3), 332-349.
- Shaed, M.M., Ishak, S. ve Ramli, Z., (2015), “Employees’ Participation in Decision Making (PDM): A literature survey”, *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(13), 142-155.
- Sigler, T., H. ve Pearson, C. M., (2000), “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.

- Spreitzer, G., Mark, M. ve Kizilos, A., (1997), "A Dimensional Analysis of The Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness", *Satisfaction and Strain Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M., (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Sukirno, D. ve Siengthai, S., (2011), "Does Participative Decision Making Affect Lecturer Performance in Higher Education?", *International Journal of Educational Management*, 25(5), 494-508.
- Sun, X., (2016), "Psychological Empowerment on Job Performance-Mediating Effect of Job Satisfaction", *Psychology*, 7, 584-590.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M., (2013), "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şahin, İ., (2013), "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, X(I), 142-167.
- Taylor, J., ve Bowers D.G., (1972), *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment*. University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Tetik, N. (2016), "The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B.A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M., (2012), "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.; Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P., (2004), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Toplu, D. ve Akça, M., (2013), "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M., (2010), "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.; Frone, M. R. ve Cooper, M. L. (1992). "Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?". *Journal of Organizational Behavior*, 13(7).
- Turunç, Ö., (2010), "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tuten, T.L. ve Neidermeyer, P.E., (2004), "Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism", *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Tuuli, M., M. ve Rowlinson, S., (2009), "Performance Consequences of psychological empowerment", *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347.
- Wang, G. ve Lee P.D., (2009), "Psychological Empowerment and Job Satisfaction", *Ground and Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wilborn, LCR, (1999), "An Investigation of the Relationships between Diversity Management Training Involvement with the Personal Inputs and Outputs of Managers in the Lodging Industry", *Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Doctor of Philosophy*.
- Yıldız, S., Savcı, G. Ve Kapu, H., (2014), "Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, 21(1).
- Yılmaz, H. Ve Karahan, A., (2014), "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.

- Yücel, İ. ve Demirel, Y., (2012), “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 19-48.
- Yürür, Ş. ve Keser, A., (2010), “İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(4), 165-193.; Paul, R. J. (1974), “Role Clarity as a Correlate of Satisfaction, Job Related Strain and Propensity to Leave -Male Vs. Female,” The Journal of Management Studies, October: 233-245.
- Zeng, L. Z., (2009), An Empirical Study of Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Hotel Staff. Xiangtan: Xiangtan University.

Citation: Öztürk M. (2018), Muhasebe Eğitimi Alan Öğrencilerin Derin Ve Yüzeysel Öğrenme Yaklaşımlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, BMIJ, (2018), 6(1): 45-63 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.216>

MUHASEBE EĞİTİMİ ALAN ÖĞRENCİLERİN DERİN VE YÜZEYSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Meryem ÖZTÜRK¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 14/02/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 02/03/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Çalışmanın amacı, muhasebe eğitimi alan öğrencilerin muhasebe derslerindeki öğrenme yaklaşımlarının demografik değişkenlere, muhasebe derslerine devam durumlarına ve muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit etmektir. Çalışma kapsamında Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulama Programı öğrencilerine anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda öğrencilerin derin öğrenme eğilimleri ile sınıf düzeyleri, mezun oldukları lise, muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumları; yüzeysel öğrenme eğilimleri ile cinsiyet, üniversite tercih sırası, muhasebe derslerine devam durumları ve muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumları arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. İkinci sınıf öğrencilerinin birinci sınıf öğrencilerine göre, Açıköğretim Lisesinden mezun olan öğrencilerin diğer öğrencilere göre derin öğrenme eğilimleri yüksek iken erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre, öğrenim gördükleri programı ilk sıralarda tercih eden öğrencilerin sonraki sıralarda tercih eden öğrencilere göre yüzeysel öğrenme eğilimleri daha yüksektir. Ayrıca muhasebe derslerini günlük olarak her zaman tekrar eden öğrencilerin diğer öğrencilere göre derin öğrenme eğilimleri daha yüksek iken yüzeysel öğrenme eğilimleri daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Eğitimi, Öğrenme Yaklaşımları, Derin Öğrenme, Yüzeysel Öğrenme

JEL Kodları: I23, M40, M41

¹Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, meryemozturk@atauni.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0001-5221-3989>

INVESTIGATION THE DEEP AND SURFACE LEARNING APPROACHES OF ACCOUNTING STUDENTS IN TERMS OF VARIOUS VARIABLES

ABSTRACT

The purpose of the study is to determine whether there is a relationship between the learning approaches of the accounting students and demographic variables, the attendance to accounting courses and the daily repetition of accounting courses. In the scope of the study, a questionnaire was applied to Atatürk University Erzurum Vocational School Accountancy and Tax Applications Program students. According to the results of study, it was determined that there was a statistically significant relationship between the students' deep learning approach and daily repetition of accounting subject, the high school type they graduate and classroom level; it was determined that there was a statistically significant relationship between the students' surface learning tendency and gender, university preference order, attendance to accounting courses and daily repetition of accounting courses. When compared to the first-year students second-year students have higher deep learning tendencies and when compared to the other students, the students who graduated from the Open Education High School have higher than deep learning tendencies. The surface learning tendencies of the students who prefer the program in the first order is higher than those who prefer the program in the next order and the surface learning tendencies of man students is higher than female students. In addition, while deep learning tendency of students who daily repetition of accounting courses have a higher degree than other students, surface learning tendencies are lower.

Keywords: Accounting Education, Learning Approaches, Deep Learning, Surface Learning

JEL Kodları: I23, M40, M41

1. GİRİŞ

Verimli ve güçlü bir ekonominin vazgeçilmez unsurlarından biri nitelikli iş gücüne sahip olmaktır. Nitelikli iş gücü vasfına sahip bireyler yetiştirmek de iyi planlanmış bir mesleki eğitimden geçmektedir. Bireye belirli bir meslek alanıyla ilgili bilgi, beceri, alışkanlık ve alanın gerektirdiği nitelikleri kazandırmak ve bu alandaki yeteneklerini çeşitli açılardan geliştirmeyi amaçlamak, mesleki eğitimin temel yapısını oluşturmaktadır (Ulus vd., 2015: 168; Şengel, 2011: 167). Mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılması verilen eğitimin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Eğitimin kalitesi üniversitelerdeki fiziki imkânlardan başlayan ve öğretmenlerin öğretmenlik vasıflarına kadar uzanan, sayısal olarak ölçülebilen/ölçülemeyen birçok faktörün etkisi altındadır (Zaif ve Ayanoğlu, 2007: 125). Eğitimin kalitesinde eğitimi verenin bilgi düzeyi, aktarım yeteneği, kullandığı öğretim teknikleri kadar, öğrenci profili, öğrencinin öğrenme stilleri, öğrenme yaklaşımları, öğrenme arzusu da etkilidir. (Tugay ve Ömürbek, 2014: 56). Eğitimin kalitesini etkileyen faktörlerin tespit edilerek öğretici, öğrenci, ortam (kişisel ve fiziksel imkânlar) ve öğrenme tekniklerinin geliştirilmesi ile “eğitim kalitesi” artırılabilir (Karasioğlu ve Duman, 2011: 165). Kaliteli bir eğitimden söz edebilmek için ise kalıcı öğrenmenin istenilen düzeyde gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

Öğrenme, öğrencilerin kendilerine iletilen bilgiyi pasif edinmek yerine aktif olarak önceki fikirleri ile tutarlı olan kısımlarını yeniden yapılandırdığı üretken ve karmaşık bir süreçtir (Chin ve Brown, 2000: 110; Pimparyon vd., 2000: 359). Öğrenme sürecini ve kalitesini etkileyen faktörlerden biri öğrencilerin öğrenmeye nasıl yaklaştıklarıdır (Salamonson vd., 2013: 729). Öğrencinin daha iyi nasıl öğreneceğini anlayabilmek ve ona rehberlik edebilmek için nasıl bir yaklaşımla öğrendiğini bilmek önem taşımaktadır (Oğuz ve Karakuş, 2017: 1832). Öğrenme yaklaşımı, öğrencilerin neyi-neleri ve nasıl öğreneceğinin ve öğrenme işine nasıl giriştiklerinin nitel bir tanımlamasıdır ve öğretme-öğrenmede öğrencinin öğrenme konusunu ele alma niyetine bağlı olarak ortaya çıkan yönelimini (anlam arama, ezberleme, vb.) ifade eden anahtar bir kavramdır (Sharma, 1997: 127; Ayanoğlu, 2014: 77). Öğrenme yaklaşımı öğrenciden öğrenciye, ortamdaki ortama, zamandan zamana hatta konudan konuya (dersten derse) değişebilmekte; farklı sosyal deneyimler sonucu kazandığı kültürü, kişilik özellikleri ve motivasyonu, eğitim müfredatları, öğretim tekniği, değerlendirme yöntemleri, bölümün özellikleri, iş yükü, öğrenme ortamı, öğretim materyalleri, hedefleri, kariyer planları öğrencinin öğrenme yaklaşımı eğiliminde etkili olabilmektedir (Entwistle ve Smith, 2002; Eley, 1992: 232; Scouller, 1998: 454).

Marton ve Saljo (1976) öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını derin öğrenme yaklaşımı ve yüzeysel öğrenme yaklaşımı olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Derin öğrenme, içsel motivasyona dayalıdır. Derin öğrenme eğiliminde olan öğrenciler öğrenmeye anlama niyetiyle yaklaşırlar, bilgilerini önceki bilgi ve tecrübeleriyle ilişkilendirme eğilimindedirler. Öğretim materyallerinin içeriği ile eleştirel olarak etkileşimde bulunurlar ve konular arasındaki ilişkiyi araştırırlar. Konunun mantığını sorgularlar ve kanıtları sonuçlarla ilişkilendirirler. Öğrenmeyi içselleştirirler, parçaları birbiriyle ilişkilendirerek bilginin nasıl bir araya geldiğini anlamak için konuya daha geniş açıdan bakarlar (Sharma,1997: 128; Beattie vd., 1997: 3; Hall vd., 2004: 490). Yüzeysel öğrenme, dışsal motivasyon ya da başarısızlık korkusuna dayalıdır. Yüzeysel öğrenme eğiliminde olan öğrenciler ise dersi/sınavları geçmek ya da görevi tamamlamak için yalnızca yeterli bilgiyi pasif olarak edinme niyetindedirler. Öğretim materyalinin bir bölümünü ezberleme ve sunulan bilgileri sorgusuz kabul etme eğilimindedirler. Süreçlere odaklanmazlar, öğrenilen bilgilerin anlamlarını ya da birbiriyle olan ilişkilerini aramazlar. Bilgilerin altında yatan ilkeleri ya da örnekleri ezberlemeye yoğunlaşırlar. (Hall vd., 2004: 490; Sharma,1997: 128; Marton ve Saljo, 1976; Beattie vd., 1997: 3; Ozan vd., 2012: 76). Derin öğrenmede bilginin daha büyük bir kısmının akılda kalması muhtemeldir ve derin öğrenme ile eleştirel düşünme becerisi gibi kaliteli öğrenme çıktısına ulaşılabilir iken yüzeysel öğrenmede öğrencilerin

yüksek kaliteli öğrenme çıktılarını ulaşımları veya uygun beceri ve yetkinlikleri geliştirme olasılıkları düşüktür (Trigwell ve Prosser, 1991: 251; Hall vd., 2004: 490).

Günümüzde ihtiyaç duyulan ve gelecekte de ihtiyaç duyulacak vasıflara/yetkinliklere sahip bireyler yetiştirebilen ülkeler rekabet gücünü sürdürebileceklerdir. Olayları ince ayrıntısına kadar inceleyerek sorgulayabilen ve olaylara çok yönlü bakabilen, eleştirel yaklaşabilen, bilgiye ulaşım edindiği bilgiyi problem çözmede ve yeni bilgi üretimde kullanabilen, yaratıcılık özellikleri ortaya çıkarılmış bireyler yetiştirilmesi günümüzün ihtiyacıdır (Beşoluk, 2010: 689). İstenen özelliklere/yetkinliklere sahip bireylerin yetiştirilmesinde verilecek eğitimin önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu kapsamda eğitim, bireyleri gelecekteki mesleklerine hazırlamaya yönelik bir araçtır. Muhasebe eğitimi de bir mesleki eğitim olup bu eğitimden beklenen, kişiye mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazandırılmasıdır (Zaif ve Ayanoglu, 2007: 117). Muhasebe hem bir bilim dalı hem de bir meslek olma özelliklerine sahip olduğundan, bu mesleği icra edecek kişilerin iyi bir eğitim altyapısına sahip olması gerekmektedir. (Gönen, 2016: 77). Muhasebe eğitimi, muhasebeyle ilgili altyapının oluşturulmasını, muhasebe sürecinin her aşamasında gerekli olan niteliklerin kazandırılmasını ve yeteneklerinin geliştirilmesini hedefleyen eğitim faaliyetlerini içermektedir (Coşkun vd., 2017: 314). Muhasebe eğitiminde teori ve uygulama birbirinin tamamlayıcısı olup muhasebe eğitiminin her aşamasında önceden verilen bilgilerin yeni verilecek bilgiler ile birlikte kavranması, birbiri ile bütünlüğünün sağlanması gerekmektedir (Demirkan, 2001). Özetle muhasebe eğitim süreci eleştirel düşünme, problem çözme becerisi, yazılı ve sözlü iletişim becerisi ve yaşam boyu öğrenme gibi motivasyonları sağlamalı ve verilen eğitim sonunda bireylerin sadece bilgi üretmekle kalmayıp karar alma süreçlerine katılmaları, analiz ve yorum yapabilmeleri gibi yetkinliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu yetkinliklerin kazanılması derin öğrenme yaklaşımının teşvik edilmesi ile sağlanabilir (Sharma, 1997: 128; Gönen, 2016: 77). Bu bağlamda muhasebe eğitimi alan öğrencilerin muhasebe derslerindeki öğrenme yaklaşımı eğilimlerini çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılmasının amaçlandığı çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımı eğilimleri ne düzeydedir?
- Muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- Muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımları eğilimleri ile muhasebe derslerine devam durumları ve muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumları arasında ilişki var mıdır?

Bu çalışmada öncelikle literatür incelemesi yapılmış daha sonra araştırmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmiş ve son olarak da çalışmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını araştırmaya olan ilgi, Marton ve Saljo'nun (1976) derin ve yüzeysel öğrenme yaklaşımları arasındaki ayrımı özetleyen makalenin yayınlanmasından bu yana, son kırk yıldır hız kesmeden devam etmiştir (Salamonson vd., 2013: 729). Öğrenme yaklaşımları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı envanterler ya da envanterler kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Literatürde de bu ölçekler/envanterler kullanılarak öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını tespit etmeye yönelik olarak yapılmış farklı disiplinlerde ve ülkelerde birçok çalışma bulunmaktadır.

Türkiye'de de yükseköğretim öğrencilerinin öğrenme yaklaşımlarını tespit etmeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında öğrencilerin öğrenme yaklaşımları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ele alınmıştır. Altun (2013) öğretmen adaylarının öğrenme yaklaşımlarını üniversite türüne (özel/devlet), öğrenim görülen alana (sayısal/sözel) ve cinsiyete göre; Olpak ve Korucu (2014a) önlisans programındaki öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını cinsiyet, yaş, bölüm, sınıf, akademik ortalama değişkenine göre; Ozan vd. (2012) Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenliği öğrencilerinin öğrenme yaklaşımlarının bölüm, cinsiyet ve sınıf düzeylerine göre değişip değişmediğini incelemiştir. Demografik değişkenlerin öğrenme yaklaşımları üzerindeki etkisinin yanında öğrenme yaklaşımları ile akademik başarı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar da mevcuttur. Ekinci (2009) üç üniversitedeki lisans öğrencilerinin öğrenme yaklaşımlarını tercih etme düzeylerini, üniversite, konu alanı, sınıf düzeyine göre araştırmış ve öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını tercih etme düzeyleri ile akademik başarı ve öğretme-öğrenme ortamı algısı arasındaki ilişkiye incelemiştir. Yağcı (2015), Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü öğrencilerinin öğrenme yaklaşımlarının cinsiyet ve sınıf düzeylerine göre değişip değişmediğini ve akademik ortalama ile öğrenme yaklaşımları arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Selçuk vd. (2007) benzer bir şekilde fizik öğretmen adaylarının cinsiyet, sınıf düzeyi ve akademik başarıları ile öğrenme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Alan yazında karşılaşılan diğer kısım araştırma ise öğrenme yaklaşımları ile ilişkili olabilecek değişkenlerin araştırılmasına yönelik çalışmalardır. Çuhadar vd. (2013) Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü öğrencilerinin öğrenme yaklaşımları ile akademik öz-yeterlilik arasındaki ilişkiyi; Olpak ve Korucu (2014b) öğretmen adaylarının öğrenme yaklaşımları ile denetim odakları arasındaki ilişkiyi; Oğuz ve

Karakuş (2017) öğretmen adaylarının kaygı düzeyleri ile öğrenme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi; Beşoluk ve Önder (2010), eğitim fakültesi öğrencilerinin öğrenme yaklaşımları ile eleştirel düşünme eğilimleri ve öğrenme stilleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar öğrenme yaklaşımları ile ilişkili olabilecek değişkenlerin incelendiği çalışmalara örnek gösterilebilir.

Türkiye'deki öğrenme yaklaşımları literatürü incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmının öğretmen adaylarına yönelik olarak yapıldığı görülmektedir. Muhasebe dersini alan ya da muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını ele alan çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan biri Tazegül ve Gerekan'ın 2017 yılında yaptığı çalışmadır. Tazegül ve Gerekan Kars, Ardahan, Ağrı ve Iğdır illerinde lisans düzeyinde muhasebe dersini alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını farklı değişkenler açısından incelemiştir. Çalışmanın sonucunda derin yaklaşıma ait ifadelerin bir kısmı öğrencilerin cinsiyetlerine göre ve bir kısmı ise öğrencilerin okudukları bölümü tercih sırasına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Yüzeysel öğrenme yaklaşımına ait ifadelerin bir kısmı ile öğrencilerin mezun oldukları orta öğretim kurumu arasında ve bir kısmı ile de öğrencilerin sınıf düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Muhasebe eğitiminin verildiği yükseköğretim alanlarından biri olan İşletme alanında önlisans ve lisans düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin öğrenme yaklaşımları ile sosyo-kültürel özellikleri arasındaki ilişki Ayanoğlu vd. (2014) tarafından incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda önlisans öğrencilerinin lisans öğrencilerine nispeten yüzeysel öğrenmeyi tercih ettikleri; yüzeysel öğrenme ve yüzeysel güdünün erkeklerde daha yüksek olduğu; yaş ilerledikçe derin öğrenmeden ziyade yüzeysel öğrenme eğiliminin arttığı gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada, anne ve babanın eğitim seviyesi ile ailenin gelir seviyesinin artması durumunda yüzeysel öğrenmenin daha fazla tercih edildiği belirlenmiştir. Üniversitedeki bölümünü ilk beş sırada tercih eden öğrencilerin ise on beş ve üzeri sırada tercih eden öğrencilere göre derin öğrenmeyi daha fazla benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

Uluslararası literatürde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımları ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmıştır. Öğrenme yaklaşımları ile öğrenme çıktısı arasındaki ilişki Booth vd. (1999) tarafından incelenmiş ve öğrencilerin yüzeysel öğrenme yaklaşım puanlarının derin yaklaşıma göre yüksek olduğu; yüzeysel yaklaşım ile akademik performans arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Avusturalya'daki muhasebe öğrencilerinin öğrenme yaklaşımları, sanat, eğitim, fen bilgisi öğrencilerinin öğrenme yaklaşımları (daha önce yapılan çalışmalar) ile karşılaştırıldığında muhasebe öğrencilerinin yüzeysel öğrenme

eğilimlerinin daha yüksek, derin öğrenme eğilimlerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Eley (1992), aynı üniversitedeki muhasebe, biyokimya, kimya ve İngiliz edebiyatı öğrencilerinin öğrenme yaklaşımlarını karşılaştırmıştır. Çalışmanın sonucunda muhasebe öğrencilerinin derin yaklaşımı benimseme eğilimlerinin diğer öğrencilere göre düşük, yüzeysel öğrenme yaklaşımlarının ise diğer öğrencilere göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Muhasebeye giriş dersini alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımı tercihlerini araştırdığı çalışmada Elias (2005), öğrencilerin genel not ortalaması ve muhasebe dersinden beledikleri notlar ile derin öğrenme yaklaşımını benimseme arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, kadın öğrenciler ile yaşı nispeten büyük olan öğrencilerin diğer öğrencilere göre derin öğrenme yaklaşımını benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Öğrenme yaklaşımları ve önceki akademik performansın birinci sınıf muhasebe ve işletme ekonomisi öğrencilerinin başarısı üzerine etkisini araştırmayı amaçladığı çalışmada Duff (2004), başarılı öğrencilerin derin öğrenme yaklaşımı puanlarının yüksek; yüzeysel öğrenme yaklaşımı puanlarının düşük, başarılı olmayan öğrencilerin hem derin hem de yüzeysel öğrenme yaklaşımı puanlarının düşük olduğunu tespit etmiştir. İrlanda'daki muhasebe öğrencilerinin yönetim muhasebesi dersindeki öğrenme yaklaşımları ile öğrenme çıktıları arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında Byrne vd. (2002) ise derin ve stratejik yaklaşım ile yüksek akademik performans arasında; yüzeysel yaklaşım ile düşük akademik performans arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örneklemin tümünde en yüksek puan ortalamasının derin öğrenme yaklaşımında ve en düşük puan ortalamasının ise yüzeysel öğrenme yaklaşımında olmasına rağmen öğrencilerin herhangi bir öğrenme yaklaşımını güçlü bir şekilde tercih etmedikleri belirlenmiştir. Byrne vd.'nin 2009'da yaptıkları başka bir çalışmada ABD ve İrlanda'da da muhasebe derslerini alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda her iki ülkedeki öğrencilerin stratejik öğrenme yaklaşımını diğer öğrenme yaklaşımlarına göre daha fazla benimsedikleri, ABD'deki öğrencilerin derin ve stratejik öğrenme yaklaşım puan ortalamalarının İrlanda'daki öğrencilerden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Donald ve Jackling (2007) ise Avustralya'daki bir üniversitede kültürel farklılıkların öğrenme yaklaşımları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için muhasebe lisans programındaki yerli ve Çinli öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını karşılaştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda Çinli öğrencilerin yüzeysel öğrenme puanlarının anlamlı düzeyde Avustralyalı öğrencilerden düşük olduğu; derin öğrenme puanlarının ise anlamlı düzeyde Avustralyalı öğrencilerden yüksek olduğu; stratejik öğrenme yaklaşımını açısından iki grup arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Hall vd. (2004) yaptıkları çalışmada muhasebe dersinin öğrenme ortamında yapılacak değişikliklerin öğrencilerin benimsedikleri öğrenme yaklaşımları üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar (finansal muhasebe dersinde gruba dayalı problem çözme faaliyeti) muhasebe öğrencilerinin derin öğrenme yaklaşımı eğilimlerinde istatistiki olarak anlamlı ancak küçük artışların olduğunu, aynı şekilde yüzeysel öğrenme yaklaşımı eğilimlerinde anlamlı ancak küçük azalışların olduğunu göstermektedir. Benzer bir çalışma Ballantine vd. tarafından 2008 yılında yapılmıştır. Ballantine vd. İrlanda’da üç üniversitedeki muhasebe ve işletme lisans öğrencilerinin derin öğrenme yaklaşımı eğilimlerinin yönlendirilmesi amacıyla vaka incelemesine dayalı olarak sunulan öğrenme ortamının öğrencilerin öğrenme yaklaşımındaki değişimini incelemiştir. Öğrenme ortamında yapılan değişiklik sonucunda beklenenin aksine öğrencilerin yüzeysel öğrenme yaklaşımında anlamlı düzeyde artış olduğu gözlenmiş ancak öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarında meydana gelen değişikliklerin cinsiyet ve lisans programına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Çalışma Grubu

Tarama modeline göre yürütülen bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Programında öğrenim gören ve araştırma kapsamında kullanılan anketteki sorulara uygun şekilde yanıt veren 158 öğrenciden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan öğrencilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, üniversite tercih sıralarına, mezun oldukları lise türlerine, sınıflarına, muhasebe derslerine devam etme durumlarına ve muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumlarına göre dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğrencilerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%	Mezun olunan lise	N	%
Kadın	82	51,9	Ticaret Meslek Lisesi	73	46,2
Erkek	76	48,1	Anadolu Lisesi	32	20,3
Yaş			İmam Hatip Lisesi	14	8,9
18	22	13,9	Açıköğretim Lisesi	5	3,2
19	42	26,6	Meslek Lisesi	9	5,7
20	39	24,7	Düz/Temel/Özel Lise	9	5,7
21	20	12,7	Diğer	16	10,1
21'den fazla	35	22,2	Derslere devam durumu		
Üniversite tercih sırası			Hiç	5	3,2
1-5 arası	122	77,2	Yarisından azına	7	4,4
6-10 arası	21	13,3	Yarı yarıya	33	20,9
11-15 arası	8	5,1	Yarisından fazla	43	27,2
16-20 arası	5	3,2	Tamamına	70	44,3
21 ve sonrası	2	1,3	Dersleri tekrar etme durumu		
Sınıf			Hiç	28	17,7
1	81	51,3	Bazen	109	69,0
2	77	48,7	Her zaman	21	13,3
Toplam	158	100,0	Toplam	158	100,0

Çalışmaya katılan öğrencilerin %51,9'u kadın %48,1 erkek; %13,9'unun yaşı 18, %26,6'sının yaşı 19, %24,7'sinin yaşı 20, %12,7'sinin yaşı 21 ve %22,2'sinin yaşı ise 21'den fazladır. Öğrencilerin yarısına yakını (%46,2'si) Ticaret Meslek Lisesinden mezundur ve şuan kayıtlı oldukları programa çok büyük bir kısmı (%77,2'si) ilk beş tercihinde yerleşmiştir. Öğrencilerin neredeyse yarısı muhasebe derslerinin tamamına devam ederken, çok az bir kısmı (%13,3'ü) muhasebe derslerini günlük tekrar etmektedir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında “Düzenlenmiş İki Faktörlü Öğrenme Yaklaşımları Envanteri” kullanılmıştır. Ayrıca öğrencilere ait demografik bilgilerin elde edilebilmesi için oluşturulan kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır.

Öğrenme yaklaşımları ölçeğinin yeniden düzenlenmiş formunun (Revised Two-Factor Study Process Questionnaire: R-SPQ-2F) orijinal şekli Biggs, Kember ve Leung (2001) tarafından geliştirilmiş olup Batı vd. (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ve toplam 20 maddeden oluşan ölçek, “derin öğrenme yaklaşımı (10 madde)” ve “yüzeysel öğrenme yaklaşımı (10 madde)” boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin maddelerin cevaplanmasında “1-hiç katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-kararsızım”, “4-katılıyorum” ve “5-kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beşli likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu

bağlamda derin öğrenme ve yüzeysel öğrenme alt boyutlarından alınabilecek en düşük puan 10 ve en yüksek puan ise 50'dir.

Araştırmalarda test gruplarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla güvenilirlik katsayısı kullanılır (Büyüköztürk, 2011: 170). Güvenilirlik katsayısı sıfır ile bir arasında değişen değerler alır ve bire yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Çalışmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarına ilişkin alfa katsayıları Tablo 2'de gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Ölçeğin Güvenilirliği

	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
Öğrenme Yaklaşımı	20	0,764
Derin Öğrenme Yaklaşımı	10	0,787
Yüzeysel Öğrenme Yaklaşımı	10	0,705

Çalışmada Cronbach Alfa Katsayıları derin öğrenme alt boyutu için 0,79; yüzeysel öğrenme alt boyutu için 0,71; öğrenme yaklaşımının geneli için 0,76 olarak bulunmuştur. Alfa katsayısının $0,60 \leq \alpha < 0,80$ olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 405).

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarının ölçülmesinde betimsel istatistikler kullanılmıştır. Cinsiyet ve sınıf düzeyi değişkenleri için t testi; yaş, mezun olunan lise türü, üniversite tercih sırası, derse devam durumu ve dersi günlük tekrar etme durumları için ise Anova testi uygulanmıştır. Veriler 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

4. BULGULAR

Öğrenme yaklaşımları anketi, derin öğrenme ve yüzeysel öğrenme yaklaşımı alt boyutlarından oluşmaktadır. Öğrencilerin öğrenme yaklaşımları ile ilgili betimsel istatistikleri Tablo 3'te sunulduğu gibidir.

Tablo 3. Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Öğrenme Yaklaşımları	Puan Aralığı	N	Ortalama	S.S.
Derin Öğrenme	10-50	158	30,34	6,43
Yüzeysel Öğrenme	10-50	158	28,31	6,10

Öğrenme yaklaşımlarının alt boyutlarından öğrencilerin alabilecekleri en düşük puan toplamı 10 (10 madde*1) , en yüksek puan ise 50 (10 madde*5) iken orta puan ise 30 (10 madde*3)'dur. Öğrencilerin derin öğrenme eğilimleri toplam puanlarının ortalaması 30,34 iken yüzeysel öğrenme eğilimlerinin toplam puanlarının ortalaması 28,31'dir. Öğrencilerin derin öğrenme yaklaşımını yüzeysel öğrenme yaklaşımına nispeten daha fazla tercih ettikleri söylenebilir.

Erkek ve kadın öğrencilerin ölçekten aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış; ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğrencilerin Cinsiyete Göre Öğrenme Yaklaşımları

		Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
Öğrenme Yaklaşımı Alt Boyutları	Derin Öğrenme	Kadın	82	30,09	6,34	-,519	,604
		Erkek	76	30,62	6,55		
	Yüzeysel Öğrenme	Kadın	82	27,38	6,87	2,014	,046
		Erkek	76	29,32	4,99		

Öğrencilerin cinsiyetleri ile yüzeysel öğrenme yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki ($P<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimlerinin ortalaması kadın öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimlerinin ortalamasından yüksektir.

Çalışmaya katılan öğrencilerin yaşlarına göre öğrenme yaklaşımı ortalamaları ve öğrenme yaklaşımlarının yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik olarak yapılan Anova testi sonuçları Tablo 5'te gösterildiği gibidir.

Tablo 5. Öğrencilerin Yaşları ile Öğrenme Yaklaşımları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonuçları

		Yaş	N	Ort.	S.S.	F	P
Öğrenme Yaklaşımı Alt Boyutları	Derin Öğrenme	18	22	30,05	7,72	,266	,899
		19	42	29,74	6,18		
		20	39	30,38	6,10		
		21	20	30,30	6,32		
		21'den fazla	35	31,23	6,54		
	Yüzeysel Öğrenme	18	22	27,59	6,88	,185	,946
		19	42	28,79	6,12		
		20	39	28,56	6,99		
		21	20	28,25	6,40		
		21'den fazla	35	27,94	4,38		
		21'den fazla	35	27,94	4,38		

Öğrencilerin yaşları ile ne derin öğrenme eğilimleri ne de yüzeysel öğrenme eğilimleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde yaşlara göre öğrencilerin öğrenme eğilimleri arasında da büyük bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 6’da öğrencilerin sınıf düzeyinin öğrenme yaklaşımları üzerindeki etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonuçları ve sınıf düzeyine göre ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 6. Öğrencilerin Sınıf Düzeylerine Göre Öğrenme Yaklaşımları

		Sınıf	N	Ort.	S.S.	t	P
Öğrenme Yaklaşımı Alt Boyutları	Derin	1	81	29,27	6,57	-2,170	,031
	Öğrenme	2	77	31,47	6,13		
	Yüzeysel	1	81	28,54	6,34	,491	,624
		Öğrenme	2	77	28,06		

Öğrencilerin öğrenme eğilimleri sınıf düzeylerine göre farklılaşmaktadır. 2.sınıfta olan öğrencilerin derin öğrenme eğilimleri 1.sınıftaki öğrencilere göre daha yüksektir. Yüzeysel öğrenme ile öğrencilerin sınıf düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Öğrencilerin mezun oldukları lise ile öğrenme yaklaşımları arasındaki ilişki Tablo 7’de sunulmuştur.

Derin öğrenme eğilimleri ile mezun olunan lise arasında anlamlı bir ilişki olduğu tabloda da görülmektedir. Bu verilere göre Açıköğretim Lisesi’nden mezun olan öğrenciler en yüksek derin öğrenme eğilimi olan öğrencilerdir. Açıköğretim Lisesi’ni sırasıyla Diğer Liseler ve Ticaret Meslek Lisesi’nden mezun olan öğrenciler takip etmektedir. Meslek Lisesinden mezun olan öğrencilerin derin öğrenme tercihleri diğer öğrencilere göre çok düşüktür.

Tablo 7. Öğrencilerin Mezun Oldukları Lise ile Öğrenme Yaklaşımları Arasındaki İlişki

		Mezun olunan lise	N	Ort.	S.S.	F	P
Öğrenme Yaklaşımı Alt Boyutları	Derin Öğrenme	Ticaret Meslek Lisesi	73	31,55	6,28	2,517	,024
		Anadolu Lisesi	32	29,13	5,19		
		İmam Hatip Lisesi	14	28,86	6,29		
		Açıköğretim Lisesi	5	33,60	8,08		
		Meslek Lisesi	9	24,22	8,50		
		Düz/Temel/Özel Lise	16	30,25	6,63		
		Diğer	9	31,67	5,27		
	Yüzeysel Öğrenme	Ticaret Meslek Lisesi	73	28,55	5,48	,586	,741
		Anadolu Lisesi	32	27,97	6,49		
		İmam Hatip Lisesi	14	26,71	6,80		
Açıköğretim Lisesi		5	28,40	7,23			
Meslek Lisesi		9	31,11	6,25			
Düz/Temel/Özel Lise		16	28,50	8,01			
Diğer	9	26,89	4,51				

Tablo 8’de öğrencilerin üniversite tercih sıralarına bağlı olarak öğrenme yaklaşımlarının değişip değişmediğini belirlemeye yönelik olarak Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Öğrencilerin Üniversite Tercih Sırası ile Öğrenme Yaklaşımları İlişkisine Yönelik Anova Testi Sonuçları

		Üniversite Tercih Sırası	N	Ort.	S.S.	F	P
Öğrenme Yaklaşımı Alt Boyutları	Derin Öğrenme	1-5 arası	122	30,02	6,90	,455	,769
		6-10 arası	21	31,86	2,90		
		11-15 arası	8	30,00	7,15		
		16-20 arası	5	31,40	5,68		
		21 ve sonrası	2	32,50	,71		
	Yüzeysel Öğrenme	1-5 arası	122	29,10	6,02	2,574	,040
		6-10 arası	21	25,19	6,09		
		11-15 arası	8	27,00	5,90		
		16-20 arası	5	26,40	4,62		
		21 ve sonrası	2	23,00	4,24		

Öğrencilerin üniversite tercih sıralarına göre yüzeysel öğrenme eğilimleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Okuduğu bölümü ilk sıralarda tercih eden öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimleri son sıralarda tercih eden öğrencilere göre çok yüksektir. Öğrencilerin derin öğrenme eğilimleri ise üniversite tercih sırasına göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde değişmemektedir.

Öğrencilerin devam durumlarına göre öğrenme yaklaşımları puanlarının ortalamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan Anova testi sonuçları Tablo 9’da gösterildiği gibidir.

Tablo 9. Öğrencilerin Derse Devam Durumları ile Öğrenme Yaklaşımları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonuçları

		Derse Devam	N	Ort.	S.S.	F	P
Öğrenme Yaklaşımı Alt Boyutları	Derin Öğrenme	Hiç	5	28,40	2,30	,929	,449
		Yarisından azına	7	28,86	12,62		
		Yarı yarıya	33	29,60	5,70		
		Yarisından fazla	43	31,84	4,64		
		Tamamına	70	30,08	7,04		
	Yüzeysel Öğrenme	Hiç	5	28,40	4,83	5,662	,000
		Yarisından azına	7	35,57	7,63		
		Yarı yarıya	33	29,70	4,61		
		Yarisından fazla	43	29,30	5,50		
		Tamamına	70	26,31	6,26		

Derse devam durumu arttıkça öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimlerinin azaldığı tabloda da görülmektedir. Dersin tamamına devam eden öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimleri derse daha az devam eden öğrencilere göre çok daha ($\bar{x}=26,31$) düşüktür. Bunun

nedeni muhasebenin doğası gereği bir öğretici eşliğinde dersin daha kolay kavranması ve neticede öğrencilerin ezberlemeye daha az ihtiyaç duymaları olabilir.

Öğrencilerin muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumları ile öğrenme yaklaşımları arasındaki ilişki Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Öğrencilerin Muhasebe Derslerini Günlük Tekrar Etme Durumları ile Öğrenme Yaklaşımları İlişkisine Yönelik Anova Testi Sonuçları

		Dersi Tekrar Etme	N	Ort.	S.S.	F	P
Öğrenme Yaklaşımı	Derin Öğrenme	Hiç	28	27,18	8,47	7,771	,001
		Bazen	109	30,41	5,23		
		Her zaman	21	34,19	7,12		
Alt Boyutları	Yüzeysel Öğrenme	Hiç	28	30,79	6,91	3,349	,038
		Bazen	109	28,00	5,71		
		Her zaman	21	26,62	6,28		

Öğrencilerin muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumları ile hem derin öğrenme hem de yüzeysel öğrenme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi öğrencilerin günlük olarak muhasebe derslerini tekrar etme durumları arttıkça derin öğrenme eğilimleri artmakta, yüzeysel öğrenme eğilimleri ise azalmaktadır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Eğitim literatüründe öğrenme yaklaşımları paradigması, öğrenmenin kalitesini arttırmak için öncelikle öğrencinin öğrenme sürecinin anlaşılması gerektiğini savunur (Booth vd., 1999: 278). Bu kapsamda muhasebe eğitiminin verildiği yükseköğretim programlarından biri olan Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programındaki öğrencilerin muhasebe derslerine yönelik öğrenme yaklaşımı eğilimlerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmanın sonucunda, öğrencilerin derin öğrenme ve yüzeysel öğrenme tercihlerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerin derin öğrenme yaklaşımı puanlarının toplamı, yüzeysel öğrenme yaklaşımı puanlarının toplamından kısmen yüksek olmakla birlikte baskın olarak değerlendirilecek düzeyde yüksek bulunmamıştır. Booth vd. (1999)’nin yaptığı çalışmada muhasebe eğitimi alan öğrencilerin yüzeysel öğrenme tercihlerinin derin öğrenme tercihlerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca diğer bölümlerle karşılaştırıldığında muhasebe eğitimi alan öğrencilerin derin öğrenme eğilimlerinin düşük, yüzeysel öğrenme eğilimlerinin ise daha yüksek olduğu Booth vd. (1999) ve Eley (1992) tarafından yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır.

Çalışmada erkek öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimlerinin kadın öğrencilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde muhasebe öğrencilerinin öğrenme yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyet farklılığı ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Hassall ve Joyce (1997) kadın öğrencilerin yüzeysel öğrenme yaklaşımlarının erkek öğrencilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu; Jonnes ve Hassall (1997) benzer şekilde kadın öğrencilerin yüzeysel ve stratejik öğrenme yaklaşım eğilimlerinin yüksek olduğu; Elias (2005) kadın öğrencilerin derin öğrenme eğilimlerinin erkek öğrencilere göre yüksek olduğu; Byrne vd. (1999) erkek ve kadın öğrencilerin öğrenme yaklaşımlarında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Derin öğrenme ile öğrencilerin sınıf düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiş olup ikinci sınıf öğrencilerinin derin öğrenme eğilimlerinin birinci sınıf öğrencilerine göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, zaman geçtikçe üniversitelerdeki öğretme-öğrenme ortamının başka bir ifadeyle akademik ortamda kalındıkça üniversite öğrencilerinin derin öğrenme eğilimini artırdığını göstermektedir (Ekinci, 2010: 85).

Öğrencilerin öğrenme yaklaşımları mezun oldukları lise türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ticaret Meslek Lisesinden mezun olan öğrencilerin ortaöğretimde alan eğitimi almış olmaları nedeni ile derin öğrenme eğilimlerinin diğer öğrencilerden baskın düzeyde yüksek olması beklenmekteydi. Ancak çalışmanın bulgularına göre derin öğrenme eğilimi en yüksek olan öğrenciler ortaöğretimde Açıköğretim Lisesinden mezun olan öğrencilerdir. Çalışmaya katılan öğrenciler içinde Açıköğretim Lisesinden mezun olan öğrencilerin sayısının az olması beklenen durumdan farklı sonuç ortaya çıkarmış olabilir. Örneklem genişletilerek daha fazla sayıda Açıköğretim Lisesi mezununun yer aldığı örneklem ile farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Çalışmaya katılan öğrencilerin öğrenim gördükleri programı tercih sıraları ile yüzeysel öğrenme yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim gördükleri programı ilk sıralarda tercih eden öğrencilerin yüzeysel öğrenme eğilimleri son sıralarda tercih eden öğrencilere göre dikkat çekici bir şekilde yüksektir. Tercih sırası öğrencinin bir noktada isteğini göstermektedir. Bu noktada beklenen istediği programa öncelikli tercihleri arasında yerleşen öğrencilerin daha düşük yüzeysel öğrenme eğiliminde olmalarıdır. Burada üzerinde durulması gereken husus öğrencilerin okudukları programı tercih etme nedenidir. Öğrencilerin öğrenim gördükleri programı ilk sıralarda tercih etme nedenleri Erzurumlu olmaları ya da ailelerinin Erzurum'da yaşamaları ise yaptıkları tercihler, isteklerini yansıtmayabilir.

Muhasebe dersleri kendi başına öğrenilmesi zor olarak nitelendirilebilecek dersler olduğundan öğrencilerin derse devam etmeleri, derse katılımları ve ders dışında dersti tekrar etmeleri önem arz etmektedir. Derse olan ilginin artması öğrencilerin dersti anlamasını, kavramasını kolaylaştıracak ve bunun da öğrencilerin derin öğrenme eğilimlerinin derste ilgisi az olan öğrencilere göre yüksek olacağını düşündürmektedir. Aynı şekilde ders motivasyonu düşük olan öğrencilerin dersti anlamak yerine ezberlemeyi tercih edecekleri bu nedenle de yüzeysel öğrenme eğilimlerinin yüksek olacağı beklenmekteydi. Bu amaçla çalışmaya katılan öğrencilere derste devamları ve günlük dersti tekrar etme durumları sorulmuştur. Öğrencilerin derste devam durumları ile yüzeysel öğrenme tercihleri arasında anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir. Dersin tamamına katıldığını ifade eden öğrencilerin beklendiği şekilde yüzeysel öğrenme eğilimlerinin diğer öğrencilere göre çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin muhasebe derslerini günlük tekrar etme durumları ile hem derin öğrenme eğilimleri hem de yüzeysel öğrenme eğilimleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dersin günlük olarak her zaman tekrar eden öğrencilerin derin öğrenme eğilimleri diğer öğrencilere göre belirgin düzeyde yüksek iken yüzeysel öğrenme eğilimleri de belirgin düzeyde düşüktür.

Sonuç olarak bu çalışmada öğrencilerin hem yüzeysel öğrenme tercihlerinin hem de derin öğrenme tercihlerinin yüksek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Hem kalıcı öğrenmenin sağlanması hem de analitik ve kavramsal düşünme becerileri gibi yüksek kaliteli öğrenme çıktısına ulaşılabilmesi, öğrencilerin derin öğrenme eğilimlerini yönlendirici tedbirlerin alınması ile mümkün olabilir (Hall, 2004: 490). Sharma (1997) başarılı bir profesyonel muhasebeci olmak ve muhasebe eğitiminin sonucunda gerekli olan yeterliliklere ve yetkinliklere ulaşmada derin öğrenme yaklaşımını yönlendirmenin kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle muhasebe eğitimi alan öğrencilerin derin öğrenme yaklaşımı eğilimlerini artıracak tedbirlerin alınması hem muhasebe eğitimcileri hem de muhasebe mesleği için önem arz etmektedir (Hall, 2004: 490).

Gelecekteki çalışmalarda lisans ve önlisans düzeyinde farklı programlarda/bölümlerde/üniversitelerde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımları karşılaştırılabilir; farklı öğrenme ortamı/öğretim yöntemlerinin kullanılmasının öğrencinin öğrenme yaklaşımları üzerine etkisi olup olmadığı incelenebilir.

Bunun yanı sıra muhasebe eğitimi alan öğrencilerin öğrenme yaklaşımları ile farklı değişkenlerin (kişilik özellikleri, motivasyon, değerlendirme yöntemleri, öğrenme stilleri, kaygı düzeyleri vb.) ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Altun, S. (2013). “Öğretmen Adaylarının Ders Çalışma Yaklaşımlarının Üniversite Türüne, Öğrenim Görülen Alana ve Cinsiyete Göre İncelenmesi”. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2(3), 50-56.
- Ayanoğlu, Y., Çiğner, A., Abuhanoğlu, H., & Aydın, S. (2014). “İşletme Alanındaki Lisans ve Önlisans Öğrencilerinin Öğrenme Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 42, 77-92.
- Ballantine, J. A., Duff, A., & Larres, P. M. (2008). “Accounting and Business Students’ Approaches to Learning: A Longitudinal Study”. Journal of Accounting Education, 26(4), 188-201.
- Batı, A. H., Tetik, C., & Gürpınar, E. (2010). “Öğrenme Yaklaşımları Ölçeği Yeni Şekli Türkçeye Uyarlama ve Geçerlilik Güvenirlilik Çalışması”. Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences, 30(5), 1639-1646.
- Beattie IV, V., Collins, B., & McInnes, B. (1997). “Deep and Surface Learning: A Simple or Simplistic Dichotomy?”. Accounting Education, 6(1), 1-12.
- Beşoluk, Ş., & Önder, İ. (2010). “Öğretmen Adaylarının Öğrenme Yaklaşımları, Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi”. İlköğretim Online, 9(2), 679-693.
- Biggs, J., Kember, D., & Leung, D.Y.P. (2001). “The Revised Two-Factor Study Process Questionnaire: R-SPQ-2F”. British Journal of Educational Psychology, 71, 133-149.
- Booth, P., Luckett, P., & Mladenovic, R. (1999). “The Quality of Learning in Accounting Education: The Impact of Approaches to Learning on Academic Performance”. Accounting Education, 8(4), 277-300.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. 15.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, M., Flood, B. & Willis, P. (1999). “Approaches to Learning: Irish Students of Accounting”, Irish Accounting Review, 6(2), 1–29.
- Byrne, M., Flood, B., & Willis, P. (2002). “The Relationship Between Learning Approaches and Learning Outcomes: A Study of Irish Accounting Students”. Accounting Education, 11(1), 27-42.
- Byrne, M., Flood, B., & Willis, P. (2009). “An Inter-Institutional Exploration of the Learning Approaches of Students Studying Accounting”. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 20(2), 155-167.
- Chin, C., & Brown, D. E. (2000). “Learning in Science: A Comparison of Deep and Surface Approaches”. Journal of Research in Science Teaching, 37(2), 109-138.
- Coşkun, S., Kır, A., & Özbay, F. (2017). “Meslek Yüksekokulu Muhasebe Bölümü Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakış Açılarının ve Mesleki Eğitimden Beklentilerinin Değerlendirilmesi”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13(5), 314-329.
- Çuhadar, C., Gündüz, Ş., & Tanyeri, T. (2013). “Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü Öğrencilerinin Ders Çalışma Yaklaşımlarının ve Akademik Öz-Yeterlik Algularının İncelenmesi”. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(1), 251-259.
- Demirkan, Ş. (2001). “Muhasebe Eğitim Yöntemleri”, XX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya.
- Donald, J., & Jackling, B. (2007). “Approaches to Learning Accounting: A Cross-Cultural Study”. Asian Review of Accounting, 15(2), 100-121.
- Duff, A. (2004). “Understanding Academic Performance and Progression of First-Year Accounting and Business Economics Undergraduates: The Role of Approaches to Learning and Prior Academic Achievement”. Accounting Education, 13(4), 409-430.
- Ekinci, N. (2010). “Üniversite Öğrencilerinin Öğrenme Yaklaşımları”. Eğitim ve Bilim, 34(151), 74-88.
- Eley, M.G. (1992). “Differential Adoption of Study Approaches Within Individual Students”, Higher Education 23, 231–254.

- Elias, R. Z. (2005). "Students' Approaches to Study in Introductory Accounting Courses". *Journal of Education for Business*, 80(4), 194-199.
- Entwistle, N., & Smith, C. (2002). "Personal Understanding and Target Understanding: Mapping Influences on the Outcomes of Learning". *British Journal of Educational Psychology*, 72(3), 321-342.
- Gönen, S. (2016). "Önlisans Düzeyinde Eğitim Gören Öğrencilerin Muhasebe Eğitiminden Beklentilere Yönelik İzmir ve Denizli İllerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 62-78.
- Hall, M., Ramsay, A., & Raven, J. (2004). "Changing the Learning Environment to Promote Deep Learning Approaches in First-Year Accounting Students". *Accounting Education*, 13(4), 489-505.
- Hassall, T and Joyce, J. (1997). "What do the Examinations of Professional Bodies Reward? Some Preliminary Evidence". In G. Gibbs and C. Rust (ed.) *Improving Student Learning through Course Design*, 529-538. Oxford: The Oxford Centre for Staff and Learning Development.
- Jones, C and Hassall, T. (1997). "Approaches to Learning of First Year Accounting Students: Some Empirical Evidence". In G. Gibbs and C. Rust (ed.) *Improving Student Learning through Course Design*, 431-438. Oxford: The Oxford Centre for Staff and Learning Development.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 3.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasioğlu, F., & Duman, H. (2011). "Meslek Yüksekokullarında Muhasebe Eğitimi ve Kalitesi Üzerine Bir Not". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 165-180.
- Marton, F. & Saljo, R. (1976). "On Qualitative Differences in Learning. II—Outcome as a Function of the Learner's Conception of the Task". *British Journal of Psychology* 46, 115–127.
- Oğuz, A. & Karakuş, G. (2017). "Öğretmen Adaylarının Öğrenme Yaklaşımları ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1831-1847.
- Olpak, Y. Z., & Korucu, A. T. (2014a). "Öğrencilerin Ders Çalışma Yaklaşımlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 333-347.
- Olpak, Y. Z., & Korucu, A. T. (2014b). "Öğretmen Adaylarının Öğrenme Yaklaşımları ile Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 4(2), 77-91.
- Ozan, C., Köse, E., & Gündoğdu, K. (2012). "Okul öncesi ve Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Öğrenme Yaklaşımlarının İncelenmesi". *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 75-92.
- Pimpanyon, S. M Caleer, S. Pemba & S. Roff, P. (2000). "Educational Environment, Student Approaches to Learning and Academic Achievement in a Thai Nursing School". *Medical Teacher*, 22(4), 359-364.
- Salamonson, Y., Weaver, R., Chang, S., Koch, J., Bhathal, R., Khoo, C., & Wilson, I. (2013). "Learning Approaches as Predictors of Academic Performance in First Year Health and Science Students". *Nurse Education Today*, 33(7), 729-733.
- Scouller, K. (1998). "The Influence of Assessment Method on Students' Learning Approaches: Multiple Choice Question Examination Versus Assignment Essay". *Higher Education*, 35(4), 453-472.
- Selçuk, G. S., Çalışkan, S., & Erol, M. (2007). "Fizik Öğretmen Adaylarının Öğrenme Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 25-41.
- Sharma, D.S. (1997). "Accounting Students' Learning Conceptions, Approaches to Learning, and The Influence of the Learning-Teaching Context on Approaches to Learning". *Accounting Education: An International Journal* 6 (2), 125–146.
- Şengel, S. (2011). "Türkiye'de Muhasebe Meslek Elemanı Talebi Üzerine Bir Araştırma". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 167-180.
- Tazegül, A., & Gerekan, B. (2017). "Lisans Düzeyinde Muhasebe Dersi Alan Öğrencilerin Ders Çalışma Yaklaşımlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi: TRA2 Bölgesi Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Electronic Turkish Studies*, 12(24), 179-192.

- Trigwell, K., & Prosser, M. (1991). "Improving the Quality of Student Learning: The Influence of Learning Context and Student Approaches to Learning on Learning Outcomes". *Higher Education*, 22(3), 251-266.
- Tugay, O., & Ömürbek, V. (2014). "Meslek Yüksekokullarında Verilen Muhasebe Derslerinin Uygulamada Kullanılma Düzeyi ve Yeterliliği Üzerine Bir Araştırma". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 53-74.
- Ulus, L., Tuncer, N. & Sözen, Ş. (2015). "Mesleki Eğitim, Gelişim ve Yeterlilik Açısından Meslek Yüksekokullarının Önemi". *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Ekim, 168-185.
- Yağcı, M. (2015). "BÖTE Bölümü Öğretmen Adaylarının Ders Çalışma Yaklaşımlarının İncelenmesi ve Akademik Başarıya Etkisi". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(3), 261-275.
- Zaif, F., & Ayanoglu, Y. (2007). "Muhasebe Eğitiminde Kalitenin Arttırılmasında Ders Programlarının Önemi: Türkiye'de Bir İnceleme". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 115-136.

Citation: Tepe Küçüköğlü M. & Pınar R.İ (2018), The Mediating Role Of Green Organizational Culture Between Sustainability And Green Innovation: A Research In Turkish Companies, BMIJ, (2018), 6(1): 64-85 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.208>

THE MEDIATING ROLE OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE BETWEEN SUSTAINABILITY AND GREEN INNOVATION: A RESEARCH IN TURKISH COMPANIES¹

Mübeyyen TEPE KÜÇÜKOĞLU²

R. İbrahim PINAR³

Received Date (Başvuru Tarihi): 29/01/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11/03/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

This study aims to examine Turkish companies from a sustainability and green innovation point of view. Through this purpose, this research's objective is to find out relationship between sustainability drivers and green innovation and also to search for green organizational culture's mediation effect in this relationship. Survey was carried in companies operating in Turkey which were listed among Istanbul Chamber of Industry (ICI) Top 500 companies for last 3 years successively and have ISO14001 Environmental Management Certificate. According to these criteria there are 224 companies in total and data gathered from 162 of them. Companies attended to this study are operating in different industries and most of them are in automotive, instruction, chemical and energy area. In order to test research hypotheses, correlation and regression analyses of quantitative methods were used. According to the survey results, it was manifested that factors directing companies to sustainability having a positive relationship with green organizational culture and green innovation. It is found that there is a partial mediation effect of green organizational culture between sustainability drivers and green innovation.

Keywords: Green Innovation, Green Organizational Culture, Sustainability, Sustainability Drivers

JEL Codes: M14, Q56

¹ Bu çalışma İstanbul Üniversitesi SBE'de yazılan "Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yenilik Perspektifinde Türk İşletmelerinin İncelenmesi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

² Asst.Prof., Trakya University mtepekucukoglu@trakya.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0002-3717-4165>

³ Prof., Istanbul University, ipinar@istanbul.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-1057-3358>

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE YEŞİL YENİLİK İLİŞKİSİNDE YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ: TÜRK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZ

Bu çalışma, sürdürülebilirlik ve yeşil yenilik bakış açısıyla Türk işletmelerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, işletmeleri sürdürülebilirliğe iten faktörler ile yeşil yenilik arasındaki ilişki ve yeşil örgüt kültürünün bu ilişkideki aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırma modelini test etmek üzere Türkiye’de faaliyet gösteren, ISO500 listesine 3 yıl üst üste girmeyi başarmış ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası’na sahip işletmelere uygulanan anket verileri kullanılmıştır. Bu kriterlere göre toplam 224 işletme bulunmakta ve söz konusu işletmelerin 162’sinden elde edilen anket verileri analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan işletmeler farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olup büyük bir kısmı otomotiv, inşaat, kimya ve enerji sektörlerinde yer almaktadır. Araştırma, hipotezlerinin test edilmesi için nicel analiz yöntemlerinden korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmeleri sürdürülebilirliğe iten faktörler ile yeşil örgüt kültürü ve yeşil yeniliğin ilişkili olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Yeşil örgüt kültürünün işletmeleri sürdürülebilirliğe iten faktörler ile yeşil yenilik arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yeşil yenilik, Yeşil örgüt kültürü, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik faktörleri

JEL Kodları: M14, Q56

1. INTRODUCTION

In today’s world, when sustainability is referred to, the first definition that comes to mind relates to the continuity of resources for coming generations by using them consciously (WCED, 1987). Both in terms of its social aspect and the business perspective, sustainability is quite an important issue and has gained increasing attention on a daily basis. It is also a popular subject for conferences, meetings, congresses and campaigns in both scientific and non-scientific areas. Thanks to the attention being paid to sustainability, various solutions, proposals and ideas have been developed. From the business side, the results of business operations have an effect, not only on companies, but also on society; hence sustainability has become a matter that should be evaluated with a holistic approach.

It is obvious that companies have serious responsibilities regarding the environmental dimension of sustainability. This leads to crucial environmental effects as a result of their operational processes from beginning to end. It is possible to eliminate these effects through the use of certain preventive solutions. At this point, environmental-friendly technologies, especially activities that fall under the name of green innovation, are of great importance.

The concept of green innovation is not much different from the generally-known definition of innovation, but additionally includes the mission of decreasing the impact of environmental effects (Carrillo-Hermosilla et al., 2010). Companies implement green innovation applications in many areas in order to contribute to the environmental aspect of sustainability. These applications relate to product, process or organizational innovations

(Cheng et al., 2014) including technological, organizational, social and institutional categories (Rennings, 2000).

There are many factors that trigger companies to engage in sustainability activities. In the literature, these factors are referred to as drivers or determinants of green innovation. These can be either company-specific internal or external factors (Law & Gunasekaran, 2012). All of these factors have an important impact on the green innovational processes of companies. One of the research objectives of this study is to find out the extent of such an impact. Besides investigating relationships between the sustainability drivers as they relate to companies and green innovation, another research aspect of the study is to identify similar relationship between sustainability drivers and the green organizational culture. Here, the green organizational culture represents an organizational culture that encourages employees to engage in environmentally conscious behaviours and prepares a climate that allows the development of new ideas, behaviours or cooperation in such a way as to decrease the negative environmental effects of the company concerned (Chen, 2011). A green organizational culture enables an atmosphere to develop that encourages new ideas that lead to green innovations within the company. In this context, the effect of the environmental aspect of the existing organizational culture on green innovation performance is one of the research tasks of this study.

This research's objective is to find out relationship between sustainability drivers and green innovation and also to search for green organizational culture's mediation effect in this relationship. Although, in the literature, there are several studies about sustainability, organizational culture and innovation which also take into consideration environment factors, there is no research which investigates relationships among all these variables. For example, there are limited studies on environmental sustainability drivers in literature. Also, about green organizational culture we found quite a few researches. Green innovation is very fruitful subject, however relationship between green innovation and both sustainability drivers and green organizational culture is a new area. In this context, this study aims to fill this gap in the literature and to be one of the premised studies doing research into Turkish companies from a sustainability and green innovation point of view.

The paper is organized as follows. The next section presents review of literature and hypotheses development. Methodology section includes sample size and data collection, measurement, validity and reliability parts respectively.

In data analysis section, there are descriptive analysis that has demographic details of respondents and statistical values of research variables, correlation and regression analysis results. The paper ends with discussion and conclusions part.

2. REVIEW OF LITERATURE AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

2.1. Sustainability and Its Environmental Perspective

Sustainability aims to ensure a trustworthy, healthy and high quality life for current and future generations of all the living creatures on the earth in an economic, social and environmental way (Gladwin et al., 1995). Sustainable development was firstly officially introduced in 1987 in the Brundtland Report as “...development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED, 1987). Prior to this official definition, a group of analysts published a report entitled “Limits to Growth” which introduced us to the sustainability concept in 1972. This report reviews interactions between economic systems and their subsystems and declared that if the global economy continues growing in the same way, limits will be exceeded by the 21st Century and most probably population and economic systems will collapse if no fundamental changes are undertaken in political and behavioural terms (Turner, 2008).

Dangelico & Pujari (2010) declare that challenges are becoming larger on a daily basis in terms of maintaining sustainability, and that companies should understand the importance of the integration of sustainability issues with their production processes. On the other hand, Labuschagne et al. (2005) comment on corporate sustainability that refers to protecting, maintaining and developing the human and natural resources which are necessary for the realization of facilities, and of business strategies to meet a company’s and its stakeholders’ requirements. It can be said that, sustainability has clearly become a way of doing business (Gobble, 2012).

From a business perspective, sustainability can be defined as a composite of social, environmental and economical practices within a company (Burke & Gaughran, 2007) and a sustainable corporate financial performance is linked to social and environmental performance. This means that companies should evaluate their success in terms of sustainability, not only with financial results, but also in terms of environmental and social aspects (Tokgöz & Önce, 2009).

Environmental sustainability aims to develop the welfare level of people by protecting raw material resources that are used to meet personal needs, and also by preventing various effects resulting from the creation of waste (Moldan et al., 2012). Cowan et al. (2010) analysed the sustainability reports of companies from different sectors, and stated that environmental sustainability programs can be split up into three main areas in the form of resource management, energy management and product sustainability. Henriques & Sadosky (1996) declare that policy makers, customers, shareholders, society and some other micro-environmental factors have a positive effect on companies in terms of persuading them to present an environmental plan. Company managers should strike a balance between corporate sustainability and a sustainable planet and society (Law & Gunasekaran, 2012).

2.2. Green Innovation and Its Dimensions

In the literature, there are several definitions of green innovation. Sometimes, eco-innovation or environmental innovation is used with regard to the green innovation phrase. Generally, green innovation definitions emphasize decreasing negative impact or increasing positive effects on the environment through product, process or organizational innovations which serve environmental sustainability, and they have quite a close relationship with environmental management issues such as waste minimization and disposal, energy and material saving. There are some definitions from the literature:

“Environmental innovations can be defined as innovations which aim at reducing the negative environmental impacts caused by production methods (process innovations) and products (product innovations)” (Hemmelskamp, 1996)

“Environmental innovation consists of new or modified processes, techniques, systems and products to avoid or reduce environmental harms” (Kemp & Arundel, 1998)

“Hardware or software innovation that is related to green products or processes, including the innovation in technologies that are involved in energy-saving, pollution-prevention, waste recycling, green product designs, or corporate environmental management” (Chen et al., 2006)

“Environmental innovations can be defined as innovations that consist of new or modified processes, practices, systems and products which benefit the environment and so contribute to environmental sustainability” (Oltra et al., 2009)

Green innovation is generally categorized as product, process or organizational based innovations (Cheng et al., 2014; Triguero et al., 2013). Ramus (2001) classifies green

innovation types such as decreasing on the environmental impact of the company (reuse and recycling), solving an environmental problem for the company (hazardous substance use reduction) or developing a more eco-efficient product/service (fewer resources and/or energy intensive). On the other hand, some authors have classified green innovation in terms of the use of technologies such as clean technologies (clean products) or end-of-pipe applications (pollution control technologies, waste management, recycling, etc.) (Azzone, Bianchi, Mauri, & Noci, 1997; Kemp & Arundel, 1998).

2.3 The Relationship between Sustainability Drivers and Green Organizational Culture

Environmental consciousness of companies is not spontaneous process. Hence, there are some accelerating factors which are called here as sustainability drivers. In literature, sustainability drivers separated into two groups as internal and external factors (Hart & Milstein, 2003; Rodrigo, 2015) or in some researches into three groups adding management factor to these factors,. Company strategy and policies that supports sustainability and also top management's point of view take part in management factors. Internal factors include financial resources, knowledge and expertise, infrastructure, measuring system. Lastly, external factors are laws and regulations, social pressure, global market trend and competition (Law & Gunasekaran, 2012). On the other hand, (Rodrigo, 2015) performed a study to answer the question 'What have been the drivers for corporate sustainability within the context of large corporations?' he conducted 13 semi-structured interviews with top-level corporate managers, complemented by three interviews with experts in the field. According to him main internal drivers are proactive leadership, business case, precautionary principle, company's culture and external drivers' reputation, customer demands and expectations, regulation and legislation. Each company's level of influence and reaction from either management, internal and external factors become different. This difference also reveals the level of adaptation of companies to sustainability.

Attention to the sustainability concept increases from both an academic and a social perspective. As a result of consuming resources rapidly and unconsciously, the value of unrenewable resources has increased. Conversely, companies have negative effects on the environment as a result of their activities. This situation highlights the environmental side of sustainability. Linnenluecke and Griffiths (2010) indicate that sustainability is understood and adopted by each company differently, depending on the prevailing type of organizational culture. From an environmental perspective, it is proposed that sustainability drivers enable an existing organizational culture to be more environmentally-oriented. Most of studies have not

explicitly considered the links between sustainability drivers and green organizational culture. In this study, we therefore propose to contribute to the literature by exploring whether sustainability drivers affect green organizational culture.

Hypothesis 1: Sustainability drivers have a positive effect on green organizational culture

2.4 The Relationship between Green Organizational Culture and Green Innovation

Some factors such as encouraging participation, increasing motivation, introducing rewards systems and incentives, better communication, the introduction of training activities will all be very important aspects for building a green culture within an organization (Fernandez et al., 2003; Govindarajulu & Daily, 2004; Kane, 2011; Plank, 2011; Ramus, 2001; Zibarras & Ballinger, 2010). Additionally, human resources departments play a crucial role when effectively bringing these issues to life (Julian & Wells, 2011; Margaretha & Saragih, 2013; Zibarras & Ballinger, 2010).

According to Schein, organizational culture has three levels in the form of assumptions, values and artifacts from bottom to top respectively (Schein, 1990). These levels are also accepted as green organizational culture's levels (Crane, 1995). In the form of a simple definition, green organizational culture is the integration of environmental management with organizational culture (Margaretha & Saragih, 2013). Green organizational culture defines a company's evaluation of the environment as a variable with values and norms (Azzone et al., 1997). Additionally, it is an interpretive and symbolic concept that guides all employees' behaviours and the company processes in terms of environmental management and protection (Chen, 2011). Green organizational culture-based companies recognize and analyse various issues, develop strategies, and solve their problems with the guidance of environmental values (Li et al., 2011). Hence, we proposed our second hypothesis:

Hypothesis 2: Green organizational culture has a positive effect on the green innovation performance of a company

2.5 The Relationship between Sustainability Drivers and Green Innovation

Beginning from the 1990s, some researchers have investigated the drivers of green innovations. Some of them have searched for the effect of environmental regulations; others have looked at supply- and demand-oriented factors. All these studies reveal heterogeneous discussions from both a methodological perspective and in terms of the results obtained (Belin et al., 2011). Doran & Ryan (2016) indicates that the impact of supply- and demand-oriented

and regulatory drivers vary across the different types of green innovation, it is consistently observed that existing regulation, customer expectations and voluntary agreements have a positive effect on the likelihood of firms' introducing green innovation. According to (Fronzel et al., 2008) innovation behavior seems to be mainly correlated with the stringency of environmental policy. Specific policies and strategies include green company policies, environmental product policies and environmental strategic approaches (Dangelico, 2016). Technological trends or technological capabilities, market or customer demands, company-specific factors such as strategies, are listed as the other main drivers (Cleff & Rennings, 1999; Horbach, 2008; Rave et al., 2011; Rehfeld et al., 2007; Triebswetter & Wackerbauer, 2008). Also clearly-defined sustainability goals trigger companies to innovate (Keskin et al., 2013). Therefore, sustainability has now been acknowledged as a key driver of innovation (Nidumolu et al., 2009). The following hypothesis therefore proposed:

Hypothesis 3: Sustainability drivers have a positive effect on the green innovation performance of company

2.6 The Mediation Role of Green Organizational Culture between Sustainability Drivers and Green Innovation

From the corporate point of view, it is not enough to just support pollution prevention through operations, minimizing resource allocation or selling greener products for being sustainable organizations or industries. They should think green and seek to be green (Harris & Crane, 2002). Realization of sustainability on the part of companies depends on a cultural transformation including respect for the environment with an awareness of improved social responsibility (Crane, 1995). The ideological structure of organizational culture plays an important role in terms of ensuring successful cultural transformation. Therefore, organizational culture provides a climate to encourage sustainability outputs within an organization (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Culture management is necessary to encourage the implementation of green innovation (del Rosario et al., 2017). Hence, we propose our last hypothesis:

Hypothesis 4: Green organizational culture has a mediation role between the sustainability drivers and green innovation

In order to examine the above hypotheses, the proposed conceptual research model of this research is as shown in Figure 1.

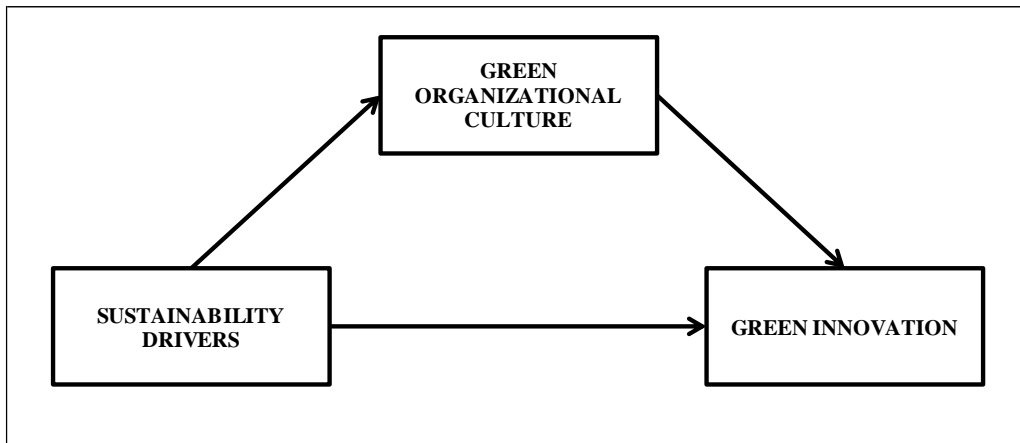


Figure 1: Research Modal

3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1. Sample Size and Data Collection

In this research context, a survey study was conducted among the 500 biggest companies in Turkey according to the list published annually by the ICI based on sales revenue (“ISO,” 2013). This list is referred to as ICI Top 500. The population of this study constituted the 500 biggest Turkish companies is determined according to certain criteria. One of these criteria is to have been in the list for 3 consecutive years between 2010 and 2012 in order to be seen as a stable company. Secondly, companies should be in possession of the ISO14001 Environmental Management System Certificate. After the first elimination, the websites of the remaining companies were searched to see if they possessed the ISO 14001 certificate. Based on the first and second criteria, a total of 224 companies were obtained which then represented the population of the study. The common characteristics of the companies that were included in the population of this study are summarized as below:

- (1) Companies should have their operations in Turkey
- (2) Companies should obtain their sales revenue from their production activities
- (3) Companies should be on the ICI Top 500 list during years 2012, 2011 and 2010
- (4) Companies should be in possession of the ISO 14001 Environmental Management System Certificate

Companies that have above characteristics were accepted as being suitable for the purpose of this study and for being applicable in terms of the research model. On-line survey forms were sent to all companies that represented the population. For the companies which

provided no feedback or answered the survey, a reminder e-mail was sent and then they were called by telephone. Some of the companies would not answer the survey because of their company policy. The survey was therefore completed with the participation of 162 companies in total.

3.2. Measurement

The survey form has 4 sections. The first section contains the aim of the survey and some of the descriptive information requested, such as gender and the department of the respondents, company size and industry, ownership of any environmental award and duration of ISO14001 certification. Other sections include questions about each of the research variables in the form of sustainability drivers, green organizational culture and green innovation respectively. The sustainability drivers scale was developed by (Law & Gunasekaran, 2012), the green organizational culture scale was adapted from the study of (Zibarras & Ballinger, 2010), the green innovation scale was developed from (Chen et al., 2006) and (Chiou et al., 2011). All scales were translated from English to Turkish by the researchers of this study. The survey has 5-point Likert-type answer options from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

3.3. Validity and Reliability

Validity and reliability analyses were performed for each scale. For construct validity, the Kaiser-Meyer-Olkin sample validity co-efficient was calculated and factor analysis was undertaken.

In this study, after the translation of each scale, we asked the opinions of academics and some other authorities from sustainability, environment and quality departments from a number of companies about the clarity of the items and the propriety of the words and sentences used as a means of determining content validity. According to the feedback received, some corrections were made. Then exploratory factor analysis was applied to determine the construct validity of each scale. For all scales, in terms of factor analysis, Principal Component Analysis and Varimax with the Kaiser Normalization Rotation Method were used.

Reliability analysis explains how accurately a measurement tool is in terms of measuring the research variable. The most commonly used reliability co-efficient is Cronbach's Alpha in reliability analysis. Suggested minimum α value is 0.70 (Uzgören, 2012).

For the sustainability drivers scale, all items were collected with regard to two factors. The first was referred to as internal drivers while the second one was referred to as external drivers. Drivers belonging to management within the Law & Gunasekaran's study (2012) were

identified as internal drivers here. According to the factor analysis results, total variance was found as being 61.718% and this variance was explained 40.181% in terms of the internal drivers and 21.537% in terms of the external drivers. Internal drivers were presented in the form of 7 items and external drivers in the form of 4 items. The scale had 11 items in total after factor analysis. These two factors had reliability values of 0.901 and 0.706 respectively. Scale reliability was found to be 0.854.

The second variable considered in this study, the green organizational culture scale, also had two factors in the form of green behaviour development and green behaviour evaluation. Total variance was found to be 65.826%, the green behaviour development factor explained 42.480% of the total variance and the green behaviour evaluation factor explained 23.345% of total variance according to the factor analysis results. Following reliability analysis, the Cronbach's Alpha value for this scale was 0.942. Green behaviour development had 13 items and the Cronbach's Alpha value was 0.952. Green behaviour evaluation had 4 items, and the Cronbach's Alpha value was found to be 0.837.

Regarding the last variable's factor analysis result, the scale had two factors in the form of green products and process innovation. The green innovation scales' total variance was 61.995%. Green product innovation, having 4 items, explained 31.425% of the total variance and had a 0.861 Cronbach's Alpha value. Green process innovation explained 30.570% of total variance and, in terms of reliability analysis, the Cronbach's Alpha value was found to be 0.777 which is acceptable. It had 5 items.

4. DATA ANALYSIS

4.1. Descriptive Analysis

First of all, frequency distribution was calculated for the respondents' departments and gender, company size, industry, environment award ownership and ISO14001 certificate duration. In addition, mean and standard deviation values were found. Secondly, in order to test hypotheses, correlation and regression analyses were performed. All analyses were performed using the SPSS 20.0 program.

Details of the demographic statistics of the respondents and also some characteristics of the companies involved are shown in Table 1. Demographic information relating to the respondents indicates that most of them were male (122 of 164 respondents with 75%) and employed mostly in sustainability and environment (41 respondents), R&D (39 respondents) or quality-related departments (32 respondents). Most of the companies were large (102 of 162

companies) or very large (45 of 162 companies) with 91%, they had their facilities mostly in the automotive (46 of 162) with 28%, construction (27 of 162) with 17%, chemical (22 of 162) with 14% or energy industries (16 of 162) with 10%. Additionally, 72% of the companies had been in possession of the ISO14001 environmental management system certificate for more than 5 years, and 56% of these companies had an environmental award. All details are given in Table 1.

Table 1: Demographic Details of Respondents

	N	%		N	%
Company size			Industry		
Large (251-2000)	102	63	Automotive	46	28
Very large (>2000)	45	28	Construction	27	17
Medium (51-200)	13	8	Chemical	22	14
Small (1-50)	2	1	Energy	16	10
Departments			Food	13	8
Sust., environment & work safety	41	25	Other/Defense,Iron&steel, etc.	13	8
R&D and P&D (production and dev.)	39	24	Textile	11	7
Quality	32	20	White goods	8	5
Production	20	12	Packaging	6	4
Other	17	11	Environmental reward ownership		
Top management	13	8	Yes	90	56
ISO 14001 certificate duration			No	55	34
>10 years	74	46	Don't know	17	10
5-9 years	43	26	Gender		
0-4 years	26	16	F	40	25
No answer	19	12	M	122	75

With data obtained from the survey results, the statistical values of each variable were calculated in the form of maximum, minimum, average value and standard deviation. With an average value close to 4.00 for all variables - sustainability drivers, green organizational culture and green innovation, - the general status of the companies is at a good level. That means; for companies in this research, sustainability drivers are effective, green organizational culture is common within the company and green innovation is adopted and used. Statistical values of each variable are shown in Table 2.

Table 2: Statistical Values of Research Variables

	Minimum	Maximum	Average	Standard deviation
Sustainability drivers	2,46	5,00	3,94	0,55
Green organizational culture	1,47	4,95	3,94	0,60
Green innovation	2,54	5,00	3,98	0,58

4.2 Correlation Coefficients

In order to define relationships between research variables, Pearson Correlation Analysis was applied. Table 3 shows the correlation analysis results.

Table 3: The Correlation Coefficient Matrix

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Sustainability drivers	1	.901**	.678**	.564**	.573**	.434**	.491**	.451**	.419**
2.Internal factors		1	.293**	.631**	.653**	.353**	.512**	.476**	.432**
3.External factors			1	.176*	.158*	.159*	.215**	.189*	.191*
4.Green organizational culture				1	.964**	.739**	.621**	.449**	.626**
5.Green behavior development					1	.535**	.622**	.459**	.620**
6.Green behavior evaluation						1	.400**	.266**	.422**
7.Green innovation							1	.850**	.907**
8.Green product innovation								1	.549**
9.Green process innovation									1

** Correlation coefficient is significant at 0,01 degree. (p<0,01)

It is clear that sustainability drivers have a positive medium level correlation (or close to the medium level) with green organizational culture and green innovation variables. When we review internal factors and external factors in detail, we can see that especially external factors have a weak positive correlation with all variables. Secondly, there is also a medium level correlation between green organizational culture and green innovation. In summary, all variables and their sub-dimensions have positive relationships with each other in different degrees.

4.3 Regression Analysis

As a statistical tool, regression analysis indicates the causal effect of an independent variable on a dependent variable (Durmuş et al., 2013; Uzgören, 2012).

To test the first, second and third hypotheses, multiple regression analyses was applied. Table 4 shows regression analysis results. In multiple regression analysis, the stepwise method was used. In the first step, the internal factors sub-dimension was applied to the analysis and then, for the second step, the external factors were added. According to the results, in the first step, the effect of the internal factors on green organizational culture was significant (p<0.05). Internal factors explained 39.4% of the variance in terms of the green organizational culture. In the second step, when external factors were added to the analysis, the results became statistically insignificant for external factors (p>0.05). Only the internal factors of the sustainability drivers variable was found to have an effect on green organizational culture. As

the second sub-dimension was statistically insignificant according to the multiple regression analysis, hypothesis 1 was partially supported.

Multiple regression analysis indicated that the green behaviour development sub-dimension of green organizational culture explained 38.3% of the variance in green innovation performance ($p < 0.05$). However, when the green behaviour evaluation sub-dimension was added to the analysis, the contribution of this sub-dimension to the model became statistically insignificant ($p > 0.05$). Only the green behaviour development sub-dimension of green organizational culture had an effect on green innovation. As with hypothesis 1, hypothesis 2 was also partially accepted

In order to test the third hypothesis, we found that internal factors explained 25.8% of the green innovation performance. However, external factors had no statistically significant effect on green innovation performance ($p > 0.05$). Hypothesis 3 was partially supported.

Table 4: Simple and Multiple Regression Analyses Results

Dependent variable:	Model Summary		ANOVA table summary		Coefficient table summary		
Green organizational culture	R ²	Adjusted R ²	F	Sig. level	Std. Beta	t value	Sig. level
1. Step: Independent variable: Internal factors	.398	.394	105.738	.000	.631	10.283	.000
2. Step: Independent variables: Internal factors External factors	.398	.390	52.560	.000	.634 -.010	9.847 -1.60	.000 .873
Dependent variable:	Model Summary		ANOVA table summary		Coefficient table summary		
Green innovation	R ²	Adjusted R ²	F	Sig. level	Std. Beta	t value	Sig. level
1. Step: Independent variable: Green behavior development	.387	.383	100.982	.000	.622	10.049	.000
2. Step: Independent variables: Green behavior development Green behavior evaluation	.393	.386	51.541	.000	.571 .095	7.819 1.294	.000 .198
Dependent variable:	Model Summary		ANOVA table summary		Coefficient table summary		
Green innovation	R ²	Adjusted R ²	F	Sig. level	Std. Beta	t value	Sig. level
1. Step: Independent variable: Internal factors	.263	.258	56.980	.000	.512	7.548	.000
2. Step: Independent variables: Internal factors External factors	.267	.258	28.993	.000	.492 .071	6.922 1.002	.000 .318

According to regression analysis results external factors with regard to the sub-dimension of sustainability drivers and green behaviour evaluation with regard to the sub-dimension of green organizational culture are not included in further analyses because of statistically insignificant results in terms of the multiple regression analysis. Sustainability drivers variable is presented with only internal factors, and the green organizational culture variable is presented with green behaviour development sub-dimension for mediating effect analysis.

For the last hypothesis, we used (Baron & Kenny, 1986)'s three step approach in order to find out if there is a mediation effect of the green organizational culture. According to (Baron & Kenny, 1986), a variable's mediator role should be searched using the following steps:

- (1) The independent variable should have an effect on the mediator variable
- (2) The independent variable should have an effect on the dependent variable
- (3) When the mediator variable is added to the regression analysis during the third step, if a relationship between independent and dependent variables becomes statistically insignificant, then a full mediation effect occurs; otherwise, if there is a decrease in the relationship between the independent and dependent variables, then a partial mediation effect occurs.

First of all, independent variable sustainability drivers and mediating variable green organizational culture were put into the regression analysis. The first step regression analysis indicated that sustainability drivers were significantly related to green organizational culture ($\beta=0.653$; $p<0.05$). Then the second step regression analysis was conducted between the sustainability drivers and the dependent variable green innovation performance. There was a positive and significant effect of sustainability drivers on green innovation performance ($\beta=0.512$; $p<0.05$). After that, the mediating variable green organizational culture was added to the analysis, and there was a positive and significant effect of green organizational culture on green innovation performance ($\beta= 0.520$, $p<0.05$). However, the β coefficient of sustainability drivers decreased from 0.512 to 0.177 ($p<0.05$). With this result, it is obvious that there is a partial mediating effect of green organizational culture on the relationship between sustainability drivers and green innovation performance. Hypothesis 4 was supported with this result. Table 5 shows regression analysis result.

Table 5: Regression Analysis Result of Mediating Effect

1. Step Independent variable: Sustainability drivers Dependent variable: Green organizational culture						
R ²	Adjusted R ²	F	Sig. level	Std. Beta	t value	Sig. level
.426	.422	118.719	.000	.653	10.896	.000
2. Step Independent variable: Sustainability drivers Dependent variable: Green innovation						
R ²	Adjusted R ²	F	Sig. level	Std. Beta	t value	Sig. level
.263	.258	56.980	.000	.512	7.548	.000
3. Step Independent var.: Sust. drivers , Green org. culture Dependent variable: Green innovation						
R ²	Adjusted R ²	F	Sig. level	Std. Beta	t value	Sig. level
.421	.413	57.725	.000	.177	2.246	.026
				.520	6.586	.000

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Sustainability is defined in basic terms as today’s resources’ continuity for the coming generations. From a corporate perspective, one of the main goals of companies is to remain in existence in the future. Hence, their goal is in line with the sustainability philosophy. It is not possible to imagine a company that survives in a world while consuming resources unconsciously and harming its environment with its operations. From the environmental point of view associated with sustainability, there are some factors which trigger companies in directing some different processes on behalf of maintaining current methods and facilities. Law & Gunasekaran (2012) identified key factors influencing the adoption of sustainability development strategies on the part of companies. These factors were entitled sustainability drivers and are classified as internal factors and external factors. This study investigating these factors from Turkish companies’ perspective finds that internal factors are more effective than external factors in generating action on the part of companies.

Under the effect of sustainability drivers, while companies put operations into place in such a way as to minimize their negative effects on the environment, and also to use their production resources more productively, these companies shift to certain changes in their products and processes. One of these changes is associated with green innovation activities. On the other hand, organizational culture plays an important role when companies are realizing green innovation activities. If a company’s organizational culture has a tendency to support

green behaviours and this leads to an emphasis on the importance of developing new ideas, then it enables the company to increase total value and serves to achieve the company's targets.

This study aims to be original in terms of investigating interactions among sustainability drivers, green organizational culture and green innovation performance in Turkish companies and fill the gap in this area. The results of this study lead to some contributions to the management literature. First, the results show that sustainability drivers have a relationship with both green organizational culture and green innovation performance. From management point of view, companies need to take into account these three elements together. For example, sustainability drivers express factors that trigger companies for realizing some activities regarding environmental sustainability. Developing environmental sustainability inside the company is achieved through people, which means employees. When employees act to serve environmental sustainability then organizational culture will shape on this way. It means, environmental sustainability helps building green organizational culture. Moreover, if environmental sustainability develops within the company then innovation activities are also supported by this way. Innovation will have its own share from environmental perspective.

However, according to findings of this research; external factors have no effect on developing a green organizational culture and realizing both green product and process innovations. Hence, improvements in this area are the outcome of internal factors. The internal factors presented here are the personal interest of the top management, supporting policies, promoting business objectives, sufficient financial support, specific knowledge and expertise, well-developed infrastructure, and effective measuring systems to monitor performance. The external factors; law and regulations, market trend and social pressure have no significant effect on both green organizational culture and green innovation. Similarly, (Fronzel et al., 2008) supports our findings with their research results. They reports that rather than external factors, such as regulatory pressure, exclusively facility-related internal factors, such as management employees and enhancement of corporate image, appear to be important for the decision in favor of EMS adoption. Apart from policy stringency and the influence of public authorities, these internal factors are also likely to be the driving force for a facility's abatement activities.

Evaluating this research in terms of its findings shows that some factors do not reflect the expected results. These results are difficult to explain. Taking into consideration certain dynamics in Turkey, it is possible to comment differently. There can be some reasons associated with finding the external factors' effect on green innovation to be statistically insignificant. Regarding environmental protection there are limited law and regulations which have limited

restrictions and penalties for companies to act in sustainable and environmental-friendly manner. Environmental protection and sustainability is very important subject of Turkey's future agenda, so there are some ongoing arrangements and regulations for the next term. Also, companies feel very few pressures from customers and social communities regarding environmental issues. For example, customers sometimes pay attention to product price much more than other factors. Lack of enough non-profit organizations and societies that supports environmental facts in Turkey reveals external factors' ineffectiveness on this study.

Secondly, green organizational culture has an effect on green innovation activities. The green behaviour evaluation sub-dimension of green organizational culture has very low relationship with green innovation performance, and its effect on green innovation performance is found to be statistically insignificant. This result highlights lack of enough practices within companies to evaluate and support positive environmental behaviours such as reward systems. Otherwise, the green organizational culture without a green behaviour evaluation sub-dimension has a partial mediating effect on the relationship between sustainability drivers and green innovation performance. Accordingly, Turkish companies target green products and process innovations as motivated by internal factors. This situation is improved by an organizational culture which gives importance to the environment.

Today, companies increasingly pay attention to environmental activities and day-by-day, more companies are known in terms of their green activities. It is obvious that, together with growing consciousness, companies' activities in terms of environmental protection and green innovation will increase in the coming years. Therefore, it is suggested that there is a need to repeat this research at a later date to observe improvements in this area.

This research was performed with companies which already had an ISO14001 certificate and had been on the ISO500 list for three years consecutively in 2010, 2011 and 2012. Renewing this research with a new company population taken from the next ISO500 list will also give feedback about the consistency of the results and allow us to observe any changes in the external factors' effect.

This study was performed among companies which operate in Turkey. Limitation of research population of this study with just one country inhibits generalization of research results. It is recommended that similar research be undertaken for other countries and for a comparison of the outcomes to allow for a generalization of the research findings. It can be beneficial to think this study within the European context of green innovation for further studies.

Lastly, ISO certification for environment management in companies brings changes to organizational culture to be more than a compliance exercise. Hereby, a comparison between certified and not certified companies as taking into account whole population of ICI500 companies to control out certification as a default for green organizational culture and innovation.

REFERENCES

- Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R., & Noci, G. (1997). Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries. *Environmental Management and Health*, 8(1), 4–19. <http://doi.org/10.1108/09566169710159159>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Belin, J., Horbach, J., & Oltra, V. (2011). *Determinants and specificities of eco-Innovations—an econometric analysis for the French and German industry based on the community innovation survey* (No. 17). Retrieved from 10.1080/13662716.2013.833375%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91674580&site=ehost-live
- Burke, S., & Gaughran, W. F. (2007). Developing a framework for sustainability management in engineering SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(6), 696–703. <http://doi.org/10.1016/j.rcim.2007.02.001>
- Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18(10–11), 1073–1083. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014>
- Chen, Y.-S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <http://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>
- Cheng, C. C. J., Yang, C. L., & Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context. *Journal of Cleaner Production*, 64, 81–90. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.050>
- Chiou, T.-Y., Chan, H. K., Lettice, F., & Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 822–836. <http://doi.org/10.1016/j.tre.2011.05.016>
- Cleff, T., & Rennings, K. (1999). Determinants of environmental product and process innovation. *European Environment*, 9(5), 191–201. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0976\(199909/10\)9:5<191::AID-EET201>3.0.CO;2-M](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0976(199909/10)9:5<191::AID-EET201>3.0.CO;2-M)
- Cowan, D. M., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S., & Paustenbach, D. J. (2010). A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3), 524–538. <http://doi.org/10.1016/j.yrtph.2010.09.004>
- Crane, A. (1995). Rhetoric and Reality in the Greening of Organizational Culture. *Greener Management International*, (12), 50.
- Dangelico, R. M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560–576. <http://doi.org/10.1002/bse.1886>
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- del Rosario, R.-S. M., Patricia S., S.-M., & René, D.-P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71–80. <http://doi.org/10.1016/J.IJHM.2017.06.001>
- Doran, J., & Ryan, G. (2016). The Importance of the Diverse Drivers and Types of Environmental Innovation for Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(2), 102–119. <http://doi.org/10.1002/bse.1860>
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. E., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (5. Edition). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Fernandez, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656. <http://doi.org/10.1080/0958519032000057628>
- Frondel, M., Horbach, J., & Rennings, K. (2008). What triggers environmental management and innovation? Empirical evidence for Germany. *Ecological Economics*, 66(1), 153–160. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.08.016>
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874. <http://doi.org/10.2307/258959>
- Gobble, M. M. (2012). Innovation and Sustainability. *Research Technology Management* 55.5, 55(5), 64–66. <http://doi.org/10.5437/08956308X5505005>
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364–372. <http://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <http://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–69.
- Hemmelskamp, J. (1996). *Environmental policy instruments and their effects on innovation* (ZEW Discussion Papers No. 96–22).
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381–395. <http://doi.org/10.1006/jeem.1996.0026>
- Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation—new evidence from German panel data sources. *Research Policy*, 37(1), 163–173. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.08.006>
- Julian, F., & Wells, K. (2011). Greening your organisation: The case of the environment agency. In D. Bartlett (Ed.), *Going Green: The Psychology of Sustainability in the Workplace* (p. 18). London: BPS Publications.
- Kane, A. (2011). Green recruitment, development and engagement. In D. Bartlett (Ed.), *Going Green: The Psychology of Sustainability in the Workplace* (p. 6). London: BPS Publications.
- Kemp, R., & Arundel, A. (1998). *Survey indicators for environmental innovation* (No. 8). *IDEA Paper Series*.
- Keskin, D., Diehl, J. C., & Molenaar, N. (2013). Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 45, 50–60. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.012>
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Law, K. M. Y., & Gunasekaran, A. (2012). Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 116–125. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.022>
- Li, H., Jin, H., Hua, Y., Kong, C., & Lin, L. (2011). Green research based on cultural three-hierarchy theory. *Journal of Sustainable Development*, 4(3), 196–198. <http://doi.org/10.5539/jsd.v4n3p196>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through green human resource practice. In *International Conference on Business, Economics, and Accounting*. Bangkok. Retrieved from http://www.caal-inteduorg.com/ibea2013/ejournal/059---Meily_Margaretha&Susanti_Saragih---Developing_New_Corporate_Culture.pdf
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13. <http://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Is now the key driver of innovation there's no alternative to sustainable development . *Harvard Business Review*, (September), 57–64.

- Oltra, V., & Saint Jean, M. (2009). Sectoral systems of environmental innovation: An application to the French automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(4), 567–583. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.025>
- Plank, R. (2011). Green behaviour: Barriers, facilitators and the role of attributions. In D. Bartlett (Ed.), *Green behaviour: Barriers, facilitators and the role of attributions* (p. 57). London: BPS Publications.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85–106.
- Rave, T., Goetzke, F., & Larch, M. (2011). *The determinants of environmental innovations and patenting: Germany reconsidered* (No. 97). *Ifo Working Paper Series*. Retrieved from http://ideas.repec.org/p/ces/ifowps/_97.html
- Rehfeld, K.-M., Rennings, K., & Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: an empirical analysis. *Ecological Economics*, 61(1), 91–100. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.02.003>
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(2), 319–332. [http://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00112-3](http://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00112-3)
- Rodrigo, L. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 111.
- Tokgöz, N., & Önce, S. (2009). Corporate sustainability: alternative approach to traditional business management. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi (in Turkish)*, 11(1), 249–275.
- Triebswetter, U., & Wackerbauer, J. (2008). Integrated environmental product innovation in the region of Munich and its impact on company competitiveness. *Journal of Cleaner Production*, 16(14), 1484–1493. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.09.003>
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92, 25–33. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.009>
- Turner, G. (2008). A comparison of the limits to growth with thirty years of reality. <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.05.001>
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları* (2. Edition). Bursa: Ekin Yayınevi.
- WCED. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Retrieved January 20, 2016, from <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Zibarras, L., & Ballinger, C. (2010). *Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organisations*. *British Psychological Society Division of Occupational Psychology: Going Green Working Group Report*. London. Retrieved from http://www.cubeproject.org.uk/wp-content/uploads/2011/05/BPS_DOP_GoingGreenAtWorkBook.pdf#page=86.

Citation: Köksal E. & Ardiyok Ş. (2018), Sektörel Düzenlemeler Ve Davranışsal İktisat: 149 Sayılı Kararın Düşündürdükleri, BMIJ, (2018), 6(1): 86-106 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.210>

SEKTÖREL DÜZENLEMELER VE DAVRANIŞSAL İKTİSAT: 149 SAYILI KARARIN DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Emin KÖKSAL¹

Şahin ARDIYOK²

Received Date (Başvuru Tarihi): 22/01/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 13/03/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Bu çalışma, tüketicilerin rasyonel davrandığı varsayımıyla tasarlanan sektörel düzenlemelerin, kendisinden beklenen rekabetçi yapıyı sağlama fonksiyonunu yerine getirmeyebileceğini ve toplum için fırsat maliyetleri yaratabileceğini vurgulamaktadır. Çalışma bu vurguyu, BTK'nın 2009 yılında yürürlüğe girip 2016 yılında yürürlüğü sonlanan ve kamuoyunda "149 sayılı Karar" olarak bilinen düzenlemesi üzerinden, davranışsal iktisat literatürüne dayalı sistematik eleştiriler sunarak yapmaktadır. Çalışmanın vardığı sonuçlardan ilki, söz konusu düzenlemenin tüketicilerin satın alma davranışlarını yansıtmadığına işaret etmektedir. İkincisi ise, düzenlemeye tabi olan işletmecinin, tüketicilerin yanlışlıklarını kullanarak, düzenlemeyi kendi lehine çevirebileceğinin gözden kaçırıldığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sektörel Düzenlemeler, Rekabet, Davranışsal İktisat, Fırsat Maliyeti

JEL Kodları: D43, L43, L51

SECTOR SEPECIFIC REGULATIONS AND BEHAVIORAL ECONOMICS: REFLECTIONS ON THE DECISION NUMBERED 149

ABSTRACT

This paper emphasizes that designing sector specific regulations, based on the rational individual assumption, may not establish a competitive environment and it has a potential to create social opportunity cost. Based on the behavioral economics literature, the paper provides a systematic critique on the regulation of ICTA in respect of the Decision numbered 149, which entered into force in 2009 and was abolished in 2016. The primary conclusion of the paper suggests that the regulation does not reflect the real purchasing behavior of the consumers. The second conclusion indicates that while designing the regulation, possible exploitative behavior of the regulated undertaking, through using the biases of consumers, are ignored.

Keywords: Sector Specific Regulations, Antitrust, Behavioral Economics, Opportunity Cost

JEL Codes: D43, L43, L51

¹ Yrd. Doç. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, emin.koksal@eas.bau.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-4232-3193>

² Av., BASEAK Avukat Ortaklığı, sardiyok@baseak.com

<http://orcid.org/0000-0002-5742-589X>

1. GİRİŞ

Rekabet politikalarına dayalı kamu müdahalelerinin yetersiz kaldığı ve kalıcı piyasa aksaklıkları sebebiyle öncül düzenlemelere gerek duyulduğu pazarlardan biri de mobil iletişim hizmetleri pazarıdır. Dünyanın birçok ülkesinde, teknik ve ekonomik kısıtlar sebebiyle, az sayıda işletmecinin faaliyet gösterdiği ve iktisadi etkinlik açısından da az sayıda işletmecinin iyi olduğu kanısı yaygın olan bu tür pazarlarda, düzenlemeler etkin rekabetin sağlanması için kilit bir öneme sahiptir. Faaliyet gösteren işletmeler ve pazar hakkında derin ve detaylı bilgiye sahip olmanın gerekmesi sebebiyle de sektöre özgü düzenleyici otoritelerin varlığı gereklidir. Bu düzenleyici otoritelerden beklenen ise düzenlemeler yoluyla sektördeki kalıcı piyasa aksaklıklarını gidererek, sektörü rekabetçi bir yapıya ulaştırmasıdır.

Türkiye’de telekomünikasyon alanındaki yasal altyapının yeniden ele alınması ve düzenleyici otorite Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu’nun (BTK) kurulmasıyla birlikte elektronik haberleşme sektörü hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Mobil iletişim hizmetleri pazarı gerek pazar yapısındaki değişim, gerekse ortaya çıkan performans açısından değerlendirildiğinde tatmin edici ilerlemelerin sağlandığı pazarlardan biridir. BTK, özellikle sunulan hizmetlerin kalitesindeki artış ve yeni teknolojilerin adapte edilme süreçlerinde öncü rol oynamıştır. Ancak yapılan bazı düzenlemelerin, tasarımı, etkinliği ve yarattığı fırsat maliyetleri açısından tartışılması faydalı olacaktır.

Bu çalışma genel olarak etkin rekabetin tesisini hedefleyen sektöre özgü düzenlemeler tasarlanırken, tüketicileri salt rasyonel bireyler olarak varsaymanın ve onların algıları ile hareket ettiği gerçeğini göz ardı etmenin, düzenlemelerin etkinliğine gölge düşürdüğünü vurgulamaktadır. Çalışma özel olarak BTK’nın 2009, 2011 ve 2012 yıllarında aldığı ve kamuoyunda “149 sayılı karar” olarak bilinen bir dizi Kurul kararına dayanan düzenlemenin tasarımının yarattığı olası fırsat maliyetlerine odaklanmaktadır. Söz konusu Kurul kararları mobil iletişim hizmetleri pazarının perakende seviyesinde önemli pazar gücüne sahip olan³ işletmeci Turkcell’in sahip olduğu şebeke etkisine dayalı gücünü azaltmak amacıyla, şebeke içi ses hizmeti için uygulanan fiyat ile diğer işletmelere uygulanan arabağlantı ücretleri arasında bağ kuran bir kısıtlama olarak tasarlanmıştır. Ancak bu düzenlemenin tasarımında ve uygulamasında tüketicilerin algıları ve yanlılıkları (*biases*) göz ardı edilmiştir. Bu çalışma davranışsal iktisat literatürüne dayalı olarak söz konusu tasarım ve uygulamanın neden etkisiz bir uygulama olabileceğine işaret etme amacındadır. Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar

³ Rekabet Kurulu’nun 23.12.2009 tarih ve 06-90/1490-379 sayılı kararında Turkcell’in perakende “GSM hizmetleri pazarında” hâkim durumda bulunduğu tespiti yapılmıştır.

sadece sektörel düzenlemeler için değil, rekabet politikalarının tasarımı ve uygulanması için de davranışsal iktisadın sunduğu eleştirilerin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde ilgili düzenlemenin amacı, düzenlemeye neden gerek duyulduğu ve zaman içerisinde uygulama çerçevesinde gerçekleştirilen değişiklikler detaylı bir biçimde anlatılacaktır. İkinci bölümde ise, davranışsal iktisat literatüründen yola çıkarak tüketicilerin salt rasyonel bir şekilde davranmadıkları, sunulan alternatiflere bağlı olarak karar aldıklarına dair teorik ve deneysel literatür özetlenecektir. Üçüncü bölüm ise, söz konusu düzenlemenin davranışsal iktisat literatürü göz önüne alınarak yorumlanmasına ayrılmıştır. Sonuç bölümünde ise, tüketicilerin satın alma davranışlarında algının rolünün düzenleyici tarafından göz ardı edilmesinin olası etkileri değerlendirilecektir.

2. 149 SAYILI KARAR VE GELİŞİMİ

Mobil iletişim hizmetleri pazarında kalıcı piyasa aksaklıkları⁴ sebebiyle sağlıklı bir rekabetin pazar dinamikleri yoluyla kendiliğinden oluşması çoğu zaman beklenmez ve düzenleyici otoritelerin belli politikalar çerçevesinde müdahaleleri gerekir. Türkiye'deki mobil iletişim hizmetleri pazarı birçok ülkede olduğu gibi yüksek yoğunlaşmanın olduğu bir pazardır. Ancak, Türkiye pazarını diğer birçok ülke pazarlarından ayıran en önemli özelliği pazara ilk giren Turkcell'in bazı stratejiler ile kendisine rekabetçi bir üstünlük yaratmasıdır. Turkcell, tarifelere dayalı şebeke etkilerini ve diğer işletmecilerin karşılaştığı geçiş maliyetlerini etkin bir şekilde kullanarak rakiplerine oranla daha güçlü bir konuma gelmiş ve uzun dönemli olarak pazardaki asimetric pazar paylarının temelini atmıştır (Atiyas & Doğan, 2007). Bu bölümde BTK'nın pazardaki rekabeti tesis etmek gayesiyle yaptığı düzenlemelerden biri olan 149 sayılı Karar'a dayalı düzenlemenin amacı, geçirdiği evrim ve uygulama şekli kısaca anlatılacaktır.

2.1. Düzenlemenin Amacı

Türkiye'deki mobil iletişim pazarında işletmeciler arası asimetric pazar paylarının temel sebebi olarak Turkcell'in sahip olduğu ilk giren avantajı, pazardaki şebeke etkileri ve bununla bağlantılı geçiş maliyetleri olduğu ifade edilmişti. Ancak, bu etkileri şiddetlendiren ve kalıcı kılan diğer unsur lider işletmeci olarak Turkcell'in uyguladığı fiyatlandırma stratejileridir. 149 sayılı Karar'a dayalı düzenlemenin amacının anlaşılması için bu hususun ortaya koyulması önemlidir. Mobil iletişim hizmetlerinde işletmeciler hem kendi aboneleri hem de diğer işletmeciler için hizmet fiyatları belirlerler. Örneğin, kendi aboneleri için hem şebeke-içi hem de şebeke-dışı görüşme ücretleri belirlerken, diğer işletmecilerin abonelerinin kendi

⁴ Şebeke etkileri, geçiş maliyetleri vb. kalıcı piyasa aksaklıkları olarak sayılabilir.

şebekelerinde sonlanacak çağrılar için de çağrı sonlandırma ücretlerini belirlerler. Ücretleri belirlenen pazarlar her ne kadar birbirlerinden ayrı pazarlar gibi görünse de işletmeciler bu ücretlerin belirlenmesinde stratejik bir fiyatlama davranışı benimserler. Bu tür stratejik fiyatlama davranışları da genelde şebeke etkilerinin şiddetini arttırarak daha büyük pazar payına sahip işletmecinin hakimiyetini arttırmasına yol açar. İlgili literatürde bu durum tarifeye dayalı şebeke etkileri olarak adlandırılır.⁵

Konunun daha iyi anlaşılması için hipotetik bir örnek vermek gerekirse, asimetrik pazar paylarının söz konusu olduğu bir pazarda lider işletmeci kendi aboneleri için şebeke-içi görüşmelerin ücretlerini düşük, şebeke-dışı görüşmelerin ücretlerini yüksek tutarak görüşme trafiğinin büyük bir kısmını kendi şebekesi içerisinde tutma eğiliminde olacaktır. Öte yandan, diğer işletmecilerden kendi abonelerine yapılan çağrılar sonlandırmak için de oluşan yüksek talebi göz önüne alarak, çağrı sonlandırma ücretlerini yükseltme eğiliminde olacaktır.⁶ Lider işletmecinin bu eğilimleri de şebeke dışsallıkları gibi piyasa aksaklıklarını kalıcı hale getirerek pazarda rekabetin gelişmesini engelleyecektir.

Bu gibi durumlarda ancak düzenleyici otoritenin öncül müdahaleleri ile işletmecilerin bu eğilimleri dizginlenip, pazarda rekabetin gelişmesinin önü açılacaktır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan 149 sayılı Karar'a dayalı düzenleme de bu tür bir gaye ile hazırlanan bir düzenlemedir. İncelenen dönem itibariyle, abone sayısı ve trafik açısından pazarda açık ara lider konumunda olan Turkcell'in şebeke-içi görüşme ücretleri ile çağrı sonlandırma ücretleri arasında bir bağ kurarak, Turkcell'in şebeke etkilerinden kaynaklı gücünü dizginlemeyi ve bu yolla rekabeti geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu noktada, Türkiye'deki bu düzenlemeyi Avrupa Birliği (AB) ve üye ülkelerdeki düzenlemeler ile karşılaştırmak faydalı olacaktır. Mevzuat AB uygulamasında ve AB üye ülkelerinde, mobil iletişim pazarlarına yönelik diğer öncül düzenlemelerin pazardaki rekabetçi endişeleri gidermekte yeterli olacağı kabul edilmektedir. Ancak Türkiye pazarında, Turkcell'in yüksek pazar gücünden ve Sanal Mobil Şebeke İşletmecilerinin (SMSİ) pazara girişini engelleyen çifte hazine payı düzenlemesinden⁷ kaynaklanan özel durum sebebiyle ilave bir müdahale ihtiyacı doğmuştur.

⁵ Konu ile ilgili formel bir yaklaşım için bkz. (Laffont, Rey, & Tirole, 1998).

⁶ Bu örneklerin asimetrik şebekeler açısından teorik olarak incelemeleri için bkz. (Gabrielsen & Vagstad, 2008); (López & Rey, 2016).

⁷ Ülkemizde SMSİ'lerin aktif olarak faaliyet gösterememesinin temel sebebinin yasal düzenlemeler olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim, 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu'na eklenen Ek Madde 37 ulusal çapta kamuya açık mobil elektronik haberleşme hizmeti sunmak üzere yetkilendirilen işletmecilerin aylık brüt satışlarının belirli bir kısmını hazine payı olarak ödemelerini düzenlemektedir. Söz konusu hüküm değerlendirildiğinde, SMSİ'lerin toptan mobil iletişim hizmeti aldığı işletmeci, hazine payı olarak aylık brüt satışının %15'ini öderken, SMSİ de abonelerine sunduğu perakende hizmet için aynı oranda bir hazine payı ödeyecektir. Mevcut düzenlemeler ile, SMSİ'ler bakımından mevzuattan kaynaklanan bir piyasa aksaklığı yaratılmıştır. Şöyle ki bu durumda pazarda faaliyet gösteren bir SMSİ'nin toptan pazarda erişim yoluyla girdi aldığı rakibine oranla, perakende pazarda %15 gibi önemli bir maliyet dezavantajına sahip olacağı görülmektedir.

AB üye ülkelerinde Komisyon'un önerileri⁸ doğrultusunda mobil çağrı sonlandırma ücretlerinin *Pure LRIC* yöntemine⁹ göre belirlenmesi, mobil iletişim pazarındaki rekabetin tesisi için yeterli görülmektedir. Nitekim, çağrı sonlandırma ücretlerinin *Pure LRIC* yöntemine göre belirlendiği bir kurguda şebeke içi görüşmelerin fiyatının bu ücretin altına indirilmesi önemli zararlara yol açabilecektir ve Turkcell kadar yüksek pazar gücüne sahip olmayan ve diğer işletmecilerin yanı sıra SMSİ'lerle de rekabet etmek durumunda olan bir işletmecinin bu zararlara katlanması mümkün olmayacaktır. Ancak Turkcell'in pazardaki konumu, hem bu tip uygulamalara daha uzun süre katlanabilmesini olanaklı kılmakta hem de bu uygulamaların başarıya ulaşma ihtimalini ciddi derecede arttırmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'deki pazar yapısının 149 sayılı kararı iktisadi bakımdan meşrulaştırabileceği düşünülmektedir.

2.2. Düzenlemenin İçeriği, Evrimi Ve Uygulama Şekli

Öncelikle belirtmek gerekir ki, 149 sayılı Karar'a dayalı düzenleme, Türkiye'deki mobil iletişim pazarındaki rekabetin tesis edilmesi için BTK'nın toptan mobil çağrı sonlandırma hizmetlerinde etkin piyasa gücüne, perakende mobil iletişim hizmetlerinde ise önemli derecede pazar gücüne sahip Turkcell'in şebeke etkilerine dayalı gücünü sınırlama amacını taşıyan bir dizi düzenlemenin parçası niteliğindedir. BTK, mobil şebekeler arası geçiş maliyetlerinin azaltılması amacıyla uygulamaya soktuğu numara taşıma uygulaması, şebeke içi ve dışı görüşmelere getirdiği tavan fiyat uygulamaları ve ara bağlantı ücretleri düzenlemesi diğer önemli düzenlemeler olarak sayılabilir.¹⁰ Bu sebeple hem tasarımı hem de etkileri açısından 149 sayılı Karar'a dayalı düzenlemenin tek başına bir düzenleyici uygulama olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Bu çalışma da zaten 149 sayılı Karar'ın uygulanmasının pazarda yaptığı etkiden ziyade, uygulamanın rekabetin sağlanması konusundaki potansiyel etkinliğini tartışmayı hedeflemektedir.

İlk hayata geçirilmesi 25.03.2009 tarihindeki 2009/DK-07/149 sayılı BTK Kurul kararı¹¹ ile olan ve bu sebeple de 149 nolu Karar olarak anılan uygulamaya dair ilgili metin,

⁸ Avrupa Komisyonu'nun 07.05.2009 tarihli AB'de Sabit ve Mobil Sonlandırma Ücretlendirmelerine Yönelik Önerisi. Erişim Tarihi: 09.05.2017, http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/ia_carried_out/docs/ia_2009/c_2009_3359_en.pdf.

⁹ *Pure LRIC* yönteminde arabağlantı ücretleri belirlenirken yalnızca arabağlantı hizmetlerinin sunulmasıyla artan maliyetlerin dikkate alınması ve ortak maliyetlerin bu hesaba dahil edilmemesi esastır. Komisyon çağrı sonlandırma hizmeti dolayısıyla artan maliyetlerin neler olduğuna da değinmektedir. Buna göre, genel maliyetler öncelikle trafikle ilgili olanlar ve olmayanlar olmak üzere ikiye ayrılmakta ve arabağlantı ücretlerinin belirlenmesi açısından sadece trafikle doğrudan ilgili maliyetler dikkate alınmaktadır.

¹⁰ Bu hususların kapsamlı anlatımı için bkz.(Kulalı & Bilir, 2012).

¹¹ Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu'nun 25.03.2009 tarihli ve 2009/DK-07/149 sayılı kararı, Erişim Tarihi: 20.02.2017, <https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurul+Karari%2FGSMSonKullaniciTarifeleriInceleme.pdf>.

“(...) Turkcell’in diğer işletmecilere uyguladığı dakika başına ağırlıklı ortalama çağrı sonlandırma ücretinin (toptan ücretin), her bir abonelik paketi bazında kullanıma bağlı olarak ortaya çıkan dakika başına ortalama şebeke içi tarifeleri (perakende ücreti) geçmemesinin sağlanmasına yönelik tedbirlerin Turkcell tarafından alınmasının gerekli olduğu,”

şeklinde dir.¹²

Daha sonra 25.04.2012 tarihli ve 2012/DK-07/181 sayılı başka bir Kurul kararıyla,¹³ kampanya olarak nitelendirilebilecek geçici tarife değişikliklerinin de bu kapsam içine alınmasına karar verilmiştir. Ardından 13.03.2013 tarihli ve 2013/DK-ETD/142 sayılı kararla,¹⁴ uygulamanın kapsamı konuşma ücretlerinin yanında kısa mesaj (SMS) ücretlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiş, ancak Turkcell’in abonelerine sunduğu kampanyaları kapsayan yükümlülüğü askıya alınmıştır. 06.01.2014 tarihli 2014/DK-ETD/21 sayılı kurul kararı ile,¹⁵ askıya alınan kampanyalara dair yükümlülüğün 01.02.2014 tarihi itibarıyla tekrar uygulanmaya başlanmasına karar verilmiştir. Son olarak ise, 16.08.2016 tarihli ve 2016/DK-ETD/370 sayılı kararla¹⁶ ise uygulamanın tamamen sona erdirilmesine karar verilmiştir.

Böylelikle düzenleme 7,5 yıla yakın bir süre yürürlükte kalmış, kimi zaman kapsamı genişlemiş kimi zaman ise geçici olarak daralmıştır. Ancak düzenlemede değişmeyen ve bu çalışmanın da odağını oluşturan nokta, düzenlemenin tasarımına dayanan uygulama şeklidir. 149 sayılı Karar’da ve takip eden kararlarda yazdığı şekliyle, şebeke-içi ortalama konuşma ücretleri abonelik paketlerinin içeriği değil, abonelerin kullanım miktarı dikkat alınarak hesaplanmaktadır. Bir başka deyişle BTK düzenlemede, tüketicilerin satın alma tercihlerini, onların bütçelerine dair ilişkileri ve mobil işletmecinin elde ettiği geliri bir kenara bırakarak sadece gerçekleşen tüketim miktarına bağlı bir anlayışı benimsemiştir. Takip eden bölümlerde bu tür bir tasarımın, rekabetin sağlanmasının önünde nasıl engel oluşturabileceği ve ne tür fırsat maliyetleri yaratabileceği davranışsal iktisat literatürü çerçevesinde ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

¹² Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu’nun 16.11.2011 tarihli ve 2011/DK-07/593 sayılı kararı. Erişim Tarihi: 20.02.2017, <https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurul+Karari%2F2011%20DK%2D07%2D593.pdf>

¹³ Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu’nun 25.04.2012 tarihli ve 2012/DK-07/181 sayılı kararı. Erişim Tarihi: 20.02.2017, <https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurul+Karari%2F2012%20DK-07-181.pdf>

¹⁴ Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu’nun 13.03.2013 tarihli ve 2013/DK-ETD/142 sayılı kararı. Erişim Tarihi: 20.02.2017, <https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurul+Karari%2F2013%20DK%2DETD%2D142.pdf>

¹⁵ Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu’nun 06.01.2014 tarihli ve 2014/DK-ETD/21 sayılı kararı. Erişim Tarihi: 20.02.2017, <https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurul+Karari%2F2014%20DK%2DETD%2D21.pdf>

¹⁶ Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu’nun 16.08.2016 tarihli ve 2016/DK-ETD/370 sayılı kararı, Erişim Tarihi: 20.02.2017, https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurul+Karari%2FTarife+Duzenlemelerinin+Degerlendirilmesi_16_08_2016.pdf

3. DAVRANIŞSAL İKTİSAT VE TÜKETİCİ ALGISI

Ana akım iktisadın temel varsayımlarından biri olan “rasyonel birey” kavramını sistematik bir şekilde eleştiren bir hareket olarak ortaya çıkan davranışsal iktisat, son yıllarda kayda değer bir gelişme göstermiştir. Özellikle, Kahneman, Tversky, Thaler, ve Ariely gibi yazarların¹⁷ hem teorik hem de ampirik katkıları sayesinde davranışsal iktisat bugün disiplin halini almıştır. Bu bölümde ana hatlarıyla tüketicilerin rasyonel davrandığı varsayımına karşı eleştiriler ilgili literatüre dayalı bir şekilde özetlenecektir. Bu anlamda 3. bölümdeki asıl tartışmanın da çerçevesi çizilmiş olacaktır.

Ana akım iktisadın tüketiciler hakkındaki temel varsayımı tüketicilerin sahip oldukları bilgi çerçevesinde elde edebilecekleri en yüksek tatmin düzeyini sağlayacak kararları rasyonel bir biçimde aldıkları yönündedir. Örneğin tüketicilerin içinde buldukları durumdan ya da sunulan bağlamdan bağımsız bir şekilde karar verdikleri varsayılmaktadır. Ya da tüketicilerin geçmişteki tecrübelerini hatırladığı ve bunlardan elde ettiği bilgileri de kullanarak rasyonel tercihler yaptığı öngörülmektedir. Bunun yanında, tüketicilerin zamana yayılan tercihleri konusunda da tutarlı davrandıkları kabul edilmektedir.

Oysa yukarıda sayılan üç saptamaya dayalı öngörülerin gerçek hayatta tüketicilerin tercihleri ile bağdaşmadığı davranışsal iktisat çerçevesinde yapılan çalışmalar sayesinde sistematik bir şekilde ortaya konulmuştur. Tüketicilerin rasyonellikten uzak ve yanlılıklar barındıran bu tercihleri yapmalarına sebep olan etkilerin incelenmesi bu anlamda oldukça önemlidir.

3.1. Bağlam Etkisi

Geleneksel tüketici tercihi yaklaşımı, tüketicilerin davranışlarını incelerken bunların sunulduğu ortamdan ve sunuş şeklinden bağımsız olduğunu, bu farklılıkların tüketiciler tarafından algılandığını ve buna göre tercihlerin yapıldığını varsaymaktadır. Oysa gerçek yaşamda bunun böyle olmadığı, tüketicilerin ürün ya da hizmetin sunum şeklinden tutun, sunulan mekânın bile tüketicilerin tercihlerinde farklılık yarattığı bilinmektedir. Çerçeveleme etkisi olarak adlandırabilecek bu etkinin tüketicilerin tercihleri üzerinde sistematik etkiler yarattığı Tversky & Kahneman (1981)’den bu yana bilinmektedir.

Örneğin indirimlerin yüzde olarak değil de para miktarı olarak sunulduğu (DelVecchio, Krishnan, & Smith, 2007), iki üründen birinin bedava olarak lanse edildiği (Li, Sun, & Wang,

¹⁷ Bu yazarların özgün katkılarına çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıca yer verilecektir.

2007), ya da bir kaybın pozitif bir şekilde ifade edildiği (Levin, Wall, Dolezal, & Norman, 1973) durumlarda tüketicilerin öngörülen rasyonel tercihlerden uzaklaştığı görülmektedir. Dolayısıyla tüketicilerin tercihlerinin sunulan çerçeveden bağımsız olmadığı ve bunun sistematik bir durum arz ettiği gerek teorik gerekse ampirik kanıtlar ile ortaya konulmuştur.

Bunun yanında, tüketicilerin tercihlerinde bir çapa etkisinin varlığından da bahsetmek gerekir. Bir tür çerçeveleme etkisi olarak ifade edilen bu yanlılık, tüketicilerin kendilerine sunulan bir referans noktası ya da bir çapadan yola çıkarak karar verdiklerini ortaya koymaktadır (Tversky & Kahneman, 1974). Hatta bu referans noktasının gerçeklikten uzak olması durumunda dahi tüketici tercihlerinin etkilendiği ortaya koyulmuştur (Ariely, Loewenstein, & Prelec, 2003). Örneğin fiyat karşılaştırmalarına dair internet sitelerinde listenin en başına koyulan bir ürünün fiyatının, alttaki ürünlerden farklı olmamasına rağmen daha çok değer atfettikleri görülmüştür (Armstrong, 2008).

Çerçeveleme etkisi altında incelenebilecek bir başka tüketici yanlılığı ise, sahiplik (*endowment*) etkisidir. Klasik tüketici tercihi teorisinde, tüketicilerin aynı fayda düzeyini sağlanması durumunda farklı tüketim sepetleri arasında kayıtsız kaldıkları varsayılır. Oysa tüketicilerin pek de böyle davranmadıkları bilinmektedir. Kahneman, Knetsch, & Thaler (1990, 1991) tüketicilerin sepetlerindeki ürün bileşiminin değişiminde, özellikle bir ürünün azalıyor olmasından hoşnut olmadıklarını göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, tüketiciler sepetlerindeki bir malın miktarının azalmasını -diğer bir malın miktarındaki artışa rağmen- memnuniyetsizlikle karşılamaktadır.

Bu noktada sahiplik etkisi ile bağlantılı bir başka yanlılıktan daha bahsetmek gerekir. Tüketicilerin hâlihazırda sahip oldukları ürüne daha çok değer atfettiği ancak aynı değeri edinilecek bir diğer ürüne vermediği görülmektedir (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Statükoculuk olarak adlandırılan bu yanlılık, mevcut durumu ve dolayısıyla tüketicilerin önceden yapmış olduğu tercihleri muhafaza eden bir duruma işaret etmektedir.

3.2. Belirsizlik Etkisi

Bir olayın gerçekleşme olasılığı ve buna dair beklentiler tüm iktisadi birimlerin karar süreçlerinde önemli bir rol oynar. Ana akım iktisadın bu süreçler için varsaydığı davranış biçimlerinin temel aldığı yöntemler, istatistiksel örneklemlere ve Bayes Kuralı olarak bilinen yeni bilgilerin ışığı altında bir olayın olma olasılığının güncellenmesi prensibine dayanmaktadır. Fakat yapılan çalışmalar bireylerin aldığı kararların bu temel prensipleri ihlal eder nitelikte olduğuna işaret etmektedir. Örneğin bireyler bir olayın olma olasılığının, olayı

hayal etmenin kolay olması ya da olayın daha önce olmuş bir olayı hatırlatması durumunda daha yüksek olduğunu, diğer hallerde ise daha düşük olduğunu düşünmektedir (Kahneman & Frederick, 2002).

Yukarda örneği verilen yanlılıkla ilintili bir şekilde, bireyler kendilerinin ya da yakınlarının göreceli olarak küçük sayıdaki deneyimlerinden yola çıkarak, büyük genellemeler yapma eğilimindedir. Daha teknik bir deyişle, bireyler niceliksel iktisadın dayandığı temel bilimlerden biri olan istatistikteki büyük sayılar kuralının¹⁸ tersine, genellemelerini küçük sayılar kuralına dayanarak yapmaktadır. Yani, belirsizlik altında genellikle kendi yaşadıkları ya da şahit oldukları deneyimlerden yola çıkarak kararlarını almaktadır (Tversky & Kahneman, 1971). Bu durum bize, bireylerin bir olayın gerçekleşme olasılığının kendilerinin zannettiği gibi dağıldığını varsaydığını ve dağılım içindeki farklılıkları görmezden geldiğini göstermektedir.

Belirsizlik etkisi başlığı altındaki bir başka yanlılık ise, bireylerin rastlantısal olaylar için olan algısıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar bireylerin rastlantısallığı algılamakta ve tercihlerini yaparken bunu dikkate almakta zorlandığını göstermektedir (Gilovich, Vallone, & Tversky, 1985). Bunun da ötesinde bazı araştırmalar, bireylerin rastlantısal olmayan olayları da algılamakta güçlük çektiğine işaret etmektedir (Hsu, Huang, & Tang, 2007). Bununla ilintili bir şekilde, bireyler geçmişteki yaptıkları iyi şeyleri hatırlayıp kötü şeyleri unutma eğilimindedir.

3.3. Zamana Yayılan Kararlardaki Yanlılıklar

Geleneksel iktisat teorisi, tüketicilerin zamana dayalı kararlarını, her bir zaman dilimi için elde edecekleri faydanın bugünkü değerini hesaplayarak aldığını öngörmektedir. Oysa, yapılan çalışmalar tüketicilerin pek de böyle davranmadığını, yukarıda bahsedilen yanlılıkların benzerlerinin bireylerin zamana yayılan kararlarında da var olduğunu göstermektedir (Frederick, Loewenstein, & O'Donoghue, 2002).

Bu yanlılıkların en önemlisi tüketicilerin gelecekteki tüketimlerinden elde edecekleri faydayı bugüne indirgediklerindeki algılarına dayalıdır. Standart iktisat modellerinde, tüketicilerin sonraki zamanlar için elde edecekleri faydayı bugünkü faydaya indirgerken sabit bir üstel (*exponential*) oranında indirgediği varsayılır. Bu varsayım bir yandan modeli matematiksel açıdan daha basit kılarken diğer yandan da tüketicilerin zamanlar arasında tutarlı bir davranış sergilediğine işaret etmektedir. Daha teknik bir deyişle, her bir zaman diliminde

¹⁸ Büyük sayılar kuralı, bir popülasyon içinden seçilen örneklemin büyüklüğü arttıkça bu örneklemden elde edilecek ortalamanın popülasyonun ortalamasına yakınsayacağına işaret eder.

tüketicilerin şimdi ya da gelecekteki tüketimleri arasındaki ikame oranının sabit olduğuna işaret etmektedir.

Fakat yapılan ampirik çalışmalar tüketicilerin zamana dayalı tercihlerinde bu türden bir sabit indirgeme oranını düşünmediğini göstermektedir (Thaler, 1981). Ampirik çalışmalardan elde edilen verilerde, üstel bir fonksiyon yerine hiperbolik bir fonksiyonun gerçekteki indirgeme davranışını daha iyi açıkladığı ortaya konmuştur (Laibson, 1997). Hiperbolik bir indirgeme fonksiyonunda, tüketicilerin zamanlar arası ikame oranı birbirinin aynı değildir. Tüketici uzak gelecekteki elde edeceği faydayı daha büyük oranda indirgerken yakın gelecekte elde edeceği faydayı görece olarak daha küçük oranda indirger.

Bu durum da tüketicinin zamanlar arası bir tutarsızlık içinde davrandığını ortaya koymaktadır. Pratikte bu durum, tüketicilerin maliyetleri ve getirileri uzak gelecekte olan kararları daha sağduyulu bir şekilde planlayarak aldığına, fakat bu maliyet ve getiriler zaman açısından yakınlaştıkça yaptıkları planlama ve kararlardan uzaklaştığı bir duruma işaret etmektedir. Daha genel bir ifadeyle, tüketiciler gelecekte gerçekleştirecekleri eylemler konusunda rasyonel kararlar verirken, o gün geldiğinde karşılaşacakları anlık maliyetleri düşünerek bu kararlarından vazgeçebilmektedir. Böylelikle de farklı zamanlar arasında tutarsız davranmaktadır.

Bireylerin karşılaştığı birçok kararın zamana yayılan kararlar olduğu düşünüldüğünde, sözü edilen tutarsızlığın karmaşık sorunlara yol açtığı da tahmin edilebilecektir. Bu çalışma açısından da özel bir öneme sahip olan bireylerin kendini kontrol etme (*self-control*) sorunu zamana yayılan karar ve eylemler söz konusu olduğunda ortaya çıkabilecek bir yanlılıktır. Örneğin spor, diyet, yatırım, uzun dönemli üyelikler/abonelikler, maliyet ve getirileri farklı zamanlara yayılan aktivitelerdir. Bugün yapılan bir spor ya da diyetin maliyetine bugünden itibaren katlanılmaya başlanırken, getirileri daha uzun vadede elde edilebilecektir. Hiperbolik bir şekilde indirgeme yapan bir birey için de gelecekteki getirilerin önemsiz olması sebebiyle bugünkü maliyetlere katlanmama yönünde bir tercih eğilimi ortaya çıkabilecektir.

En basit haliyle yukardaki şekilde formüle edilebilecek kendini kontrol etme problemi, uzun yıllardır davranışsal iktisatta incelenen yanlılıklardan biridir (Thaler & Shefrin, 1981). Çalışmalarda, bireylerin bu problemlerinin farkında olup olmaması durumuna bağlı olarak farklı varsayımlar ve modeller kullanılmıştır. Bireylerin bu sorunlarının farkında olmaları çeşitli taahhütlerde bulunarak bu sorunun üstesinden gelmelerini sağlayabilmektedir. Hatta bu taahhütlerin bireylerin kontrolleri dışındaki unsurları (başkalarına verilen sözler, topluluk

önünde açıklamalar, vb.) içermesinin daha etkili bir yöntem olduğu ortaya konmuştur (Ariely & Wertenbroch, 2002).

Bu konudaki ampirik çalışmalardan biri spor salonlarına üyelikler üzerine yapılan çalışmadır (Della Vigna & Malmendier, 2006). Ayrıca bu çalışma bir sonraki bölümde yapacağımız analizler için yol gösterici niteliktedir. Çalışma, tüketicilerin peşin ödeme yaparak satın aldıkları spor salonu aylık üyeliklerini rasyonel bir şekilde kullanmadıklarını, toplam tüketimlerini tek kullanımlık ücretler şeklinde ödemelerinin daha az maliyetli olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, kendini kontrol etme probleminin farkında olan bireylerin bir taahhüt mekanizması yaratmak amacıyla yaptıkları peşin ödemenin beklendiği gibi bir sonuç vermediğini ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Yazarlar tüketicilerin bu davranışlarını, bedel bir defa ödediğinde ve salona gitme vakti geldiğinde tüketicilerin zaten katlanılmış bir maliyet için yeniden bir zahmete girmeyip gitmeme yönünde bir tercih kullandıkları şeklinde açıklamaktadır. Yazarlar ayrıca tüketicilerin üyeliklerini sona erdirmemelerini de tüketicilerin aşırı kendine güvenine ve buna dayalı olarak gelecekte bu hizmeti kullanacaklarına dair iyimserliklerine bağlamaktadır. Bu iki sebeple tüketiciler üyeliklerini iptal etmeyerek, atalet içinde hareket etmektedir.

Özetle, bu bölümde davranışsal iktisat literatürünün bir kısmına dayalı olarak tüketicilerin iktisat teori ve modellerinde varsayıldığı gibi rasyonel iktisadi birimler olmadığı, hesap yapabilme, gerçeği algılayabilme yeteneklerinin sınırlı olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Takip eden bölümde tüketicilerin bu tür yanlışlıklarının çalışmanın konusunu oluşturan 149 sayılı Karar'a dayalı düzenleme etrafında bir incelemesi yapılacaktır.

4. 149 SAYILI KARARA DAVRANIŞSAL İKTİSAT AÇISINDAN BİR BAKIŞ

Mobil iletişim hizmetleri, hem aynı kanaldan sunulan hizmetlerin çeşitliliği (ses, kısa mesaj, veri) hem de verilen orta ve uzun vadeli taahhütler sebebiyle oldukça karmaşık bir tarife yapısına sahiptir. Bu sebeple de tüketicilerden, özellikle yukarıda sayılan yanlışlıklara sahip oldukları düşünüldüğünde, kendileri için en yüksek faydayı sağlayacak tercihleri yapması beklenmez. Dolayısıyla tüketici tercihlerine dayalı, fakat tüketicilerin yanlışlıklarını dikkate almayan bir düzenlemenin ya da rekabet politikası uygulamasının da amaçladığı hedeflere ulaşması düşünülemez.

Bu bölümde, Turkcell'in özellikle tarifeye dayalı şebeke dışsallığı yaratmaya yönelik stratejilerini pazarda rekabeti sağlamak adına kısıtlamayı amaçlayan 149 sayılı Karar'a dayalı düzenlemenin neden yeterince etkin olmadığı vurgulanmaya çalışılacaktır. Bunu yaparken de

ilk olarak, sunulan paketlerin tüketicilerin yanlılıklarını nasıl etkilediği anlatılacak, ardından da tüketicilerin zaman içinde gerçek tercihlerini öğrenmelerine rağmen sahip oldukları tarife ve paketleri değiştirmemelerinin sebepleri üzerinde durulacaktır. Son olarak ise, bu bilgilere dayanarak düzenlemenin neden etkinsiz olduğu anlatılacaktır.

4.1. Mobil İletişim Hizmetlerindeki Karmaşık Fiyat Yapısı Ve Tüketicilerin Algısı

Mobil iletişimde nihai hizmetlerin farklı miktar ve bileşimlerde sunuluyor olması, tüketicilerin kendileri için en iyi tercihleri yapmalarının önündeki engellerden biridir. Aslen bu durum sunulan tarife ve paketlerin karmaşıklığından değil, tüketicileri rasyonel tercihler yapmaktan alıkoyan yanlılıklardan kaynaklanmaktadır.

Bu yanlılıkların başında da bir önceki bölümde bahsedilen kendini kontrol etme problemi gelmektedir. Hatırlatmak gerekirse, kendini kontrol etme problemi bireylerin özellikle maliyet ve getirileri zamana yayılan tüketim kararları söz konusu olduğunda, başta öngördükleri ile zaman içinde gerçekleştirdikleri arasında farklılıkların oluşmasına dair bir soruna işaret etmektedir. Bireylerin bu durumun farkında olmaları ise, çeşitli taahhüt mekanizmaları ile onları bu problemin üstesinden gelmeye itmektir. Bir önceki bölümde belirtilen uzun dönemli spor salonu üyeliklerine dair çalışma bunun güzel bir örneğidir. İletişim hizmetlerinde ise, kendini kontrol etme problemi ve buna dayalı bir taahhüt verme şekli ön ödemeli veya faturalı hatlar için sunulan paketlerin tercih edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, genel olarak kullanıma bağlı bir tarifenin seçilmesi ile daha az maliyete katlanılacakken, gelecekte daha çok tüketileceğini düşünerek daha yüksek hacimli veya sınırsız iletişim imkânı veren paketlerin tercih edildiği bir taahhüt mekanizması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Lunn, 2013).

Ancak bu alanda yapılan çalışmalar (Lambrecht & Skiera, 2006; Miravete, 2003; Pauwels & Weiss, 2008; Train, McFadden, & Ben-Akiva, 1987) verilen bu taahhütlerin ve dolayısıyla abone olunan tarife veya paketlerin, tüketiciler için optimal seçimler olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada ilgili literatürde sıkça anılan ampirik çalışmalardan biri olan Lambrecht & Skiera, (2006) çalışmasından bahsetmek faydalı olacaktır. Yazarlar daha önceki sabit hatlı telefonlar için abonelerin yaptığı optimal olmayan tercihlerden (Miravete, 2003; Train et al., 1987) yola çıkarak 10.000'in üzerinde tüketicinin internet kullanım ve abonelik detaylarını incelemişlerdir. Yazarların en çarpıcı bulgusu abonelerin birçoğunun kendi tüketimleri açısından yanlış tarife seçimi yaptıkları doğrultusundadır. Örneğin, sınırsız tarife abonelerinin %20'ye yakınının, sınırlı tarife abonelerinin ise yarısından fazlasının daha düşük bir tarifeye geçerek daha az ödeyebilecekleri ortaya konmuştur. Sınırlı tarife kullanıcılarının

sadece küçük bir kısmının daha yüksek içerikli bir pakete ya da sınırsız tarife geçmeleri durumunda optimal bir tercih yapabilecekleri de ortaya konulan bulgular arasındadır.

Yazarlar, abonelerin tüketimlerinden daha yüksek tarifeleri tercih etmelerinin temelinde gelecekle ilgili tüketimlerdeki belirsizlik algısının yattığını savunmuşlardır. Yazarlar bu savunmalarını üç etkiye -sigorta etkisi, aşırı tahmin etkisi ve taksimetre etkisi- dayandırarak gerekçelendirmişlerdir. Buna göre, tüketicilerin tükettiklerinden daha yüksek hacimli tarifeleri tercih etmeleri (1) yüksek faturalardan kaçınmak amacıyla sigorta olarak görmelerine, (2) gelecekteki olası tüketimlerini abartılı tahminlerine ve (3) tüketirken elde edecekleri faydayı hoşnutsuz hale getirecek fatura sürprizlerine yani taksimetre etkisine dayanmaktadır. Bütün bunların sonucunda yazarlar, özellikle yüksek hacimli tarifeleri seçen abonelerin hem kısa hem de uzun vadede bu davranışları ile işletmelerin karlarına katkı sağladığı sonucuna varmışlardır.

Kontrol etme problemi ile bağlantılı olarak abonelerin kendileri için optimal tarife ve paketleri seçememelerinin bir diğer sebebi de gelecekteki beklentiler konusunda abartılı iyimserlikler barındıran aşırı kendine güvenden kaynaklanmaktadır. Bu tür bir yanlılık ile hareket eden bir tüketicinin tüketimini kendi isteği doğrultusunda arttırıp azaltacağına dair kendine aşırı bir güveni söz konusudur (DellaVigna, 2009). Bu türden bir davranış içerisindeki tüketiciler tüketim miktarlarına dair değişkenlikleri abartılı bir biçimde küçümser ya da büyütürler. Bu sebeple de sınırsız tarife abonesi olan ama kullanım miktarı az olan veya sınırlı tarife içerisinde olan fakat kullanım miktarı bu sınırı aşabilen tüketici tercihlerinin olduğu optimal olmayan seçimler söz konusudur (Lunn, 2013).

Bu noktada işletmecilerin, tüketicilerin bu yanlılıklarından faydalanarak nasıl karlarını arttırdıklarına değinmek gerekir. Bu hususa değinen önemli ampirik çalışmalardan biri olan Grubb (2009) bir bölümü, tüketicilerin gerçek kullanım seviyeleri ile satın alma işlemi yaparken ki abartılı öngörülerindeki farkın işletmecilerce nasıl karlarını arttıracak şekilde kullanılabileceğine işaret etmektedir. Yazar, bu tür tüketici yanlılıklarının mobil işletmecileri sıfır marjinal maliyetle sunulan hizmetlerin miktarını arttırarak artan marjinal fiyatlamaya teşvik ettiğini göstermiştir.

4.2. Tüketicilerin Kendileri İçin Optimal Tarife Ve Paketlere Geçişini Engelleyen Yanlılıklar

Tüketicilerin optimal tarife ve paketler konusunda tercihlerini yansıtmayan seçimler yapmalarının yanında bu seçimlerini değiştirmiyor olmaları da değinilmesi gereken diğer bir önemli husustur. Bu noktada bir önceki bölümde bahsedilen yanlılıkların da ötesinde bazı

tüketici algı ve davranışlarının mobil iletişim hizmetlerinin tüketimi açısından incelenmesi gerekir.

Mobil iletişim hizmetleri abonelerinin, optimal olmayan tarife ve paket seçimlerinden kendileri için en yüksek faydayı sağlayan seçimlere yönelmesinin önündeki en büyük algısal engellerden biri, bir önceki bölümde de bahsedilen sahiplik etkisidir. Hatırlanacağı gibi, sahiplik etkisi, tüketicilerin sepetlerindeki ürün bileşiminin değişiminde, özellikle bir ürünün azalıyor olmasından hoşnut olmadıkları bir duruma işaret etmektedir. Mobil iletişim hizmetlerinde abonelerin sahip oldukları tarife ya da paketler içindeki hizmetlerin miktar olarak tamamını kullanmıyor olmaları durumunda başka bir tarife ya da pakete geçerek daha az para ödeyecek olmaları kulağa oldukça rasyonel gelse de birçok saha deneyi sahiplik etkisinin aboneleri tarife ve paketlerini değiştirmekten alıkoyduğunu göstermektedir (Plott & Zeiler, 2005). Aboneler, kendileri için daha avantajlı olan tarife veya paketlere geçerken bunların içeriklerinin azalıyor olmasından memnuniyetsizlik duymakta, bu duygu da söz konusu geçiş için bir atalet yaratmaktadır.

Sahiplik etkisi ile bağlantılı ve bu etkiyi kuvvetlendiren bir diğer önemli yanlılık da statükoculuktur. Hatırlanacağı gibi, bu yanlılık başta edinilen veya varsayılan (*default*) tüketimin devam ettirilmesi eğilimine işaret etmektedir. Bu yanlılık pek çok farklı sebepten kaynaklanabileceği gibi, tüketicinin yapacağı farklı bir seçimin ortaya çıkarabileceği fayda ve maliyetlerin öngörülememesinden de kaynaklanabilir. Abonelerin tarife ve paket değişiklikleri sonrasında karşılaşılabilecekleri olası sorunların yarattığı algı bu çerçevede düşünülebilir. Mobil iletişim hizmetlerindeki karmaşık fiyatlama yapısı düşünüldüğünde bu etkinin varlığı inkâr edilemez duruma işaret etmektedir.

Öte yandan mobil iletişim hizmetlerinde sadece sahiplik veya statükoculuğun değil, tüketicilerin ataletinden kaynaklanan yanlılıkların da rasyonel seçimleri engellediğinden bahsetmek gerekir. Bunun temel sebebi olarak da yine bir önceki bölümde bahsettiğimiz fayda ve maliyetleri zamana yayılan kararlara dair tüketicilerin tutarsız davranışları gösterilebilir. Hatırlanacağı gibi tüketiciler, iktisadi modellerde varsayıldığı gibi farklı zaman dilimlerinde elde edecekleri fayda veya karşılaşıacakları maliyetler için ikame oranını sabit olarak görmemektedirler.

Örneğin, uzak gelecekte elde edecekleri bir faydayı daha büyük oranda indirgerken, bu fayda için yakın gelecekte karşılaşıacakları maliyeti çok daha küçük oranda indirgemektedirler.

Bu durumun pratikteki yansıması, tüketicilerin gelecekte fayda sağlayacak eylemler için başta katlanılan maliyetleri düşünerek harekete geçmemeleri ya da sürekli ertelemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranışa atfen Lambrecht & Skiera (2006) çalışmalarında, bir tarife veya paketten başka bir tarife ya da pakete geçme işinin zahmetli olması durumunda kendileri için optimal olmayan tarife ve paketlerde kalan birçok abone olacağına işaret etmektedir.

4.3. 149 Sayılı Karar'a Dayalı Düzenlemenin Etkinsizliği

Bir kısmına yukarıda da değinilen teorik ve ampirik çalışmalar, tüketicilerin kendini kontrol etme ve aşırı kendine güven yanlılıkları sebebiyle mobil işletmeciler tarafından yönlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte tüketicilerin buldukları tarifelerin veya abone oldukları paketlerin kendileri için optimal seçimler olmadığını bilmeleri halinde bile sahiplik etkisi, statükoculuk ve erteleme gibi yanlılıkları sebebiyle atalet içerisinde kaldığı görülmektedir.

Tüketicilerin bu tür yanlılıklara sahip olduğunun farkında olan mobil işletmeciler abonelerinin başta yaptıkları tarife/paket seçimleri ile gerçekleşen kullanım miktarları arasında kayda değer bir fark olduğunu öngörebilmekte ve karlarını maksimize edecek tarife ve paketler tasarlayabilmektedir. Aynı zamanda, tüketicilerin bulunduğu tarife ve paketlerden daha uygun olanlarına geçişlerini bu sayılan yanlılıkları kullanarak algısal olarak zorlaştırabilmektedir. Aynı yanlılıkların, düzenlemede aralarında bağ kurulan şebeke içi görüşme ücretleri ve çağrı sonlandırma ücretleri gibi, bir mobil işletmeci için diğer işletmeciler ile rekabette stratejik öneme sahip değişkenlerin yönlendirebilmesi için kullanılması da gayet olasıdır.

Tüketicilerin satın alma eylemlerini ve ödedikleri bedelleri bir tarafa bırakıp sadece kullanımlarına dayalı bir uygulama, ne tüketicilerin gerçek tercihlerini ne de bütçeleri ile olan ilişkilerini yansıtmaktadır. Düzenlemenin uygulamasında kullanım miktarının dikkate alınmaması, tüketicilerin gerçek tercihlerini yansıttığı düşünülse de iktisadi olarak tüketim düzeyinin ödenen bedel ve tüketici bütçesi ile ilişkilendirilmemiş olması onun optimal bir tercih olarak nitelendirilmesini engellemektedir. Çalışma boyunca ilgili literatürden örnekler ile bu tür tercihlerin neden optimal olmadığı ortaya konulmuş, bu tercihleri tüketicilerin değiştirmekte neden zorlandığı da sistematik bir şekilde incelenmiştir.

Esasında mobil işletmecilerin, abonelerin sahip olduğu bu tür yanlılıklardan faydalanarak kendi karını maksimize edecek şekilde davranması doğal bir davranıştır. İşletmeciler, sahip oldukları uzun dönemli kullanım istatistiklerine dayalı analizler yardımıyla tasarladıkları tarife ve paketlerle, tüketicileri kendi çıkarları doğrultusunda

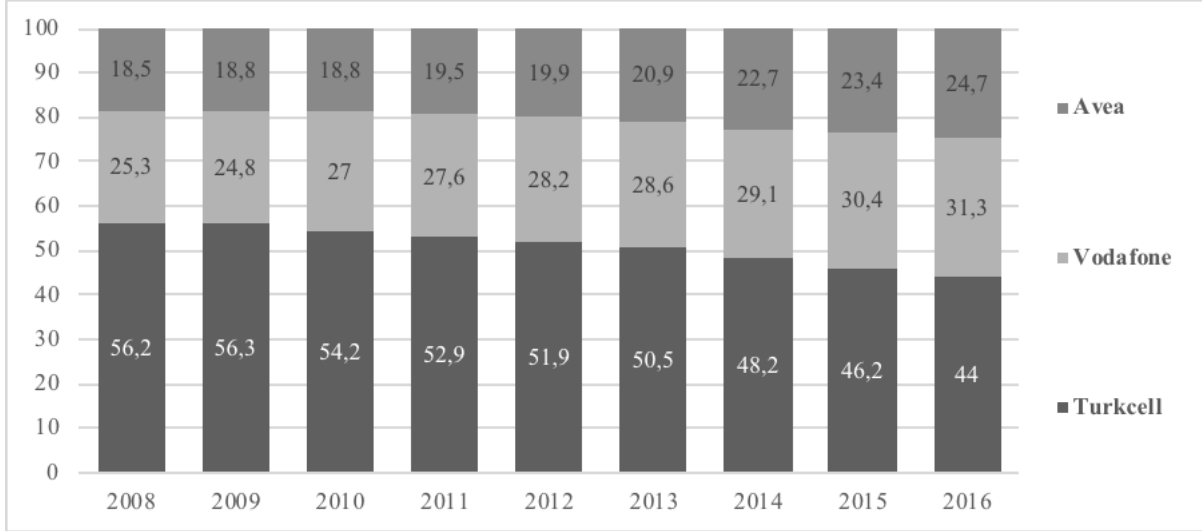
yönlendirebilmektedir. Çağrı sonlandırma ve şebeke içi görüşme ücretleri gibi iki stratejik değişken arasında bağ kuran bir düzenlemenin de bu tür bir yönlendirmeyi mutlaka dikkate alması gerekir.

Bu anlatılanları basit bir hipotetik örnek çerçevesinde incelemek meseleyi vurgulamak açısından faydalı olacaktır. Varsayalım ki, bahsi geçen düzenlemeye tabi mobil işletmeci, abonelerine (i) 10 TL’lik 100 dakikalık, (ii) 15 TL’ye 300 dakikalık ve (iii) 20 TL’ye 500 dakikalık şebeke içi görüşme imkânı sağlayan paketler önermiş olsun. İlk paketin muhtevasına yakın (örneğin ortalama 100 dakika) şebeke içi görüşme yapan tüketicilerin fiyat ve dakika karşılaştırması yaparak, yukarıda hem teorik hem de ampirik kanıtlarıyla ortaya koyulan yanlılıkları sebebiyle, daha yüksek hacimli paketlere yönelmesi ihtimal dahilindedir. Bu durumda, kullanıma bağlı olarak ortaya çıkan dakika başına ortalama şebeke içi (perakende) ücret, ilgili paketler için (i) 10 KRŞ, (ii) 15 KRŞ ve (iii) 20 KRŞ olarak karşımıza çıkacaktır. Bu durum düzenlemeye tabi olan işletmeciye, tarife ve paket tasarımı aracılığıyla, tüketicilerin yanlılıklarını kullanarak diğer işletmecilere uyguladığı dakika başına ağırlıklı ortalama çağrı sonlandırma (toptan) ücreti arttırma imkânı verecektir. Bu durum Tablo 1’de de özetlenmiştir.

Tablo 1: Sunulan Paketler Ve Oluşabilecek Çağrı Sonlandırma Ücretleri

Ortalama 100 dakika şebeke içi görüşme yapan yanlılıklara sahip abonelere sunulan tarife/paket seçenekleri	Mobil işletmecinin uygulayabileceği çağrı sonlandırma (toptan) ücreti (\leq şebeke içi ücret)
10 TL – 100 Dakika	Çağrı sonlandırma (toptan) ücret \leq 10 KRŞ
15 TL – 300 Dakika	Çağrı sonlandırma (toptan) ücret \leq 15 KRŞ
20 TL – 500 Dakika	Çağrı sonlandırma (toptan) ücret \leq 20 KRŞ

Öte yandan, 149 sayılı Karar’a ilişkin düzenlemenin pazarda yarattığı somut etkinin tartışılması gerektiği de düşünülebilir. Örneğin, düzenlemenin mobil işletmecilerin pazar paylarındaki asimetriyi giderici bir etkisinin olması beklenmektedir. Bu konuyu tartışmak amacıyla, düzenlemenin de yürürlükte olduğu zaman dilimi için Şekil 1’de mobil işletmecilerin abone sayısına göre pazar payları verilmiştir.



Kaynak: BTK Pazar Verileri¹⁹

Şekil 1: Mobil İşletmecilerin Abone Sayısına Göre Pazar Payları (%)

Şekil 1’de sunulan işletmecilerin pazar paylarına dair verilere bakıldığında, 2009 sonrası dönemde Turkcell’in payı düşerken diğer işletmecilerin payları yükselmeye başlamıştır. İlk bakışta bu durum 149 sayılı Karar’ın bir etkisi gibi düşünülebilir. Fakat 2008 yılı sonu itibariyle hayata geçirilen numara taşınabilirliği düzenlemesini unutmamak gerekir. BTK verilerine göre ilk iki yıllık sürede 28 milyonun üzerinde numara taşıma işlemi gerçekleşmiştir. Bunun da ötesinde, daha önce de belirtildiği üzere, 149 sayılı Karar’a dayalı düzenleme Turkcell’in şebeke etkilerine dayalı gücünü sınırlama amacını taşıyan bir dizi düzenlemenin parçası niteliğindedir. Numara taşıma düzenlemesi dışında, şebeke içi ve dışı görüşmelere getirilen tavan fiyat uygulamaları ve ara bağlantı ücretleri düzenlemesi diğer önemli düzenlemeler olarak sayılabilir. Bu sebeple sadece pazar payı dağılımındaki değişimi dikkate alarak 149 sayılı Karar’ın etkisini değerlendirmek mümkün değildir. Böyle bir değerlendirme için çok daha fazla veri gereksinimi olan ekonometrik çalışmalar ile nedensellik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Fakat bu çalışma hali hazırda 149 sayılı Karar’ın uygulanmasının pazarda yarattığı etkiden ziyade, uygulamanın rekabetin sağlanması konusundaki potansiyel etkinliğini tartışmayı hedeflemiştir.

Görüleceği üzere düzenlemenin 7,5 yıl boyunca yürürlükte kaldığı kurguda, etkin piyasa gücüne sahip mobil işletmecinin tüketicilerin yanlılıklarını kullanarak kendisine rekabet avantajı sağlaması mümkündür. En basit haliyle, işletmecinin marjinal maliyeti neredeyse sıfır olan daha büyük hacimli paketler önererek hem net gelirlerini arttırması hem de tüketicilerin optimal olmayan tercihleri sebebiyle de kullanıma dayalı ortalama dakika başına şebeke

¹⁹ Her bir yılın son çeyreğindeki veriler dikkate alınmıştır.

ücretlerini fiiliyatta yükseltmeleri mümkündür. Bu durumun düzenleme gereği çağrı sonlandırma ücretlerine yansıtılması ile de tarifeye dayalı şebeke etkilerin sürdürülmesi söz konusu olacaktır. Düzenlemenin bu etkileri hafifletme amacıyla yapıldığı düşünüldüğünde etkisizliği görülebilecektir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, tüketicileri salt rasyonel bireyler olarak varsayan sektöre özgü düzenlemelerin toplum için fırsat maliyetleri yaratabileceğine vurgu yapılmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken de BTK'nın 2009 yılında başlayıp 2016 yılında sonlandırılan ve kamuoyunda "149 sayılı Karar" olarak bilinen düzenlemesi üzerinden sistematik eleştiriler sunulmaya çalışılmıştır. Giriş bölümünde de belirtildiği üzere bahsi geçen düzenleme, piyasada rekabeti tesis etmekte etkisi olmadığı gibi bir iddiayla değil, kullanıcıların algı ve yanlılıklarını göz ardı etmesi ve böylelikle fırsat maliyeti yaratma potansiyeli olan bir düzenleme olması sebebiyle eleştirilmiştir.

Mobil iletişim pazarında etkin piyasa gücüne sahip olan işletmenin gücünü sınırlamak ve rekabeti arttırmak için çağrı sonlandırma ücretleri ile şebeke içi görüşme ücretleri arasında bağ kuran 149 sayılı Karar'a dayalı düzenleme, uygulanışı açısından tüketicilerin algı ve yanlılıklarını dikkate almayan bir tasarıma sahiptir. Çalışmada, tüketicilerin kullanımına dayalı olarak işleyen uygulamanın iki yönüyle toplumsal açıdan fırsat maliyeti yaratabilme potansiyeli ortaya konmuştur. Bunların ilki, uygulamanın tüketicilerin optimal tercihlerini yansıtmamasıdır. İkincisi ise, düzenlemeye tabi olan işletmecinin tüketicilerin yanlılıklarından yararlanarak düzenlemedeki uygulamayı kendi lehine yönlendirebileceğinin gözden kaçırılmasıdır.

İncelenen vakaya özgü değerlendirmelerin dışında, sektörel düzenleyici otoritelerin tüketici refahını korumak ve rekabetin yerleşmesini sağlamak amacıyla yaptıkları düzenlemelerde davranışsal iktisat literatüründeki teorik ve ampirik çalışmaları dikkate alma gerekliliğini tekrar vurgulamak gerekir. Her ne kadar davranışsal teorilerin piyasa çıktıları üzerindeki etkilerini aydınlatmak zor olsa da, kritik düzenlemelerin tasarımında küçük çaplı deneylerin yapılması önerilebilir. Böylelikle öncesinde çok daha az maliyete katlanarak sonrasında daha büyük sosyal maliyetlerin önüne geçilebilmesi mümkün olabilecektir.

Genelleştirmek gerekirse, düzenlemelerin tasarımında davranışsal iktisat literatürünün dikkate alınması düzenleyici otoritelerin olası talep taraflı meseleleri daha kapsamlı bir şekilde ele almasını sağlama potansiyeline sahiptir. Davranışsal iktisat araçları henüz düzenlemelerin tasarımı konusunda doğrudan çözümler üretemiyor olsa da, sunduğu eleştiriler dikkate alındığı ölçüde düzenlemelerde etkinlik artışına yol açabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). "Coherent Arbitrariness": Stable Demand Curves Without Stable Preferences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 73–106. <http://doi.org/10.1162/00335530360535153>
- Ariely, D., & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment. *Psychological Science*, 13(3), 219–224. <http://doi.org/10.1111/1467-9280.00441>
- Armstrong, M. (2008). Interactions between competition and consumer policy. In *Competition Policy International* (Vol. 4, pp. 97–147).
- Atiyas, I., & Doğan, P. (2007). When good intentions are not enough: Sequential entry and competition in the Turkish mobile industry. *Telecommunications Policy*, 31(8–9), 502–523. <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2007.05.012>
- Della Vigna, S., & Malmendier, U. (2006). Paying Not to Go to the Gym. *American Economic Review*, 96(3), 694–719. <http://doi.org/10.1257/aer.96.3.694>
- Della Vigna, S. (2009). Psychology and economics: Evidence from the field. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 315–372. <http://doi.org/10.1257/jel.47.2.315>
- DelVecchio, D., Krishnan, H. S., & Smith, D. C. (2007). Cents or Percent? The Effects of Promotion Framing on Price Expectations and Choice. *Journal of Marketing*, 71(3), 158–170. <http://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.158>
- Frederick, S., Loewenstein, G., & O'Donoghue, T. (2002). Time Discounting and Preference : A Critical Review. *Journal of Economic Literature*. <http://doi.org/10.1126/science.151.3712.867-a>
- Gabrielsen, T. S., & Vagstad, S. (2008). Why is on-net traffic cheaper than off-net traffic? Access markup as a collusive device. *European Economic Review*, 52(1), 99–115. <http://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2007.02.002>
- Gilovich, T., Vallone, R., & Tversky, A. (1985). The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences. *Cognitive Psychology*, 17(3), 295–314. [http://doi.org/10.1016/0010-0285\(85\)90010-6](http://doi.org/10.1016/0010-0285(85)90010-6)
- Grubb, M. D. (2009). Selling to overconfident consumers. *American Economic Review*, 99(5), 1770–1807. <http://doi.org/10.1257/aer.99.5.1770>
- Hsu, S. H., Huang, C. Y., & Tang, C. T. (2007). Minimax play at wimbledon: Comment. *American Economic Review*. <http://doi.org/10.1257/aer.97.1.517>
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). *Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgement. Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications*. <http://doi.org/10.1038/2251090a0>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348. <http://doi.org/10.1086/261737>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. <http://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Kulalı, İ., & Bilir, H. (2012). Türkiye GSM Pazarına Genel Bir Bakış: Şebeke Etkisi , Pazar Yapısı ve Sektörel Düzenlemeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 415–439.
- Laffont, J.-J., Rey, P., & Tirole, J. (1998). Network Competition: II. Price Discrimination. *The RAND Journal of Economics*, 29(1), 38. <http://doi.org/10.2307/2555815>
- Laibson, D. (1997). Golden Eggs and Hyperbolic Discounting. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 443–478. <http://doi.org/10.1162/003355397555253>
- Lambrecht, A., & Skiera, B. (2006). Paying Too Much and Being Happy About It: Existence, Causes, and Consequences of Tariff-Choice Biases. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 212–223. <http://doi.org/10.1509/jmkr.43.2.212>
- Levin, I. P., Wall, L. L., Dolezal, J. M., & Norman, K. L. (1973). Differential weighting of positive and negative traits in impression formation as a function of prior exposure. *Journal of Experimental Psychology*, 97(1), 114–115. <http://doi.org/10.1037/h0033846>

- Li, S., Sun, Y., & Wang, Y. (2007). 50% Off or Buy One Get One Free? Frame Preference as a Function of Consumable Nature in Dairy Products. *The Journal of Social Psychology*, 147(4), 413–421. <http://doi.org/10.3200/SOCP.147.4.413-422>
- López, Á. L., & Rey, P. (2016). Foreclosing Competition Through High Access Charges and Price Discrimination. *The Journal of Industrial Economics*, 64(3), 436–465. <http://doi.org/10.1111/joie.12115>
- Lunn, P. D. (2013). Telecommunications Consumers: A Behavioral Economic Analysis. *Journal of Consumer Affairs*, 47(1), 167–189. <http://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2012.01245.x>
- Miravete, E. J. (2003). Choosing the wrong calling plan? Ignorance and learning. *American Economic Review*. <http://doi.org/10.1257/000282803321455304>
- Pauwels, K., & Weiss, A. (2008). Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), 14–31. <http://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.14>
- Plott, C. R., & Zeiler, K. (2005). The Willingness to Pay–Willingness to Accept Gap, the “Endowment Effect,” Subject Misconceptions, and Experimental Procedures for Eliciting Valuations. *American Economic Review*, 95(3), 530–545. <http://doi.org/10.1257/0002828054201387>
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59. <http://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Thaler, R. H. (1981). Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency. *Economic Letters*. [http://doi.org/10.1016/0165-1765\(81\)90067-7](http://doi.org/10.1016/0165-1765(81)90067-7)
- Thaler, R. H., & Shefrin, H. M. (1981). An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392–406. <http://doi.org/10.1086/260971>
- Train, K. E., McFadden, D. L., & Ben-Akiva, M. (1987). The Demand for Local Telephone Service: A Fully Discrete Model of Residential Calling Patterns and Service Choices. *The RAND Journal of Economics*, 18(1), 109–123. <http://doi.org/10.2307/2555538>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76(2), 105–110. <http://doi.org/10.1037/h0031322>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <http://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <http://doi.org/10.1126/science.7455683>

Citation: Sevim N. (2018), Çevrimiçi E-Müşteri Sadakatinin Oluşumunda E-Hizmet Kalitesi, E-Güven Ve E-Tatminin Etkisi, BMIJ, (2018), 6(1): 107-127 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.215>

ÇEVİRİMİÇİ E-MÜŞTERİ SADAKATİNİN OLUŞUMUNDA E-HİZMET KALİTESİ, E-GÜVEN VE E-TATMİNİN ETKİSİ

Nurdan SEVİM¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 08/02/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 01/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Çalışmanın amacı, çevrimiçi alışveriş yapan müşterilerin alışveriş yaptıkları web sitelerine karşı duydukları e-sadakat etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Bu amaçla, e-sadakat belirleyicileri olarak müşterilerin web sitesinden algıladığı e-hizmet kalitesi, web sitesinden algılanan e-tatmin ve e-güven değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlerle bir model önerisi yapılmıştır. Çalışmada, öncelikle E-S-Qual ölçeğiyle, web sitesinde verilen e-hizmetin kalitesini yerine getirme, etkililik, güvenlik ve sistem uygunluğu yapılarıyla ölçülmüş, e-hizmet kalitesinin algılanan e-tatmin ve e-güven üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Algılanan e-güven ve e-tatminin e-sadakat üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya Eskişehir’de yaşayan hepsiburada.com internet mağazasından alışveriş yapan 594 kişi katılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, müşterilerin web sitesinin hizmetinden algıladıkları e-güven ve e-tatminin oluşumunda siteden algıladıkları e-kalitenin önemli bir belirleyici olduğu ve siteye karşı algıladıkları e-güven ve e-tatminin e-sadakat etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: E-Hizmet Kalitesi, E-Tatmin, E-Güven, E-Sadakat, PLS-SEM

JEL Kodları: M10, M31, M15

THE EFFECT of E-SERVICE QUALITY, E-TRUST and E-SATISFACTION on FORMATION ONLINE CUSTOMER LOYALTY

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the factors which affect the e-loyalty of online customers to the websites they shop from. In this context, the e-service quality that customers perceive from the website, the level of e-satisfaction associated with the website, and the e-trust were defined as the variables that determine the e-loyalty. A model was proposed based on these variables. Using the E-S-Qual scale, the execution and e-quality of the services provided by the website were measured based on the dimensions of security, efficiency system availability, and fulfillment and the effect of e-service quality on both the e-satisfaction and e-trust were demonstrated. The impact of e-trust and e-satisfaction on e-loyalty was also investigated. A total of 594 people living in the city of Eskişehir, Turkey, who shopped from the hepsiburada.com internet store, participated in the study. The study results indicate that the customers’ perception of website’s e-quality is an important determinant in creating e-trust and e-satisfaction in the website’s services, and that the resulting perception of e-trust and e-satisfaction in turn determines e-customer loyalty.

Keywords: E-Loyalty, E-Service Quality, E-Satisfaction, E-Turst, PLS-SEM

JEL Codes: M10, M31, M15

¹ Yrd. Doç. Dr. Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi, nurdan.sevim@bilecik.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0002-2658-4943>

1. GİRİŞ

Günümüzde çevrimiçi alışveriş gittikçe artan bir şekilde varlığını ve önemini günümüz ekonomik, ticari ve sosyal hayatta hissettirmektedir. Hemen hemen her sektörde binlerce işletme internet yoluyla çevrimiçi perakendecilik yapmaktadır. Her geçen yıl internet üzerinden mal ve hizmet satın alan kişi sayısı artmakta ve tüketiciler alışveriş harcamalarından daha büyük payı çevrimiçi alıveriş için ayırmaktadırlar. 2016 yılında dünyada 1,61 milyon kişinin internet üzerinden mal ve hizmet satın aldığı tahmin edilmektedir. Ülkemizde 2015 yılında yapılan çevrimiçi alışveriş harcamaları, 55,2 milyar TL iken 2016 yılında bu rakam % 24,6 oranında artarak 68,8 milyar TL'ye çıkmıştır. Ülke içinde yapılan çevrimiçi işlemlerden elde edilen gelir 63,4 milyar TL iken yurt dışında yapılan işlemlerden elde edilen gelir ise 5,4 milyar TL olmuştur (Altan, 2017). Ortaya çıkan rakamlar çevrimiçi ticaret hacminin her geçen gün ne kadar arttığını göstermektedir. Pazarın bu kadar hızlı büyümesiyle işletmeler yoğun rekabet yaşamaya başlamışlardır. Rekabetçi üstünlük sağlama yarışında işletmelerin pazar payını koruması ve arttırabilmesi sadık müşterilerinden geçmektedir. Çevrimiçi ticaret ortamında müşteriler çevrimiçi müşterilere dönüşmüşler ve tüketim davranışlarında bazı farklılıklar meydana gelmiştir. Özellikle çevrimiçi dünyada pazarlama 4.0 ile insan odaklılığın önemi son derece artmıştır (Kotler vd., 2017:153). Çevrimiçi müşteri kazanabilmek kaliteli hizmete bağlı tatmin ve güvenle beraber sağlanabilmektedir. Sonuç olarak, geleneksel pazarlamanın payını her geçen gün artan bir şekilde azaltan çevrimiçi ticaret ortamında müşteri sadakatinin önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada E-S-Qual ölçeğini (Parasuraman vd., 2005) oluşturan *güvenlik, etkililik, sistem uygunluğu ve yerine getirme* yapılarıyla algılanan e-hizmet kalitesi ölçülmüş ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan e-tatmin ve algılanan e-güven üzerindeki etkileri incelenerek, e-tatmin ve e-güvenin e-sadakat üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan E-Hizmet Kalitesi

Her yıl internet üzerinden mal ve hizmet satın alan kişi sayısının artmasıyla alışveriş harcamalarından daha büyük pay alan çevrimiçi perakende sektöründe sunulan e-hizmetlerin algılanan kalite düzeyi, işletmelerin başarısını etkileyen önemli bir faktördür (Parasuraman vd., 1988:13). Parasuraman ve arkadaşları (2005) e- hizmet kalitesini “bir web sitesinin ne ölçüde etkili ve verimli bir alışveriş, satın alma ve dağıtım gerçekleştirdiği” olarak tanımlamıştır. E-hizmet kalitesi, web sitesinin kolaylaştırıcı etkinliğinden alışveriş, satın alma ve dağıtıma kadar

geniş bir yelpazede müşterilerin etkileşimlerinin tüm aşamalarını kapsar (Sevim, 2013:190). Elektronik hizmet kalitesi, web ortamında etkin ve verimli bir şekilde alışveriş yapabilme, ürün ya da hizmetlerin satın alınması esnasındaki kolaylığı olarak karşımıza çıkmaktadır (Zeithaml vd., 2002: 363). Zeithaml ve arkadaşlarına (2002) göre hizmet sunumu hem satın alma esnasında hem de satış sonrasında devam etmektedir.

Kim ve arkadaşları (2006) önerdikleri e-sadakat modelinde, güvenlik, e-hizmet tatmini, yanıt verilebilirlik, yerine getirme ve güvenilirlik yapılarının e-hizmet kalitesini oluşturduğunu ifade ederken; Parasuraman ve arkadaşları (2005) ise e-hizmet kalitesini, dağıtım, satın alma, mağazacılık ve web sitesinin verimli ve etkin kullanılması gerekliliği olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca Wolfenbarger ve Gilly (2003) e-hizmet kalitesini, sipariş, ürünlerden tatmin, dağıtım, tüketici hizmet etkileşimi, web sitesinin etkin bir şekilde kullanılması olarak ifade etmişlerdir. Gommans ve arkadaşları (2001) e-müşteri sadakatini; web sitenin tasarımı ve kullandığı teknoloji, müşteriye yarattığı değer, marka imajı, müşteri hizmetleri, güven ve gizlilik yapılarının etkilediği varsaydığı bir model sunmuştur. Zeithaml ve arkadaşlarının (2002) e-hizmet kalitesini ölçmek için giriş, dolaşım kolaylığı, etkililik, esneklik, güvenilirlik, kişiselleştirme, gizlilik/güvenlik, cevap verme, güven, site estetiği ve fiyat bilgisi yapılarıyla geliştirdikleri *E-SQ* ölçeğiyle beraber literatürde çok sayıda e-hizmet kalitesi ölçeği geliştirilmiştir: *WebQual* ölçeği (Loiacono vd., 2002: 432-438), *WebQal* ölçeği (Barnes ve Vidgen, 2002: 114-127); *Site-Qual* ölçeği (Yoo ve Donthu, 2001: 36-46); *eTailQ* ölçeği (Wolfenbarger ve Gilly, 2003: 183-198); *E-S-Qual* ölçeği (Parasuraman vd., 2005:213-233); *E-TransQual* ölçeği (Bauer vd., 2006:866-875) ve *E-SelfQual* ölçeği (Ding vd., 2011:508-515).

Bu çalışmada, müşterilerin web sitesinde verilen e-hizmetin kalitesi Parasuraman, ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen E-S-Qual ölçeğini oluşturan *güvenlik, etkililik, sistem uygunluğu ve yerine getirme* yapılarıyla ölçülmektedir.

2.1.1. Güvenlik

E-hizmet kalitesinin önemli faktörlerinden biri olan güvenlik, müşteri ile perakendeci arasında gerçekleşen değişimde müşterilerin kişisel ve ticari bilgilerinin güvenli ve gizli tutulması sağlar. Çevrimiçi alışverişin Türk tüketiciler arasında yaygınlaşmasının önündeki en büyük engelin güvenlik olduğu belirlenmiştir (Aksoy, 2009: 86). Müşteriler internet üzerinden çevrimiçi alışverişleri esnasında özellikle kredi kartı bilgilerinin gizliliği açısından oluşabilecek risk konusunda her zaman endişe duymaktadırlar (Yang ve Jun, 2008: 37). Müşterilerin satın alma sürecinde dikkat ettikleri en önemli yapılardan biri güvenlidir. Güvenlik çevrimiçi ortamdaki müşterilerin algıladıkları belirsizliğe ve riske bağlıdır (Sevim ve Hall, 2014:21) ve

güvenlik algısı alışverişi gerçekleştirme anında da ön plana çıkmaktadır (Merwe ve Bekker, 2003:333). Web sitesinin algılanan güvenliği, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini etkilediğini ortaya koyan pek çok çalışma mevcuttur (Sevim ve Hall, 2014:19-28; Merwe ve Bekker, 2003:330-341; Yoo ve Donthu, 2001:36-46). Bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Web sitesinin güvenliği algılanan e-hizmet kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.1.2. Etkililik

Parasuraman ve arkadaşları (2005) etkililiği siteye erişim kolaylığı ve sitenin hızı olarak ifade etmişlerdir. Sitenin hızı ve site içinde dolaşım ne kadar kolaysa, sitenin algılanan kalitesi de o derece yüksek olmaktadır (Cox ve Dale, 2002:884; Yoo ve Donthu, 2001:43). Site etkililiği ne kadar yüksekse müşteriler sitede daha rahat gezinebilir, bilgi araştırabilir, işlem gerçekleştirebilir ve ürün seçebilirler (Wolfenbarger ve Gilly, 2003). Şenel ve arkadaşları (2012) site etkililiğinin, sitenin hızlı ve kolay bir şekilde kullanılabilmesi ve erişim kolaylığının e-hizmet kalitesini olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Bu bağlamda sitenin etkililiğinin, algılanan e-hizmet kalitesi üzerindeki etkisini görebilmek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Web sitesinin etkililiği algılanan e-hizmet kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.1.3. Sistem Uygunluğu

Sistem uygunluğu web sayfasının düzgün bir şekilde açılması ve çalışmaya devam etmesi, işlem yaparken kapanmaması veya işlem yapılan web sayfanın donmaması olarak tanımlanır. (Yen ve Lu, 2008:129; Parasuraman vd., 2005:220). Şenel ve arkadaşları (2012) sistem uygunluğunu, sitenin fonksiyonlarını düzgün olarak yerine getirmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Müşteri sürekli kullandığı web sitesinden alışveriş yapmak istediğinde, sitenin geçici bir süre bakıma girdiğini görmesi ve bundan haberinin olmaması, siteyi bulamaması ya da sitenin hukuki nedenlerden kapatılması, müşterinin olumsuz bir deneyim yaşamasına neden olmaktadır (Aktürk, 2013:71). Sistem uygunluğunun müşterinin algıladığı e- hizmet kalitesi üzerindeki etkisine ait oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₃: Web sitesinin sistem uygunluğu algılanan e-hizmet kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.1.4. Yerine Getirme

Parasuraman ve arkadaşları (2005) yerine getirme sürecini, web sitesinin ürünü söz verilen sürede teslim edebilmesi ve stoklarda ürünün bulunurluluğu olarak açıklamışlardır.

Aynı çalışmada web sitesinin müşterinin isteklerini söz verdiği gibi yerine getirmesi müşterinin e-hizmet kalite algısını olumlu yönde etkilediğini ortaya konulmuştur. Chang ve arkadaşlarına (2009) göre yerine getirme, sunulan hizmete ilişkin verilen sözlerin yerine getirilmesi, sitede satışa sunulan ürünlerin stoklarda bulunması ve müşterinin satın aldığı ürünün söz verilen sürede teslim edilmesidir. Şenel ve arkadaşları (2012) ise yerine getirme yapısını, ürün bulunurluluğu ve sitenin sipariş dağıtımını söz verdiği şekilde gerçekleştirmesi olarak açıklamışlardır. Bu bağlamda yerine getirme yapısı, bir web sitesinin e-hizmet kalitesinde etkili olan faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄: Web sitesinin yerine getirme yapısı algılanan e-hizmet kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.2. Algılanan e-Güven

Güven, güvenilen tarafın doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisidir. Ticaret ortamında güven uzun dönemli ilişkileri geliştirmede en önemli kriterlerden birisidir. Müşterinin ticari eylemin kalitesini algılama düzeyi, algılanan güven duygusunun oluşumunda oldukça önemlidir. Müşteri hizmet kalitesini yüksek düzeyde algıladığında güven duygusu olumlu gelişir. Güven, müşterinin satış öncesi tutumuyla başlayan ve satın alma sürecinde ve sonrasında devam eden ve sadakati belirleyen faktörlerden birisidir (Zhang ve Bloomer, 2009:163). İşletmelerin müşterilerine güven verebilmesi için sipariş karşılama süreçleri ve daha önceki siparişleri önem taşımaktadır. Sipariş karşılama süreci genel e-hizmet kalitesinin bütün unsurlarını içermektedir (Erçetin, 2015:25). Bir işletmenin elektronik ortamda müşterilerin siparişlerini karşılayabilmeleri için karmaşık ve detaydan uzak kullanımı kolay, güvenlik sistemleri gelişmiş, müşterilerin bilgilerinin üçüncü şahıslar tarafından kullanılmasına olanak vermeyen, sözünü tutan, kısaca yüksek düzeyde hizmet kalitesi sunan sitesi müşteriler tarafından güvenli algılanır. Başka bir ifadeyle güven duymak için müşteriler algılanan kaliteyi olumlu olarak algılamalıdır. Olumlu olarak algılanan hizmet kalitesi, müşterinin güven algısının yüksek düzeyde oluşmasına neden olur. Sahadev ve Purani (2008) e-hizmet kalitesi ve algılanan e-güven arasındaki ilişkiyi incelemişler ve e-hizmet kalitesinin alt yapılarının algılanan e-güven üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, bu etkinin de e-sadakat üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu kapsamda e- hizmet kalitesinin e-güven üzerindeki etkisini betimleyen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₅: Web sitesinin algılanan e-hizmet kalitesi algılanan e-güveni pozitif yönde etkilemektedir.

2.3. Algılanan e-Tatmin

Müşterilerin mal ya da hizmetle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi sonucu oluşan hoşnutluğu ve psikolojik hoşluk durumunu ifade eden e-müşteri tatmini (Bayram ve Şahbaz, 2017:62), çevrimiçi hizmet sunumundaki kalite ve mükemmellekle ilgili değerlendirme, algılar ve beklentilerdir (Lee ve Lin, 2005: 162). Müşteri algı ve beklentilerinin karşılanması ya da karşılanamaması tatmini doğrudan etkilemektedir (Şenbabaoğlu, 2016:98). Algılamalar beklentilerden yüksek olduğunda müşteri tatmini gerçekleşirken, düşük olduğunda tatminsizlik meydana gelir (Yıldız ve Çilingir, 2010:414). Müşteri tatmini algılanan hizmet kalitesiyle ölçülür ve hizmet kalitesi uzun dönemlidir ve tüm etkenlerin değerlendirilmesiyle oluşan bir tutumdur. Wolfinbarger ve Gilly (2003) sadakat üzerinde müşterinin algıladığı tatmininin en önemli göstergelerden biri olduğunu ifade etmektedirler. Parasuraman ve arkadaşlarına (1988) göre müşteri tatmininin oluşmasında en temel şartın hizmet kalitesi olduğunu kabul etmektedirler. Parasuraman ve arkadaşlarına (1988) paralel olarak, Cronin ve Taylor da (1992) hizmet kalitesi ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, hizmet kalitesinin müşteri tatmininin oluşumunda ön koşul olduğunu ifade etmektedirler. Cristobal ve arkadaşları (2007) algılanan e-hizmet kalitesini belirleyen yapıların siteye duyulan müşteri tatminini anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Hem geleneksel hem de çevrimiçi ortamda, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminini etkilediği ile ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur (Cronin ve Taylor,1992: 55-68; Cristobal vd., 2007: 317-340; Udo vd., 2010: 481-492). Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₆: Web sitesinin algılanan e-hizmet kalitesi algılanan e-tatmini pozitif yönde etkilemektedir.

2.4. E-Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, markaya, ürüne, hizmete ya da mağazaya yönelik olumlu tutum ve tekrar satın alma davranışları sonucunda sürekli müşteri olmayla oluşan koşulsuz bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Dick ve Basu, 1994: 99). Hizmet işletmeleri açısından yapılacak değerlendirmede sadakat kavramı, müşterilerin uzun vadeli üstün hizmet sunan işletmelere olan bağlılığının temel bir göstergesidir ve müşterilerin belirli bir işletmeyi tercih etmesi hizmeti yeniden satın alma ve hizmeti diğerlerine tavsiye etme davranışlarını yansıtmaktadır (Şenbabaoğlu vd., 2016: 98). Dijital dönüşümle geleneksel sadakatinin dönüştüğü e-sadakat (Toufaily vd., 2013: 1439), bir müşterinin çevrimiçi platformda faaliyet gösteren bir işletmeye karşı geliştirdiği olumlu tutumlarının tekrarlanan satın alma ile sonuçlanması olarak ifade etmektedir (Anderson ve Srinivasan, 2003: 125). Başka bir ifadeyle e-sadakat, müşterilerin alışveriş yapmak için kullandıkları web sitesini değiştirmeden sürekli olarak kullanmasıdır.

Günümüzde çevrimiçi perakendecilik sektöründe müşteri sadakati yaratmada büyük bir rekabet yaşanmaktadır (Anderson ve Srinivasan, 2003: 123-138). Çevrimiçi alışverişte e-müşteri sadakatini kazanmak, geleneksel alışverişe göre oldukça zor olduğu ileri sürülmektedir (Gommans vd., 2001: 43-58). Dong ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları çalışmada müşterinin siteye karşı algıladıkları e-güven ve e-tatminin e-sadakati belirleyici temel faktörler olduğu belirtmişlerdir.

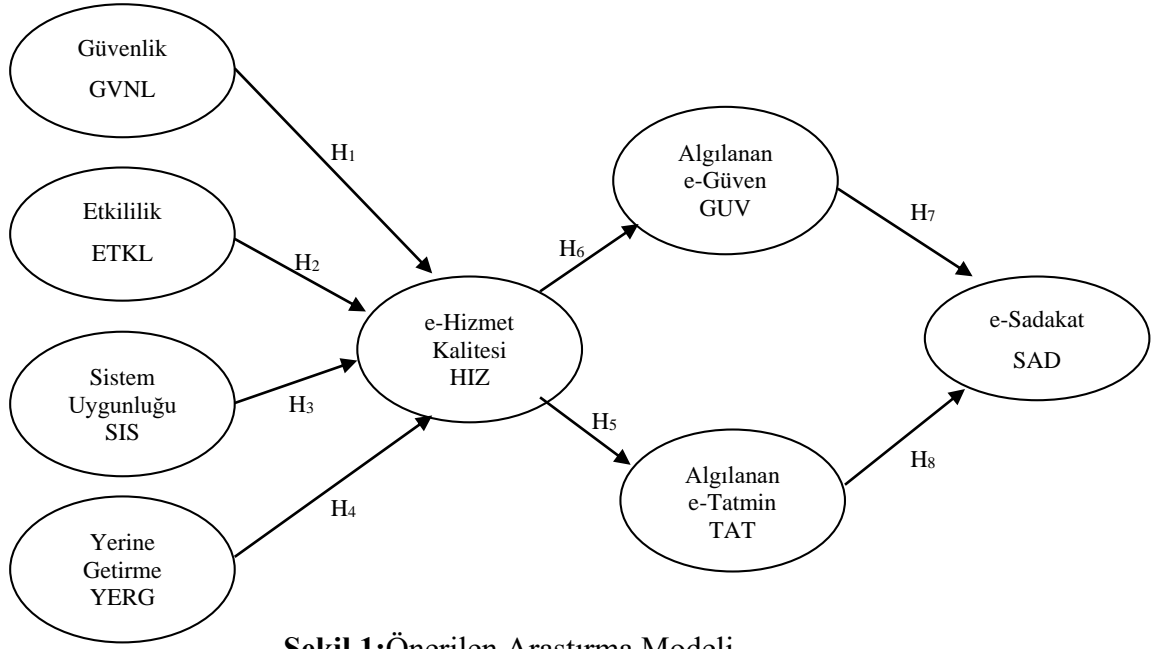
Flavián ve arkadaşları (2006) sadakatin önemli yönlendiricilerinden birisinin güven olduğunu ortaya koymuştur. Geleneksel ticaretle karşılaştırıldığında, çevrimiçi ticarete müşterilerin işletmeye olan güven problemlerinin aşılmasının çok daha güç olması nedeniyle müşteri sadakatini oluşturmak oldukça zordur (Wang, 2003: 4). Öyleyse müşterilerin e-sadakati kazanmak için ilk olarak e-güven kazanılmalıdır. E-güven ve e-sadakat arasındaki etkiyi betimleyen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₇: Web sitesinden algılanan e-güven algılanan e-sadakati pozitif yönde etkilemektedir.

E-müşteri sadakatinin sağlanmasında temel unsurdan bir diğeri de e-müşteri tatmininin sağlanmasıdır (Oliver, 1999:34). Flavián ve arkadaşları (2006) da e-müşteri sadakatinin e-tatminle oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Sadakat sürecinin başlayabilmesi müşteri tatmininin gerçekleşmesine bağlıdır (Marangoz ve Akyıldız, 2007:199). Fornell'a (1992) göre müşteri tatmini, müşterilerin satın alma davranışını etkilemekte ayrıca tatmin olan her müşteri de sadık müşteri olma eğilimine sahip olmaktadır. Literatürdeki pek çok araştırma sonucuna göre e-müşteri sadakatini etkileyen en önemli faktörlerden birisi e-müşteri tatminidir (Cronin ve Taylor;1992:57; Oliver, 1999:37; Athanassopoulos vd., 2001:689). Bu kapsamda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₈: Web sitesinden algılanan e-tatmin algılanan e-sadakati pozitif yönde etkilemektedir.

Yukarıda açıklanan kavramsal ilişkilere dayalı olarak çalışma kapsamında oluşturulan kuramsal model Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1:Önerilen Araştırma Modeli

Şekil 1 incelendiğinde güvenlik, etkililik, sistem uygunluğu ve yerine getirme alt yapılarından oluşan e-hizmet kalitesi algılanan e-güven ve algılanan e-tatmini *pozitif yönde etkilediği* varsayılmaktadır. Algılanan e-güven ve algılanan e-tatmin de müşteri e-sadakatini *pozitif yönde etkilediği* varsayılmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmanın ana kümesini Eskişehir’de yaşayan hepsiburada.com internet mağazasından alışveriş yapan kişiler, örnekleminin ise kolayda örnekleme ile ulaşılan 600 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kümesi olarak hepsiburada.com alışveriş sitesinden alışveriş yapan müşterilerin seçilmesinin nedeni 2016 yılında en çok ziyaret edilen ve alışveriş yapılan internet sitesi olma özelliğini taşımasıdır (Hürriyet, <https://shiftdelete.net/en-iyi-10-alisveris-sitesi>). Çalışmada ana küleye ait bir örneklem çerçevesi bulunmaması nedeniyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ana küleden seçilen 50 kişi ile de bir pilot çalışma yapılarak ankete son şekli verilmiştir. Geri dönüş oranı dikkate alınarak 600 adet anket dağıtılmış ve geri dönen anketlerden 594’ü analize alınmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalarda 100 adet örneklem büyüklüğü PLS-SEM için yeterli olması nedeniyle 594 adet örneklem büyüklüğü PLS-SEM için uygun olduğunu göstermektedir (Reinartz vd., 2009:331). Ek olarak, PLS-SEM modelde en fazla maddeye sahip yapının madde sayısının 10 katı örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulmaktadır (Hair vd., 2011:140). Çalışmanın kuramsal modelindeki “etkililik” yapısı altı ifade ile en çok değişkene sahip olan

yapıdır. Mevcut örneklem büyüklüğünün 594 olması minimum örneklem gereksinimini fazlasıyla karşılamaktadır (Reinartz vd., 2009:331).

3.2. Ölçekler ve Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıları demografik özelliklerine ait sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise algılanan e-hizmet kalitesini oluşturan alt yapılar (güvenlik, etkililik, yerine getirme ve sistem uygunluğu), algılanan e-güven, algılanan e-tatmin ve e-sadakat yapılarına yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tümü daha önce yapılan araştırmalarda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

E-hizmet kalitesini ölçmek için Parasuraman ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen E-S-Qual ölçeği kullanılmıştır. Algılanan e-müşteri tatmini “*hepsiburada.com’un hizmet kalitesine olan duygularımı en iyi olarak şu şekilde tanımlayabilirim*” ifadesinden oluşan tek madde ile ölçülmüştür (Baş vd., 2016: 1279; Cronin ve Taylor;1992). Tek madde ile ölçüm daha az zaman harcar, kısadır, esnektir ve katılımcının önyargısını azaltır (Yüncü, 2015:166; Fuchs ve Diamantopoulos, 2009:196). Fuchs ve Diamantopoulos (2009) tek maddeli ölçümlerin çok maddeli ölçümler karşısındaki tahmin geçerlilikleri karşılaştırıldığında, tek maddeli ölçümlerin çok maddeli ölçümlere göre daha iyi bir tahmin geçerliliğine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Algılanan e-güveni ölçmek için Zhang ve Bloomer’in (2009) ölçeği kullanılmıştır. Müşteri e-sadakati ise Zeithaml ve arkadaşları (1996) tarafından oluşturulan ölçek araştırmaya uyarlanmıştır. Algılan e-tatmin dışındaki tüm ölçekler beşli Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) olarak hazırlanmıştır. Algılan e-müşteri tatmin ifadesi beş aralıklı semantik farklılık ölçeğiyle (1=çok zayıf, 5=mükemmel) hazırlanmıştır.

3.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmada demografik ve tanımlayıcı verilerin analizinde SPSS 21.0, ölçüm modeli ve yapısal modelin analizinde ise SmartPLS 3.0 kullanılmıştır. PLS-SEM günümüzde birçok araştırmacı tarafından sıkça kullanılmakta ve araştırma verilerini analiz etmede güçlü bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Ali vd., 2016:459; Simkin ve McLeod, 2010:445). PLS-SEM’in normal dağılmayan verilerin analizinde kullanımı uygun olarak gösterilmektedir. Hair ve arkadaşları (2013) özellikle veriler yüksek düzeyde çarpıksa PLS-SEM kullanımının uygun ve daha güçlü sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir. Tek değişkenli normallik incelendiğinde modelde yer alan maddelerin çarpıklık değerleri 2,78 ile 1,07; basıklık değerleri ise 5,06 ile -

0,39 arasında değişmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerlerine bağlı olarak verilerin tek değişkenli normallik göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle çalışma model incelemesinde PLS-SEM kullanılmıştır.

Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler tek bir anket ile toplandığı, kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı ve farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapılması nedeniyle ortak yöntem varyans eğiliminin değerlendirilmesi gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003:621). Bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir. Bu nedenle, güvenlik, etkililik, yerine getirme, sistem uygunluğu ve algılanan e-hizmet kalitesi, algılanan e-tatmin, algılanan e-güven ve algılanan e-sadakat yapılarına istatistiksel model olarak Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Öncelikle çalışmada kullanılan tüm maddeler döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük toplam yedi yapı belirlenmiştir. Yedi yapının toplam açıklanan varyansı %77,25, en büyük yapının açıklanan varyansı ise %15,30 olarak bulunmuştur.

Faktör yükleri ve yol katsayılarını değerlendirmek için bootstrapping tekniği (300 resample) uygulanarak SmartPLS 3.0 yazılımı kullanılmıştır. Araştırmada Anderson ve Gerbing'in (1988) önerdiği gibi iki aşamalı analiz yaklaşımı uygulanmıştır. İlk olarak, ölçüm modelini oluşturan ölçeklerin her biri için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra modeldeki yapılar arasındaki etkiler test edilmiştir.

4. ANALİZLER VE BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların %48'i erkek, %52'si kadındır. Katılımcıların %22,5'i 18-24 yaş grubunda, %23,9'u 25 - 30 yaş grubunda, %21,2'si 31-35 yaş grubunda, %17,5'i 36 - 45 yaş grubunda, %11,1'i 46 - 55 yaş grubunda ve %3,8'i 56 ve üstü yaş grubundadırlar. Katılımcıların ortalama aylık gelirleri incelendiğinde; %17,8'inin 1.501 TL veya daha az, %36,8'inin 1.501 – 3.000 TL arası, %32,6'sının 3.001 – 4.500 TL arası, %7,9'unun 4.501 – 6.000 TL arası ve son olarak da % 4,9'unun ise 6001 TL veya daha fazla gelire sahiptirler. Katılımcıların %14,9'u ilköğretim, %19'u ortaöğretim, %26,3'ü lise ve %39,8'i ise yükseköğretim düzeyinde eğitime sahiptirler.

4.2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada kullanılan ölçüm modeli yedi boyut içermektedir: Güvenlik (GVNL), Etkililik (ETKL), Sistem Uygunluğu (SIS), Yerine Getirme (YERG), Algılanan e-Tatmin

(TAT), Algılanan e-Güven (GUV) ve e-Sadakat (SAD). Reflektif ölçüm modelinin değerlendirilmesi modelde yer alan tüm gizil değişkenlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin incelenmesini gerektirmektedir (Chin, 2010:82; Hair, vd., 2012:416). Öncelikle, ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğinin değerlendirilmesi için Hair ve arkadaşlarının (2010:126) önerdiği gibi faktör yükleri, birleşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans değerleri (AVE) hesaplanmıştır. Bir modelin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde, bir gizil değişken ile ilişkili her bir göstergenin yük değerlerinin hesaplanması ve eşik değeri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Genel olarak, gösterge güvenilirliği için faktör yük değerlerinin 0,70'in üzerinde olması önerilmektedir (Hair, vd., 2010:79). Çalışmada yer alan göstergelerin faktör yük değerleri (0,83 - 0,94) 0,70 eşik değerinin üzerindedir. Ayrıca Tablo 1 incelendiğinde yapıların bileşik güvenilirliklerinin (0,90 - 0,94) ve ortalama açıklanan varyansa değerlerinin (0,66-0,80) belirtilen eşik değerlerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bileşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans değerlerine bağlı olarak boyutların güvenilir ve geçerliği olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Ölçüm Modeli

Yapılar	Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach Alpha
Güvenlik		0,94	0,76	0,84
GVNL1	0,89			
GVNL2	0,91			
GVNL3	0,88			
GVNL4	0,91			
Etkililik		0,92	0,66	0,89
ETKL1	0,81			
ETKL2	0,86			
ETKL3	0,86			
ETKL4	0,87			
ETKL5	0,73			
ETKL6	0,73			
Sistem Uygunluğu		0,92	0,80	0,87
SIS1	0,89			
SIS2	0,90			
SIS3	0,88			
Yerine Getirme		0,92	0,74	0,88
YERG1	0,82			
YERG2	0,88			
YERG3	0,87			
YERG4	0,87			
e-Güven		0,90	0,66	0,84
GUV1	0,87			
GUV2	0,88			
GUV3	0,86			
e-Tatmin		-	-	-
TAT	1,00			
e-Sadakat		0,93	0,78	0,90
SAD1	0,89			
SAD2	0,87			
SAD3	0,88			
SAD4	0,88			

Ayırt edici geçerliliğin incelenmesi için en çok kullanılan yöntemlerden bir diğeri de Fornell-Locker kriteridir (Henseler vd., 2015:116). Bu nedenle çalışmada Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen referans değerler dikkate alınarak ayırt edici geçerlilik incelenmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, örtük değişkenler arasındaki korelasyonların karelerinin (paylaşılan varyans değerlerinin), sınır değer olan her bir yapı için ortalama açıklanan varyans değerlerinden düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçme modelini oluşturan örtük değişkenler arasındaki ayırt edici geçerliliğin de sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 2. Ayırtedici Geçerlilik*

	GVNL	ETKL	SIS	YERG	GUV	TAT	SAD
GVNL	0,76						
ETKL	0,64	0,66					
SIS	0,56	0,60	0,80				
YERG	0,42	0,50	0,45	0,74			
GUV	0,53	0,53	0,46	0,48	0,66		
TAT	0,08	0,10	0,13	0,15	0,10	-	
SAD	0,40	0,41	0,34	0,40	0,46	0,40	0,78

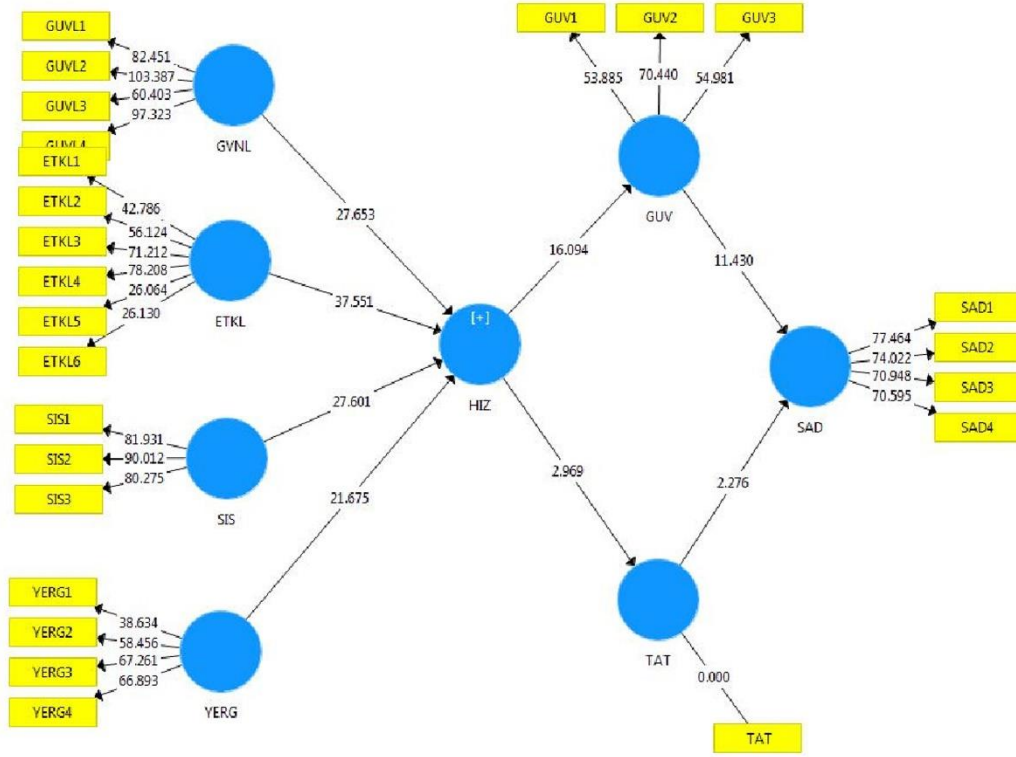
* Diyagonal sütunda Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri yer almaktadır.

Diğer değerler değişkenler arasındaki korelasyonların karesinin hesaplanması ile elde edilen paylaşılan varyans değerleridir

4.3. Yapısal Modelin Değerlendirmesi

Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirildikten sonra çalışmada, kavramsal modelde öne sürülen hipotezleri test etmek için yapısal model incelenmiştir. Yapısal modelde Güvenlik (GVNL), Etkililik (ETKL), Sistem Uygunluğu (SIS), Yerine Getirme (YERG) alt yapılarından oluşan Algılanan e-hizmet kalitesi yapısı ikinci düzey faktör analizi yapılarak modele dahil edilmiş ve yapısal model bu şekilde çalıştırılmıştır (Şekil 2). SmartPLS 3.0 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen SEM-PLS yaklaşımı, CB-SEM’de olduğu gibi genel model uyumunun geleneksel değerlendirmesini sağlamamaktadır. Bu nedenle, Hair ve arkadaşlarının (2013) önerdiği gibi yapısal modeli değerlendirmek için R^2 , β ve t-değerleri (t-değeri>1,96) gibi temel ölçümler ile tahmin uygunluğu (predictive relevance; Q^2) ve etki büyüklüğü (effect size; f^2) ölçümleri 300 yeniden örnekleme (resample) ile ön yükleme (bootstrapping) süreci incelenmiştir.

Hair ve arkadaşları (2017) içsel modelin değerlendirilmesinde temel kriter değer olarak her bir dışsal gizil değişkenin açıklanan varyansını ifade eden R^2 değerinin analiz edilmesini önermektedir. Katılımcıların algıladıkları e-hizmet kalitesi, algılanan e-güvenin %39’unu ($R^2 = 0,39$) ve algılanan e-tatminin %02’sini ($R^2 = 0,019$) açıklamaktadır. Diğer yandan algılanan e-güven ve algılanan e-tatmin ise müşterilerin e-sadakatlerinin %22’sini açıklamaktadır ($R^2 = 0,22$).



Şekil 2: Önerilen Yapısal Modelin Sonuçları

Hair ve arkadaşlarına (2017) göre reflektif içsel modelin değerlendirilmesinde R^2 'ye ek olarak Q^2 , f^2 ve çoklu bağıntının incelenmesi gerekmektedir. Peng ve Lai (2012) Cohen'in (1988) f^2 'si kullanılarak tahmin yapılarının etki büyüklüğünün değerlendirebileceğini ifade etmişlerdir. Etki büyüklüğü dışsal gizil değişkendeki açıklanamayan kısmının varyans oranına bağlı olarak R^2 'deki artışının hesaplanmasıdır. f^2 'nin hesaplanmasında $f^2 = (R^2_{included} - R^2_{excluded}) / (1 - R^2_{included})$ formülü kullanılmıştır. Cohen (1988), etki büyüklükleri (f^2) için eşik değerlerini; büyük (0,35), orta (0,15) ve küçük (0,02) olarak sıralamaktadır. Bu çalışmada e-sadakati, algılanan e-güven ve algılanan e-tatmin aracılığıyla tahmin edebilmek için yapılarının etki büyüklükleri (f^2) hesaplanmıştır (Tablo 4). f^2 'ye ek olarak, kestirimsel örneklemin tekrar kullanım tekniğinin (Q^2), tahmini ilgililik düzeyinin değerlendirilmesinde etkili bir kriter olarak kullanılabilirliği bildirilmektedir (Chin vd., 2008:290). Blindfolding sürecine dayalı olarak Q^2 kriteri, göstergelerin bir bölümünün modele dahil edilmeden hesaba katılmaması, daha sonra hesaplanan parametrelere dayalı olarak hesaba katılmayan bölümün tahminlenmesi ile karmaşık bir modelin tahmini geçerliği değerlendirmektedir (Ali vd., 2006:463). Hair ve arkadaşları (2017) Q^2 'nin ölçümünde, çapraz-geçerlenmiş artıkların (cross-validated redundancy) kullanımının daha uygun olduğunu belirttikleri için çalışmada bu teknik kullanılmıştır.

$Q^2 > 0$ olduğu durumda modelin kestirimsel uygunluğa sahip olduğu söylenebilmektedir (Peng ve Lai, 2012:473). Tablo 3'te görüldüğü üzere hizmet kalitesi, algılanan e-güven, algılanan e-tatmin ve e-sadakat için Q^2 değerleri sırasıyla; 0,45; 0,28; 0,01 ve 0,16'dır ve bu değerlerin tahmini ilgililik düzeyleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Yapısal modelin değerlendirilmesinde, değişken yapı ağırlıklarının potansiyeli nedeniyle yapılar arasındaki çoklu bağıntı değerlendirilmesi gereken bir diğer kriterdir ve temel olarak tolerans değeri ve varyans artış faktörü (VIF) ile incelenmektedir. Tablo 3'te görüldüğü üzere 3,30 (Diamantopoulos ve Siguaw, 2006:270) değerinin altında kalan tahmin yapısı için VIF değerleri; GVNL: 1,88; ETKL: 2,51; SIS: 1,76, YERG:1,41, HIZ:1,00; GUV:1,01 ve TAT:1,01'dir. Bu değerler çoklu bağlantının bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 3: R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF değerleri (blindfolding süreci)

Yapılar	R^2	Q^2	f^2 (e-sadakat)	VIF
GVNL	---	0,00	-	1,88
ETKL	---	0,00	-	2,15
SIS	---	0,00	-	1,76
YERG	---	0,00	-	1,41
HIZ	---	0,45	-	1,00
GUV	0,39	0,28	0,27	1,01
TAT	0,01	0,01	0,01	1,01
SAD	0,22	0,16	-	-

Yapısal modelin sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Değişkenler arasındaki etkiler incelendiğinde, E-S-Qual ölçeğinin oluşturan güvenlik ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$), etkililik ($\beta = 0,22$; $p < 0,01$), sistem uygunluğu ($\beta = 0,26$; $p < 0,01$) ve yerine getirme ($\beta = 0,52$; $p < 0,01$) yapıları, e-hizmet kalitesini anlamlı ve pozitif etkilemektedir ve ilgili hipotezlerin (H_1 , H_2 , H_3 ve H_4) tümü desteklenmiştir. E-hizmet kalitesi, algılanan e-güven ($\beta = 0,63$; $p < 0,01$) ve algılanan tatmini ($\beta = 0,13$; $p < 0,01$) anlamlı ve olumlu etkilemektedir. Algılanan e-güven ($\beta = 0,46$; $p < 0,01$) ve algılanan e-tatmin ($\beta = 0,08$; $p < 0,01$) müşteri e-sadakatini anlamlı ve olumlu etkilemektedir. Bu durumda H_5 , H_6 , H_7 ve H_8 hipotezleri desteklenmiştir

Tablo 4: Yapısal Modelin Sonuçları

Hipotezler	Yol	β	t-değerleri*	Sonuç
H ₁	Güvenlik → Algılanan e-Hizmet Kalitesi	0,32	27,65	Desteklendi**
H ₂	Etkililik → Algılanan e-Hizmet Kalitesi	0,22	27,60	Desteklendi**
H ₃	Sistem Uygunluğu → Algılanan e-Hizmet Kalitesi	0,26	21,67	Desteklendi**
H ₄	Yerine Getirme → Algılanan e-Hizmet Kalitesi	0,52	21,67	Desteklendi**
H ₅	Algılanan e-Hizmet Kalitesi → Algılanan e-Güven	0,63	16,09	Desteklendi**
H ₆	Algılanan e-Hizmet Kalitesi → Algılanan e-Tatmin	0,13	2,96	Desteklendi**
H ₇	Algılanan e-Güven → e-Sadakat	0,46	11,43	Desteklendi**
H ₈	Algılanan e-Tatmin → e-Sadakat	0,08	2,27	Desteklendi**

*t değeri>1,96; ** p<0,01;*** p<0,05

5. SONUÇ

Her sektörde olduğu gibi çevrimiçi perakendecilik sektöründe de müşterileri sadık müşteri haline getirebilmek ve onları elde tutmak işletmeler için oldukça önemlidir. Çevrimiçi perakendecilikte e-sadakatın geliştirilmesi müşterilerde e-güven ve e-tatmin oluşturulmasıyla elde edilebilir. Algılanan e-güven ve algılanan e-tatmin ile e-sadakat arasında anlamlı etkilerin varlığını araştıran çalışma sonuçlarına ilişkin olarak araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki etkiler incelendiğinde öncelikle, güvenlik, etkililik, sistem uygunluğu ve yerine getirme alt yapıları web sitesinin algılanan e-hizmet kalitesini oluşturmaktadır. Web sitesinin e-hizmet kalite alt yapıları, müşterinin gözünde işletmenin web sitesinin nasıl algıladığı ile ilgilidir. E-hizmet kalitesinin oluşumunda dört alt yapı ile algılanan e-hizmet kalitesi arasındaki etkilerin anlamlı ve olumlu olması müşterilerin sunulan hizmet konusunda olumlu algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bulgular literatürde yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Güvenlik (Merwe ve Bekker, 2003:330-341; Yoo ve Donthu, 2001:36-46), etkililik (Cox ve Dale, 2002:884; Yoo ve Donthu, 2001:43), sistem uygunluğu (Yen ve Lu, 2008:129; Parasuraman, vd. 2005:220) ve yerine getirme (Parasuraman vd., 2005:220; Chang, vd. 2009:425) yapılarının web sitenin sunduğu e-hizmet kalitesinin olumlu algılanmasında etkili olduğu bulunmuştur. E-hizmet kalitesi hem algılanan e güveni hem de algılan e- müşteri tatminini olumlu olarak etkilemektedir. Müşterilerin hepsiburada.com sitesinin hizmetinden algıladıkları tatminin ve e-güvenin oluşumunda siteden algıladıkları e-hizmet kalitesinin belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Parasuraman ve arkadaşları (1988) müşteri tatminin oluşmasında en temel şartın hizmet kalitesi olduğunu kabul etmektedirler.

Sahadev ve Purani (2008) e-hizmet kalitesinin alt yapılarının algılanan e-güven üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

E-sadakat oluşumunda ise hem algılanan e-tatmin hem de algılanan e-güven önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalarda algılanan e-tatmininin, algılanan e-güvene göre e-sadakat oluşumunda daha güçlü etkisi olduğu ortaya konmuştur (Cronin ve Taylor;1992:55-68; Oliver, 1999:33-44; Athanassopoulos vd., 2001:687-707). Sahadev ve Purani (2008) e- hizmet kalitesinin alt yapılarının algılanan e-güven üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, bu etkinin de e-sadakat üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Araştırmanın bulgularında algılanan e-güvenin e-sadakatle ilişkisi, algılanan e-tatmine göre daha güçlüdür. Hem Jin ve Park (2006) hem de Kim ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları çalışmalarda e-tatminin çevrimiçi perakendeciye duyulan e-güven sonucunda oluştuğu ortaya çıkmıştır. Pitta ve arkadaşları (2006), işletmelerin e-sadakat oluşturabilmeleri için mutlaka e-güveni oluşturmaları gerektiğini belirtmektedir. Web sitesine güven duymayan müşteriler, işletmeyle uzun süreli ilişki içerisine girmekten kaçınmaktadırlar. İnternet üzerinden alışveriş yapmanın risk algısı yüksek (Yılmaz vd., 2010: 49-63; Algür ve Cengiz, 2011: 3666-3680) olduğundan dolayı müşterilerin web sitesinden algıladıkları e-güven, e-sadakati yüksek düzeyde etkilemektedir. Özellikle ülkemizde internet üzerinden yapılan çevrimiçi perakendeciliğin gelişmesindeki önemli engellerden birinin de güven algısı olduğu kabul edilmektedir (Indigo, 2016). Dolayısıyla çalışmaya katılan kişilerin hepsiburada.com web sitesine karşı duydukları sadakatlerini yüksek düzeyde güven algıları şekillendirmektedir. Müşterilerin web sitesine karşı algıladıkları e-güven, siteyi yeniden ziyaret etme ve yeniden satın alma istekliliği yaratabilir. Müşterinin algıladığı e-güven, algılanan e-tatmin ve e-sadakat arasında köprü görevi görebilmektedir (Erçetin, 2015:26). Bu durumda müşteride web sitesine karşı oluşan e-güven algısı e-tatminle beraber e-sadakat oluşumuna yardımcı olur. Araştırma sonucunda algılanan olumlu e-hizmet kalitesiyle oluşan e-güven ve e-tatminin siteye karşı oluşturulan e-sadakatte önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

Çevrimiçi perakendecilikte e-sadakat yaratmak oldukça önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, müşteri odaklılığını esas alan ve rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen çevrimiçi perakendecilik sektöründe faaliyette bulunan işletmelere, stratejik açıdan müşteri sadakati sağlayabilmek için müşteri tatmini ve güvenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sağladığı faydaların yanı sıra belli kısıtları da vardır. Araştırma sadece Eskişehir ili ve tek bir çevrimiçi perakendeci ile sınırlandırılmıştır. Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme seçilmesi zaman ve maliyet açısından üstünlük sağlamasına

rağmen ana kütleyi temsil yeteneğinin bilinmemesine neden olmuştur. Türkiye’de en çok alışveriş yapılan bir site seçilmiş olmasına rağmen, diğer çevrimiçi perakendecilerden alışveriş yapan tüketicilerin davranış farklılıkları değerlendirilememiştir. İleriki araştırmaların farklı çevrimiçi perakendeciler ve örneklerle yapılması araştırma sonuçlarını daha anlamlı kılabilir. Bu bağlamda, farklı çevrimiçi perakendecilerle yapılacak olan araştırmalar literatüre olduğu kadar uygulama açısından da önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy R.,(2009). *İnternet Ortamında Pazarlama*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Aktürk, K. Ö. (2013). *E-Hizmet Kalitesi ve e-Mağaza İmajının e-Tatmin Düzeyi ve e-Sadakat Düzeyine Etkilerinin Ampirik Olarak Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Algür, S. ve Cengiz, F. (2011), Türk Tüketicilere Göre Online (Çevrimiçi) Alışverişin Riskleri ve Yararları, *Journal of Yaşar University*, 22(6), 3666-3680.
- Ali, F., Amin, M. ve Çobanoğlu, C. (2006). An Integrated Model Of Service Experience, Emotions, Satisfaction, and Price Acceptance: An Empirical Analysis in the Chinese Hospitality Industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25 (4), 449-475.
- Altan, S. (2017). *2016'da Online Alışveriş Harcamaları, %24,6 Artış Göstererek 69 Milyar TL'ye Ulaştı*, URL: <http://www.pazarlamasyon.com/e-ticaret/2016da-online-alisveris-harcamalari-6-artis-gostererek-69-milyar-tlye-ulasti/>. (14 Kasım 2017).
- Anderson, R. E. ve Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and E-loyalty: a Contingency Framework, *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138.
- Anderson, J. ve Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S. ve Stathakopoulos, V. (2001). Behavioural Responses to Customer Satisfaction: an Empirical Study, *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 687-707.
- Barnes, S. J. ve Vidgen, R. T. (2002). An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality, *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3), 114-127.
- Baş, A., Şenbabaoğlu, E. ve Dölarslan, E. (2016). İşletmelerin Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini Düzeylerinin Güven Oluşumuna Etkisi: Müşteri Boyutunda Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 71 (4), 1267 – 1289.
- Bauer, H. H., Falk, T. ve Hammerschmidt, M. (2006). E-TransQual: A Transaction Process-Based Approach for Capturing Service Quality in Online Shopping, *Journal of Business Research*, 59(7), 866-875.
- Bayram, A.T. ve Şahbaz, R. P. (2017). E-Hizmet Uygulamalarında Kalite Algısı, Memnuniyet ve Sadakat Tutumlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi: Seyahat Acenteleri Müşterileri Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(1), 60-75.
- Chang, H.H., Wang, Y.H. ve Yang, W.Y. (2009). The Impact of e-Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty on e-Marketing: Moderating Effect of Perceived Value, *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(4), 423-443.
- Chin, W.W. (2010). *How to Write Up and Report PLS Analyses* Ed:V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Wang, *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*, Springer.
- Chin, W. W., Peterson, R. A. ve Brown, S. P. (2008). Structural Equation Modeling in Marketing: Some Practical Reminders, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (4), 287-298.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ, Lawrence Earlbaum Associates.
- Cox, J. ve Dale, B. G. (2002). Key Quality Factors in Web Site Design and Use: an Examination, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (7), 862-888.
- Cronin, J. J. ve Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.

- Cristobal, E., Flavián, C. ve Guinaliu, M. (2007). Perceived E-service Quality (PeSQ) Measurement Validation and Effects on Consumer Satisfaction and Web Site Loyalty, *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 317-340.
- Diamantopoulos, A. ve Sigauw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration, *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- Dick, A. S. ve Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Ding, D. X., Hu, P. J. H. ve Sheng, O. R. L. (2011). E-SELFQUAL: A Scale for Measuring Online Self-Service Quality, *Journal of Business Research*, 64(5), 508-515.
- Dong, B., Evans, K. R. ve Zou, S. (2008). The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 123-137.
- Erçetin, C. (2015). *Elektronik Ticarete Tüketicilerin Satın Alma Davranış ve Tercihlerini Etkileyen Unsurlar: E-ticaret Siteleri Üzerine Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Flavián, C., Guinalú, M. ve Gurrea, R. (2006). The Role Played by Perceived Usability, Satisfaction and Consumer Trust On Website Loyalty, *The International Journal of Information Systems Applications*, 43(1), 1-14.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fuchs, C. ve Diamantopoulos, A. (2009). Using Single-Item Measures for Construct Measurement in Management Research, *Digital Book World (DBW)*, 69 (2), 195-210.
- Gommans, M., Krishnan, K. S. ve Scheffold, K. B. (2001). From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework, *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 43-58.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., ve Thiele, K. O. (2017). Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation Of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5): 616-632.
- Hair, J.F. Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. A. (2013). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Sage.
- Hair, J.F. Sarstedt, M. Ringle, C.M. ve Mena J.A. (2012). An Assessment of The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), 414-433.
- Hair, J.F. Ringle, C.M. ve Sarstedt M. A. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson.
- Henseler, J., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Kim, W. G., Ma, X., ve Kim, D. J. (2006). Determinants of Chinese Hotel Customers' E-satisfaction and Purchase Intentions, *Tourism Management*, 27(5), 890-900.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2017). *Pazarlama 4.0*, Optimist Yayınları.
- Lee, G. ve Lin, H. (2005). Customer Perceptions of E-Service Quality in Online Shopping, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.

- Loiacono, E. T., Watson, R. T. ve Goodhue, D. L. (2002). WebQual: A measure of Website Quality, *Marketing Theory and Applications*, 13(3), 432-438.
- Marangoz, M. ve Akyıldız, M. (2007). Algılanan Şirket İmajı ve Müşteri Tatmininin Müşteri Sadakatine Etkileri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 194-217
- Merwe R. ve Bekker, J. (2003). A Framework and Methodology for Evaluating E-Commerce Web Sites”, *Internet Research* , 13 (5), 330-341.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Customer Loyalty, *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Malhotra, A. (2005). ES-QUAL A Multiple-item Scale for Assessing Electronic Service Quality, *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Peng, D.X. ve Lai, F. (2012). Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research, *Journal of Operations Management*, 30 (6), 467-480.
- Pitta, D., Franzak, F., ve Fowler, D., (2006). A Strategic Approach to Building Online Customer Loyalty: Integrating Customer Profitability Tiers, *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 421-429.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B., Podsakoff, N.P. ve Lee J.Y. (2003). The Mismeasure of Man(agement) and Its Implications for Leadership Research, *The Leadership Quarterly*, 14 (6),615-656.
- Reinartz, W.J. Haenlein, M. ve Henseler J. (2009). An Empirical Comparison of The Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM, *International Journal of Market Research*, 26 (4):332-344.
- Sahadev, S. ve Purani, K. (2008), Modelling the Consequences of e-Service Quality, *Marketing Intelligence & Planning*, 26(6), 605-620.
- Sevim, N. (2013). E-Hizmet Kalitesi ve E-CRM, *E-Perakendecilik Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Yayınları*.
- Sevim, N. ve Hall, E. E. (2014). Consumer Trust Impact on Online Shopping Intent, *Journal of Internet Applications and Management*, 5(2), 19-28.
- Simkin, M.G. ve McLeod, A. (2010). Why Do College Students Cheat?, *Journal of Business Ethics*, 94, 441-445.
- Şenbabaoğlu, E., Baş. A. ve Dölarıslan, E. Ş. (2016). Müşteri Odaklılık ve Algılanan Kalitenin Müşteri Sadakati Oluşumuna Etkisi, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 95-124.
- Şenel, B., Şenel, M. ve Gümüştekin, G. (2012). E-Hizmet Kalitesine Göre Sanal Alışveriş Sitelerinin Değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 85-100.
- Toufaily, E., Ricard, L. ve Perrien, J. (2013). Customer Loyalty to A Commercial Website: Descriptive Meta-Analysis of The Empirical Literature and Proposal of An Integrative Model, *Journal of Business Research*, 66, 1436-1447.
- Udo, G.J., Bagchi, K.K. ve Kirs, P.J. (2010). An Assessment Of Customers’ E-Service Quality Perception, Satisfaction and Intention, *International Journal of Information Management*, 30(6), 481-492.
- Wang, M. (2003). Assessment of E-service Quality via E-satisfaction in E-Commerce Globalization, *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 11(10), 1-4.
- Wolfenbarger, M. ve Gilly, M.C. (2003). E-TailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting Etail Quality, *Journal of Retailing*, 79(4), 183-198.
- Yang, Z. ve Jun, M. (2008). Consumer Perception of E-service Quality: From Internet Purchaser and Non-purchaser Perspectives, *Journal of Business Strategies*, 25(2), 59-84.
- Yen, C. H. ve Lu, H. P. (2008). Effects of e-Service Quality on Loyalty Intention: An Empirical Study in Online Auction, *Managing Service Quality*, 18(2), 127-146.

- Yıldız, S. ve Çilingir, Z. (2010). Elektronik Pazarlamada Müşteri Sadakatinin Geliştirilmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 412-428.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. ve Pazarlıoğlu, M. V. (2010), E-Ticarete İlişkin Tüketicilerin Risk Algısının Tutum ve Niyetler Üzerine Etkisi: Ordinal Yapısal Eşitlik Modeli, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 49-63.
- Yoo, B. ve Donthu, N. (2001). Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of An Internet Shopping Site (SITEQUAL), *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2(1), 36-46.
- Yüncü, D. (2015). Relationships between Perceptions of Virtual Destination Environment, Satisfaction and Loyalty, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6 (2), 160-173.
- Zhang, J. ve Bloemer J. M. M. (2009). The Impact of Value Congruence on Consumer Service Brand Relationships, *Journal of Service Research*, 11 (2), 161-178.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Malhotra, A. (2002). Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362-375.
- Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry ve A. Parasuraman (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, *The Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- <https://shiftdelete.net/en-iyi-10-alisveris-sitesi>, Hürriyet (28 Ekim 2017).
- (2016) Indigo, <https://indigodergisi.com/2016/12/online-alisveris-kisisel-veri-guvenligi/>(14 Ekim 2017).

Citation: Bilgin Y. (2018), The Effect Of Social Media Marketing Activities On Brand Awareness, Brand Image And Brand Loyalty, BMIJ, (2018), 6(1): 128-148 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.229>

THE EFFECT OF SOCIAL MEDIA MARKETING ACTIVITIES ON BRAND AWARENESS, BRAND IMAGE AND BRAND LOYALTY

Yusuf BİLGİN¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 28/03/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 08/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty. In addition, it has been aimed to analyze the effect of brand awareness and brand image on brand loyalty in this research. The population of the research consists of the consumers who actively follow five brands with the highest social score according to the Marketing Turkey social media brand performance data on social media communication channels such as Facebook, Twitter and Instagram. In this research, quantitative method has been used and research data has been obtained via online questionnaires shared on social media from 547 brand followers with applying convenience sampling method. The obtained data have been analyzed by structural equation modeling (SEM). As a result of the analysis, social media marketing activities have been found as effective factors on brand image and brand loyalty, besides it has been determined that the most obvious effect seen on brand awareness. In addition, it has been found out that brand awareness and brand image have a significant effect on brand loyalty. Furthermore, in the research, it has been achieved that the brand awareness has a limited effect on the brand image.

Keywords: Social Media Marketing Activities, Brand Awareness, Brand Image, Brand Loyalty

JEL Codes: M31, M37

SOSYAL MEDYA PAZARLAMA AKTİVİTELERİNİN MARKA BİLİNİRLİĞİNE, MARKA İMAJINA VE MARKA SADAKATİNE ETKİSİ

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, sosyal medya pazarlama aktivitelerinin marka bilinirliğine, marka imajına ve marka sadakatine etkisini incelemektir. Buna ek olarak, araştırmada, marka bilinirliğinin ve marka imajının marka sadakati üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini, Marketing Turkey sosyal medya marka performans verilerine göre en yüksek sosyal skor değerine sahip beş markayı Facebook, Twitter ve Instagram sosyal medya iletişim kanallarında aktif bir şekilde takip eden tüketiciler oluşturmaktadır. Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırma verileri, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 547 marka takipçisinden sosyal medyada paylaşılan çevrimiçi anketler yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, sosyal medya pazarlama aktivitelerinin marka imajı ve marka sadakati üzerinde etkili olmakla birlikte en belirgin etkisinin marka farkındalığı üzerinde olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak, marka farkındalığının ve marka imajının marka sadakati üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, marka farkındalığının marka imajı üzerinde sınırlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Medya Pazarlama Aktiviteleri, Marka Bilinirliği, Marka İmajı, Marka Sadakati

JEL kodları: M31, M37

¹ Dr. Bartın Üniversitesi, yusufbilgin@bartin.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-0656-2031>

1. INTRODUCTION

In today's competitive environment, branding is an important competitiveness factor that differentiates similar goods and services which are produced by different firms in the minds of the consumers and makes them preferable for consumers. The brand, while reflecting an authenticity, value and commitment to the goods and services which are introduced to consumers for businesses, has a function ranging from reducing the risks related to goods and services for consumers and establishing social bonds without expressing their identity. In this regard, businesses that achieved to become a brand have been differently categorized in terms of goods and services they offer among other businesses. They have a special position in consumers' mind and build a business identity. The construction of this identity is directly proportional to the communication between the brand and the consumer. The greater the the power of communication between the brand and the consumer, the higher the consumer's brand preference and brand loyalty. In any case, the crucial thing about branding is that the strong relationship that established with consumers has the power to direct choice of the consumer and loyalty (Kotler and Armstrong, 2004: 191). Therefore, businesses are carrying out studies to attract consumers' attention, to be permanent in their minds, to create a positive brand image and to increase brand loyalty by applying all the communication channels they have in brand communications in order to create brand value or to protect brand value.

One of the common channels of communication that companies have recently applied in their marketing activities is social media. Social media can be defined as an online application program, platform, or mass media tool that facilitates interaction, collaboration, or content sharing between users in general (Kim and Ko, 2012). The effect of social media on consumer's behavior includes a wide spectrum of activities ranging from informing, sharing ideas and attitudes to acquire awareness and understanding, and visualize post-purchase behavior without purchasing (Tatar and Erdoğan, 2016). This leads businesses to be more interactive in marketing communications and to find innovative applications to make products and brands more affordable through online marketing efforts via social media communication channels. These practices, which express social media marketing activities, include actions that encourage consumers to choose products and brands and that target marketing messages to other consumers online.

Thanks to social media marketing activities, businesses can perform activities such as creating their own personal brand profiles and introducing online customer service, product information and special offers in a simple, cheap, and continuous way (Breitsohl et al., 2015).

In addition, with a very low cost, informing customers is very functional in terms of familiarity and brand awareness that products and brands of businesses appear on social networks where millions of users sign in (O'Flynn, 2017). According to McKinsey (2007), marketers are aware of the opportunities and appealingness that social media has presented as part of its marketing strategy. In research, it has been stated that social media marketing activities are significant parts of branding actions for businesses (Gallaugher and Ransbotham, 2010; Tsimonis and Dimitriadis, 2014). However, in these studies, it has been observed that social media marketing activities generally focus on customer satisfaction and the effects on customers' behavioral intentions (Sano, 2014; Simona and Tossan, 2018).

The objectives of this research are; (1) examining the effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty, (2) measuring the effect of brand awareness on brand image, and (3) analyzing the effect of brand awareness and brand image on brand loyalty. In this respect, social media marketing activities, brand awareness, brand image and brand loyalty concepts have been included in the literature. Then, research hypotheses have been explained. The population of research, sampling, data collection tools, and data analysis techniques have been pointed out in the method part. After that, the findings obtained from the data analysis have been included. At final part, the results of the research findings have been explained and recommendations have been introduced for practitioners and researchers.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. Social Media Marketing Activities

Social media is the online environment where people with common interests come together to share their thoughts, comments and ideas (Weber, 2007: 4). The use of these online communication platforms based on the usage of the Internet and mobile-based technologies in marketing actions by businesses is critical in two aspects. The first is the effect that consumers have on their products and brands and the share they create on other consumers (Sigala and Dimosthenis, 2009; Chen et al., 2011). Research has shown that social media influences the intention of trust and purchasing and facilitates sharing of knowledge and experience among consumers (Lu and Hsiao, 2010, Hajli, 2013). Many businesses use online interactions among their users by encouraging their customers to share their purchases (So et al., 2017) with simple clicks using their chosen social media channel. Second, social media is utilized by businesses as a platform through in which direct marketing actions are carried out. In this sense, social media is pushing the boundaries of time and space in the interactions of businesses with potential consumers and promoting the feeling of closeness (Mersey et al., 2010). By means of

social media tools, businesses have an opportunity to advertise product and brand promotions, promotions and advertisements at low cost to their customers and receive feedback from them (Hanna et al., 2011). In their research, Tsimonis and Dimitriadis (2014) have found that social media is at the center of today's business strategy and popularity of social media, cost-cutting measures and activities of competitors on social media motivate marketers to carry out social media marketing activities.

It is only possible for social media to have a functional role in the marketing actions of businesses with framing, defining and applying marketing activities in an effective way on social media. One of the leading classifications of social media marketing activities has been carried out by Kim and Ko (2012). Kim and Ko (2012) have categorized social media marketing activities for luxurious brands as entertainment, interaction, trendiness, customization, and word of mouth communication. Koivulehto (2017) has added the purchase intention to these components. Seo and Park (2018) have defined social media marketing activities in airline industry as entertainment, interaction, trendiness, customization and perceived risk. Sano (2014) has identified the components of social media marketing in insurance services as interaction, trendiness, customization, and perceived risk. Jo (2013) has referred to marketing activities as events, information and advertisement on social networks. Yadav and Rahman (2017) have categorized social media marketing activities as interaction, trendiness, information, customization, and word of mouth communication. In this research, social media marketing activities have been considered as entertainment, interaction, trendiness, advertisement and customization.

Entertainment is a crucial component that encourages participant behavior and the continuity of follow-up, which creates positive emotions/feelings about the brand in the minds of followers on social media (Kang, 2005). Even if the reasons for using social media differ, individuals emphasize that the content which arouses the attention of them who finds the content amusing and pleasing (Manthiou et al., 2013). In this respect, with providing entertaining shares, businesses should encourage liking and sharing of large number of individuals and be able to turn it into advantage (Schivinski and Dabrowski, 2015). Social media is becoming the newest and up-to-date source of information for customers (Hamid et al., 2016) because information is simultaneously shared in real time on the social media. Unlike traditional mass communication channels, social media facilitate the interaction, content sharing and collaboration of businesses with their customers (Wang, 2012). By utilizing social media as interactive communication between business and customer, it is possible to obtain

requests and needs of customers, their opinions and suggestions on the product and brand in real time (Vukasovic, 2013). Trendiness as another component of social media marketing activities means introducing the latest/current information on products for customers (Godey et al., 2016). The advertising as a component refers to advertising and promotional campaigns that businesses have made through social media to increase sales and develop customer portfolio. Findings (Duffett, 2017; Alalwan et al., 2017) on the effects of social media advertisings on perceptions and awareness of the customers have shown that advertising is one of the significant part of social media marketing activities (Mangold and Faulds, 2009). The customization as a component is the act of creating a customer satisfaction based on the contact of the business with individual users (Ding and Keh, 2016; Seo and Park, 2018). Businesses on the social media can transfer the uniqueness of the product and brand to the customers by means of peer to peer communication. And they can deal with their individual problems and can be influential on product and brand preferences by making touches that will make them feel important.

2.2. Brand Awareness

Brand awareness refers to the level of consumer recognition, acceptance, and recall of a brand in any case (Percy and Rossiter, 1992; Perreault et al., 2013: 199). According to Aaker (1991:61) brand awareness is “the ability of a potential buyer to recognize or recall that a brand is a member of a certain product category”. Keller (2009) has stated that brand awareness is about track or crowd power in consumers’ memories that reflect consumers’ ability to remember or recognize a brand in different conditions. Brand awareness reduces the time and risk that consumers will spend searching for the product that they will buy (Verbeke et al., 2005: 7). In this respect, consumers are expected to choose the brand that they have information. Aaker (1996: 10-16) has stated that brand awareness consists of four levels: brand recognition, brand recall, top of the mind brand and dominant brand. Brand recognition is associated with brand familiarity of the consumer while brand recall is the thinking the brand at first when a range of product is introduced (Farjam and Hongyi, 2015). Being a brand that comes to mind at first refers to becoming the most aware of brand in product category. The level of brand dominance refers to the level at which the brand replaces the product category (Aaker, 1996: 15).

2.3. Brand Image

Brand awareness is a reflection of a brand’s concrete indicators such as name, sign, symbol, and slogan, while the brand image is brand's position in the consumer's mind beyond these signs. Iversen and Hem (2008) have stated that the brand image represents consumers’ personal symbolism consisting of all the definitions and evaluations related to the brand. Keller

(2009: 143) has defined brand image as "consumer perceptions of and preferences for a brand, as reflected in various types of brand associations held in consumers' memory." The brand image contains information and ideas that a consumer has about the different products of the brand and the features of the product (Lee et al., 2011). The mental image that consumers have about a brand has formed as a result of marketing communication, consumption experience and social effects (Riezebos, 2003: 63). The effect of these factors on consumers' minds influence consumers' attitude towards brand and trust (Yang et al., 2011) and the effect of brand messages on consumers' mind (Selnes, 1993).

2.4. Brand Loyalty

The positive effect of loyal customers on business performance (Lee et al., 2003) in competitive markets of our age (Anderson and Mittal, 2000; Perreault et al., 2013:19), in the condition where the cost of acquiring new customers is higher than retaining current customers (Lee et al., 2003; Kumar et al., 2011; Keisidou et al., 2013) are gradually increasing the significance of customer loyalty. Customer loyalty is the commitment of a customer to repurchase a firm's products and services, despite all actions of competitor businesses and to commit to become a client of that business on a regular basis in the future (Dick and Basu, 1994; Oliver, 1999). In parallel, brand loyalty is a repurchase behavior that reflects a conscious decision when the consumer continues to purchase the same brand (Solomon, 2011: 646). Schiffman et al. (2010: 468) have expressed brand loyalty as consumers who prefer to purchase or purchase the same brand consistently in a particular product or service category.

Purchasing the same brand by customers shows the behavioral aspect of loyalty (Lam et al., 2004; Jones and Taylor, 2007). Reichheld and Schefter (2000) have stated that customers who demonstrate behavioral loyalty to a brand are skilled for acquiring new customers beyond they have low price sensitivity and they purchase more. Positive sharing about the brand by customers, recommending the brand to the potential customers and encouraging them to purchase it can be listed as attitudinal aspect of the loyalty. Bloemer et al. (1999) have stated that loyalty also has a cognitive aspect as well as being the first to come to mind and price tolerance. Behavioral loyalty to the brand provides direct income to the business, while attitudinal and cognitive loyalty enhances the tendency to give reliable recommendations to people in their environment and plays a crucial role in catching new customers. In this respect, brand loyalty is a significant non-material asset for businesses (Moisescu, 2014; Jiang and Zhang, 2016).

3. DEVELOPMENT OF HYPOTHESES

As a marketing tool, social networks offer significant opportunities to build brand-consumer relationships in marketing (Vukasovic, 2013). In recent years, many businesses have seen social media as one of the most effective ways to communicate and empower consumers to create distinctive brand identities and increase consumer-brand communications (So et al., 2017). Hartzel et al. (2011) have noted that interactive marketing strategies which are using social media links such as Facebook and Twitter will positively affect brand image and create a leverage effect between brand and consumer. The viral effect among social media users allows the brand to be discussed and widely known among a large number of users (Kumar et al., 2007; Sharma and Verma, 2018: 20). Tsimonis and Dimitriadis (2014) have revealed that brand awareness is one of the major outputs expected from businesses' social media marketing activities. The findings that pointed out by Fanion (2011) have shown that social media is a significant tool in constituting and increasing brand awareness. Seo and Park (2018) have found out that social media marketing activities in the airline industry positively affect brand awareness and brand image.

The ultimate goal of social media marketing activities is to acquire new customers, increase sales, strengthen word of mouth communication and create customer loyalty (Tsimonis and Dimitriadis, 2014). Contrary to the traditional branding paradigm (consecutive investments and directing the image through controlled communication), social media communications actualize on a platform where the limits are uncertain, and the businesses' chances of intervention are very limited (Kohli et al., 2015). The fact that these interactions are formed without intervention of the business has increased the level of trust of the consumers. The sharings about a product or a brand have risk but content that created by the customers and peer to peer communication influence other consumers' purchasing decisions (Sashi, 2012). Moreover, firms actively utilize these kinds of content and generated information created by customers in social media marketing actions (So et al., 2017). Hajli (2014) has found that social media influences customers' trust sentiment and purchasing intent beyond easing interactions among consumers. In this sense, social media is an efficient way of interacting with current and potential customers for businesses and developing a positive brand image (Halligan and Shah, 2009; Fortezza and Pencarelli, 2015). Duffett (2017) has determined that social media marketing communications are influential on customer attitudes. İsmail (2017) has found that social media marketing activities have an effect on brand awareness and brand loyalty. Kim and Ko (2012) have found that social media marketing activities positively affect customers'

repurchasing behavior. Tatar and Erdoğan (2016) have stated that social media marketing activities in hospitality business affect customers' brand awareness, purchasing intentions and brand loyalty. The hypotheses to be tested in this direction are as follows:

H1. Social media marketing activities affect brand awareness.

H2. Social media marketing activities affect brand image.

H3. Social media marketing activities affect brand loyalty.

Brand awareness has been seen as a tool for individuals to become aware of, to be familiar with, and to remember, a brand (Djakeli and Tshumburidze, 2012; Barreda et al., 2015). Brand awareness, even at recognition phase, may arouse sense of familiarity and give an idea about the brand and a signal for commitment to the brand (Aaker, 1992). Social media marketing activities can contribute to brand awareness and create a positive brand image as businesses facilitate their interaction with potential customers as well as with current customers (Seo and Park, 2018). The awareness level of a brand is directly proportionate to the advertising spending that increases the scope and repetition of the advertising message (Gil et al., 2007). Therefore, presence of a brand on social networks is highly functional in terms of informing customers, familiarity and brand awareness, since it resolves time and space limitation (O'Flynn, 2017). Once the brand has been tested by the consumer and fulfilled consumer's expectations, increased awareness and image level will have a strong influence on subsequent purchasing behaviors (Koniewski, 2012). As it is, it has been expected that consumers who already know and are familiar with the brand should prefer it again (Macdonald and Sharp, 2003). Chang (2012) and Barreda et al. (2015) have stated that high brand awareness contributes to other brand factors such as brand image and brand loyalty and significantly affects the market share of the brand. In other words, brand awareness and brand image are significant source of brand loyalty for businesses (Baldauf et al., 2003). Perera and Dissanayake (2013) have found that there is a high positive correlation between brand awareness and brand loyalty in their research on foreign makeup brands in Sri Lanka. Fatema et al. (2013) have found that brand image has a significant effect on brand loyalty in banking services. There are several findings in the literature that point out the interactions between brand awareness, brand image and brand loyalty (Subhani and Osman, 2009, Ogba and Tan, 2009, Dhurup et al., 2014, Martinez et al., 2014; Sasmita and Suki, 2015, Aberdeen et al., 2016, Chinomona, 2016). In parallel with these studies, research hypotheses that have been determined are as follows:

H4. Brand awareness affects brand image.

H5. Brand awareness affects brand loyalty.

H6. Brand image affects brand loyalty.

4. METHODOLOGY

4.1. Research Model

Three objectives have been identified in this study. The first examines the effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty. The second is to measure the effect of brand awareness on the brand image. The third is to analyze the effect of brand awareness and brand image on brand loyalty. Figure 1 has shown the research variables, correlation between variables, and the research model proposed for testing hypotheses. Quantitative method has been applied to test the correlation between the variables in the study and to achieve the determined objectives.

4.2. Population and Sampling

The population of this research is consisted of users who actively follow the top five brands with the highest social score on the social media communication channels such as Facebook, Twitter and Instagram according to social media brand performance data of the Marketing Turkey January 2018. These brands are as follows: Madame Coco (Household Linens Industry), Turkish Airlines (Airline Industry), Mercedes Benz (Automotive Industry), Zen Diamond (Jewelry Industry) and Turkcell (Communication Industry). With considering information limitation on users of the population, convenience sampling method which is one of the sampling method that not based on probability has been applied in the research.

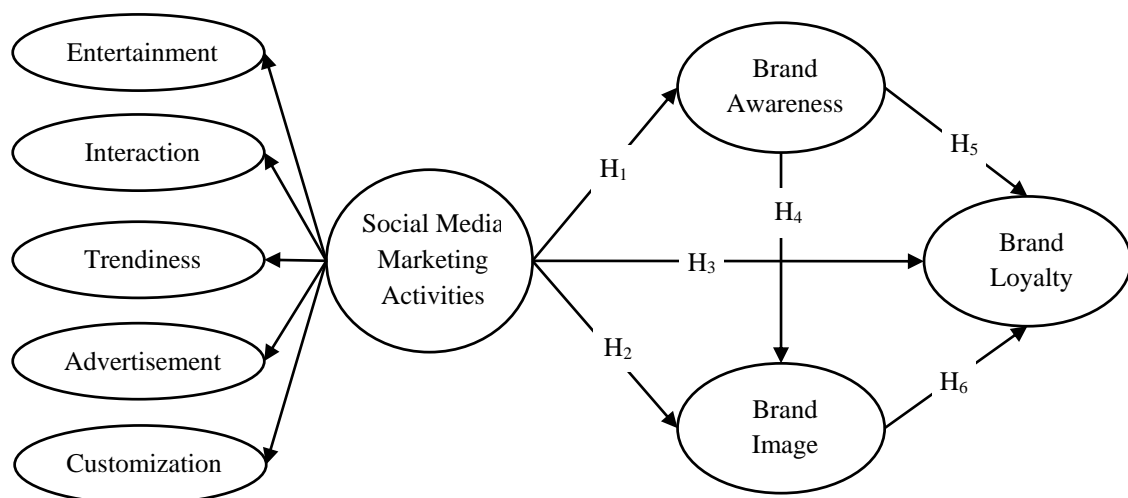


Figure 1. Proposed Research Model

4.3. Measurement

Questionnaire technique has been applied in obtaining research data. The research questionnaire consists of three parts. In the first part, there are 14 items include participants' thoughts on social media marketing activities of the brands. Social media marketing activities of the brands have been examined in terms of five dimensions including entertainment, interaction, trendiness, advertisement and customization. Nine items about entertainment, interaction, trendiness and customization have been cited a research conducted by Seo and Park (2018). Three items that form advertisement dimension have been adapted from the study conducted by Boateng and Okoe (2015).

In the second part, there are nine items about brand image, brand awareness and brand loyalty. Six items for measuring brand awareness and brand image have been cited the research conducted by Seo and Park (2018), and the three items for measuring brand loyalty cited a study carried out by Sasmita and Suki (2015). The validity of a total of twenty-one (21) item included in the scale have been tested by consulting the opinions of three specialists in the field of marketing and two experts in the field of translation. In line with the opinions of experts, the item: "The sharings of this brand on social media are interesting" has been added to entertainment dimension of the study, "I can easily obtain information that I need thanks to the directions on social media account of the brand" as an expression has been added to customization dimension. All of the measurement items have been shown in the Appendix.

Respondents' opinions on the expressions in the measurement model have been measured by applying the 5-point Likert scale (5 = strongly agree, 1 = strongly disagree). At the final part of the measurement tool there are five (5) statements about the demographic characteristics of the respondents. Participants' demographic characteristics have been measured by closed-ended questions.

4.4. Data Collection and Analysis

Aftermath of forming data collection tool, the data collection phase has been started. In the data collection process, preliminary test has been applied to measure the reliability of the research scale at the first step. The prepared questionnaire form has been sent to 500 users (population of the research) who follow five brands. Besides, the questionnaire has been applied to 25 brand followers in face to face form to test the validity of the measurement tool in addition to its reliability. In this phase, reliability analysis has been applied to the data obtained from 84 brand followers. As a result of the analysis, the Cronbach's Alpha score has been found out as

0.912 for all items on the scale indicates that the scale is quite reliable. Aftermath of applying preliminary test, research data has been obtained via online questionnaires that filled by 547 brand followers between 01-22 February 2018. The data obtained to test the research hypotheses has been analyzed by applying SPSS 18.0 and Amos 20.0 statistical package programs. The data applied in the pretest has not been included in the analysis.

5. FINDINGS

5.1. Demographic Characteristics

In the research, demographic characteristics of the respondents have been firstly examined. 308 of the participants are female and 239 are male. 33.8% of participants is in the age range of 26-35 years and 11.7% is 46 years of age or older. 34.9% of participants have income of 4.500 TL and above and 23% of them have income of 2500 TL and below. The most frequently used social media communication channel by the participants is Instagram with 62.5%. 34.7% of the participants spend 1-2 hours per day on social media. Finally, 43% of participants are followers of more than 5 brands on social media.

5.2. Measurement Model

Before testing hypotheses between social media marketing activities, brand awareness, brand image and brand loyalty, the coverage validity of the measurement model has been tested. In this direction, explanatory factor analysis has been applied to the obtained data at the first step. The conformity of the data set to factor analysis has been tested by KMO and Bartlett test. The obtained values (KMO .861 and Bartlett test $\chi^2 = 4104.919$, $p < .000$) have indicated that the data set is compatible with factor analysis. In the Explanatory Factor Analysis (EFA), the measurement model for social media marketing activities and the measurement model for brand variables have been tested in an order. It has been considered that the Factor Eigen Value of EFA is at least 1, the factor load is at least 0.50, and that there is a difference at least as .10 between the factor loads of the expressions that are under the two factors. As a result of the analysis, social media marketing activities have been compiled under 5 factors which explain 77.487 % of the total variance. The factor loadings of all items in the factor structure are between .702 and .871. The items related to brand variables have been collected under 3 factors which explain 72.803 % of the total variance. The factor loadings of items which form three factors are between .729 and .858. The reliability level of all dimensions included in the measurement model of EFA varies between .70 and .91. The results of the EFA has shown that the measurement model is compatible with the structure that carried out.

After this phase, Confirmatory Factor Analysis (CFA) has been applied to the data set according to the EFA results in order to test and validate what was pointed out in the EFA. In the measurement model, social media marketing activities have been considered as a latent variable in five sub-dimensions. Therefore, second order CFA has been applied to the obtained data. Factors (first-level factors) obtained from the observed variables in the second-level CFA have been defined as endogenous variables, and the structure formed by these factors (second-level factors) has been defined as exogenous variable. Table 1 has shown CFA results.

Table 1. Results of the confirmatory factor analysis

<i>Latent variable/Measured variable</i>		Items mean	Items S.D.	Cronbach's α	CR	AVE	Factor Loadings
Social Media Marketing Activities							
<i>Entertainment</i>	Entertainment1	3.78	.890	.873	.821	.713	.728
	Entertainment2	3.50	.934				.914
	Entertainment3	3.44	.958				.881
<i>Interaction</i>	Interaction1	3.25	.972	.763	.737	.523	.674
	Interaction2	3.52	.959				.729
	Interaction3	3.78	.897				.764
<i>Trendiness</i>	Trendiness1	4.11	.689	.714	.518	.545	.802
	Trendiness2	4.35	.773				.669
<i>Advertisement</i>	Advertisement1	3.52	.974	.806	.786	.587	.794
	Advertisement2	3.53	1.01				.818
	Advertisement3	3.53	1.02				.680
<i>Customization</i>	Customization1	3.58	.957	.901	.853	.788	.886
	Customization2	3.61	.911				.934
	Customization3	3.69	.845				.841
Brand Awareness							
	Brand awareness1	3.94	.711	.811	.956	.685	.811
	Brand awareness2	3.98	.653				.844
	Brand awareness3	--	--				--
Brand Image							
	Brand image1	3.73	.900	.847	.955	.651	.761
	Brand image2	3.73	.976				.858
	Brand image3	3.84	.898				.799
Brand Loyalty							
	Brand loyalty1	3.99	.724	.826	.933	.617	.812
	Brand loyalty2	3.95	.743				.820
	Brand loyalty3	3.95	.760				.722

Goodness of fit: $\chi^2=444.064$, $df=198$, $CMIN/DF=2.43$, $p=0.000$, $GFI=.934$, $AGFI=.915$, $NFI=.933$, $IFI=.961$, $CFI=.961$, $RMR=.033$, $RMSEA=.048$

Cronbach's alpha has been applied to test the reliability of each structure and to test the validity of all variables forming the measurement model with CFA. However, it has been seen that an item (Brand awareness3) which measures brand awareness as latent variable included

in measurement model that proposed in CFA has low factor loading. This item has been removed from the analysis and the measurement model has been retested. Following this procedure, the compliance values have been examined and the measurement model has shown a satisfactory compliance ($\chi^2 / df = 2.43$, $p = .000$, AGFI = 0.91, GFI = 0.93, NFI = 0.93, IFI = 0.96, CFI = 0.96, RMSEA = 0.048). As shown in Table 1, the factor load of each observed variable in the measurement model ranges from .674 to .934. Moreover, the AVE values for the variables in the model are above the 0.50 level proposed by Hair, Black, Babin, and Anderson (2009). The reliability levels of the variables included in the measurement models ($\alpha > 0.7$) are quite high. In addition, the correlation between the research's latent variables has been examined by applying Pearson correlation analysis, and it has been verified that the latent variables became indifferent to each other. Table 2 has shown the correlation results between the variables.

Table 2. Correlation Matrix Among Each Construct

Construct	1	2	3	4	Mean	S.D.
1. Brand awareness	1.00				3.96	.682
2. Brand image	.412	1.00			3.76	.924
3. Brand loyalty	.636	.491	1.00		3.96	.742
4. Social media marketing activities	.718	.438	.639	1.00	3.69	.913

$p < 0.01$.

5.3. Structural Model

After confirming the model fit in confirmatory factor analysis, research hypotheses have been tested with structural equation model. The adaptive values which have been obtained by path analysis ($\chi^2 / df = 2.4$, $p < .001$, AGFI = 0.91, GFI = 0.92, NFI = 0.93, IFI = 0.96, CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMR = 0.033 and RMSEA = 0.04) have indicated that the structural model has a good fit. Figure 2 has shown the results of structural model. According to the path analysis results, the effect of social media marketing activities on brand awareness is significant at high level ($\beta = .718$, CR = 11.549, $p < .001$). In addition, social media marketing activities have been seen as they have a significant effect on brand image ($\beta = .293$, CR = 3.483, $p < .001$) and brand loyalty ($\beta = .331$, CR = 4.108, $p < .001$). Therefore, the hypotheses proposed H1, H2 and H3 have been accepted. Otherwise, the analysis results have shown that the most important social media marketing component is consumer customization.

This component is followed by entertainment, advertisement, interaction and trendiness respectively. In addition, the analysis results have shown that brand awareness ($\beta = .321$, CR = 4.427, $p < .001$) and brand image ($\beta = .222$, CR = 4.667, $p < .001$) have a significant effect on brand loyalty. In this direction, alternative hypotheses have been rejected and H5 and H6 hypotheses have been accepted. Finally, brand awareness has a significant effect on brand image ($\beta = .201$, CR = 2.458, $p < .01$). At this point, the proposed H4 hypothesis has been accepted. However, this value has pointed out the lowest effect level among the latent variables included in path analysis.

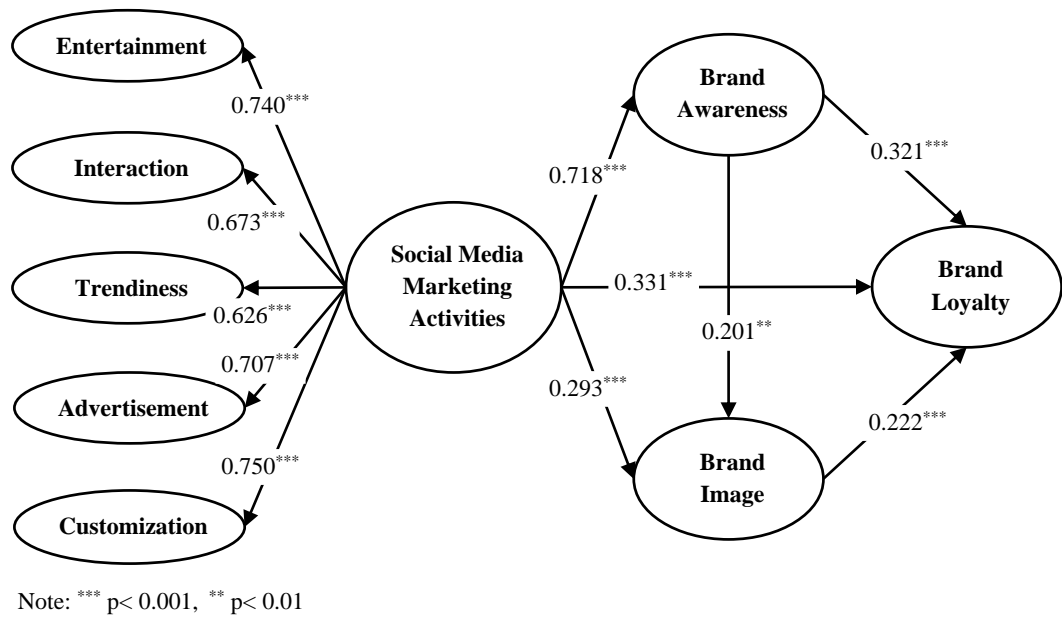


Figure 2. The Results of Structural Model

6. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

In today's information age, social media has become an integral part of daily life as a communication channel in which consumers reflect their consumption habits, preferences, opinions, likes and experiences in their own eyes and interact with other users. This widespread communication area where consumers interact with each other and with other users, offer significant opportunities for product and brand communication actions, such as cost, time and ease of reaching large consumer masses. For this purpose, many businesses create their own brand profiles on social media communication channels and develop activities that will engage consumers with content sharing such as online product information, discounts, advertisements and promotions. This research has been conducted to determine whether marketing activities

on social media are effective in consumers' brand awareness, brand image perceptions and brand loyalty.

When the components that form social media marketing activities are examined, the most significant social media marketing activities are found out as customization and entertainment. Social media marketing activities which have been valued as the lowest by the consumers are trendiness and interaction. It can be considered that components such as trendiness and interaction have been attached importance at a low level by the consumers, since these components are regarded as requisites of social media communication. These results have indicated that businesses that intend to establish and maintain a successful brand communication on social media attach importance to individual communication with customers and paying strict attention to content sharing about the brand with considering being interesting and entertaining rather than regarding currentness, advertisement, and content of promotion. In researches conducted by Kim and Ko (2012) and Seo and Park (2018), it has been revealed that entertainment is a significant component of social media marketing activities. However, the finding claimed by Seo and Park (2018) has pointed out that trendiness is the most considered component for the consumers in social media marketing activities the result obtained in this research has differed from this finding.

Analysis results have shown that social media marketing activities have a significant effect on consumers' brand awareness, brand image and brand loyalty. This result has been complied with the results of the researches conducted by Godey et al. (2006), Kim and Ko (2012), Duffett (2017) and Seo and Park (2018). Furthermore, the effect that social media marketing activities have on customers is mostly appears in brand awareness. In other words, social media marketing activities are significant awareness tools in terms of reminding consumers and staying in their minds. Nevertheless, findings have shown that brand awareness does not reflect on brand image and brand loyalty that perceived by the consumers who are at similar level. The limited effect of brand awareness on the brand image has obviously established this result. Beyond this, it has been determined that the level of effect is lower in the research, although brand awareness and brand image are significant for consumers' brand loyalty.

It is an interesting and remarkable result that profound effect of social media marketing activities on brand awareness does not reflect on the brand image and brand loyalty. It has been thought that the reason behind that the consumers follow the brands that they are already familiar with on social media. In other words, as consumers follow a brand in the social media,

they create brand-related content, or share their experiences and it means that they reflect brand image and brand loyalty in their minds. Moreover, since consumers have a certain image in their minds or follow brands that they are loyal, social media marketing activities may not be effective enough to create a positive brand image and brand loyalty in consumers' minds. In this respect, it has proposed that social media marketing activities should be considered as activities that support the brand value and social media marketing activities should be integrated to traditional brand communication studies by businesses which plan to start up social media marketing activities.

The results of this research have been obtained from consumers who follow five brands from five different sectors with the highest social score as of January 2018 on Facebook, Twitter and Instagram according to social media brand performance data of Marketing Turkey. In researches that will be carried out, reflections of social media marketing activities of the brands belong to similar product groups on the consumers can be focused on. Furthermore, the effects of interactions of consumers about a product group or a brand that exist (independently of business) on brand awareness, brand image, and brand loyalty on social media can be examined. In addition, the researches that will be conducted can include social media channels such as WhatsApp, Google+, YouTube, and LinkedIn thus, the effect of social media on consumers' brand preferences can be studied on a wide scale.

REFERENCES

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aberdeen, N. I., Syamsun, M. and Najib, M. (2016). The Effect of Brand Awareness and Image on Consumer Perceived Quality and Purchase Intension – A Study Case of Carbonated Drink Brand at Bogor City. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(8), 441-446.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. and Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.
- Anderson, E. W. and Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.
- Baldauf, A., Cravens, K. S. and Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 220-236.
- Baldinger, A. L. and Rubinson, J. (1996). Brand Loyalty: The Link between Attitude and Behavior. *Journal of Advertising Research*, 36(2), 22-36.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K. and Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in Online Social Networks. *Computers in Human Behavior*, 50, 600-609.
- Bloemer, J., Ruyter, K. D. and Wetzels, M. (1999). Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Boateng, H. and Okoe, A. F. (2015). Consumers' attitude towards social media advertising and their behavioural response: The moderating role of corporate reputation. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(4), 299-312.
- Breitsohl, J., Kunz, W. H. and Dowell, D. (2015). Does the host match the content? A taxonomical update on online consumption communities. *Journal of Marketing Management*, 31(9-10), 1040-1064.
- Chang, Y.-H. (2012). A study on the marketing performance using social media -Comparison between portal advertisement, blog, and SNS channel characteristics and performance. *Journal of Digital Policy & Management*, 8(10), 119-133.
- Chen, Y., Fay, S. and Wang, Q. (2011). The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 85-94.
- Chinomona, R. (2016). Brand communication, brand image and brand trust as antecedents of brand loyalty in Gauteng Province of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(1), 124-139.
- Dhurup, M., Mafini, C. and Dumasi, T. (2014). The impact of packaging, price and brand awareness on brand loyalty: Evidence from the paint retailing industry. *Acta Commercii*, 14(1), 194-203.
- Dick, A. S. and Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Ding, Y. and Keh, H. T. (2016). A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 16-28.
- Djakeli, K. and Tshumburidze, T. (2012). Brand Awareness Matrix in Political Marketing Area. *Journal of Business*, 1(1), 25-28.
- Duffett, R. G. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*, 18(1), 19-39.
- Fanion, R. (2011). Social media brings benefits to top companies. *Central Penn Business Journal*, 27(3), 76-77.
- Farjam, S. and Hongyi, X. (2015). Reviewing the Concept of Brand Equity and Evaluating ConsumerBased Brand Equity (CBBE) Models. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(8), 14-29.

- Fatema, M., Azad, M. A. and Masum, A. K. (2013). Impact of Brand Image and Brand Loyalty in Measuring Brand Equity of Islami Bank Bangladesh Ltd. *Asian Business Review*, 2(1), 42-46.
- Fortezza, F. and Pencarelli, T. (2015). Potentialities of Web 2.0 and new challenges for destinations: insights from Italy. *Anatolia*, 26(4), 563-573.
- Gallaugher, J. and Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197-212.
- Gil, R. B., Andres, E. F. and Salinas, E. M. (2007). Family as a source of consumer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 16(3), 188-199.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., JoonasRokka, Aiello, G., Donvito, R. and Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833-5841.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Hajli, M. N. (2013). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.
- Halligan, B. and Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Hamid, S., Bukhari, S., Ravana, S. D., Norman, A. A. and Ijab, M. T. (2016). Role of social media in information-seeking behaviour of international students: A systematic literature review. *Aslib Journal of Information Management*, 65(8), 643-666.
- Hanna, R., Rohm, A. and Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media. *Business Horizons*, 54, 265-273.
- Hartzel, K. S., Mahanes, C. J., Maurer, G. J., Sheldon, J., Trunick, C. and Wilson, S. J. (2011). Corporate posts and tweets: brand control in web 2.0. *Journal of Information & Knowledge Management*, 10(1), 51-58.
- Ismail, A. R. (2017). The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 129-144.
- Iversen, N. M. and Hem, L. E. (2008). Provenance association as core value of place umbrella brands: a framework of characteristics. *European Journal of Marketing*, 42(4-5), 603-626.
- Jiang, H. and Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80-88.
- Jo, S. A. (2013). *Impact of Company's SNS Marketing Activities on Perceived Value and Customer's Loyalty: Focusing on Facebook*. Seoul: Hong-IK University.
- Jones, T. and Taylor, S. F. (2007). The Conceptual Domain of Service Loyalty: How Many Dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.
- Kang, M. J. (2005). *A Study on the Effect of Features of Brand Community Using One-person Media on Consumers*. Seoul: Seoul National University.
- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I. and Thalassinou, E. I. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 259-288.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155.
- Kim, A. J. and Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.
- Kohli, C., Suri, R. and Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? *Business Horizons*, 58(1), 35-44.
- Koivulehto, E. I. (2017). *Do social media marketing activities enhance customer equity? A case study of fast-fashion brand Zara*. Helsinki: Aalto University.
- Koniewski, M. (2012). *Brand Awareness and Customer Loyalty*. Kraków: PMR Research.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

- Kumar, V., Batista, L. and Maull, R. (2011). The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty. *Service Science*, 3(2), 158-171.
- Kumar, V., Petersen, J. A. and Leone, R. P. (2007). How valuable is word of mouth? *Harvard Business Review*, 85(10), 139-146.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K. and Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lee, H. M., Lee, C. C. and Wu, C. C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091-1111.
- Lee, S.-C., Barker, S. and Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality*, 13(5), 423-432.
- Lu, H. P. and Hsiao, K. L. (2010). The influence of extro/introversion on the intention to pay for social networking sites. *Information & Management*, 47(3), 150-157.
- Macdonald, E. and Sharp, B. (2003). Management perceptions of the importance of brand awareness as an indication of advertising effectiveness. *Marketing Bulletin*, 12(4), 1-15.
- Mangold, W. G. and Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 54(2), 357-365.
- Manthiou, A., Chiang, L. and Tang, L. R. (2013). Identifying and Responding to Customer Needs on Facebook Fan Pages. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 9(3), 36-52.
- Martínez, P., Pérez, A. and Bosque, I. R. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 27(2), 267-283.
- McKinsey. (2007, March 2). How business are using Web 2.0: A McKinsey global survey. http://www.skmf.net/fileadmin/redaktion/aktiver_content/01_Events/080514_SWISS_KM_Tool_Tag/T rack_0_Other_Material/0005_How_firms_use_Web20.pdf.
- Mersey, R. D., Malthouse, E. C. and Calder, B. J. (2010). Engagement with Online Media. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 39-56.
- Moisescu, O.-I. (2014). Assessing Customer Loyalty: A Literature Review. Published in: Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference on Economics. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference on Economics (s. 1-10). Prag: Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca.
- O'Flynn, A. (2017, March 2). Using social media to increase sales and brand awareness. *Josic Media*: <https://www.josic.com/using-social-media-to-increase-sales-and-brand-awareness>.
- Ogba, I.-E. and Tan, Z. (2009). Exploring the impact of brand image on customer loyalty and commitment in China. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 132-144.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Percy, L. and Rossiter, J. R. (1992). A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies. *Psychology and Marketing*, 9(4), 263-274.
- Perera, W. L. and Dissanayake, D. (2013). The impact of brand awareness, brand association and brand perceived quality on female consumers' purchase decision of foreign makeup products (a study on youth segment). *International Conference on Business & Information* (s. 1-21). Bali: International Business Academics Consortium (IBAC).
- Perreault, W., Cannon, J. and McCarthy, E. J. (2013). *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Reichheld, F. F. and Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Riezebos, R. K. (2003). *Brand Management- A theoretical and Practical Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sano, K. (2014). Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Satisfaction, Promote Positive WOM and Affect Behavior Intention? *Doshisha Commerce Journal*, 3-4(66), 491-515.

- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.
- Sasmita, J. and Suki, N. M. (2015). Young consumers' insights on brand equity Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292.
- Schivinski, B. and Dabrowski, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31-53.
- Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.
- Seo, E.-J. and Park, J.-W. (2018). A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 66, 36-41.
- Sharma, S. and Verma, H. V. (2018). *Social Media Marketing: Evolution and Change*. S. G. Hegde G. içinde, *Social Media Marketing* (s. 19-36). Singapore: Palgrave Macmillan.
- Sigala, M. and Dimosthenis, M. (2009). Exploring the Transformation of Tourism Firms' Operations and Business Models through the Use of Web Map Services. *European and Mediterranean Conference on Information Systems* (s. 1-13). Izmir: EMCIS.
- Simona, F. and Tossan, V. (2018). Does brand-consumer social sharing matter? A relational framework of customer engagement to brand-hosted social media. *Journal of Business Research*, 85, 175-184.
- So, K. K., Wu, L., Xiong, L. and King, C. (2017). Brand Management in the Era of Social Media: Social Visibility of Consumption and Customer Brand Identification. *Journal of Travel Research*, 1-16. doi:<https://doi.org/10.1177/0047287517718>
- Subhani, M. I. and Osman, M. A. (2009). *A Study On The Association Between Brand Awareness And Consumer/Brand Loyalty For The Packaged Milk Industry In Pakistan*. Munich: Munich Personal RePEc.
- Tatar, S. B. and Erdogmus, I. E. (2016). The effect of social media marketing on brand trust and brand loyalty for hotels. *Information Technology & Tourism*, 16(3), 249-263.
- Tsimonis, G. and Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.
- Verbeke, W., Vereir, I., Pieniak, Z. and Brunso, K. (2005). *Consumers' Quality Perception as a Basis For Fish Market Segmentation in Belgium*. Gent: Ghent University.
- Vukasovic, T. (2013). Building successful brand by using social networking media. *Journal of Media and Communication Studies*, 5(6), 56-63.
- Wang, H. (2012). Six P's of youth social media from a young consumer's perspective. *Young Consumers*, 3(13), 303-317.
- Weber, L. (2007). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. New Jersey: Wiley.
- Yadav, M. and Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. 34(7), 1294-1307.
- Yang, Y.-F., Wang, G.-L., Song, W.-B., Chen, C.-Y. and Hung, F.-C. (2011). A Study on Professional Competencies, Brand Image, and Brand Recognition of Taiwan's Mobile Phone Industry. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 7(2), 51-65.

APPENDIX

MEASUREMENT OF INSTRUMENTS

Social Media Marketing Activities

Entertainment

The social media account of this brand is enjoyable.

The content shared by social media of this brand is enjoyable.

The sharings of this brand on social media are interesting.

Interaction

Information sharing is possible on social media of this brand.

The discussion and exchange of opinions is possible on social media page of this brand.

The expression of opinions is easy on social media of this brand.

Trendiness

The information shared on social media of this brand is up to date.

The use of social media by this brand is trendy.

Advertisement

I like the ads that this brand has published on social media.

The ads that this brand has released on social media are interesting.

Social media ads of this brand positively affect my attention for the brand.

Customization

The information that I need can be found on social media account of this brand.

The social media of this brand provided the information that I needed.

I can easily obtain information that I need thanks to the directions on social media account of this brand.

Brand Awareness

I am always aware of this brand.

I am aware of the characteristics of this brand.

I can always remember the logo of this brand.

Brand Image

This brand is a leader in its sector.

I have fond memories regarding this brand.

This brand is customer-centered.

Brand Loyalty

I am satisfied with brand that appeared on social media.

I usually use this brand as my first choice in comparison with the other brand.

I would recommend this brand to others through the social media.

Citation: Tekin Z. (2018), Muş İlinin Kadın Girişimcilik Eğilimini Belirlemeye Yönelik Bir Pilot Araştırma, BMIJ, (2018), 6(1): 149-165 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.222>

MUŞ İLİNİN KADIN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR PİLOT ARAŞTIRMA¹

Zeliha TEKİN²

Received Date (Başvuru Tarihi): 06/03/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Son yıllarda kadınların iş yaşamında daha fazla yer almasından dolayı kadın girişimciliği işletme/yönetim literatüründe sıklıkla ele alınır olmuştur. Çalışmanın amacı, Muş ilinde kadın girişimci adaylarının girişimcilik profilinin/eğiliminin ortaya çıkarılması; kadınların çalışma hayatında hangi sektörlerde yoğunlaştığının saptanması; kadın girişimci adaylarının genel olarak demografik özelliklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu araştırmanın evrenini, Muş'ta yerleşik olarak ikamet eden ve hane gelirine katkı sağlamak için ev içinde yaptığı el işini; bahçesinde veya tarlasında yetiştirdiği meyve-sebzeyi; hayvanlarından sağladığı süt, yoğurt ve peyniri ev dışına satan; hane dışına parayla temizliğe giden ve çocuk bakıcılığı yapan kadınlar oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise Muş merkez ve ilçelerinde ikamet eden 300 kadın oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, kadınların büyük çoğunluğunun el işi yaparak haneye katkı sağladıkları, iş yeri açmak için yeterli sermayelerinin olmamasına rağmen olanak sağlandığında işyeri açmak için girişimde bulunacağı, girişimcilikle ilgili herhangi bir eğitim almadıkları, çoğunluğun ailesinde girişimci olmadığı bilgilerine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Kadın Girişimciliği, Girişimcilik Eğilimi

JEL Kodları: L26, M19, J10

A PILOT RESEARCH TOWARDS DETERMINING THE WOMEN ENTREPRENEURSHIP TENDENCY IN MUS PROVINCE

ABSTRACT

Since women have participated in business life more in recent years, female entrepreneurship has been frequently handled in business/management literature. This study aims to reveal the entrepreneurship profile/tendency of prospective female entrepreneurs in the province of Mus, to determine in which sectors women take part more and the general demographical features of the prospective female entrepreneurs in Mus. The population of this study is women who inhabit Mus and do handicraft work, carry out agricultural (growing fruit and vegetables) and animal breeding (producing milk, yoghurt and cheese) and sell those products or work as charwomen or babysitters. The sample of the study is 300 women inhabiting center and districts of Mus. As a result of the study, it is seen that a vast majority of women contribute to family income by doing handicraft work, that they do not have sufficient capital but will attempt to open a place of business if they are supported, that they have never gotten entrepreneurial education and that there are no entrepreneurs in families' of many.

Keywords: Entrepreneurship, Women's Entrepreneurship, Entrepreneurship Tendency

Jel Codes: L26, M19, J10

¹ Bu çalışma, Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir (BAP proje no: BAP-17-SBMY-4901-01).

²Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, z.tekin@alparslan.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0002-6283-0910>

1. GİRİŞ

İngilizce entrepreneur olarak bilinen girişimci kelimesi, köklerini Fransızca'da risk alıp bir görevi üstlenen anlamına gelen entreprendre fiilinden almıştır (Landström, 2005: 8). Girişimcilik tanımı ilk kez 1730'lu yıllarda İrlandalı İktisatçı Richard Cantillon tarafından yapılmıştır ve girişimci, henüz belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak tanımlanmıştır (Meydan, 2013: 15). Schumpeter (1934: 92-93), girişimcinin var olan süreçlere yenilikler sunduğu için ekonomik olaylara yön verdiğini, girişimcinin değişimin motivatörü olduğunu dile getirmiştir. Kadın girişimciliği, kalkınma potansiyelinin artırılmasına ve daha fazla istihdam yaratılmasına olanak sağladığı için geliştirilmesi gereken bir konudur.

Muş ilinde yapılmış kadın girişimci potansiyelinin ortaya çıkarılmasına yönelik herhangi bir akademik çalışma bulunmamaktadır. Bu ihtiyaçtan hareketle, kadın girişimciliği konusu genel hatlarıyla ele alındıktan sonra Muş ilinde kadın girişimci potansiyelinin-profilinin ortaya çıkarılmasına yönelik bir pilot uygulama yapılmıştır. Çalışma Muş için (AB projesi, Sosyal Destek Programı (SODES), Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA) projelerine veri sağlama noktasında) başlangıç niteliğinde olup ilerleyen süreçte veriler genişletilerek daha kapsamlı bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında, girişimcilik ve kadın girişimciliği kavramlarına değinilmiş, girişimcilik eğilimi hakkında bilgi verilmiş ve son olarak da kadın girişimciliği, kadın girişimcilik eğilimi konusunda yapılmış olan çalışmalar gözden geçirilmiştir.

2.1. Girişimcilik ve Girişimcilik Eğilimi

Girişimci kavramı ilk defa 17. Yüzyılda Fransız askeri literatüründe kullanılan bir kavramdır. Fransa'da uzun askeri yolculuklara rehberlik veya önderlik eden kişi girişimci olarak tanımlanmıştır (Kaya, 2017: 51). Daha sonra Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon 1755'te girişimciyi, kar elde etmek amacıyla işi organize eden, risk alan kişi olarak tanımlamıştır. Girişimcilik, fırsatlardan yararlanmak için sınırsız kaynakların oluşturulduğu değer yaratma sürecidir (Morris vd.,1994). Bu değer yaratma sürecinde yeni ve bilinmeyen bilgi oluşturulur, mevcut fırsatlar farkedilir ya da yeni fırsatlar yaratılır (Hisrich ve Peters, 2002: 47). Girişimciler, iş kuran mevcut işlere yeni özellikler katan, yeni ürünler, yöntemler, teknikler ve süreçler yaratan kişilerdir (Mirze, 2002: 39).

Girişimciler içinde buldukları topluma karşı işsizliğe çözüm bulma, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini artırma, bilim ve teknolojinin gelişmesine öncülük yapmak, yurtdışında kendi ülkelerinin tanıtımını yapmak, âtıllığı önleme, çevre, insan hakları, yoksulluk gibi toplumsal sorunlara çözüm bulma gibi önemli misyonlar üstlenirler (İraz, 2010: 158).

Girişimciler, bir ülkenin gelişme ve kalkınma gücünün dinamosu işlevini üstlenen kişilerdir. Bu nedenle dinamo ne kadar sık ateşleme yaparsa ülkeler de o kadar kısa sürede gelişip kalkınırlar. Bunun için yönetimlere düşen görev bu insanları cesaretlendirmek, onların önündeki engelleri kaldırıp yollarını açmak, motive etmek, teşvik etmek ve maddi manevi destek sağlamaktır (Kaya, 2017: 33). Girişimcilerin ortaya çıkmasında, yaşamalarında ve büyümelerinde bir ülkedeki siyasi, hukuki ve idari ortamın büyük etkisi vardır (Güney, 2015: 231).

Özetle, girişimci, daha önce fark edilmemiş bir fırsatı yakalayan, daha önce rutin/günlük iş süreçlerinde farklılık yaratarak yenilikleriyle fark edilen kişidir (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 6). Girişimciler yaşadıkları ortamın ürünüdürler, fakat girişimciyi diğer insanlardan ayıran risk alma, proaktif kişilik özelliğine sahip olma, rol modeller, kararlı olma, iyi iletişim kurabilme, etkili karar verebilme, yaratıcılık, anlayışlı-hoşgörülü olma ve girişimcilik eğilimli olma gibi özellikleri bulunmaktadır (Haworth ve Brearley, 1991: 4; Hisrich ve Peters, 2002: 32-33).

Girişimcilik eğilimi, öncelikle bireysel ve çevresel faktörlerin bir kombinasyonu olup, bireylerin kendi işlerini yapmada istek ve kararlılığını göstermekte ve girişimcilik davranışının bir parçası olarak özerklik, yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilerek ve iyileştirilerek yaratıcı çözüm önerileri sunma (Knight, 1997: 213-214) risk alma, proaktiflik ve rekabetçi bir yapı gibi temel süreçler ile birlikte bütünü oluşturmaktadır. Girişimcilik eğilimi, bir firmanın girişimcilik faaliyetleri yerine getirilirken, strateji oluşturma süreçleri, metotları ve stilleri olarak da değerlendirilmektedir (Wiklund ve Shepherd 2005: 75; Lumpkin ve Dess, 2001: 432).

2.2. Kadın Girişimciliği

Girişimcilik, geçmişte daha çok erkek uğraşısı olarak kabul gören alanlardan biridir. Bununla beraber, günümüzde sosyal, kültürel, teknolojik ve endüstriyel değişimler daha çok sayıda kadının iş yaşamında yer almaya başlamasına neden olmaktadır (Güney, 2015: 237). Kadın girişimciliği kavramı literatüre ilk kez 1974'te girmiş; 1980'li yıllardan sonra da kadınların iş yaşamında daha fazla yer almasından dolayı da işletme/yönetim literatüründe sıklıkla ele alınır olmuştur. KOSGEB, TOBB, Kadın Girişimcileri Derneği (KAGİDER), Uluslararası Ticari Bilimler Ekonomi Öğrenciler Birliği (AIESEC), Avrupa Birliği İş

Geliştirme Merkezi (ABİGEM), Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), AB, Dünya Bankası, Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ) gibi ulusal ve uluslararası kuruluşlar da kadın girişimciliğine destek veren çalışmalar yürütmektedir. Dünyada olduğu gibi ülkemizin kalkınmasında da kadın girişimciliği önemli bir etkidir. Kadınların iktisadi faaliyetlerde ve üretimde daha fazla yer alması ülkemiz kalkınma potansiyelinin artırılmasına ve istihdam sağlanmasına yol açacaktır. Bu sebeple, kadın girişimciliği geliştirilmesi gereken bir konudur. Ülkemizde toplam 1.2 milyon girişimcinin yalnızca 110 bini kadın girişimcidir ve bu girişimlerin çoğunluğu da büyük şehirlerde faaliyet göstermektedir (www.ekonomist.com).

Araştırmalar, sürdürülebilir büyüme ve refah artışı için kadınların iş yaşamına katılımının gerekli olduğunu ortaya koymuştur (Akehurst vd., 2012: 2489). Kadın girişimciliği genel olarak istihdam ve kadın istihdamının özel bir alanıdır. Dünya Ekonomi Forumu 2017 Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporunda Türkiye'nin "ekonomik katılım ve fırsatlar" kategorisinde 144 ülke arasında 128. sırada olması, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı ve istihdamı konusunda dünya ölçeğinde ne kadar geri bir konumda olduğunu gözler önüne sermektedir. Türkiye'nin "ekonomik katılım ve fırsatlar" kriterinde, diğer kriterlere göre çok daha geride olması, Türkiye'de kadın istihdamı sorununun boyutu hakkında fikir vermektedir (Göküş vd., 2013: 93; www3.weforum.org). Kadınların birer girişimci olarak işgücüne katılımının önünde pek çok engel vardır. Kutanis ve Alparslan (2003) araştırmalarında, iş dünyasına genellikle erkeklerin hâkim olmalarından dolayı kadın girişimcilerin, müşterilerinin ve erkek meslektaşlarının gözünde meşruiyet kazanmasının zor olduğu ve piyasada kendilerini kabul ettirebilmenin erkeklere göre daha fazla zaman aldığını belirtmiştir.

Yapılan bir araştırmada, Türkiye'deki kadın girişimcilerin karşılaştığı problemlerin iş kurma aşamasındaki sorunlar, iş yeri kurulduktan sonra ortaya çıkan sorunlar ve mevcut sorunlar olmak üzere üç temel kategoride incelenebileceği vurgulanmıştır. İş kurma aşamasındaki sorunlar şöyle sıralanabilir: sermaye temini, işyeri arama ve kiralama, mal, donanım-araç-gereç temini, resmi kuruluşlarla ilişkiler, acemilik, yalnızlık ve işi organize edememe, toplumun iş kadınına alışkın olmaması. İşyeri kurulduktan sonraki sorunlar ise şunlardır: müşteri azlığı, işi yürütmede bilgisizlik, parasızlık, kendini kabul ettirme, personel temini, piyasadaki istikrarsızlıktır. Mevcut sorunlar ise: müşteri azlığı, resmi kuruluşlar, kalifiye eleman bulamama, kaliteli hammadde, mal teminidir (Güney, 2015: 249-250).

Kadın girişimci tanımının aşağıda belirlenen nitelikler dikkate alınarak yapılması mümkündür (Ecevit, 1993: 20):

- Ev dışı bir mekânda, kendi adına kurduğu bir veya bir kaç işyeri olan
- Bu işyerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle çalışan ve-veya işin sahibi olma sıfatıyla ortaklık kuran,
- Herhangi bir mal veya servisin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu mal veya servisin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan, yaptıran,
- İş ile ilgili olarak ilişkiye girmesi gereken kişi, örgüt, kurum ve kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran,
- İş sürecinin örgütlenmesi, mal ve hizmet üretiminin planlanması, işyerinin işletilmesi, kapatılması veya işin geliştirilmesi konusunda kendisi karar veren,
- İşinden elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadınlar.

Kadın girişimcilerin özgüvenli, rekabetçi, dinamik, bağımsızlıktan yana olma ve amaç yönelimli olmaları gibi kişisel karakteristikleri vardır. Ayrıca girişimci kadınlar, risk alma, hırslı olma, kendi işini kontrol etme gibi özellikler çerçevesinde de betimlenmektedir. Kadın girişimciler erkek girişimcilerle karşılaştırıldığında, genelde aralarında benzerlikler bulunmasına rağmen kadın girişimciler farklı güdülere, iş hüneri düzeyine ve mesleki geçmişe sahiptir (Yetim, 2002: 81).

2.3. Kadın Girişimciliği ve Kadın Girişimcilik Eğilimi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Girişimcilerin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, gelir, iş tecrübesi, girişimcilik eğitimi alması gibi sosyo-demografik özellikleri girişimci kimliğinin ve kültürünün oluşturulmasında belirleyici rol oynamaktadır. Kadın girişimciliği ve kadın girişimcilik eğilimi ile ilgili alan yazın tarandığında çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Çelik ve Özdevecioğlu'nun (2001), Nevşehir'deki kadın girişimcilerin sosyo-ekonomik-demografik özelliklerini inceledikleri araştırmalarında, kadın girişimcilerin büyük çoğunluğunun 26-45 yaş aralığında evli, lise mezunu oldukları, ticaret sektöründe kendi sermayeleri ile kurmuş oldukları işlerde faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Kadın girişimcileri daha çok aileye ek kazanç sağlama, kendi ayakları üzerinde durabilme, eşin ölümü gibi sebeplerin ticari hayata yönlendirdiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada ayrıca, kadınların faaliyetlerini yürütürken, tecrübe yetersizliği, ortak bulma güçlüğü, rol çatışması, cinsel beklentiler gibi sorunlar yaşadıkları saptanmıştır.

Çakıcı'nın (2006) Mersin'deki kadın girişimciler üzerinde yaptıkları çalışmada, onların kişilik özelliklerinden olan dürüstlük, özgüven, cesaret ve risk üstlenmenin iş yaşamında etkili olan faktörlerden olduğu öne çıkmıştır.

Frear (2007), çalışmasında Pensilvanya kırsalında yaşayan kadın girişimcilerin demografik özelliklerini incelemiş; girişimci kadınların büyük çoğunluğunun hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği ve 40 yaş üstü, evli, çocuksuz olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Palaz ve Turgut (2009), Balıkesir-Bandırma'daki kadın girişimcilerin profillerini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalarında, kadınların yaşadıkları zorlukları, girişimcilik faaliyetlerini yürütürken onları nelerin motive ettiğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Büyük çoğunluğun evli ve çocuklu olduğu kadın girişimcilerin, ailelerine katkı sağlayabilmek adına faaliyette bulunduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca, en önemli motivasyon unsurlarının başarıya isteği, diğer insanlara yararlı olabilme isteği ve sosyalleşebilme arzusu olduğu tespit edilmiştir.

Soysal (2010), Kahramanmaraş'taki kadın girişimcilerin özelliklerini, karşılaştıkları sorunları araştırma konusu yapmış; kadın girişimcilerin düşük eğitim seviyesine sahip oldukları (ilk ve orta öğretim mezuniyeti), bekâr ve evlilerin aynı oranda iş hayatına katıldıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda ayrıca, kadınların ekonomik ve sosyal açıdan özgür olmak, kendi kararlarını alıp daha güçlü bir şekilde kendilerini temsil edebilmek amacıyla faaliyette buldukları sonucuna varılmıştır.

Patgaonkar (2010), Shriampur Taluka (Hindistan) bölgesindeki kadın girişimcilerin sosyo-ekonomik-demografik açıdan profillerini incelemiş, kadın girişimcilerin karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma neticesinde, girişimci kadınların büyüme, finansman, teşviklerden yararlanma, yönetim gibi sorunlar yaşadıklarını tespit etmiştir.

İplik (2012), Osmaniye kırsalındaki kadın girişimciliğini araştırmış, 12 köyde toplam 240 kadınla çalışmasını yürütmüştür. Çalışma sonucunda, girişimci kadınlara karşı çevrenin negatif yaklaşım içinde olduğu, kadınların sermaye temini sorunu yaşadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, dağ köylerinde yaşayan kadınların ova köylerinde yaşayan kadınlara göre daha fazla sorun yaşadığı tespit edilmiştir.

Taşlıyan ve arkadaşlarının (2016), Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 100 kadın girişimci üzerinde yaptıkları çalışmada, kadınların demografik özellikleri, girişimci olma nedenleri, iş kurarken ve faaliyetlerini yürütürken karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kadın girişimcilerin en çok maddi açıdan rahat olmak için, ekonomik bağımsızlık elde etmek için ve becerilerini değerlendirmek için iş kurma girişiminde buldukları ortaya çıkmıştır. Girişimci kadınların işlerini kurarken en çok kiralardan yüksek olmasından ve sermaye temininde problem yaşadıkları tespit edilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın bulgularına ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Muş ilinde kadın girişimciliğin içinde bulunduğu durumu demografik faktörleride göz önünde bulundurarak tespit etmeye çalışmak ve kadın girişimciliğinin artırılması yönünde çözüm önerileri sunmaktır. Çalışma, Muş ilinde ilk kez yapılmasından dolayı Muş için (AB projesi, Sosyal Destek Programı (SODES), Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA) projelerine veri sağlama noktasında) başlangıç niteliğindedir. Muş ilinin de dâhil edildiği/verilerin biraraya getirildiği kapsamlı bir çalışmayla Türkiye'nin kadın girişimci potansiyeli ortaya çıkarılabilir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Muş Merkez ve ilçelerinde ikamet eden ve hane gelirine katkı sağlamak için ev içinde yaptığı el işini; bahçesinde veya tarlasında yetiştirdiği meyve-sebzeyi; hayvanlarından sağladığı süt, yoğurt ve peyniri ev dışına satan; hane dışına parayla temizliğe giden ve çocuk bakıcılığı yapan kadınlar oluşturmuştur. Evreni temsil edecek örneklem sayısına ise %95 güven seviyesinde ve e=%5 hata payıyla $(n=(z/e)^2 p.q)$ formülü ile ulaşılmıştır. Sekeran (1992: 253), evreni 100.000 ve üzeri olan araştırmalarda örneklemin minimum seviyede 384 olması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışmada araştırma anketi 396 kadına uygulanmış, araştırma kriterlerine uymayan, eksik cevaplanmış anketler değerlendirmeye alınmamış ve araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Böylelikle 300 (%78 oranında bir katılımı) kullanılabilir anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

2016 yılında Muş ilinde kadın nüfusu 199.311'dir. Nüfusun büyük çoğunluğu Muş merkezde (92.811) ve Muş'un en büyük ilçesi Bulanık'ta (39.891) ikamet etmektedir. Muş merkez için nüfus/toplam nüfus= 0.47; Bulanık için nüfus/toplam nüfus= 0.20'dir. Diğer ilçelerde ise toplamda 66.609 kişi (Malazgirt 25.818 kişi, Varto 15.237 kişi, Hasköy 12.979, Korkut 12.575 kişi) ikamet etmektedir (nüfus/toplam nüfus= 0.33). Örnekleme yöntemi olarak evrendeki alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında temsil edilmesine olanak veren tabakalı örnekleme metodu seçilmiştir. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Bu şekilde toplam örneklem içinde her sınıf eşit düzeyde veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilebilir. Böylelikle, elde edilecek bulguların evreni temsil etme gücü de o ölçüde artar.

Saptanan alt tabakalardan örneklemeler basit tesadüfi örnekleme ile seçilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:105).

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimler başta olmak üzere, birçok bilim disiplini içinde yer alan araştırma ve çalışmalar için veri toplama tekniği olarak kullanılan anket tekniği bu çalışmada da veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır. Çalışmada, Uygun ve Güner'in (2016) alan yazın tarayarak oluşturduğu (Bosch, 2013; Kerrick, 2008; Malebana, 2014), 4 boyutlu 17 ifadeli "Girişimcilik Eğilimi Ölçeği" kullanılmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım açık uçlu ve çoktan seçmeli sorularla katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. İkinci kısım ise 5'li Likert Ölçeği kullanılarak katılımcıların 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan ifadelere verdiği cevaplardan oluşan kısımdır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Muş ili merkez ve ilçelerinde ikamet eden ve ankete cevap verenlerin demografik özelliklerinin ve girişimcilik eğilimlerinin belirlenmeye çalışıldığı 300 kadın üzerinde yürütülen anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 24.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Sonuçların elde edilmesinde Faktör Analizi, Kruskal Wallis H Testi ve Bonferroni Testi testinden yararlanılmıştır ($p < 0,05$).

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

ÖZELLİKLER	FREKANS	YÜZDE
Yaş Aralığı		
18-29	172	57.3
30-39	64	21.3
40-49	50	16.7
50-59	11	3.7
59 ve üzeri	3	1.0
Toplam	300	100.0
Eğitim Durumu		
İlkokul	78	26.0
Ortaokul	47	15.7
Lise	142	47.3
Önlisans	14	4.7
Lisans	18	6.0
Lisansüstü	1	0.3
Toplam	300	100.0
İkamet Yeri		
Muş Merkez	141	47.0
Bulanık	60	20.0
Malazgirt	39	13.0
Varto	22	7.3
Hasköy	20	6.7
Korkut	18	6.0
Toplam	300	100.0
Medeni Durum		
Evli	127	42.3
Bekâr	173	57.7
Toplam	300	100.0
İş Yeri Açmak İçin Yeterli Sermayenin Varlığı		
Evet	18	6.0
Hayır	282	94.0
Toplam	300	100.0
Girişimcilik Eğitimi Alma		
Evet	129	43.0
Hayır	171	57.0
Toplam	300	100.0
Faaliyet Gösterilen Sektör		
Hayvancılık	46	15.3
Tarım	16	5.3
El işi yapma	179	59.7
Hizmet (temizlik, bakıcılık vb.)	59	19.7
Toplam	300	100.0
Haftalık Çalışma Süresi		
45 saatten az	227	75.7
45 - 55 saat arası	52	17.3
55 - 65 saat arası	10	3.3
65 saatten fazla	11	3.7
Toplam	300	100.0
Ailede Girişimci Var mı?		
Evet	112	37.3
Hayır	188	62.7
Toplam	300	100.0

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcı kadınların çoğunluğu (172 kişi) 18-29 yaş aralığında; bekar (173 kişi). Türkiye’deki kadın girişimciliği hakkında yorum yapabilmek için okullaşma oranının da dikkate alınması gerekmektedir. Her ne kadar araştırma katılımcılarının eğitim durumları çoğunlukla lise mezunu (142 kişi) çıksa da özellikle köylerde okuma-yazma bilmediği için ankete cevap vermeyen/veremeyen pek çok girişimci olabilecek kadının varlığı da göz ardı edilmemelidir. Anket neticesinde ortaya çıkan diğer çarpıcı sonuç ise, bir iş yeri açacak sermayeye neredeyse hiç kimsenin sahip olmamasıdır. 300 katılımcı kadından yalnızca 18’inin bir girişimde bulunacak yeterli sermayesi vardır. Diğer kalan 282 kişinin yeterli sermayesi mevcut değildir. Anket uygulaması sırasında yapılan mülakatlarda, kadınlara yöneltilen “yeterli sermayeniz olursa işyeri açmayı düşünür müsünüz?” sorusuna kadınların büyük çoğunluğu evet cevabını vermiştir. Yine büyük çoğunluk (227 kişi) haftalık 45 saatten az hane içinde çalışıp üretmekte, kazanç sağlamaktadır. Ankete katılanlardan 171 kişi girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim almamışken; 129 kişi girişimcilik ile ilgili bir eğitim almıştır; 188’inin ailesinde girişimci yokken 112’sinin ailesinde girişimci vardır.

Toplam 819.000 ha olan Muş il arazisinin %42’sini tarım alanı oluşturmaktadır. Muş ili 1.000.000 küçükbaş hayvan varlığıyla Türkiye 7.si; 300.000 büyükbaş ile Türkiye 15.sidir. Araştırmaya katılan kadınların büyük çoğunluğu (179 kişi) örgü, halı dokuma, takı-boncuk işi, biçki-dikiş gibi el işi ile uğraşmaktadır. Muş ilinin ekonomisi yukarıdaki bilgilerden de anlaşıldığı üzere tarım ve hayvancığa dayalı olmasına rağmen yalnızca 46 katılımcı hayvancılık (süt, yoğurt, peynir, kaymak, yumurta satma) işi yapmakta; 16 katılımcı ise tarım ile uğraşmaktadır.

4.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmanın ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile ölçülmüştür.

Tablo 2: Girişimcilik Eğilimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler ve alt boyutları	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Girişimciliğe yönelik genel eğilim	5	0,852
Girişimciliğe yönelik algılanan sosyal norm	4	0,885
Girişimciliğe yönelik algılanan davranışsal kontrol	4	0,893
Girişimciliğe yönelik tutum	4	0,901
Girişimcilik eğilimi ölçeği	17	0,955

Anket formunda yer alan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları girişimciliğe yönelik genel eğilim alt boyutu (0.852), girişimciliğe yönelik algılanan sosyal

norm alt boyutu (0.885), girişimciliğe yönelik algılanan davranışsal kontrol alt boyutu (0.893), girişimciliğe yönelik tutum alt boyutu (0.901) olarak ölçülmüştür. Girişimcilik eğilimi ölçeğinin dört boyutla birlikte değerlendirilen güvenilirlik katsayısı (0.955) olarak ölçülmüştür. Kalaycı (2009: 405), güvenilirlik katsayısına (α) göre şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu doğrultuda; girişimcilik eğilimi ölçeğinin maddelerine yüksek derecede güvenilir cevaplar verildiği görülmüştür. Ölçek alt boyutlarının ise 0.80'den yüksek çıktığı için, ölçüm aracının içsel tutarlılığı/ güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.3. Faktör Analizi Bulguları

Katılımcılardan elde edilen verilerin yapısal geçerliliğini saptamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Girişimcilik Eğiliminin Boyutlarına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar ve Ölçek Maddeleri	Döndürülmüş Faktör Yükleri*	Açıklanan Varyans
Girişimciliğe Yönelik Genel Eğilim Boyutu Gelecekte kendi işimi kurmak ve sürdürmek için çaba gösteririm. Bir iş kurma üzerine ciddi ciddi kafa yoruyorum. Gelecekte kendi işimi kurma olasılığım çok yüksektir. Gelecekte yeterli kaynak ve fırsat olursa kendi işimi kurmayı çok istiyorum. Şu an bir iş kurmak için kendimi tamamen hazır hissediyorum.	0,823 0,755 0,639 0,683 0,846	%26,102
Girişimciliğe Yönelik Algılanan Sosyal Norm Boyutu Aile fertlerim kendi işimi kurma kararımı onaylıyorlar. Arkadaşlarım kendi işimi kurma konusundaki kararımı onaylıyorlar. Toplumda kendi işine sahip olanların daha çok takdir edildiği düşüncesindeyim. Kendi işine sahip olanların daha itibarlı olduğu düşüncesindeyim.	0,556 0,782 0,679 0,809	%20,760
Girişimciliğe Yönelik Algılanan Davranışsal Kontrol Boyutu Yeteneklerimin ve becerilerimin bir iş kurmak için yeterli olduğu düşüncesindeyim. Geçmiş deneyimlerimin bir iş kurmada önemli katkılar sunacağı düşüncesindeyim. Bir iş kurmak için ihtiyaç olan çabayı gösterme konusunda kendime güveniyorum. Bir iş kurmaya çalıştığımda başarı şansımın yüksek olduğunu düşünmekteyim.	0,502 0,538 0,581 0,691	%15,690
Girişimciliğe Yönelik Tutum Boyutu Kendi işimi kurmayı diğer kariyer fırsatlarından daha fazla arzu etmekteyim. Kendi işimi kurmaya çaba sergilendiğim sürece sorun yaşamayacağım düşüncesindeyim. Geleceğe yönelik öncelikli amacım, kendi işimi kurmaktır. Kendi işime sahip olmak düşüncesinden büyük haz alıyorum.	0,662 0,755 0,815 0,806	%11,479
* Rotasyon Yöntemi: Varimax	Toplam Açıklanan Varyans: %74,031	
KMO = 0,950; $\chi^2(136) = 3887,904$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapma uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,950 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkâr olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7’dir (Altunışık vd., 2010: 266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin ($\chi^2(136) = 3887,904$; $p < 0,01$) kabul edilebilir olduğu görülmüştür

Araştırma katılımcılarının girişimcilik eğilimi, 17 maddeden oluşan dört boyutlu ölçek ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu dört alt boyut, girişimcilğe yönelik genel eğilim, girişimcilğe yönelik algılanan sosyal norm, girişimcilğe yönelik algılanan davranışsal kontrol ve girişimcilğe yönelik tutumdur. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; rotasyon/döndürme yöntemi olarak da varimax seçilmiş ve bu faktörlerin toplam varyansı ne oranda açıkladığı ortaya çıkmıştır (Malhotra, 2007: 616- 619).

Açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0,50 düzeyindedir. Dört faktör için yapılan analizde, maddeler, binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp-karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu ve binişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,502-0,823 arasında iyi olduğu görülmektedir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %74,031’ini açıklamaktadır. Çok faktörlü yapılarda, açıklanan varyansın %40’ın üzerinde olması yeterli olarak kabul edilir. Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere birinci faktör olan “*Girişimcilğe Yönelik Genel Eğilim*” toplam varyansın %26’sını, ikinci faktör “*Girişimcilğe Yönelik Algılanan Sosyal Norm*” yaklaşık %21’ini, üçüncü faktör “*Girişimcilğe Yönelik Algılanan Davranışsal Kontrol*” yaklaşık %16’mı ve dördüncü faktör “*Girişimcilğe Yönelik Tutum*” yaklaşık %11’ini açıklamaktadır.

4.4. Kruskal-Wallis H Testi ve Bonferroni Testi Bulguları

Araştırmaya dâhil olan kadın girişimci adaylarının girişimcilik eğilimi ölçeği ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır.

Tablo 4: Kadın Girişimci Adaylarının Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Eğilimlerine Yönelik Olumlu Tutum Puanı Arasındaki Farka İlişkin Kruskal-Wallis H Tablosu

Tanıtıcı Özellikler	Ölçek Alt Boyutları				
	Girişimciliğe yönelik genel eğilim	Girişimciliğe yönelik algılanan sosyal norm	Girişimciliğe yönelik algılanan davranışsal kontrol	Girişimciliğe yönelik tutum	Girişimcilik eğilimi
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.
Eğitim Durumu					
İlkokul (1)	443,34	440,69	446,53	442,27	439,98
Ortaokul (2)	472,73	500,76	502,26	506,74	487,78
Lise (3)	554,81	547,96	537,73	551,07	555,28
Ön lisans (4)	653,16	644,94	608,25	625,37	647,28
Lisans (5)	651,66	579,27	641,25	536,72	609,34
Lisansüstü (6)	630,50	587,30	625,70	496,90	561,30
KW	52,926	41,886	35,499	36,564	47,007
<i>P</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Bonferroni</i>	1<3, 1<4, 1<5, 2<3, 2<4, 2<5	1<3, 1<4, 2<4	1<3, 1<4, 1<5	1<3, 1<4	1<3, 1<4, 1<5, 2<4

Tablo 4'te Katılımcıların eğitim durumuna göre girişimcilik ölçeği alt boyutlarından girişimciliğe yönelik genel eğilim boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu manidarlığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmıştır.

Ön lisans mezunu olanların girişimciliğe yönelik genel eğilimin diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bonferroni testine göre farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Buradan hareketle, ilkokulu mezunu olan grup lise, ön lisans, lisans gruptan olanlardan, ortaokul mezunu olan grup lise, ön lisans, lisans gruptan olanlardan farklıdır. Katılımcıların eğitim durumuna göre girişimcilik ölçeği alt boyutlarından girişimciliğe yönelik algılanan sosyal norm boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ön lisans mezunu olanların girişimciliğe yönelik algılanan sosyal norm diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İlkokulu mezunu olan grup lise, ön lisans gruptan olanlardan, ortaokul mezunu olan grup ön lisans gruptan olanlardan farklıdır. Katılımcıların eğitim durumuna göre girişimcilik ölçeği alt boyutlarından girişimciliğe yönelik algılanan davranışsal kontrol boyutunun istatistiksel açıdan

anamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ön lisans mezunu olanların girişimcilğe yönelik algılanan davranışsal kontrol diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İlkokulu mezunu olan grup lise, ön lisans, lisans gruptan olanlardan farklıdır. Katılımcıların eğitim durumuna göre girişimcilik ölçeği alt boyutlarından girişimcilğe yönelik tutum boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ön lisans mezunu olanların girişimcilğe yönelik tutumun diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Bonferroni testine göre farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla ilkokulu mezunu olan grup lise, ön lisans gruptan olanlardan farklıdır. Katılımcıların eğitim durumuna göre girişimcilik ölçeğinin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ön lisans mezunu olanların girişimcilik eğiliminin diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İlkokulu mezunu olan grup lise, ön lisans, lisans gruptan olanlardan, ortaokul mezunu olan grup ön lisans gruptan olanlardan farklıdır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir ülke ekonomisinin kalkınması, sürdürülebilir olması, istihdam olanaklarının yaratılması, işsizliğin azaltılması kısacası refah seviyesinin artması, ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklar, fiziki sermaye ve beşeri sermaye gibi potansiyellerini kullanmasına bağlıdır. Bu potansiyeli harekete geçirebilecek unsurlardan biri de kadın girişimciliğidir. Bu bağlamda, ekonomik yaşama dâhil olma oranı erkeklerin gerisinde olan kadınların istihdamlarını ve girişimciliklerini artırmak OECD ülkeleri arasında kadın istihdam oranında sonuncu olan ülkemiz için son derece önemli ve öncelikli bir konudur. Kadın girişimci sayısının artırılmasında, kadın girişimciliğinin teşvik edilmesinde birtakım yollar izlenebilir, yatırım ortamı iyileştirilebilir. Öncelikle, kadınların nasıl birer girişimci olabileceklerini, nasıl bir yol izleyeceklerini, finansal kaynak erişimini nasıl sağlayacaklarını öğrenmeleri gerekmektedir. Bunun için kadınlara gerek halk eğitim merkezleri yoluyla gerekse de üniversiteler aracılığıyla girişimcilik eğitimi/mentorlük verilebilir. Eğitim kadınların girişimcilğe katılmalarında önemli bir konudur hele de bir ülkede hala okuma-yazma bilmeyenler var ise daha da önemli bir konudur. Kadın girişimcilerin eğitim düzeyi ile iş kurma nedenleri arasında bir ilişki olduğundan dolayı, kız çocuklarının, genç kızların ve yetişkin kadınların meslek sahibi olabilmeleri için meslek edinme olanaklarından daha fazla faydalanmaları sağlanmalıdır.

Muş ilinde yürütülen bu pilot çalışma ile kadınların hanelerine gelir sağlamak amacıyla (kayıt altına alınmamış) pek çok iş yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların “gelecekte yeterli kaynak ve fırsat olursa kendi işimi kurmayı çok istiyorum”, “gelecekte kendi işimi kurma

olasılığım çok yüksektir”, “geleceğe yönelik öncelikli amacım, kendi işimi kurmaktır” gibi anket ifadelerine vermiş oldukları cevaplar, imkân verildiği/yatırım ortamı oluşturulduğu takdirde iş yeri sahibi olmak istediklerini ortaya çıkarmıştır.

Çalışmaya katkı sağlaması, yol göstermesi açısından, MUŞ Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı kaç kadın işletmeci/girişimci olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Buna göre, 1750 işletmenin varlığına karşın bu işletmelerin yalnızca 128’inin kadın işletmeciye kayıtlı olduğu ve bu işletmelerden sadece 30’unun bayan işletmeci tarafından işletildiği verilerine ulaşılmıştır. Bu veriler Muş ilinde kadın girişimciliğinin geliştirilmesi gereken bir konu olduğunun diğer bir göstergesidir.

Çalışmada ayrıca, ön lisans mezunu kadınların girişimcilik eğilimlerinin, girişimciliğe yönelik genel eğilimlerinin, girişimciliğe yönelik algılanan sosyal norm düzeylerinin ve girişimciliğe yönelik tutumlarının diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Kadınların girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesine yönelik ifadelerle verdikleri cevapları özetlemek ve girişimcilik eğilimi boyutlarını saptamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Girişimcilik eğilimi faktör analizine göre, girişimciliğe yönelik genel eğilim faktörüne katılım, girişimciliğe yönelik algılanan sosyal norm faktörüne katılım, girişimciliğe yönelik algılanan davranışsal kontrol faktörüne katılım ve girişimciliğe yönelik tutum faktörlerine katılım yüksek düzeydedir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de kadın girişimciler homejen bir yapı oluşturmamaktadır. Şehirlerde daha eğitilmiş, iş kurmak için daha fazla sermayeye sahip kadınlar varken; girişimciliği geçim aracı olarak gören kırsaldaki kadınlar, daha eğitimsiz ve daha az sermayeye sahiptir. Buradan hareketle, gerek merkezde gerekse de ilçe ve köylerde ankete katılan girişimci aday kadınların, girişimcilik eğilimini etkileyen boyutlara yüksek düzeyde katılım göstermeleri önemli bir sonuç olarak görülebilir.

Bu çalışma sınırlı bir örneklem ve kısıtlı bir zamanda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın diğer illerde gerçekleştirilmiş olan benzer çalışmalarla karşılaştırıldığı/değerlendirildiği zaman Türkiye’nin kadın girişimci potansiyelini ve kadın girişimcilik kültür yapısını anlamaya ve bütüncül bir bakış açısı kazandırmaya katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akehurst, G., Simarro, E., and Mastur, A. (2012). "Women entrepreneurship in small service firms: Motivations, barriers and performance", *The Service Industries Journal*, 32(15), 2489- 2505.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2006). "Mersin'deki kadın girişimcilerin iş yaşamını etkileyen faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 54-78.
- Çelik, C. ve M. Özdevecioğlu (2001). "Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma", 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 487-498.
- Ecevit, Y. (1993). Kadın girişimciliğin yaygınlaşmasına yönelik bir model önerisi, *Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli Bildiriler ve Tartışmalar*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Yayın No:74, 15-34.
- Ekonomist Online (2016). "Kadınlara girişim desteği", <http://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/kadnlara-girisim-destegi.html>, (Erişim: 19.03.2018).
- Frear, D. (2007). "Rural female entrepreneurs: A demographic survey in rural Pennsylvania", *Journal of Business and Public Affairs*, 1(2), 12-21.
- Göküş, M., Özdemiray, S. M., ve Göksel, Z. S. (2013). "Bölgesel kalkınmada kadın girişimciliğinin önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 87-97.
- Güney, S. (2015). Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Hisrich, D. R., and Peters, P. M. (2002). *Entrepreneurship, USA*: McGraw- Hill Irwin.
- İplik, E. (2012). Osmaniye ili kırsalında kadın girişimciliği, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi
- İraz, R. (2010). Girişimcilik ve Kobiler, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kaya, A. (2017). Bilişim ve iletişim çağında girişimcilik ve Kobi yönetimi, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Knight, G. (1997). "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Kuratko, D. F., and Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A contemporary approach*, Fort Worth: The Dryden Press.
- Kutunis, R. Ö., ve Alparlan S. (2006). "Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Landström, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. New York:Springer.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Malhotra, K. N. (2007). *Marketing research, an applied orientation*. 5th ed., New- Jersey: Prentice-Hall.

- Meydan, M.C. (2013). Girişimciliğin ölçülmesi: Türkiye için bölgesel girişimcilik endeksi önerisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Mirze, S.K. (2002). Introduction to business, Istanbul: Literatür Publishing.
- Morris, M.H., Davis, D.L., and Allen, J.W. (1994). "Fostering corporate entrepreneurship: Cross-Business Studies", 25 (1), 65-89.
- Palaz, S., ve Turgut, B. (2009). "Kadın girişimcilerin kişisel ve iş yaşamına ilişkin özellikleri, motivasyonları ve beklentileri üzerine bir araştırma: Bandırma örneği", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 4 (1), 99-115.
- Patgaonkar, M. S. (2010). "Entrepreneurship development among women in Shriampur Taluka of Ahmednagar District", The IUP Journal of Entrepreneurship Development, 3 (1), 51-62.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economics development Oxford, U.K: Oxford University Press.
- Sekeran, U. (1992). Research methods for business- a skill-building app- instructor's resource guide with test question&transparency masters, John Wiley&Sons, Incorpo.
- Soysal, A. (2010). "Kadın girişimcilerin özellikleri, karşılaştıkları sorunlar ve iş kuracak kadınlara öneriler: Kahramanmaraş ilinde bir araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1), 71-95.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, B., ve Fidan, Enise (2016). "Kahramanmaraş'taki kadın girişimcilerin özellikleri, girişimci olma nedenleri ve karşılaştıkları sorunlar", Elazığ: I. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu Tam Metin Bildiri Kitabı, 2522-2540.
- Uygun, M., ve Güner, E. (2016). "Gençlerin girişimcilik eğilimlerinde girişimci ve girişimcilik algılarının rolü", Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi 8(3), 55-66.
- World Economic Forum (2017). "The global gender gap report", <http://www3.weforum.org>, (Erişim:09.04.2018)
- Yetim, N. (2002). "Sosyal sermaye olarak kadın girişimciler: Mersin örneği", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(2), 79-92.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Citation: Bahadır Ö. & Çakmak A.F (2018), Planlı Davranış Teorisi Çerçevesinde Girişimcilik Niyetini Etkileyen Faktörler, BMIJ, (2018), 6(1): 166-192 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.227>

PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER¹

Özlem BAHADIR²

Ahmet Ferda ÇAKMAK³

Received Date (Başvuru Tarihi): 22/03/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Bu araştırmada, bireyin yeni bir girişimi başlatıp başlatmayacağını önemli bir göstergesi olan 'girişimcilik niyetini' etkileyen faktörler, Planlı Davranış Teorisi kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, girişimcilik niyetinin belirleyicilerinin neler olduğunu tespit edilmesidir. Girişimcilik niyeti üzerinde etkisi bulunan faktörleri bölgesel temelde ortaya koyarak, Zonguldak örneği üzerinden, 'Türkiye'deki potansiyel girişimcilerin kimler olabileceği' sorusunun cevaplanmasına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin (tutum, algılanan davranış kontrolü, öznel norm, girişimci öz-yeterlilik) girişimcilik niyeti üzerindeki rolleri, Zonguldak ve ilçelerinde KOSGEB tarafından düzenlenen Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerine gönüllü olarak katılan 229 kursiyer üzerinde test edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, girişimcilik davranışına yönelik tutumların, algılanan davranış kontrolünün, girişimci öz-yeterliliğin ve öznel normların bireyin girişimcilik niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik Niyeti, Planlı Davranış Teorisi, Girişimci Öz Yeterlilik

Jel Kodları: L26, M10, M13

DETERMINING THE FACTORS AFFECTING ENTREPRENEURIAL INTENTION WITHIN THE FRAMEWORK OF THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR

ABSTRACT

In this research, the factors affecting an individual's 'entrepreneurial intention', which is a significant indicator of whether the individual will start a new enterprise, are examined within the Planned Behavior Theory. The main purpose of the research is to state what the determinants of entrepreneurial intention are. The study aims to contribute to answering the question, 'Who can be the potential entrepreneurs in Turkey' by presenting the factors having an impact on entrepreneurial intention on a regional basis through Zonguldak example. The roles of the research's independent variables (attitude, subjective norm, perceived behavioural control, entrepreneurial self efficacy) on entrepreneurial intentions were tested on 229 trainees participating voluntarily in Applied Entrepreneurship Trainings organized by KOSGEB in Zonguldak and its towns. The results of the research show that attitudes towards entrepreneurial behaviour, perceived entrepreneurial control, entrepreneurial self-efficacy and subjective norms are influential on the entrepreneurial intention of the individual.

Keywords: Entrepreneurial Intention, Theory of Planned Behaviour, Entrepreneurial Self Efficacy

Jel Codes: L26, M10, M13

¹ Bu çalışma, ilk yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

² Öğr. Gör., Bülent Ecevit Üniversitesi Gökçebe MYO, ozlembahadir@beun.edu.tr

³ Prof. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, cakmak@beun.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-6843-4567>

<https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

1. GİRİŞ

Girişimcilik, genç nüfus yoğunluğu nedeniyle istihdam sorunu yaşayan ülkelerin sosyal ve ekonomik problemlerinin çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bireylerin yeni bir girişimi başlatma niyetlerini etkileyen faktörleri öğrenmek önemlidir. Girişimciliğin ekonomik gelişme ve büyüme için son derece önemli olduğu düşünülse de, girişimcilik niyeti konusunda hala sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Fayolle ve Liñán, 2014; Karimi vd., 2016). "Neden bazı insanlar yeni girişimleri başlatırken, bazıları bu konuda daha çekimser oluyor?" sorusu, konunun üzerinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir (Carsrud ve Brännback, 2011:9). Bu açıdan, bireyleri girişimci olmaya yönlendiren faktörleri inceleyen araştırmalar yapmak ve bu alandaki anlayışın gelişmesine katkıda bulunmak, konuyla ilgili bilinmeyenleri aydınlatmak açısından değerlidir.

Bu bağlamda araştırmamızın amacı; girişimci davranışın gerçekleşmesinin hemen öncesinde ortaya çıkan ve davranışın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin en iyi öngörücüsü olan girişimcilik niyetinin belirleyicilerinin Planlı Davranış Teorisi (PDT) çerçevesinde incelenmesidir. Araştırmada, kişisel tutum, öznel norm, algılanan davranış kontrolü (ADK) ve girişimci öz-yeterlilik olarak adlandırılan motivasyonel faktörlerin girişimcilik niyetinin oluşması üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

1.1. Girişimcilik

Her ne kadar girişimcilik kavramıyla ilgili evrensel bir tanım birliğinden söz edilemezse de, farklı tanımlarda 'risk almak, yenilikçilik, yöneticilik, karar vermek, fırsatları yakalamak ve yaratmak, yeni bir iş kurmak' gibi ifadelerin sıklıkla ve ortak olarak kullanıldığı dikkat çekmektedir (Top, 2006:8). Günümüzde girişimcilik çoğunlukla 'yeni bir işletme (organizasyon) oluşturma süreci' olarak tanımlanmaktadır (Reynolds, 2009; Spencer vd, 2008). Girişimciliğin fırsat odaklı olup olmamasına bakılmaksızın, bu süreçte yer alan faaliyetlere vurgu yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada da girişimcilik, 'bir işletme kurmak için gerekli olan bir dizi etkinliği içeren bir süreç olarak' olarak ele alınmıştır. Bu perspektiften girişimcilik; "Devredilebilir veya devredilemez kontrol altında bulunan kaynaklara ilişkin olarak, değer yaratmak amacıyla, fırsatları tanıma ve takip etme süreci" olarak tanımlanmıştır (Chell, 2007:18).

1.2. Girişimci

Hisrich ve Peters (2002:9), girişimciyi; “İş yaşamındaki fırsatları fark edip gerekli kaynakları bir araya getirerek yeni bir işi başlatma yoluyla kâr elde etme ve büyüme amacı taşıyan kişi” şeklinde ele almaktadır. Başka bir tanıma göre girişimci, “Yeni bir iş değeri yaratmak için iyi iş fırsatlarını algılama ve kullanma kapasitesi ile bu alandaki riskleri kabul etme kapasitesi”dir (Bach vd., 2016:38). Bu çalışmada da girişimci kavramı, ‘yeni iş imkânlarının farkına varan, önemli kararlar veren ve kâr elde etmek için risk almak isteyen belirli bir zihinsel yapıya ve vizyona sahip yenilikçi ve proaktif kişi’ şeklinde ele alınmıştır.

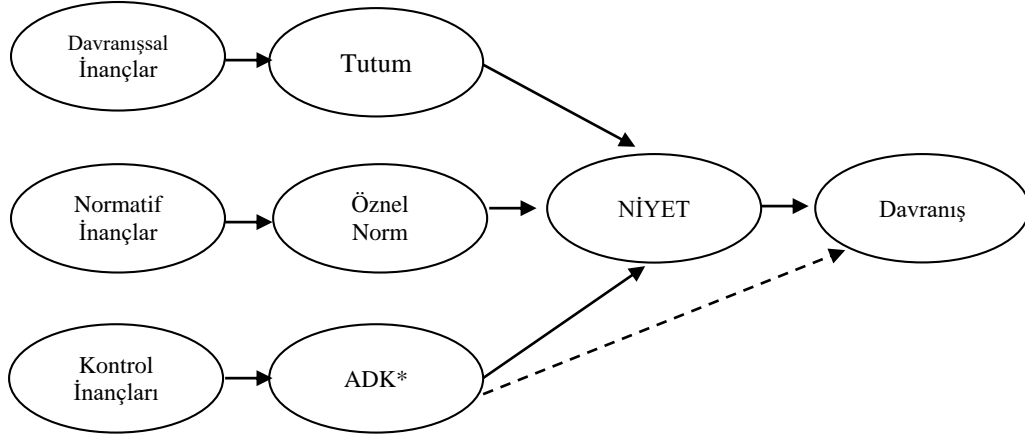
2. PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ ve GİRİŞİMCİLİK NİYETİNİN BELİRLEYİCİLERİ

Davranışa yönelik araştırmalarda, yüksek doğruluk dereceleriyle sonuçları öngörmek ve açıklamak amacıyla, yaygın ve başarılı bir şekilde Planlı Davranış Teorisi (PDT) uygulanmaktadır (Xu vd., 2016:626). İnançlar ve davranış arasındaki bağlantı üzerinde duran PDT, bir davranışın ortaya çıkmasını açıklamanın en iyi yolunun ‘niyet’ kavramı olduğunu varsaymaktadır (Ajzen, 1988:132). Teoriye göre, her iradi davranışın söz konusu davranışa sahip olma niyetiyle öngörülebileceği ve niyetlerin davranışları etkileyen motivasyonel faktörleri açıkladığı varsayılmaktadır (Branchet vd., 2017:110).

PDT, Şekil 1’de yer alan unsurlar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Teoriye göre; herhangi bir davranış birey tarafından olumlu olarak algılanıyorsa (tutum), o davranışın ortaya çıkma ihtimali yüksek olacaktır. Ayrıca bireyin yaşamında önem taşıyan kişilerin, davranışa karşı tutumları (öznel norm) olumlu ise bu durum, bireyi o davranışı gerçekleştirmeye yönlendirecektir. Kişi, söz konusu davranış üzerinde kontrol sahibi olduğu algısını (algılanan davranış kontrolü) taşıyorsa davranışın gerçekleştirilme ihtimali daha da artacaktır (Kalkan, 2011:193). Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta, yukarıda adı geçen üç bileşenin, bireyin davranışa yönelik ‘niyeti’ yoluyla davranış üzerinde belirleyici olduğudur. Niyet, davranışın tek ve en iyi öngörücüsü olarak düşünülmektedir (Ajzen, 1991, 2001; Fishbein ve Ajzen, 1975).

PDT’de ileri sürülen görüşler, pek çok farklı davranış türüne ilişkindir. Örneğin, bu davranışlar; oyunlardaki çok basit strateji seçimlerinden, kürtaja, esrar içmek ve seçimde aday belirlemek gibi kayda değer kişisel veya toplumsal önem taşıyan eylemlere kadar uzanmaktadır (Ajzen, 1991:186).

Girişimci davranış da, niyet modellerinin ideal bir şekilde uygun olduğu, niyet temelli planlı bir davranış türü olarak kabul edilmektedir (Krueger ve Carsrud, 1993; Krueger, vd., 2000; Kolvereid ve Isaksen, 2006). Çünkü bir kişinin girişimci olup olmama kararı, istemli (iradi) ve denetim altında olan bir davranıştır (Rauch ve Hulsink, 2015; Krueger vd., 2000; Liñan ve Chen, 2009; Kautonen vd., 2013). Bu nedenle girişimcilik niyeti, girişimci davranış için öncü ve belirleyici bir unsurdur (Bird, 1988; Kolvereid, 1996).



* ADK, Algılanan Davranış Kontrolü

Kaynak: Armitage, J. Christopher ve Conner, Mark. (2001). "Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review", *British Journal of Social Psychology*, s. 472.

Şekil 1: Planlı Davranış Teorisi

Niyet, kişinin dikkatini, tecrübesini ve davranışını belirli bir nesneye veya davranış biçimine yönlendiren zihinsel durumunu belirtmektedir (Bird, 1992:11). Bu açıdan 'psikolojik bir sezgi' olarak da adlandırılabilir niyet, gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan eylemlerle ilgili basit bir beklenti olmayıp; bu planların gerçeğe dönüşmesi yönünde ciddi bir sorumluluğu da gerektirmektedir (Bird, 1988). Girişimcilik niyeti ise; "Bir kişinin yeni bir ticari girişim kurmayı planladığı ve bilinçli olarak bunu gelecekte gerçekleştireceğinden emin olduğu bir inanç" olarak tanımlanabilir (Thompson, 2009:676).

Niyeti etkileyen bilişsel değişkenlere Ajzen (1991) tarafından, 'motivasyona dayalı belirleyiciler' denilmektedir. PDT'nin temel varsayımından hareketle, bireyin girişimcilik niyeti şu üç motivasyonel faktörün toplam fonksiyonu olmaktadır:

- Bireyin girişimci olmasının kendisi için getireceği sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesine dair girişimciliğe yönelik *tutumu*,
- Birey için önem taşıyan diğer kişilerin girişimcilikle ilgili değerlendirmelerini yansıtan *öznel norm*,

- Bireyin girişimciliği kendisi için kolay ya da zor olarak algılamasına dair inançlarından oluşan *algılanan davranış kontrolü (ADK)*.

Krueger ve Carsrud'a (1993) göre, yalnızca kişilik özellikleri, demografik özellikler veya durumsal faktörlere odaklanmak yerine, niyetlere odaklanarak girişimci faaliyetlerin daha doğru bir şekilde öngörülmesi mümkündür. Hatta denilebilir ki kişilik özellikleri, demografik özellikler veya durum faktörlerinden ziyade, ancak niyet üzerinde çalışılarak girişimci davranış tahmin edilebilir (Krueger ve Carsrud, 1993).

Önceki araştırmalarda, PDT yeni bir işletme oluşturma sürecini analiz etmek için uygulanmış ve girişimcilik niyetlerinin araştırmasında ampirik destek sağlanmıştır (Ajzen, 1991; Obschonka vd., 2012; Kautonen vd. 2013; Kim ve Hunter, 1993; Krueger, 1993; Hui-Chen vd., 2014; Kolvereid, 1996; Tkachev ve Kolvereid, 1999; Solesvik vd., 2012; Souitaris vd., 2007).

Gönüllü ve bilinçli bir karar olan yeni bir iş kurma davranışında 'niyet' kavramının önemli bir rol oynadığını savunan ampirik araştırmalar ilgi görmektedir (Ekici ve Turan, 2017; Yeşilay ve Yavaş, 2017; Uygun ve Güner, 2016; Çetinkaya Bozkurt, 2014; Kalkan, 2011; Liñán ve Chen, 2009; Wang vd., 2016; Fayolle ve Liñán, 2014; Koçoğlu ve Hassan, 2013; Mei vd., 2016; Simpeh, 2011; Debarliev vd., 2015; Campo, 2011; Rauch ve Hulsink, 2015; Wach ve Wojciechowski, 2016; Lee vd., 2011; Hockerts, 2017; Mortan vd., 2014; Krueger, 1993; Krueger ve Brazeal, 1994; Kolvereid, 1996; Chen vd., 1998; Tkachev ve Kolvereid, 1999; Erikson, 1999; Kickul ve Zaper, 2000; Krueger vd., 2000; Autio vd., 2001; Peterman ve Kennedy, 2003; Lee ve Wong, 2004; Zhao vd., 2005; Fayolle vd., 2006; Kolvereid ve Isaksen, 2006; Botsaris ve Vamvaka, 2016).

2.1. Tutum, Öznel Norm ve Algılanan Davranış Kontrolü

Girişimcilik bağlamında tutum, serbest meslek sahibi olma isteği ve maaşlı bir çalışan olarak çalışma arzusu kavramları arasındaki farka da vurgu yapmaktadır (Souitaris vd., 2007). Konuyla ilgili bazı araştırmalarda, girişimciliğe karşı tutumun girişimcilik niyetinin önemli bir öngörücüsü olduğu ileri sürülmektedir (Engle vd., 2010; Schlaegel ve Koenig, 2013; Schwarz vd., 2009; Zampetakis vd., 2009; Kim ve Hunter, 1993; Solesvik vd., 2012; Kadir vd., 2012). Bireylerin girişimciliğe yönelik olumlu tutumları, onların girişimcilik niyetlerini güçlendirmektedir. Tutum ve girişimcilik niyeti arasında önemli bir ilişki olduğu varsayımından yola çıkarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 1: Girişimciliğe yönelik kişisel tutum, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir.

PDT’de öznel normlar, belirli davranışlar hakkında birey için önem taşıyan diğer kişilerin (aile, yakın arkadaşlar, meslektaşlar vs.) inançları ve bu inançlara uyma eğilimi derecesine göre belirlenmekte; bireyler için önem taşıyan insanların birey tarafından algılanan beklentilerini yansıtmaktadır (Ajzen, 1991). Amaçlanan girişimcilik davranışını gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak birey tarafından algılanan ‘sosyal desteği’ ölçen öznel normların girişimcilik niyeti üzerinde bir etkisi olduğunu düşünmek için literatürde bazı kanıtlar bulunmaktadır. Girişimcilik konusunda yapılmış 16 ayrı çalışmayı tarayan Liñán ve Chen (2009), bu çalışmaların yedisinde öznel norm değişkeninin yer aldığını ve araştırmaların ikisinde herhangi bir regresyon analizinin yapılmadığını belirlemişlerdir. Kalan beş çalışmadan üçünde ise; girişimcilik niyetini önemli ölçüde açıklayacak öznel normlar tespit edilmiştir (Kolvereid, 1996; Kolvereid ve Isaksen, 2006; Tkachev ve Kolvereid, 1999). Diğer iki çalışmada ise öznel normların anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Autio vd., 2001; Krueger vd., 2000). Rusya’daki üç ayrı üniversitede öğrenciler üzerinde araştırma yapan Tkachev ve Kolvereid (1999) tarafından, öznel norm ve girişimcilik niyeti arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Aile ve kişinin yaşamında önem taşıyan diğer insanların (arkadaşlar, meslektaşlar, öğretmenler vs.) düşünceleri öznel normların kaynağıdır. Dolayısıyla, bu kaynaklar ve destekler, girişimcilik faaliyetiyle ilgili olarak bireyin kendine güven duymasını; bir girişimi kolaylıkla kurabileceğine inanmasını ve bir işletme kurma (girişimci olma) konusunda daha istekli olmasını sağlayabilecektir. Bu varsayımdan hareketle, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 2: Girişimcilikle ilgili öznel normlar, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir.

PDT, inançlar, tutumlar, niyetler ve davranışlar arasındaki ilişkilerin daha genel bir çerçevesi içinde kendi kendini etkileme inancını ya da bir başka deyişle algılanan davranış kontrolü (ADK) yapısını içermektedir (Ajzen, 1991:184). PDT’nin bu üçüncü değişkeni, bireyin kendini kontrol seviyesini öznel olarak kavrayışını ve hedef davranışta bulunmanın zorluk derecesi yani ‘ilgili davranışın yerine getirilmesindeki kolaylık veya zorluk hissi’ olarak açıklanmaktadır (Liñán ve Chen, 2006:4). ADK’nın yüksek seviyede olması, kişinin ilgili davranışı gerçekleştirme niyetinin güçlü ve bu davranışı gerçekleştirme yönündeki çaba ve azminin fazla olacağı anlamına gelmektedir (Ajzen, 2002; Bateman ve Crant, 1993; Claar vd., 2012; Krueger ve Dickson, 1994). Girişimci faaliyetler açısından ise ADK, yeni bir girişim

yaratmanın kolaylığı veya zorluğunun algılanması anlamına gelmektedir (Mei vd., 2016). Literatürde, ADK'nın, bir girişimi başlatma kararında rol oynayabileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır (Solesvik vd., 2012; Wilson vd., 2007; Bandura, 1997; Liñán 2008; Kadir vd., 2012; Souitaris vd., 2007). ADK'nın, girişimcilik niyetinin en iyi öngörücüsü olduğunu ve bunu takiben sırasıyla tutum ve ardından öznel normların geldiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Krueger vd., 2000). Yukarıda yer alan kavramsal çerçeveye dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 3: Algılanan davranış kontrolü, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir.

2.2. Girişimci Öz-Yeterlilik

Bu çalışmada, algılanan davranış kontrolünden (ADK) farklı dördüncü bir değişken olarak 'girişimci öz-yeterlilik' bileşeni, PDT'ye entegre edilmiştir. Schlaegel ve Koenig (2013) tarafından geliştirilen entegre modelle uyumlu ve ADK'dan kavramsal ve ampirik açıdan ayrı bir değişken olarak girişimci öz-yeterlilik araştırma modeline dahil edilmiştir.

Psikoloji alanındaki çalışmalarıyla tanınan Albert Bandura tarafından geliştirilen öz-yeterlilik kavramı, yine Bandura'nın literatüre kazandırdığı Sosyal Bilişsel Kuramın anahtar yapısıdır (Bandura, 1977). Öz-yeterlilik; davranışın, bilişin ve çevrenin birbirini dinamik bir şekilde etkilediğini belirten bir yapıdır ve böylece bireylerin belirli görevleri yerine getirebilme yetenekleri hakkındaki inançlarını şekillendirmektedir (Bandura, 1977). Genel anlamıyla öz-yeterlilik; davranışların başlatılmasını, ne kadar çaba harcanacağını ve caydırıcı deneyimler ile engeller karşısında ne kadar süreceğini belirlemektedir (Bandura, 1977). Bu açıdan girişimci öz-yeterlilik, bir kişinin yeni bir işi başarıyla kurabileceğine dair inancının derecesini göstermektedir.

Girişimci öz-yeterlilik, araştırmacılar tarafından çeşitli perspektiflerden tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar, girişimci öz-yeterliliği, bireylerin girişimcilik sürecindeki belirli görevlerle ilgili kendine güvenleri olarak tanımlarken (Baum vd., 2001; Boyd ve Vozikis, 1994); bazıları ise işletme kurma sürecini başarmak için bireyin kişisel yeteneklerine güveni olarak tanımlamaktadır (Chen vd., 1998). Bu çalışmada da, girişimci öz-yeterliliği tanımlamak için birinci perspektif benimsenmiş ve girişimci öz-yeterlilik, "insanların girişimcilik süreciyle ilgili görevlere ilişkin yeteneklerine dair inançları" şeklinde ele alınmıştır.

Girişimci öz-yeterlilik bünyesinde; risk ve belirsizliklerin yönetimi, inovasyon, ürün geliştirme, kişiler arası ilişkilerin (ilişkiler ağının) yönetilmesi, fırsatların tanınması,

kaynakların bulunması ve yenilikçi bir iş ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi gibi yeterlilikleri barındırmaktadır (De Noble vd., 1999).

Girişimci öz-yeterlilik, kişiliği olduğu kadar çevre faktörlerini de kapsadığı için özellikle yararlıdır ve girişimci niyetlerin yani yeni bir girişimi tahmin etmenin güçlü bir öngörücüsüdür (Boyd ve Vozikis, 1994; Barbosa, vd., 2007). Girişimci öz-yeterliliğe ilişkin algılar, girişimcilik kariyerine devam edip etmeme konusundaki kararlar üzerinde de önemli ölçüde etkilidir (Boyd ve Vozikis, 1994; Krueger ve Brazeal, 1994).

Girişimci öz-yeterlilik kavramı; ‘bir kişinin bir işletmeyi başarılı bir şekilde kurup sürdürebileceğine inanması’ şeklinde özetlenebilir. Sosyal-bilişsel bir mekanizma olarak girişimci öz-yeterliliğin girişimcilik niyeti ve girişimci davranışın ortaya çıkmasındaki kritik etkisine işaret eden çalışmalar bulunmaktadır (McGee vd., 2009; Chen vd., 1998; Zhao vd., 2005; Arenius ve Minniti, 2005; Vesalainen ve Pihkala, 1999; Lans vd., 2010; Piperopoulos ve Dimov, 2015; Kolvereid ve Isaksen, 2006; Liñán vd., 2013; Boyd ve Vozikis, 1994).

Girişimci olmak isteyen bireyler, kaçınılmaz olarak engelleri aşmak için var olan niyetlerini, yüksek derecede güven ve sebatla formüle etmelidir (Krueger ve Brazeal, 1994). Dolayısıyla bir işe başlama becerilerine yüksek seviyede güvenen bireyler, başarılı bir girişim kurabileceklerini düşünebilir ve bu beklenti, onların girişimcilik konusundaki davranışlarını motive edebilir. Girişimci öz-yeterlilik algıları yüksek olan bireylerin girişimcilik niyetlerinin de yüksek olacağı varsayımından yola çıkarak şu hipotez öne sürülmüştür:

Hipotez 4: Girişimci öz-yeterlilik, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir.

2.3. Girişimcilik Niyetini Etkileyen Diğer Faktörler

Yukarıda yer alan değişkenler, PDT kapsamında girişimcilik niyetlerini yeterli düzeyde ancak genel bir bakış açısıyla test etmektedir. Doğal olarak, örnekleme oluşturan girişimcilik eğitimi katılımcıları arasında bireysel farklılıklar da bulunmaktadır. Bu nedenle, PDT modelinde yer almayan bazı demografik özelliklerin etkisi de araştırılmıştır. Girişimcilik niyetlerinin; yaş, cinsiyet, eğitim, aile, gelir, girişimciliğin toplumsal imajı, kariyer tercihleri, kişisel özellikler, kişisel inançlar ve benzeri pek çok değişkenden etkilenmesi son derece doğaldır (Lee ve Wong, 2004; Boyd ve Vozikis, 1994; Tubbs ve Ekeberg, 1991).

Bireylerin “yaş, cinsiyet ve eğitim,” konularındaki demografik özelliklerinin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla aşağıda yer alan hipotezler öne sürülmüştür:

Hipotez 5: Yaş grupları arasında girişimcilik niyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Kadınlarla erkekler arasında girişimcilik niyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7: Eğitim seviyesi grupları arasında bireylerin girişimcilik niyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın teorik evrenini, Türkiye Cumhuriyetinde yaşayan 18 yaş üzeri potansiyel girişimcilerin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlesi; Zonguldak il ve ilçelerindeki 18 yaş üzeri potansiyel girişimcilerin tümüdür. Çalışmanın örneklem çerçevesi ise; KOSGEB tarafından 2016 yılında, Zonguldak il ve ilçelerinde düzenlenen Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerine katılan toplam 1003 kursiyer olarak belirlenmiştir. Bu çerçeveden hareketle araştırmanın örneklemini, KOSGEB Zonguldak Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerine gönüllük esasıyla katılan kişilerden elde edilen 229 anket oluşturmaktadır. Örneklem, Olasılıklı Olmayan Örneklem tekniklerinden biri olan Kolayda Örneklem tekniği belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2015). 0,4 etki büyüklüğü ve $\alpha=0,05$ için 229 örneklem sayısı için elde edilen güç %91 olarak bulunmuştur. İlgili hesaplama, G-Power 3.1.3 paket programında yapılmıştır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada kullanılan veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. “Girişimcilik Anketi” başlığıyla basılan anket formunun birinci bölümde; girişimcilik niyetini, girişimciliğe yönelik tutumları, algılanan davranış kontrolünü ve öznel normları ölçen soru maddeleri yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü, bireylerin girişimci öz-yeterliliklerinin seviyelerini ölçen soru maddelerinden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise demografik ve durumsal bilgilere yer verilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında girişimcilik niyetinin ölçülmesinde; ilk olarak Liñán ve Chen (2009) tarafından tasarlanan ve daha sonra Liñán, Urbano ve Guerrero (2011) tarafından modifiye edilen “Girişimcilik Niyeti Anketi (Entrepreneurial Intention Questionnaire-EIQ)” kullanılmıştır. Anket, girişimciliğe yönelik tutumları, algılanan girişimcilik kontrolünü ve öznel normları ölçmek üzere tasarlanan 4 faktör ve 20 maddeden oluşmaktadır.

McGee, Peterson, Mueller ve Sequeira (2009) geliştirilen “Girişimci Öz-Yeterlilik (Entrepreneurial Self-Efficacy - ESE) Anketi” Türkçeye ve ülkemize uyarlanarak araştırma kapsamında kullanılan ikinci ankettir. Anket, girişimci öz-yeterliliği bir süreç dâhilinde ölçmek üzere tasarlanan 5 faktör ve 19 maddeden oluşmaktadır.

Çalışmanın istatistiksel analizlerinde SPSS 19.0, G-Power 3.1.3 ve Eviews 9 paket programlarından yararlanılmıştır. Sürekli değişkenlere ait betimleyici istatistikler medyan, minimum (min) ve maksimum (mak) değerleriyle; kategorik değişkenler ise frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu, Shapiro Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri ile incelenmiştir. Sürekli değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, 3 ve daha fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkeni tahmin etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi ile model kurulmuştur. Ölçek alt boyutları arasındaki ilişki Spearman korelasyon analizi ile incelenmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılardan elde edilen demografik bulgular, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon analizi, hipotez testleri, farklılık analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan çoklu doğrusal regresyon analizi yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklemin demografik özellikleri “cinsiyet, yaş, eğitim” konularındaki bulguları kapsamaktadır. Tablo 1’de katılımcıların bu değişkenlere göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Dağılım

Cinsiyet			
	N	Oran (%)	Geçerli Oran (%)
Kadın	128	55,9	56,1
Erkek	100	43,7	43,9
Yanıtlamayan	1	0,4	-
Toplam	229	100,0	100,0
Yaş*			
	N	Oran (%)	Geçerli Oran (%)
18-24 Yaş	48	21,0	21,9
25-34 Yaş	88	38,4	40,2
35-44 Yaş	55	24,0	25,1
45 Yaş ve üzeri	28	12,2	12,8
Yanıtlamayan	10	4,4	-
Toplam	229	100,0	100,0
Eğitim			
	N	Oran (%)	Geçerli Oran (%)
İlk/Orta Okul	52	22,7	22,8
Lise	76	33,2	33,3
MYO**	31	13,5	13,6
Üniversite	43	18,8	18,9
Üniversite Öğrencisi	26	11,4	11,4
Yanıtlamayan	1	0,4	-
Toplam	229	100,0	100,0

* Örneklemede yaş sorusuna yanıt veren 219 kişinin yaş ortalaması 32,54'tür

(Standart Sapma: 9,233; Medyan: 31,00; Minimum: 18; Maksimum 56).

** MYO: Meslek Yüksekokulu

4.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmamızın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin kullanılan ölçekler için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri, 0,665 (en düşük) ila 0,954 (en yüksek) arasındadır. Sekaran'a göre de güvenilirlik katsayısı 1,0'a ne kadar yakın olursa o kadar iyidir ve genellikle 0,60'ın altındaki değerler güvenilirlikten yoksun olarak; 0,60-0,70 aralığındaki değerler kabul edilebilir ve 0,80'in üzerindeki değerler ise güvenilirlik açısından iyi olarak kabul edilmektedir (Sekaran, 2003:311). Dolayısıyla ölçekler için aşağıda yer alan değerlerin çalışmanın güvenilirliği için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

- Girişimcilik Niyeti için Cronbach's Alpha: 0,768
- Tutum için Cronbach's Alpha:0,763
- Algılanan Davranış Kontrolü için Cronbach's Alpha:0,800
- Öznel Norm için Cronbach's Alpha: 0,665
- Girişimci Öz-Yeterlilik için Cronbach's Alpha: 0,954

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Literatürde önceden geliştirilmiş, başka araştırmalarda kullanılmış ve kuramsal dayanağı olan iki ölçeğe açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. “Girişimcilik Niyeti” anketindeki alt boyutlara ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre;

- Tutum alt boyutundaki üç maddenin (ifade) tek bir faktörde toplandığı ve toplam varyansın %68,1’ini açıkladığı görülmüştür.
- Algılanan davranış kontrolü (ADK) alt boyutundaki dört maddenin tek bir faktörde toplandığı ve toplam varyansın %62,6’sını açıkladığı görülmüştür.
- Öznel norm alt boyutundaki üç maddenin tek bir faktörde toplandığı ve toplam varyansın %60,1’ini açıkladığı görülmüştür.
- Girişimcilik niyeti alt boyutundaki dört maddenin tek bir faktörde toplandığı ve toplam varyansın %59,1’ini açıkladığı görülmüştür.

“Girişimci Öz-Yeterlilik” anketindeki girişimci öz-yeterlilik boyutundaki 19 madde değerlendirildiğinde ise tek bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın %54,6’sını açıkladığı gözlemlenmiştir.

Faktör analizi sonuçlarına göre bir araya gelen soru gruplarına (soru gruplarına ait verilerin ortalamaları alınarak elde edilen değişkenlere) ilişkin betimleyici istatistik ve korelasyon katsayıları sonuçları ve korelasyon katsayıları sırasıyla Tablo 2 ve Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Minimum	Maksimum
Öz-Yeterlilik	229	5,9729	0,87368	6,1053	1,79	7,00
ADK*	229	5,8745	1,04546	6,2500	1,00	7,00
Tutum	229	6,3068	1,03414	6,6667	1,00	7,00
Öznel Norm	229	6,0899	1,07062	6,3333	1,33	7,00
Girişimcilik Niyeti	229	6,1397	0,99104	6,5000	1,00	7,00

* Algılanan Davranış Kontrolü

Çalışmada örtük değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler incelendiğinde, merkezi eğilim ölçülerinden medyan ve mod değerleri arasındaki ilişkiler tüm örtük değişkenlerin sola çarpık bir dağılım özelliği taşıdığını göstermektedir.

Zira dört örtük değişkenin aritmetik ortalaması da medyan değerlerinden küçüktür. Diğer taraftan en yüksek ölçüm değerlerinin, gerek medyan ve gerekse mod değerleri açısından “Tutum” değişkenine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Öz-Yeterlilik	ADK*	Tutum	Öznel Norm	Girişimcilik Niyeti
Öz-Yeterlilik	-				
ADK	r=0,787 p<0,001	-			
Tutum	r=0,618 p<0,001	r=0,650 p<0,001	-		
Öznel Norm	r=0,540 p<0,001	r=0,541 p<0,001	r=0,478 p<0,001	-	
Girişimcilik Niyeti	r=0,689 p<0,001	r=0,731 p<0,001	r=0,830 p<0,001	r=0,547 p<0,001	-

* Algılanan Davranış Kontrolü

Araştırmanın korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3’te görülebilir. Korelasyon ilişkisinde etki büyüklüğü, zayıf, orta şiddetli ve güçlü bir ilişkiyi işaret edebilir. Korelasyon katsayısını ifade eden “r” değerinin “0,10-0,30” arasında olması “Zayıf Etki Büyüklüğü”, “0,31-0,50” arasında olması “Orta Şiddetli Etki Büyüklüğü”, “0,51-1,00” arasında olması ise “Kuvvetli Etki Büyüklüğü” anlamına gelmektedir (Cohen, 1988: 115; Abbott, 2017: 349).

Tablo 3’teki bulgulara göre, “Öz-Yeterlilik” ile “Girişimcilik Niyeti” arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (r=0,689, p<0,001) vardır. “Algılanan Davranış Kontrolü” ile “Girişimcilik Niyeti” arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (r=0,731, p<0,001) vardır. “Tutum” ile “Girişimcilik Niyeti” arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (r=0,830, p<0,001) vardır. “Öznel norm” ile “Girişimcilik Niyeti” arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (r=0,547, p<0,001) vardır.

4.4. Farklılık Analizleri

Araştırma örnekleminde elde edilen veri setine parametrik ve parametrik olmayan (non-parametrik) testlerden hangisinin uygun olduğunu belirleyebilmek amacıyla “normallik” testleri yapılmıştır. “Shapiro-Wilk” ve “Kolmogorov-Smirnov” testlerinin sonucunda “Sig.” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için araştırmamızın veri setinin normal dağılıma sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle veri setinde araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis parametrik olmayan istatistik testleri kullanılmıştır (Tablo 4, 5, 6). Parametrik olmayan veriye sahip birbirinden bağımsız iki veya daha fazla örneklemin (grubun) bağımlı bir değişkene ait ölçümlerinin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis testi

kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 237). İki bağımsız grup arasındaki farkın önemini sınamak için yaygın bir kullanıma sahip testlerden biri de Mann-Whitney U testidir; bu test, iki bağımsız grubun bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 240). Kruskal-Wallis test sonuçları elde edildikten sonra ikili kıyaslamalar için Bonferroni düzeltme katsayısı uygulanmıştır.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Cinsiyet		p
	Kadın (N=128) Medyan (Min-Mak)	Erkek (N=100) Medyan (Min-Mak)	
Öz-Yeterlilik	6,02 (3,58 – 7,00)	6,15 (1,79 – 7,00)	0,265
Algılanan Davranış Kontrolü	6,12 (1,75 – 7,00)	6,25 (1,00 – 7,00)	0,112
Tutum	6,66 (1,00 – 7,00)	6,66 (1,67 – 7,00)	0,526
Öznel Norm	6,33 (1,33 – 7,00)	6,33 (2,67 – 7,00)	0,855
Girişimcilik Niyeti	6,50 (1,75 – 7,00)	6,50 (1,00 – 7,00)	0,856

#Mann Whitney U testi

Araştırma örnekleminde ilgili değişkenler bazında elde edilen değerlerin “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği ile ilgili kıyaslamalı fark analizleri yürütülmüştür. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 4’te görülebilir. Buna göre, “Öz-Yeterlilik, ADK, Tutum, Öznel Norm ve Girişimcilik Niyeti” örtük değişkenlerinin cinsiyet değişkeni bazında anlamlı farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir deyişle ilgili değişkenler cinsiyet değişkeni bazında anlamlı bir farklılaşma göstermediğinden dolayı cinsiyet değişkenine ilişkin fark hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: Yaşa Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Yaş				p
	18-24 (N=48) Medyan (Min-Mak)	25-34 (N=88) Medyan (Min-Mak)	35-44 (N=55) Medyan (Min- Mak)	45+ (N=28) Medyan (Min-Mak)	
Öz-Yeterlilik	5,8158 (1,79 – 7,00)	6,0000 (3,74 – 7,00)	6,4211 (3,63 – 7,00)	6,1579 (4,53 – 7,00)	0,015*
ADK**	5,6250 (1,00 – 7,00)	6,0000 (3,00 – 7,00)	7,0000 (1,00 – 7,00)	6,8333 (5,00 – 7,00)	0,030*
Tutum	6,3333 (1,33 – 7,00)	6,6667 (2,67 – 7,00)	7,0000 (1,00 – 7,00)	6,8333 (5,00 – 7,00)	0,012*
Öznel Norm	6,3333 (1,33 – 7,00)	6,3333 (2,67 – 7,00)	6,6667 (2,33 – 7,00)	6,000 (5,00 – 7,00)	0,236
Girişimcilik Niyeti	6,0000 (1,00 – 7,00)	6,5000 (3,00 – 7,00)	6,7500 (1,75 – 7,00)	6,7500 (5,00 – 7,00)	0,009*

#Kruskal Wallis testi

* p<0,05

** Algılanan Davranış Kontrolü

Araştırma örnekleminde ilgili değişkenler bazında elde edilen değerlerin; “Yaş” değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği ile ilgili kıyaslamalı fark analizleri yürütülmüştür. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 5’te görülebilir. Buna göre, “Öznel Norm” örtük değişkeninin aldığı değerlerin hiçbir yaş grubu arasında anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer taraftan; “Öz-Yeterlilik, ADK, Tutum ve Girişimcilik Niyeti” örtük değişkenlerinin en az iki yaş grubu arasında anlamlı ölçüde farklılaşması nedeniyle yapılan Bonferroni düzeltmeleri sonucunda, söz konusu 4 örtük değişkendeki farklılaşmanın “18-24” ile “35-44” yaş grupları arasında olduğu; diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Tablo 6: Eğitim Seviyesine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Eğitim Seviyesi					p
	İlk/ortaokul (N=52) Medyan (Min-Mak)	Lise (N=76) Medyan (Min-Mak)	MYO*** (N=31) Medyan (Min-Mak)	Üniversite (N=43) Medyan (Min-Mak)	Üniversite öğrencisi (N=26) Medyan (Min-Mak)	
Öz-Yeterlilik	6,00 (1,79 – 7,00)	6,31 (3,84 – 7,00)	6,315 (4,13 – 7,00)	5,89 (3,74 – 7,00)	5,67 (3,58 – 7,00)	0,003*
ADK**	6,50 (1,00 – 7,00)	6,50 (3,00 – 7,00)	6,00 (3,50 – 7,00)	5,75 (3,75 – 7,00)	5,62 (2,25 – 7,00)	0,001*
Tutum	6,83 /1,00 – 7,00)	7,00 (3,00 – 7,00)	6,66 (3,00 – 7,00)	6,33 (2,67 – 7,00)	6,166 (1,33 - 7,00)	0,019*
Öznel Norm	6,33 (2,33 – 7,00)	6,66 (3,00 – 7,00)	6,33 (3,33 – 7,00)	5,66 (2,67 – 7,00)	6,00 (1,33 – 7,00)	0,012*
Girişimcilik Niyeti	6,50 (1,00 – 7,00)	6,75 (3,00 -7,00)	6,25 (3,75 – 7,00)	6,00 (3,25 – 7,00)	6,00 (2,00 – 7,00)	0,001*

#Kruskal Wallis testi

* p<0,05

**Algılanan Davranış Kontrolü

*** Meslek Yüksekokulu

Araştırma örnekleminde ilgili değişkenler bazında elde edilen değerlerin; “Eğitim Seviyesi” değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılık gösterip göstermediği ile ilgili kıyaslamalı fark analizleri yürütülmüştür. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 6’da görülebilir. Buna göre, “Öz-Yeterlilik, ADK, Tutum, Öznel Norm ve Girişimcilik Niyeti” örtük değişkenlerinin en az iki yaş grubu arasında anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Başka bir deyişle fark hipotezleri tüm örtük değişkenler bazında kabul edilmiştir. Bu nedenle farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeleri sonucunda, söz konusu 5 örtük değişkendeki farklılaşmanın hangi “Eğitim Seviyesi” grupları arasında olduğu ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

- “Öz Yeterlilik” ile ilgili farklılık analizlerinde; farklılaşmanın “Lise Mezunu” ve “Üniversite Mezunu” grupları arasında; “Lise Mezunu” ve “Üniversite Öğrencisi” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmakla birlikte; diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir fark yoktur;
- “ADK” ile ilgili farklılaşmanın “İlk/Ortaokul Mezunu” ve “Üniversite Mezunu” grupları arasında; “Lise Mezunu” ve “Üniversite Mezunu” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmakla birlikte; diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir fark yoktur;
- “Tutum” ile ilgili farklılaşmanın “Lise Mezunu” ve “Üniversite Öğrencisi” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmakla birlikte; diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir fark yoktur;
- “Öznel Norm” ile ilgili farklılaşmanın “Lise Mezunu” ve “Üniversite Mezunu” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmakla birlikte; diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir fark yoktur;
- “Girişimcilik Niyeti” ile ilgili farklılık analizlerinde; farklılaşmanın “Lise Mezunu” ve “Üniversite Mezunu” grupları arasında; “Lise Mezunu” ve “Üniversite Öğrencisi” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmakla birlikte; diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bu bulgulara göre; “Eğitim Seviyesi” grupları arasında bireylerin girişimcilik niyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” şeklindeki araştırma hipotezi doğrulanmış; farkların hangi gruplar arasında olduğu yukarıda açıklanmıştır.

4.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkeni Girişimcilik Niyeti üzerinde etkileri olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçların geçerli olabilmesi için EKK (En Küçük Kareler) varsayımları test edilmiştir. Regresyon modelinin hata terimleri normal dağılıma sahiptir ve çoklu doğrusal bağımlılık problemi bulunmamaktadır. Modelin hata terimlerinde değişen varyans sorunu tespit edildiğinden elde edilen katsayı tahminleri geçersiz sayılmıştır (Güriş ve Çağlayan, 2010:549). Değişen varyans sorununu gidermek için, HAC (Heteroskedastic and Autocorrelation Consistent) yöntemi kullanılarak model tekrar tahmin edilmiştir. Bu tahmin yönteminde katsayılar değişmemekte fakat standart hatalar, dolayısıyla t istatistikleri ve olasılık değerleri değişmektedir. HAC yöntemine göre elde edilen tahmin sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: HAC Yöntemine Göre Elde Edilen Tahmin Sonuçları

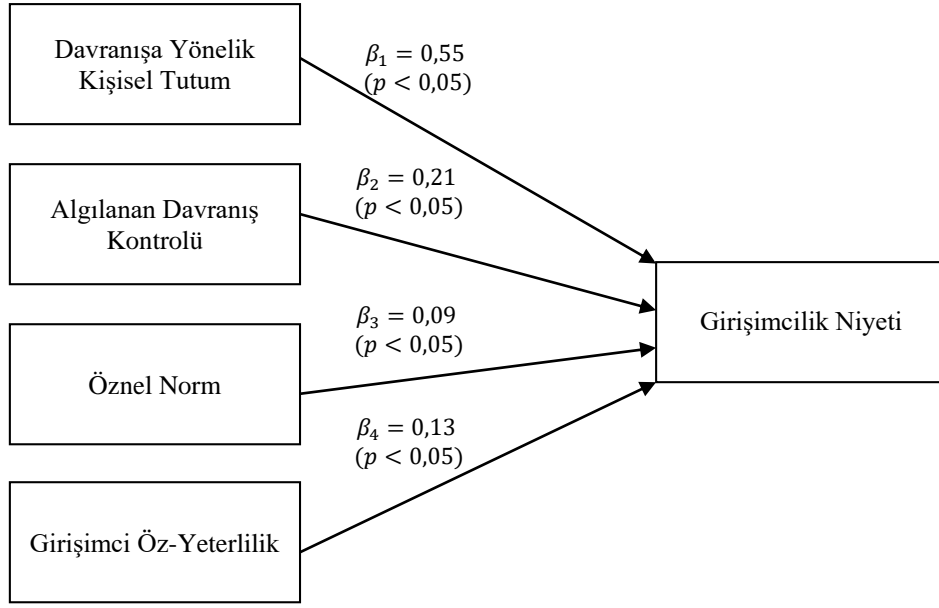
Bağımlı Değişken: Girişimcilik Niyeti (GN)				
Metot: EKK				
Örnekleme: 1 229				
Dâhil Edilen Gözlem Sayısı: 229				
HAC standart hata ve kovaryans (Bartlett kernel, Newey-West fixed bandwidth = 5.0000)				
Değişken	Katsayı	Std. Hata	t-İstatistiği	Olasılık
Sabit	0.165769	0.246042	0.673742	0.5012
ADK*	0.209639	0.049659	4.221604	0.0000
Tutum	0.549851	0.048799	11.26774	0.0000
Öznel Norm	0.086621	0.040885	2.118649	0.0352
Öz-Yeterlilik	0.125091	0.060712	2.060392	0.0405
R ²	0.765346	Bağımlı Değ. Ortalaması		6.139738
Düzeltilmiş R ²	0.761156	Bağımlı Değ. Standart Sapması		0.991045
Regresyonun Std. Hatası	0.484340	Akaike Bilgi Kriteri		1.409535
Hata Terimlerinin Karelerinin Toplamı	52.54720	Schwarz Kriteri		1.484507
Log Olabilirlik	-156.3918	Hannan-Quinn Kriteri		1.439781
F-İstatistiği	182.6491	Durbin-Watson İstatistiği		1.972770
Olasılık (F-istatistiği)	0.000000	Wald F-İstatistiği		191.1441
Olasılık (Wald F-İstatistiği)	0.000000			

*Algılanan Davranış Kontrolü

Yeniden tahmin edilen modelde katsayılar değişmediğinden, olasılık değerleri üzerinden değişkenlerin istatistiksel anlamlılığı incelenmiştir. Değişkenlerin olasılık değerleri incelendiğinde; Öznel Norm, Girişimci Öz-Yeterlilik, ADK ve Tutum değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Buna göre;

- “Girişimciliğe yönelik kişisel tutum, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir”,
- “Girişimcilikle ilgili öznel normlar, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir”,
- “Algılanan davranış kontrolü, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir” ve
- “Girişimci öz-yeterlilik, bireyin girişimcilik niyeti ile pozitif yönde ilişkilidir” şeklinde öne sürülen araştırma hipotezleri doğrulanmıştır.

Nihai modelin regresyon katsayıları incelendiğinde (Şekil 2) tüm değişkenlerin Girişimcilik Niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Değişkenlerin ölçüm birimi aynı olduğundan katsayı büyüklükleri üzerinden Girişimcilik Niyeti değişkeni üzerindeki etkisi sıralanabilir. Buna göre; Girişimcilik Niyeti değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişken Tutum iken bu değişkeni sırasıyla ADK, Öz-Yeterlilik ve Öznel Norm takip etmektedir.



Şekil 2: Regresyon Analizi Sonuçları ile Araştırma Modelinin Görünümü

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada, Planlı Davranış Teorisine (PDT) göre, bireylerin girişimcilik niyetlerini şekillendiren davranışa yönelik tutumun, algılanan davranış kontrolünün, öznel normların ve dördüncü bağımsız değişken olarak girişimci öz-yeterliliğin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. 7 adet hipotezin öne sürüldüğü bu araştırmada; dört değişkenin (Tutum, ADK, Öz-Yeterlilik, Öznel Norm) bireyin girişimcilik niyeti üzerinde önemli etkilerinin olduğu saptanmış ve 1, 2, 3 ve 4 numaralı araştırma hipotezleri doğrulanmıştır. Girişimcilik Niyeti üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişken Tutum olurken bu değişkeni sırasıyla, Algılanan Davranış Kontrolü (ADK), Girişimci Öz-Yeterlilik ve Öznel Norm takip etmektedir.

Çalışmada kişisel tutumun bireylerin girişimci olma niyeti üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, PDT'ye dayanarak tutumların bireylerin girişimcilik niyetlerini etkilediğini ortaya koyan daha önceki bazı çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Yeşilay ve Yavaş, 2017; Çetinkaya Bozkurt 2014; Ekici ve Turan 2017; Kalkan, 2011; Souitaris vd., 2007; Engle vd., 2010; Schlaegel ve Koenig, 2013; Schwarz vd., 2009; Zampetakis vd., 2009; Debarliev vd., 2015; Kim ve Hunter, 1993; Solesvik vd., 2012; Kadir vd., 2012; Claar vd., 2012; Cialdini vd., 1981; Douglas ve Shepherd, 2002; Johns ve Mattsson, 2005).

Algılanan davranış kontrolünün (ADK) bireylerin girişimcilik niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, araştırmada ulaşılan sonuçlardan biridir. Bu sonuç, literatürde daha

önce yapılan bazı çalışmalarla uyumludur (Ajzen, 2002; Bateman ve Crant, 1993; Claar vd., 2012; Krueger ve Dickson, 1994; Souitaris vd., 2007; Krueger vd., 2000; Solesvik vd., 2012; Wilson vd., 2007; Bandura, 1997; Liñán 2008; Kadir vd., 2012).

Araştırmada girişimcilik kararı ile ilgili öznel normların bireyin girişimcilik niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca öznel normlar, bireylerin girişimcilik niyeti üzerinde en az etkiye sahip değişken olarak saptanmıştır. Literatürde öznel normların girişimcilik niyetleri üzerindeki etkileriyle ilgili tartışmalı ve farklı sonuçlar yer almaktadır. Girişimcilik niyetini önemli ölçüde açıklayacak öznel normların tespit edildiği çalışmaların (Kolvereid, 1996; Kolvereid ve Isaksen, 2006; Tkachev ve Kolvereid, 1999; Yang; 2013) yanı sıra; öznel normların anlamsız olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalar da (Autio vd., 2001; Krueger vd., 2000) mevcuttur. Astuti ve Martdianty (2012), altı devlet üniversitesindeki 600 son sınıf öğrencisi ile gerçekleştirdikleri araştırmada Planlı Davranış Teorisine göre öznel norm en güçlü değişken olarak öğrencilerin girişimcilik niyetini tahmin etmede önemli bir kanıt sağlamıştır. Benzer şekilde Çin’de yapılan başka bir araştırmada da (Yang; 2013), girişimciliğe yönelik tutum ve öznel normların katılımcıların girişimcilik niyetlerine etkisinin ADK’dan çok daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de konuyla ilgili daha önce yapılan bazı araştırmalarda, öznel normun bireylerin girişimcilik niyetleri ve eğilimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yeşilay ve Yavaş, 2017; Çetinkaya Bozkurt, 2017; Ekici ve Turan, 2017). Kalkan (2011) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise, öznel norm ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bulgularımız, girişimci özyeterliliğin girişimcilik niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, literatürde yer alan bu yöndeki çalışmalarla uyumludur (Özler vd., 2017; Şeşen ve Basım, 2012; Başol vd., 2011; Naktiyok vd., 2010; McGee vd., 2009; Chen vd., 1998; Zhao vd., 2005; Arenius ve Minniti, 2005; Vesalainen ve Pihkala, 1999; Lans vd., 2010; Piperopoulos ve Dimov, 2015; Kolvereid ve Isaksen, 2006; Liñán vd., 2013; Boyd ve Vozikis, 1994; Krueger ve Brazeal, 1994). Benzer şekilde, Basım ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan araştırmada, öz yeterlilik algısı ile hem yenilikçilik hem de risk alma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında bireylerin “yaş, cinsiyet, eğitim” özelliklerinin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Girişimcilik faaliyetinde yaşın etkisini araştıran Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Global Report 2016/17, en yüksek girişimcilik aktivitesinin 25-34 yaş arasında gerçekleştirildiğini göstermektedir. Çalışmamızın bulguları

literatürdeki bu sonuçla örtüşmemektedir. Araştırma örnekleminde elde edilen veri setinin yaşa göre değişkenler üzerinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçlarına göre; dört ayrı yaş grubu arasında “Öz-Yeterlilik, ADK, Tutum ve Girişimcilik Niyeti” anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bulguya göre, 5 numaralı araştırma hipotezi doğrulanmaktadır. Öz-Yeterlilik, ADK, Tutum ve Girişimcilik Niyeti ölçek puanları açısından farklılığın hangi yaş grubu veya gruplarından kaynaklandığı incelendiğinde; sadece “18-24” ile “35-44” arasında anlamlı bir fark olduğu; diğer alt yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. 35-44 yaş grubu, tüm ölçek puanlarında 18-24 yaş grubundan fazla değerlere sahiptir.

Bireyin girişimcilik tercihinde cinsiyetin etkisini analiz eden önceki bazı araştırmalarda erkeklerin girişimciliği kadınlardan daha fazla tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Naktiyok vd., 2009; Delmar ve Davidson, 2000; Matthews ve Moser, 1996; Scherer vd., 1989; Davidsson, 1995; Matthews ve Moser, 1995; Reynolds vd., 2004;). Spor bilimleri alanında öğrenim gören 185 üniversite öğrencisi ile anket yöntemiyle gerçekleştirdikleri araştırmalarında Şeşen ve Basım (2012), yaş, cinsiyet, önceki iş deneyimi ve ailenin aylık gelirin öğrencilerin girişimcilik niyetlerini farklılaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Literatürün aksine, bizim çalışmamızda “cinsiyet” ile “girişimcilik niyeti, tutum, ADK, öznel norm ve öz-yeterlilik” değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiş ve 6 numaralı hipotez doğrulanmamıştır. Literatürde yer alan yukarıda söz edilen bulgularla bu araştırmada ulaşılan bulgu arasındaki dikkat çekici bu farklılığın açıklanması amacıyla, Türkiye’de girişimciliğin cinsiyet ile ilişkisini ele alan daha ileri araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Araştırma bulguları, katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça girişimcilik niyetinin azaldığını ve 7 numaralı araştırma hipotezinin doğrulandığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitim seviyesi arttıkça girişimcilik davranışına ilişkin öz-yeterlilik ve ADK azalma eğilimi göstermektedir. Bu durum, dikkat çekici olup Sluis ve arkadaşlarının (2005) bulgularıyla uyumludur.

Çalışmanın bulgularına göre, girişimciliğe yönelik kişisel tutumlar, bireylerin girişimcilik niyetleri üzerinde etkisi bulunan en önemli belirleyicidir. Bu nedenle, bireylerin girişimciliğe dair tutumlarının olumlu yönde seyretmesine hizmet edecek sosyal ve ekonomik stratejiler geliştirmek ve bunları yaşama geçirmek önemlidir. Ayrıca bu çalışmada girişimcilik niyetlerinin belirleyicileri olarak saptanan algılanan davranış kontrolü (ADK), girişimci öz-yeterlilik ve öznel normların da yukarıda sözü edilen stratejilerde dikkate alınması gerekliliğinin altı çizilmiştir. Belirli sosyal, kültürel faktörlerin ve kişisel özelliklerin

girişimcilik niyetleri üzerinde farklı etkileri olduğu söylenebilir. Örneğin, bu araştırmada öznel normlar, girişimcilik niyeti üzerinde en az etkiye sahip değişken olarak saptanırken; Çin'deki bir çalışmada (Yang, 2013) öznel normlar, potansiyel girişimciler üzerinde baskın şekilde etkili olabilmektedir. Bu durum, birbirinden farklı alanlarda ve pek çok faktörün etkisi altında bulunan bireysel girişimcilik niyetinin ve dolayısıyla girişimci davranışın farklı girişimcilik motivasyonlarıyla oluştuğunun bir göstergesidir. Ayrıca, cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş, gelir deneyim gibi demografik faktörlerin girişimcilik niyetleriyle ilişkisine dair araştırmaların toplumsal yapılara göre farklılık gösterebileceği de araştırmamızın bulgularının yorumlanmasından ortaya çıkan bir sonuç olmuştur.

Girişimcilik niyeti ile ilgili makalelere yapılan atıfların sayısı, girişimcilik niyeti üzerindeki ilginin artarak devam ettiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte konuyla ilgili yapılan araştırmaların ışığında ortaya çıkan her yeni bilgi, beraberinde daha fazla soruyu da getirmektedir. Bu da, girişimcilik niyetlerinin arkasında yatan ve son derece karmaşık motivasyonel faktörleri açıklayabilmek adına, daha fazla sayıda araştırma yapılması ihtiyacını doğurmaktadır (Fayolle ve Liñán, 2014: 665).

Bu bağlamda, gelecekte ülkemizde yapılacak araştırmalarda, Planlı Davranış Teorisi (PDT) bileşenleri ve öz-yeterlilik ile girişimcilik niyeti arasındaki doğrudan bağlantılara ek olarak, girişimciliğe yönelik tutumların, algılanan girişimcilik kontrolünün (ADK), öznel normların ve girişimci öz-yeterliliğin girişimcilik niyeti üzerindeki dolaylı etkileri ve bunların birbirleriyle etkileşimleri ele alınabilir.

Sonuç olarak, girişimcilik alanında girişimcilik niyetinden girişimci davranışa uzanan yolun aydınlatılması için farklı bakış açılarına ve yeni fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı değişkenleri ve yaklaşımları bütünleştirecek niyet temelli yeni araştırmalar, bireyin girişimci olma kararı vermesinin ardında yatan belirleyicilerin anlaşılmasında son derece yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abbot, M. L. (2017). *Using Statistics in The Social and Health Sciences with Spss and Excel*. John Wiley & Sons, Inc., NJ.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Chicago: The Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.
- Astuti, R. D. & Martdinaty, F. (2012). Students entrepreneurial intentions by using theory of planned behavior: The case in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 6(2), 100-112.
- Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M., Parker, G. C., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman & Company.
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W., & Kickul, J. R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- Basim, H. N., Korkmazıyürek, H., & Tokat, A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-130.
- Başol, O., Dursun, S., & Aytaç, S. (2011). Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Üniversiteli Gençler Üzerine Bir Uygulama. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (13)04, 9-22.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: the emergence of the new venture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17 (1), 11-20.
- Botsaris, C., & Vamvaka, V. (2016). Attitude toward entrepreneurship: structure, prediction from behavioral beliefs, and relation to entrepreneurial intention. *Journal of the Knowledge Economy*, 7, 433-460.
- Boyd, N. G., & Vozikis G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63-77.

- Branchet, B., Boissin, J. P., & Hikkerova, L. (2017). Modeling entrepreneurship intentions: an essay of typology. *Management International*, 21(2), 109-122.
- Campo, J. L. M. (2011). Analysis of the influence of self-efficacy on entrepreneurial intentions. *Prospectiva*, 9(2), 14-21.
- Carsrud, A., & Brännback Malin. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
- Cialdini, R. B., Petty R. E., & Cacioppo J. T. (1981). Attitude and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 32(3), 357-404.
- Claar, V. V., Frey, R., Szarucki, M., & TenHaken, V. R. (2012). Hope for the east: entrepreneurial attitudes of MBA students in two transition economies relative to those in the USA. *International Journal of Business Excellence*, 5(3), 220-237.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), Hillsdale, NJ.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2014). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde öğrencilerin girişimci olma niyetlerinin incelenmesi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (3) 1, 27-47.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. Paper prepared for the RENT IX Workshop. Nov. 23-24, Piacenza, Italy.
- De Noble, A. F., Jung, D., & Ehrlich, S. B. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relation to entrepreneurial action. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Der: D. Reynolds), Babson College: Wellesley, MA, 73-87.
- Debarliev, S., Janeska-Iliev, A., Bozhinovska, T., & Ilieva, V. (2015). Antecedents of entrepreneurial intention: evidence from republic of Macedonia Stojan. *BEH - Business and Economic Horizons*, 11(3), 143-161.
- Delmar, F., & Davidsson P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, July 12, 1-23.
- Díaz-García, M. C., & Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261-283.
- Douglas, E., & Shepherd, D. (2002). Self-employment as a career choice: attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 26(3), 81-90.
- Ekici, E., & Turan, M. (2017). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimi: planlanmış davranışlar teorisi ve girişimcilik eğitiminin rolü. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26)1, 201-215.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame, S., & Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: a twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16(1), 33-57.
- Erikson, R. (1999). A study of entrepreneurial career choices among MBAS-the extended bird model. *Journal of Enterprising Culture*, 7(1) 1-17.
- Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67, 663-666.

- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*, New York: Addison-Wesley.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2017). Global Report 2016/17. <http://www.gemconsortium.org/report/49812>, (Erişim Tarihi 10.12.2017).
- Gürbüz, Ş., & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe - Yöntem – Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Güriş, S., & Çağlayan, E. (2010). *Ekonometri Temel Kavramlar*, İstanbul: Der Yayınları.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575-589.
- Hockerts, K. (2017). Determinants of social entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 41(1), 105-130.
- Hui-Chen, C., Kuen-Hung T., & Chen-Yi, P. (2014). The entrepreneurial process: an integrated model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 727-745.
- Johns, N., & Mattsson, J. (2005). Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases. *Tourism Management*, 26(4), 605-616.
- Kadir, M. B. A., Salim M., & Kamarudinc, H. (2012). The relationship between educational support and entrepreneurial intentions in Malaysian higher learning institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 2164-2173.
- Kalkan, A. (2011). Kişisel tutum, öznel norm ve algılanan davranış kontrolünün girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2)14,189-206.
- Kalkan, A. (2011). Kişisel tutum, öznel norm ve algılanan davranış kontrolünün girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 189-206.
- Karimi, S., Biemans, H. J. A., Lans, T., Chizari, M., & Mulder, M. (2016). The impact of entrepreneurship education: a study of Iranian students' Entrepreneurial Intentions and Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 187-209.
- Kautonen, T., Gelderen, M., & Tornikoski, E. T. (2013). Predicting entrepreneurial behavior: a test of the theory of planned behavior. *Applied Economics*, 45(6), 697-707.
- Kickul, J. & Zaper, J. A. (2000). Untying the knot: do personal and organizational determinants influence entrepreneurial intentions? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 15(3), 57-77.
- Kim, M. S., & Hunter, J. E. (1993). Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior a meta-analysis of past research. *Communication Research*, 20(3), 331-364.
- Koçoğlu, M., & Hassan, M. U. (2013). Assessing entrepreneurial intentions of university students: a comparative study of two different cultures: Turkey and Pakistani. *European Journal of Business and Management*, 5(13), 243-252.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(1) 47-58.

- Kolvreid, L., & Isaksen, E. (2006). New Business Start-Up and Subsequent Entry Into Self Employment. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866-885.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 5(4), 315-330.
- Krueger, N. F., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, Cilt15, Sayı 5-6, s. 411-432.
- Krueger, Norris F. (2007); "What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), 123-138.
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341-364.
- Lans, T., Gulikers, J., & Batterink, M. (2010). Moving beyond traditional measures of entrepreneurial intentions in a study among life-sciences' students in the Netherlands. *Research in Post-Compulsory Education*, 15(3), 259-274.
- Lee, L., Wong, P. K., Der, F. M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: the influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 124-136.
- Lee, S. H., & Wong, P. K. (2004). An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 7-28.
- Liñán, F. (2008). Skill and Value Perceptions: How Do They Affect Entrepreneurial Intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257-272.
- Liñán, F., & Chen, Y. W. (2006). Testing the Entrepreneurial Intention Model On A Two-Country Sample. Universidad de Sevilla, Departamento de Economía Aplicada I, Documents de Treball, s. 1-28.
- Liñan, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Liñán, F., Serrano, J. F., & Romero, I. (2013). Necessity and opportunity entrepreneurship: the mediating effect of culture. *Revista de Economía Mundial*, 33, 21-47.
- Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), 187-215.
- Matthews, C. H., & Moser, S. B. (1995). Family background and gender: implications for interest in small firm ownership. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7(3), 365-378.
- Matthews, C. H., & Moser, S. B. (1996). A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 29-43.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Mei, H., Zhan, Z., Fong, P. S. W., Liang, T., & Ma, Z. (2016). Planned behaviour of tourism students' entrepreneurial intentions in China. *Applied Economics*, 48(13), 1240-1254.

- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., & Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 97-104.
- Mueller, S. L. (2004). Gender Gaps in Potential for Entrepreneurship Across Countries and Cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 199-220.
- Naktiyok, A., & Timuroğlu, M. K. (2009); “Öğrencilerin Motivasyonel Değerlerinin Girişimcilik Niyetleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, s. 85-103.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N., & Gulluce. A. C. (2010); “Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intention: The Turkish Case”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Cilt 6, Sayı 4, s. 419-435.
- Obschonka, M., Goethner, M., Silbereisen, R. K., & Cantner, U. (2012). Social identity and the transition to entrepreneurship: the role of group identification with workplace peers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 137-147.
- Özler, N. D. E., Giderler, C., & Baran, H. (2017). Öz yeterlilik ve kontrol odağının bireylerin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Management Economics & Business*, 13, 736-747.
- Peterman, N. E., & Kennedy, J. (2003). Enterprise education: influencing students’ perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 129-144.
- Piperopoulos, P., & Dimov, D. (2015). Burst bubbles or build steam? entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 970-985
- Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: an investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 187-204.
- Reynolds, P. D. (2009). Screening item effects in estimating the prevalence of nascent entrepreneurs. *Small Business Economics*, 33(2), 151-163.
- Reynolds, P. D., Carter, N. M., Gartner, W. B., & Greene, P. G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States, evidence from the panel study of entrepreneurial Dynamics. *Small Business Economics*, 23(4), 263-284.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53-71.
- Schlaegel, C., & Koenig, M. (2013). Determinants of entrepreneurial intent: a meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332.
- Schwarz, E. J., Wdowiak, M. A., Almer-Jarz, D. A., & Breitenecker, R. J. (2009). The effects of attitudes and perceived environment conditions on students’ entrepreneurial intent: an Austrian perspective. *Education + Training*, 51(4), 272-291.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (Fourth Edition). U.S.A: John Wiley and Sons, Inc.
- Simeh, K. N. (2011). Entrepreneurship theories and empirical research: a summary review of the literature. *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), 3(6).
- Sluis, J. V. D., Van Praag, M., & Vijverberg, W. (2005). Entrepreneurship selection and performance: a meta-analysis of the impact of education in developing economies. *The World Bank Economic Review*, 19(2), 225-261.

- Solesvik, M. Z., Westhead, P., Kolvereid, L., & Matlay, H. (2012). Student intentions to become self-employed: the Ukrainian context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 441-460.
- Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? the effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.
- Spencer, A. S., Kirchhoff, B. A., & White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution the essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 26(1), 9-26.
- Şeşen, H., & Basım, H.N. (2012). Demografik Faktörler ve Kişiliğin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (12), 21-28.
- Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694.
- Tkachev, A., & Kolvereid, L. (1999). Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(3), 269-280.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik keşif süreci*. İstanbul: Beta Beta Basım Yayım.
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: implications for goal-setting theory and research. *The Academy of Management Review*, 16(1), 180-199.
- Uygun, M., & Güner, E. (2016). Girişimcilik eğiliminin gelişiminde girişimcilik eğitiminin rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5)5, 37-57.
- Vesalainen, J., & Pihkala, T. (1999). *Motivation structure and entrepreneurial intentions*. http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_B/IIIB.html.
- Wach, K., & Wojciechowski, L. (2016). Entrepreneurial intentions of students in Poland in the view of Ajzen's theory of planned behaviour. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1), 83-94.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 31(3), 387-406.
- Xu, X., Ni, H., & Ye, Y. (2016). Factors influencing entrepreneurial intentions of chinese secondary school students: an empirical study. *Asia Pacific Education Review*, 17(4), 625-635.
- Yang, J. (2013). The theory of planned behavior and prediction of entrepreneurial intention among Chinese undergraduates. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 367-376.
- Yeşilay, R. B., & Yavaş, V. (2017). Öğrencilerin girişimcilik niyetinin planlanmış davranış teorisi çerçevesinde incelenmesi: Sivil havacılık alanında öğrenim gören önlisans öğrencileri üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, (6)1, 145-172.
- Zampetakis, L. A., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., & Moustakis, V. S. (2009). On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intention. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(6), 595-618.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 25-41.

Citation: Ashour M. (2018), Triangulation As A Powerful Methodological Research Technique In Technology-Based Services, BMIJ, (2018), 6(1): 193-208 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.209>

TRIANGULATION AS A POWERFUL METHODOLOGICAL RESEARCH TECHNIQUE IN TECHNOLOGY-BASED SERVICES

Mohammed ASHOUR¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 29/01/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 19/03/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

This research is an attempt to identify triangulation techniques that helps in overcoming constraints facing researchers within service markets based on high technology. Because of the high contact customer-telecommunication services providers (TSP) relationship, its reliability on the advanced rapid technology, and its short life cycle, telecommunication services are classified as a highly complex services market. In addition to the predominant characteristics of service, TSPs' marketing activities are directed at people (not goods), a matter that causes considerable difficulties in conducting research in telecommunication markets and also causes challenges regarding finding acceptance. Hence, the pluralist perspective of triangulation, gives more attention on matching between various methodological techniques and difficulties in researching in such complicated markets. Moreover, triangulation as a methodological approach provides alternative techniques that may enable overcoming bias, eclecticism or other researching problematic issues. The purpose of this article is to explore the difficulties that pose a threat with respect to the validity and credibility of research output within high-tech services and the appropriate methodological research techniques the researcher can utilize to overcome these obstacles.

Keywords: Triangulation, Tech-Based Services, Telecommunication Services Complexities, Jordan.

JEL Codes: B49, C18

GÜÇLÜ BİR METODOLOJİK ARAŞTIRMA YÖNTEMİ OLARAK ÇEŞİTLEME

ÖZ

Bu araştırma, yüksek teknoloji hizmeti sunan sektörlerde araştırmacıların karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmede, çeşitleme yöntemlerinin uygunluğunun önemini vurgulamayı amaçlar. Müşteri-telekomünikasyon hizmet sağlayıcıları (THS) arasındaki iletişimin sıklığı, gelişmiş hızlı teknolojinin güvenilirliği ve kısa sürmesi nedeniyle, telekomünikasyon hizmetleri oldukça karmaşık bir hizmet sektörü olarak tanımlanmaktadır. Hizmetin öne çıkan bu özelliklerine ek olarak, THS'lerin pazarlama faaliyetlerinin (mallara değil) insanlara yönelik olması da, telekomünikasyon sektöründe araştırmalar yapma konusunda büyük sıkıntılara yol açmakta ve kabul görme konusunda güçlükleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, çeşitlemenin çoğulcu bakış açısı, çeşitli metodolojik yöntemler arasındaki uyuma ve bu türden karmaşık sektörlerde araştırma yapma zorluklarına daha dikkatli bir biçimde yaklaşmaktadır. Ayrıca, metodolojik bir yaklaşım olarak çeşitleme, önyargı, eklektizm veya diğer problemlerle meselelerin aşılmasını sağlayacak bir alternatif teknik sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı yüksek teknoloji hizmetleri içerisindeki araştırma çıktıların güvenilirliği ve geçerliliğine tehdit oluşturan güçlükleri ve bu güçlüklerin aşılmasında araştırmacının yararlanabileceği uygun metodolojik araştırma tekniklerini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Çeşitleme, Teknoloji Tabanlı Hizmetler, Telekomünikasyon Hizmetleri Güçlükleri, Ürdün

JEL Kodları: B49, C18

¹ Assitant Professor, Al Zaytoonah University of Jordan, m.ashour@zu.edu.jo

<http://orcid.org/0000-0001-9019-4328>

1. INTRODUCTION

Triangulation as a methodological research technique is supposed to support both: the validation and the competences of research findings (Gibson, 2017: Ammenwerth, et al., 2003), in such a complex environment. As a preferred methodological strategy in services (Gilmore and Carson, 1996), through triangulation not only validation is aimed at but ``deepening and widening`` researcher`s understanding about the studied phenomenon too, as Olsen (2004) stated.

Triangulation as a methodological technique refers to the use of multi-method approach in which different investigative methods are applied to the same phenomenon (Burton, et al., 2017: Kern, 2016: Erzberger and Prein, 1997) in order to pinpoint the phenomenon, to improve the accuracy of the observations (Mason, 2006) and to facilitate validation of collected data (Bogdan and Biklen, 2006).

Triangulation through using a multi-method approach in investigating a phenomenon, aims to achieve two major objectives as (Ammenwerth, et al., 2003, p.3) explained “Validation: to support a finding with the help of the others and completeness: to complement the data with new results, thus to find new information, to get additional pieces to the overall puzzle”.

The term triangulation derives from navigating in which several points are used for determining of a ship`s or aircraft`s position (Ammenwerth, et al., 2003). While triangulation is a common technical term in telecommunications markets for locating the geographic position of a service user, Bryman (n.d.) notes that the term is drawn from surveying where a set of triangles are used to map out an area.

In social research an early application to triangulation related to the Campbell and Fiske ``multitrait-multi method matrix`` work in 1959 in which - within a mathematical model - they stressed ``employing several methods simultaneously`` in order to assess all aspects of the phenomenon as Mathison (1988) stated.

Thus, triangulation in evaluation is a methodological powerful technique (Holtzhausen, 2000; Bogdan and Biklen, 2006) that facilitates validation of data through using a combination of several research methodologies (sources of data, evaluators, methods, or theories) in the study of the same phenomenon.

2. METHODOLOGY

Although related literature classified research according to perception of the world into several different philosophies (e.g. realism, positivism, pragmatism, etc) qualitative and quantitative are seen as two major approaches in which research could be classified. Qualitative research is an umbrella term covering an array of interpretative techniques that help us understand and explain the meaning of social phenomena, otherwise come to terms with the meaning, not the frequency, of certain more or less naturally occurring phenomena in the social world (Van Manen, 1990 cited in Al-Busaidi, 2008, p.11).

This research adopts the systematic reviews as appropriate research technique intending to provide a complete, exhaustive summary of current literature relevant to a research question. According to Kitchenham (2004) such type of research approach is not only limited to primary sources of data, it involves the collection, analysis and interpretation of data, although the data derive from secondary sources represented in reviewing other research.

Although systematic reviews are increasingly being used as a preferred research method in medicine and health care (Bettany-Saltikov, 2012; Sambunjak & Puljak, 2010) however, they are not limited to these research domains and are quite common in all other sciences where data are collected, published in the literature would be helpful (Ader et al., 2008).

In addition, this paper goes beyond the narrative review of the literature of research methodology to assess the role of triangulation strategies (e.g. data, strategies, theoretical) in improving the reliability and validity of research techniques adopted by researchers in volatile environments such as the tech-based service markets that are changing radically due to the combination of globalisation, market forces and innovative technologies. Several variables contributed to the adoption of the present research methodology. The nature of research purpose, and research domain are seen as key aspects determined the research design.

Boaz and Sidford (2006) argued that, the good systematic review guides promote the development of a precisely defined review question in the hope that this will lead to a more focused review. Consequently, this research followed the five key steps indicated by Boaz and Sidford (2006) as substantial steps in reviewing process as shown in Figure 2 below.



*Adapted from Boaz and Sidford (2006)

Figure1: Key Steps in Literature Review

To summarize, because of the need to concentrate on meanings, not facts, and the attention given to understanding what is happening, this research positions itself within the qualitative perspective.

3. JUSTIFICATION FOR TRIANGULATION

Volatile situations, unique services characteristics, firm customer interaction, nature of demand and reluctance to disclose information may allow eclecticism, skepticism which is reflected negatively in the credibility and persuasiveness in research findings carried out in services. Triangulation advocates (Denzin, 1978; Miles and Huberman, 1994; Perlesz, and Lindsay, 2003; Bryman, et al., 2008) argue that, through the combining of multiple methods, measures and theories, triangulation allow circumventing the predominant constraints of services. Initially, researchers who use two or more data resources will achieve more rational outcomes than who use of a single source. This is the basic notion of triangulation.

The high-tech services market is characterized from other markets by the mutual relations, unique service determinants, deregulation and stiff competition, in addition to the challenges posed by the consequences of the acceleration of technology. All were reflected in the multiplicity of themes and aspects that have to be taken into account when evaluating phenomenon in the market.

Therefore, to carry out a study with the omission of important aspects in this market will result in increasing the likelihood of potential neglected areas, which is seen as eclecticism and weakness in the validity of search findings. Mathison (1988, p. 17) emphasized that: ``Practicing researchers and evaluators know that the image of data converging upon a single proposition about a social phenomenon is a phantom image``.

But to the contrary, in the execution of a phenomenon evaluating, triangulation as a pluralist approach, focus is on a synergistic combination of using multiple methodological

approaches which enable and facilitate validation of data through corroboration with each other. ``Phenomenon is ‘measured’ from two or more different vantage points, in order to pinpoint the phenomenon, or to improve, test or validate the accuracy of the observation`` (Mason, J. 2006, p. 8) which will result in "different images of understanding" as Smith and Kleine (1986) suggested in Mathison (1988, p. 2) thus increasing the "potency" of evaluation findings. Here too, when multiple data, theories or investigations are complementarily employed in order to interpret a particular social phenomenon, validity will be increased, and elimination of bias will be reinforced. Unambiguously, triangulation aims to achieve a meaningful image, complete description and holistic understanding for the phenomenon.

4. TYPES OF TRIANGULATION

A distinct body of related literature has discussed the different alternatives for the dyadic employment of both: qualitative and quantitative methods. Purposes, advantages or limits were focused on through using the mixed or the integrated approach. Triangulation as a methodological technique is more comprehensive and beyond the qualitative-quantitative applications as a research method.

For achieving a ``balanced picture of the situation`` (Altrichter, et al., 2008), triangulation draws on using a combination of several research options. Methods, theories, sources of data and multiple numbers of researchers, are all potential methodological alternatives techniques in the same phenomenon. Following the discussion on triangulation applications, while Denzin (1978) suggested four different types, Guion (2002) stressed the environmental factor as the fifth type of triangulations:

- a. Data triangulation: involves time, space, and persons.
- b. Investigator triangulation: involves multiple researchers in an investigation.
- c. Theory triangulation: involves using more than one theoretical position in the interpretation of the phenomenon.
- d. Methodological triangulation: involves using of more than one method for gathering data (interviews, questionnaires, documents, etc.).
- e. Environmental triangulation: involves the use of different locations, settings and other key factors related to the environment in which the study took place, such as time of the day, day of the week or season of the year.

Table1: Research Challenges within Tech-Based Services
(The Case of Telecommunication Services sector in Jordan)

Telecommunication Services Analysis Level	Categories	Potential Research Complexities
<p style="text-align: center;">Nature of Telecommunication Services Providers (TSPs)</p>	<p>Purpose:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfying customers` needs related to telecommunication services. (Both: individual and business) <p>Structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Large companies with expensive infrastructures. • International alliances <p>Type:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Private sectors 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulties in identifying customer satisfaction measurement criteria. • Eclecticism: caused by researcher`s applied methods in choosing participants, data resources or preferred answers. • Language inaccuracies: due to the common use for the technical or telecommunication terms. • Difficulties in obtaining the acceptance to participate in research.
<p style="text-align: center;">Competition and Environmental Factors</p>	<p>Industry structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limited number of TSPs within highly competitive market. <p>Markets and legal environment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open markets deregulation and privatization polices. <p>Technology:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Based on turbulent technology environment. • Short life cycle services depend on the rapid technological innovations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risks related the weakness of results generalization. (Because of the limited number of firms that may accept to participate in research) • Reticence and lack of disclosure related sensitive information caused by competition in addition to inaccuracies or lack of data because of awareness of competitors` intelligence activities. • The affects of regional or international markets factors. • Evaluating the rapidly evolving of customer preferences and needs related to short life cycle services.
<p style="text-align: center;">TSP-Customer Relationship</p>	<p>Type of relationship:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membership: subscribers <p>Degree of participation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer should be in contact with his TSP during receiving telecommunication service. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluating TSP-Customer relationship requires considering many complex behavioural (psychological and social) aspects. • The potential objectivism problematic, in case of researcher`s engaged influenced the studied issues. • Customer`s judgment on the quality of provided services is influenced by internal and external circumstances during receiving telecommu-nication service.

<p>Service Package</p>	<p>Degree of equipment base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • High (infrastructure, complex telecommunication software, etc.) <p>(may not seen clearly by the consumer)</p> <p>Degree of durability:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Low <p>(Regarding the rapid telecom - technology, telecom short life cycle services and the rapid developments related to the complementary tangible goods.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulties in assessing customer satisfaction with specific pure service. • Difficult to investigate the factors that affect customer's preferences developments because of the dynamic evolving industry. • Difficult to assess customer's value perception as it is influenced by many social, financial, psychological and cultural factors.
<p>Delivery Method</p>	<p>Availability of service:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiple sites <p>Nature of delivery:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuous <p>Type of consumption:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collectively <p>(within a wide global networks)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguity or inability in identifying points of strength and points of weakness of the applied delivery methods because of the complexity and multiplicity of roles.

*Adapted from: Kurtz and Clow (1998)

5. TRIANGULATION TECHNIQUES AND TELECOMMUNICATION SERVICES RESEARCH COMPLEXITIES

Triangulation offers a wide range of methodological strategies and techniques all aimed at enabling researchers to increase the validity, credibility and generalization of research results so as to allow circumventing the inaccuracies and eliminating of potential bias. Researchers within high tech-services - as the case of Jordanian telecommunication services industry - are faced by critical constrains influence negatively the acceptance of research results.

The predominant characteristics of provided services, the structure of the telecommunication industry, the TSPs-Customer relationship, the nature of demand and delivery methods all required a sophisticated methodological perspective dealing effectively

with the researcher's anticipated challenges and difficulties.

Different methodological strategies were suggested by Mason (2006) based on linking the social research impediments with its appropriate multi-methods alternatives:

- Mixing methods for a close-up illustration of a bigger picture, or for background.
- Mixing methods with a parallel logic. (Research experiences and unrelated to ask and answer differently conceived or separate questions).
- Mixing methods to ask questions about connecting parts, segments or layers of a social whole.
- Mixing methods to achieve accurate measurement through triangulation.
- A multi-dimensional triangulation. (Mixing methods to ask distinctive but intersecting questions).

The work developed by Mason (2006, pp. 4-10) is considered as a broad strategic framework for a pluralist researching approach, based on classifying the multi-methodological alternatives within five strategies. The five general strategies reflect the source from which various techniques of triangulation are drawn from.

``Mixing methods for a close-up illustration of a bigger picture``, as strategic research approach that introduces many techniques to enable researchers achieve a comprehensive and in-depth understanding for the phenomenon as Mason (2006) explained. For example, to explore the adopting of the strategic philosophy ``customer orientation perspective`` within Jordanian telecommunication provision, triangulation provides a ``more close-up view`` for the phenomenon background through mixing different methods. On one hand a single or multi-case study as a qualitative technique enables ``capturing of reality and detail by studying a phenomenon in its natural context`` (Cavaye, 1996), on the other hand statistical or financial quantitative data complement and enrich the overall image.

Some research comprises different unrelated aspects which require searching simultaneously within differently parallel lines (Mason, 2006). For example, ``to evaluate the rapidly evolving of customer preferences related to short life cycle provided services within privatization and open market policies in the Jordanian telecommunication industry``. Evaluating process includes two main domains:

- Consumer behavioural - social, psychological - and service marketing background aspects.

- Legislation and laws related telecommunications (pricing policies, international alliances, confidentiality of customers' data, infrastructure and its related laws) aspects.

Through two parallel areas, theory triangulation and researcher triangulation techniques allow consumer behavioural researchers and researchers with expertise in telecommunications legislation contribute the overall findings validity. A wide survey –as quantitative instrument – aims at tracing the different developments of consumer's preferences based on the behavioural related theories.

Furthermore, the holistic dimension is to be considered for achieving a clear understanding of the legislation environment. ``Holistic outlook in any research is to gain a comprehensive and complete picture of the whole context in which the phenomena of interest occur. It is an attempt to describe and understand as much as possible about the whole situation of interest`` (Gilmore and Carson, 1996, p. 23). Semi-structured interviews with senior managers, experts and executive directors in the main services telecommunication providers (TSPs) who present the higher involvement and participation in their organizations, will allow ``greater degree of sense-making, and richer descriptive and analytical possibilities for the data`` as Rouse and Daellenbach (1999, p. 490) stated. The implementation of measuring customer satisfaction within telecommunication services may represent a prominent practical benefit of applying the triangulation techniques. By matching telecommunication services complexities to the most appropriate research methodologies, triangulation aims at supporting the findings or conclusions of research ``much more convincing and accurate`` (Yin, 1994; Miles and Huberman, 1994) in Alam (2005).

Assessing customer satisfaction within telecommunication provision in Jordan requires identifying the critical elements that lead to the overall satisfaction. In addition to the behavioural measurements (loyalty and recommendation), service quality, service value, promotion and communication, complaints, delivery and firm staff, all have to be presented in the satisfaction measurement tool.

Even whilst the components of satisfaction measurement tool have been identified, the telecommunication service nature, integration of acts and interactive relationship pose vexing obstacles that seem to face the measuring process itself.

In more detail, many aspects contribute the complexity of telecommunication service customer satisfaction measuring:

- Unique telecommunication services characteristics.
- Telecommunication service providers (STPs)-customer dynamic and interactive relationship.
- Difficulties in determining factor that influence customer's preferences.
- Ambiguity in identifying points of strength and points of weakness of the applied delivery methods because of the complexity and multiplicity of roles.
- Difficulties in evaluating customer perceptions risk and service quality related to inseparability.
- Customer's judgment on the quality of provided services is influenced by internal and external circumstances during receiving telecommunication service.
- Difficulties in evaluating the rapidly evolving of customer preferences, needs and tastes, related to the short life cycle services.

Therefore, services are activities (Regan, 1963) that could not be simplified in processing customers and their orders. Services are the behaviour of employees, and the impressions of customers made during the mutual interaction (Martin, 1999). Hence, to gauge customer satisfaction with specific service or to measure the quality of provided service, the researcher has to consider the suitability of the adopted methodological approach.

In line with Mason's (2006) work, the researcher may draw on "mixing methods to achieve accurate measurement through triangulation" as a strategy for measuring customer satisfaction accurately. Within corroborative logic, triangulation techniques enable researchers to diversify data sources, theories and methodologies through a - mutually reinforcing - strategic perspective that can ultimately underpin the accurateness of "identifying the main components of the measurement tool related to telecommunication services customer satisfaction".

The parallel logic research approach represents research within multi methodological unrelated lines (Mason, 2006). To the contrary, both of the mixing methods with integrative logic research strategy and the multi-dimensional logic research strategy are based on utilizing all research techniques iteratively in order to support research findings validity, credibility and persuasiveness.

Mixing methods with integrative logic manages sort of "questions about connecting parts, segments or layers of a social whole". Whereas, the multi-dimensional logic strategy is considered as the methodological preferred approach where "intersecting questions and variety of views" which require a multi-methodological triangulation techniques too (mason, 2006). For example, to assess "the impact of customer's opinions and convictions about the health

influences of electromagnetic fields on mobile penetration rate within telecommunication services provision in Jordan`, the evaluating process includes three main connected domains:

- Consumer behavioural (social and psychological) and service marketing background aspects.
- Medical background related the effects of `electromagnetic field` on human beings.
- Telecommunication technology (telecom infrastructure and telecom legislation background) aspects.

It is evident that the different aspects: consumer behavioural, medical background and telecommunication technology are represented in the research query as interconnected and interactive aspects. Experienced researchers with different backgrounds (behavioural, medical and telecom infrastructure) will work iteratively as teams.

Different data sources, methods and theories could be developed by specialist research teams according to their aspect`s requirements. High degrees of coordination are recommended in all research stages.

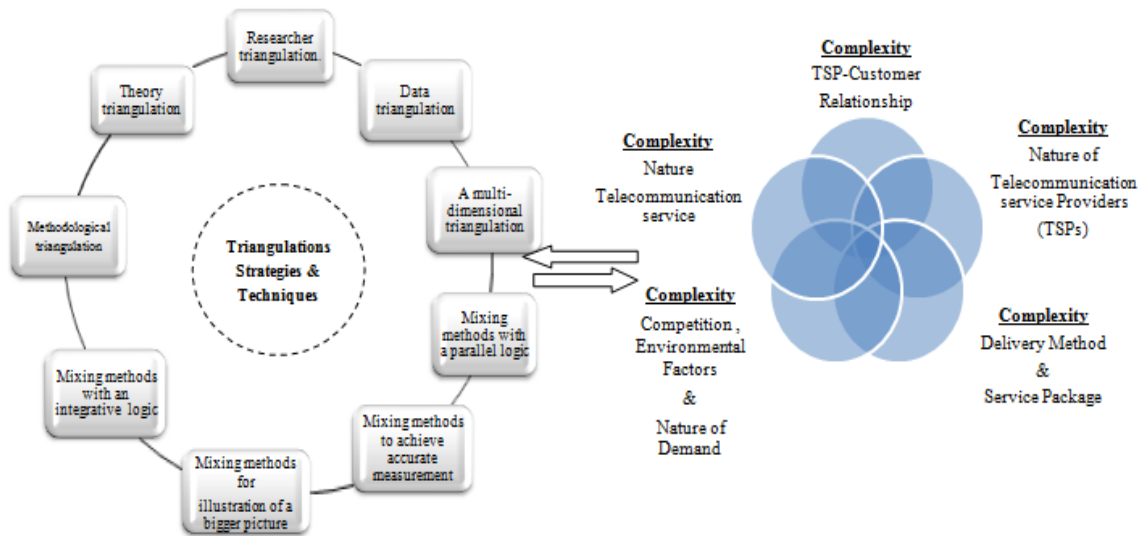


Figure2: Telecommunication Services Research Complexities and Triangulation`s Techniques

Finally, Gilmore and Carson (1996) emphasized suitability of the interpretative analysis of data and the experiential knowledge and understanding of the researcher in the context of services. Focusing on both: “Interpretative analysis of data” and “descriptive data” appropriateness (Gilmore and Carson, 1996) in providing “depth and detail” about “events, situations and interactions between people” (Patton, 1980).

The interpretive approach enables researchers to focus on understanding what is happening in a given phenomena context and interpretation of data (Carson, et al., 2001). Similarly, it allows a clearer understanding of complex situations involving human and organizational behaviour (Remenyi, et al., 1998). In this regard, evaluating services where people interaction and integration of acts, it is suggested to ``be done not only on organizations but also in organizations`` (Rouse and Daellnbach, 1999).

Furthermore, an interpretive methodology is important for gathering and explaining attitudes and opinions of people. It allows achieving a substantial meaning and understanding of the how and why questions (Carson, et al., 2001). Interpretive methodology enables deep comprehension of the validity of specific marketing capabilities which could be perceived as a source of competitive advantage within Jordanian telecommunication services provision and how these capabilities could be combined and managed.

6. CONCLUSIONS

Triangulation as a multi-methodological approach, offers various techniques for supporting research findings focusing on increasing the validity by varying in data, researchers, theories, methodologies or environments.

In line with related literature, researcher may face difficulties and constraints in evaluating within tech-based services markets.

Because of the unique attributes of telecommunication services where interaction between people, overlapping in roles and integration of acts are expected, triangulation is considered as an appropriate research technique in such stiff competition and dynamic markets. Triangulation - through all research stages- enables researchers to expand the methodological alternatives horizontally and vertically aiming at increasing the validity and creditability of evaluation findings.

REFERENCES

- Ader, H. J., Mellenbergh, G.J. and Hand, D.J. (2008). *Methodological quality. Advising on Research Methods: A consultant's companion*. Johannes van Kessel Publishing.
- Al-Busaidi, Z. (2008). Qualitative Research and its Uses in Health Care. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 8 (1), 11-19.
- Afridi, F. K. (2009). Extended Services Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing Ps. *The Journal of Managerial sciences*, 3 (1), 137-143.
- Ahn, J.-H., Cha, K., Jun, D. and Park, M. (2004). Bridging telecommunications service: its concept and related management strategy. *Telecommunications Policy*, 28 (9-10), 733-750.
- Alam, I. (2005). Fieldwork and data collection in qualitative marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8 (1)97-112.
- Altrichter, H., Feldman, A., Posch, P. and Somekh, B. (2008). *Teachers investigate their work; An introduction to action research across the professions*. 2nd edition. Routledge.
- Ammenwerth, E., Iller, C. and Mansmann, U. (2003). Can evaluation studies benefit from triangulation? A case study. *International Journal of Medical Informatics*. 70 (2), 237-248.
- Boaz, A. and Sidford, A. (2005). *Reviewing Existing Research*. In: *Gilbert, Nigel, (ed.) From postgraduate to social scientist : a guide to key skills*. London, U.K. : SAGE Publications. pp. 7-24. ISBN 9780761944607.
- Bateson, J. E. G. (1977). Do we need services marketing? *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute Report, December, 77-115.
- Bateson, J. E. G. (1979). Why We Need Service Marketing. in Ferrell, O. C., Brown, S. W. and Lamb, C. W. (Eds), *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, 131-46.
- Bettany-Saltikov, J. (2012). *How to do a systematic literature review in nursing*. Berkshire: Open University Press.
- Berry, L. L. (1980). Service Marketing Is Different. *Business*, 30 (May-June), 24-29.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. and Fahy, J. (1993) Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- Bogdan, R. C. and Biklen, S. K. (2006). *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods*. 4th edn. Allyn and Bacon.
- Booms, B. and Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organisation Structures for Services Firms, in Donnelly, J. and George, W. (1981) 'marketing of services, special educators' Conference Proceeding, Chicago, American Marketing Association, 46-51.
- Bryman, A. (n.d.). Triangulation and Measurement", [Online] Available at: <http://www.referenceworld.com/sage/socialscience/triangulation.pdf>
- Bryman, A., Becker, S. and Sempik, J. (2008). Qualitative and Mixed Methods Research: A View from Social Policy. *Int. J. Social Research Methodology*, 11 (4), 261-276.
- Campbell, D. T. and Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56 (2), 81-105.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. And Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*, London: SAGE.
- Cavaye, A. L. M. (1996). Case study research: a multifaceted research approach for IS. *Information System Journal*, 6 (3), 227-242.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2nd edn. New York: McGraw Hill.
- Erzberger, C. and Prein, G. (1997). Triangulation: Validity and empirically-based hypothesis construction. *Quality and Quantity*, 31(2) 141-154.
- Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J. (2006). *Services Management, Operations Strategy, Information Technology*. 5th edn. New York: McGraw-Hill.

- Gibson, C. B. (2017). Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On Enhancing the Value of Mixed Method Research. *Organizational Research Methods*, 20 (2), 193-223.
- Gilmore, A. and Carson, D. (1996). Integrative qualitative methods in services context. *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (6), 21-26.
- Goncalves, K. P. (1998). *Service Marketing - A strategic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guion, L. A. (2002). *Triangulation Establishing the Validity of Qualitative Studies*. University of Florida. Publication.
- Holtzhausen, S. (2001). Triangulation as a powerful tool to strengthen the qualitative research design: The Resource-based Learning Career Preparation Programme (RBLCPP) as a case study. Higher Education Close Up Conference 2. 16-18 July 2001. Lancaster University.
- Johari, L. M., Singh, J.D., Sinha, P.K., Sehgal, A., Ramdas, D., Agarwal, M.L. (2004). *Marketing of Services*. Indira Gandhi National Open University. School of Management Studies.
- Kern, F. G. (2016). The Trials and Tribulations of Applied Triangulation: Weighing Different Data Sources. *Journal of Mixed Methods Research*. ISSN 1558-6898.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic review. Available at: http://www.idi.ntnu.no/emnee/empsc/papers/kitchenham_2004.
- Kurtz, L. D. and Clow, K. E. (1998). *Service Marketing*. USA: John Wiley and Sons.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S. and Lewis, B. (1999). *Services Marketing: European Perspective*. New York: Prentice Hall Inc.
- Martin, C. L. (1999). The history, evolution and principles of services marketing: poised for the new millennium. *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (7), 324-328.
- Mason, J. (2006). Six strategies for mixing methods and linking data in social science research. ESRC National Centre for Research Methods. University of Manchester.
- Mathison, S. (1988). Why Triangulate?. *Educational Researcher*, 17 (2),13-17.
- McCarthy, J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 2nd edn. Richard D. Irwin, Inc.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Olsen, W. (2004). Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed. Final version. Forthcoming as a chapter in *Developing in Sociology*, 2004, ed. M. Holborn, Ormskirk: Causeway Press.
- Palmer, A. (2001). *Principles of services marketing*. England: McGraw-Hill Publishing Company.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Perlesz, A. and Lindsay, J. (2003). Methodological triangulation in researching families: making sense of dissonant data. *Int. J. Social Research Methodology*, 6 (1), 25-40.
- Regan, W. J. (1963). The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 27 (3), 57-62.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, R. and Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. London: Sage.
- Rouse, M. J. and Daellenbach, U. S. (1999). Research notes and Communications rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 487-494.
- Sambunjak, D., and Puljak, L. (2010). Cochrane systematic review as a PhD thesis: an alternative with numerous advantages. *Biochemia Medica*, 20 (3), 319-326.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), 73-80.
- Smith, M. L., and Kleine, P. L. (1986). Qualitative research and evaluation: Triangulation and multimethods reconsidered. In D. D. Williams (Ed.), *Naturalistic evaluation (New Directions for Program Evaluation, No. 30)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Turner, S., F., Cardinal, L.B. and Burton, R.M. (2017). Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap. *Organizational Research Methods*, 20 (2), 243-267.

- Van Manen, M. (1990). *Researching lived Experience: Human Science for an Action Sensitivity Pedagogy*. London: Althouse Press.
- Wright, L. T. (1996). Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (6), 59-64.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd edn. Newbury Park, CA: Sage.
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. USA: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (2), 33-46.

Citation: Erden Ayhün S. (2018), Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma, BMIJ, (2018), 6(1): 209-236 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.205>

ÖRGÜTSEL SÜREÇLERDEKİ KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARDA KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ROLÜ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Sena ERDEN AYHÜN²

Received Date (Başvuru Tarihi): 10/01/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Kültürel yapıda gerçekleşen değişim olgusu toplumsal yapıda değer, inanç ve davranış farklılıklarını beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişim olgusunun yetişkin kuşaklar tarafından kabul edilmemesi, yeni kuşakların davranışlarının anlaşılabilmesi yeni ve yetişkin kuşaklar arasında çatışmalar yaşanabilmesini gündeme getirmektedir. Bireylerin öncelikli olarak aile ortamında yaşadıkları çatışmalar, bir işletme bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini göstermektedir. Literatürde yapılan pek çok teorik bazlı çalışmada kuşaklararası çatışmaların kültürel değişimlerle ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışmada üniversitelerde görev yapan X kuşağı akademisyenlerinin kendisinden küçük kuşak olarak isimlendirilen Y kuşağı ile çatışma yaşayıp yaşamadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Y kuşağı akademisyenlerinin de kendisinden büyük kuşaklar olan isimlendirilen X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşaklar ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları araştırılmıştır. Buna ilaveten araştırmada kültürel boyutları ölçen değişkenlerden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I, kolektivizm II, atılganlık, cinsiyet ayrımcılığı, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarındaki değişimler ile kuşaklararası çatışmaların ilişkisi araştırılmıştır. Veriler anket yöntemi ile web üzerinden, yüz yüze görüşme ve faks yoluyla toplanmış, kullanılabilir durumda olan 428 anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; X kuşağının Y kuşağı ile, Y kuşağının da X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşak ile nadiren çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Kültürel boyutlardaki kolektivizm II, performans odaklılık boyutlarıyla, kuşaklararası çatışmaların ilişkisi ters yönlü, cinsiyet ayrımcılığı ile kuşaklararası çatışmaların ilişkisi pozitif yönlü bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklararası Çatışma, Kültür, Kültürel Değişim, Yönetim

JEL Kodları: M1, MO

¹ Bu makale yazarın tamamlanmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak yazılmıştır.

² Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, senaerden@comu.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-0142-1344>

THE ROLE OF CULTURAL CHANGES IN INTERGENERATIONAL CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL PROCESSES: A SURVEY AIMED AT ACADEMICIANS

ABSTRACT

The phenomenon of change in the cultural structure brought about differences in values, beliefs and behavior in the social structure. The fact that the phenomenon of change is not acknowledged by adult generations, the inability to understand the behaviors of new generations brings about the possibility of conflicts between new and adult generations. The conflicts that individuals primarily experience in the family environment also manifest themselves when they are beginning to work within an institution. Many theoretical-based studies in the literature show that conflicts that occur during generations may be related to cultural changes. In the study, it was tried to determine whether the X generation academicians working at the universities had experienced conflict with the Y generation of the younger generation. In addition, the Y generation academics were investigated whether they lived in conflict with the elderly generations, named X generation,, Baby Boomers generation and silent generation. In addition in the survey; the relation between the avoidance of variables measuring the cultural dimensions and uncertainty, power distance, collectivism I, collectivism II, assertiveness, gender segregation, being orientation for future and performance, differentiations in humanistic approach and intergenerational conflicts are searched. Data are collected over the web sites by survey method, face to face meeting and via fax and 428 applicable interview results have been provided. In the analysis of the data the structural equality model was utilized. As a result of the analyzes made; It has been determined that the X generation is rarely conflict with Y generation, the Y generation is rarely conflict with X generation, Baby Boomers generation and silent generation. Collectivism II and performance orientation and relation of intergenerational conflicts has been found in reverse direction where the relation of intergenerational conflicts with gender apartheid dimension was in positive direction.

Keywords: Intergenerational Conflict, Cultural Change, Management

Jel Codes: M1, MO

1. GİRİŞ

Toplumların tarım toplumundan, sanayi toplumuna ve akabinde bilgi toplumuna dönüşmesi sağlık, ekonomik, kültürel, eğitim vb. pek çok alanda değişim ve dönüşümü beraberinde getirmiştir. Sözkonusu dönemlerin özellikleri farklı toplumsal yapılarda yetişen bireylerinin olanaklarının farklılaşmasını sağlamıştır. Farklı zaman dilimlerinde yetişen kuşaklarının farklı sosyo-kültürel ve teknolojik çağları yaşamış olmaları, söz konusu kuşakların tutumlarında ve beklentilerinde farklılıklar olmasını ve farklı beklentileri olan kuşakları içerisinde barındıran iş hayatında önemli yönetim sorunlarını gündeme getirmiştir.

Literatürde ifade edilen pek çok çalışma kültürel değişimler sonucunda farklı kuşakların birbirleriyle çatışmalar yaşayabileceğini vurgulamakta, öncelikle aile hayatında ve toplumsal hayatta başlayan kuşaklararası çatışmalarının, bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlanmasıyla da devam edeceğini ortaya koymaktadır. Literatürde yapılmış araştırmalar, kültürel öğelerin zaman içerisinde değişim göstermesinin, kuşakların davranışlarını ve değerlerini farklılaştıracağını ileri sürmektedir. Buna ilaveten farklı toplumsallaşma süreçleri içerisinde yetişen kuşakların, olaylara bakış açılarında farklılıklar olacağı ve bu durumun örgütlerde kuşaklararasıdaki anlaşmazlıklar ve çatışmaları ortaya çıkaracağı açıklanmaktadır. Kültürel

yönlere değişim gösteren farklı kuşakların bir örgüt bünyesinde birlikte çalışmaya başlamaları ile örgütsel süreçlerde uyumsuzluklar ve çatışmaların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

Günümüzde pek çok örgütte çalışanlar arasında yaşanan kuşaklararası çatışmalar; personel devir hızındaki yükselmeleri, bireylerin motivasyon sorunları yaşamalarını ve buna bağlı olarak verimlilik düzeylerindeki azalmaları beraberinde getirmektedir. Farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış ve farklı sorumluluklara sahip olmuş bireyler arasında yaşanan huzursuzluklar ise; işletmelerin ana amacı olan üretkenlik, etkinlik, etkililik ve verimlilik hedeflerini olumsuz etkilemektedir. Sözkonusu örgütler içerisinde değerlendirilen üniversitelerin mevcut işlevlerini başarı ile gerçekleştirebilmelerinde akademisyenler arasında yaşanan kuşaklararası çatışmaların etkin biçimde yönetilmesi önem kazanmaktadır. Üniversiteler öğrencilerini dünya standartlarında mesleki bilgi ve beceri ile donatarak ülke ve dünya sorunlarına duyarlı, insan haklarına saygılı, rekabetçi, özgüven sahibi bireyler olarak yetiştirebilmeyi hedeflemektedirler. Üniversitelerin sözkonusu işlevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde bünyelerinde faaliyette bulunan akademisyenlerin bilgi ve becerileri açısından yetkinlik düzeyleri kadar, birbirlerini iyi anlayabilmelerinin de önemi büyüktür. Bu bağlamda eğitim öğretim süreçlerinin etkinliğini geliştirebilmede üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kültürel boyutlarını analiz etmek ve farklılaşan değer yargılarını etkin yönetebilmek, örgütlerde yaşanabilecek kuşaklararası çatışmaların olumsuz etkilerinin önüne geçilmesinde önem teşkil edecektir.

Çalışmada; üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kültürel boyutlarındaki değişimlerin kuşaklararasıda yaşanan çatışmalara olan etkisini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda; X kuşağı akademisyenlerinin kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı akademisyenleri ile, Y kuşağı akademisyenlerinin de kendisinden büyük kuşaklar olarak isimlendirilen X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşak akademisyenleri ile çatışmalar yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmış ve sözkonusu bulguların kültürel değişimlerle olan ilişkisi araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve bölümünde kuşak teorisi, kültür, örgütlerde kuşaklararası çatışma ve kültürel değişim ile kuşaklararası çatışmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Kuşak Teorisi

İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreçte yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış kişiler topluluğu kuşak kavramı olarak açıklanmaktadır (TDK, www.tdk.gov.tr). Karl Mannheim (1920) kuşak kümelenmesinin bileşimini; paylaşılan ortak alışkanlıklar ve kültürel değerlere sahip bireylerden oluşan bir topluluk olarak tanımlamaktadır (Yi vd., 2010: 602).

Wyatt (1993); bir kuşağın oluşabilmesinin nedenlerini aşağıda belirtildiği gibi ifade etmektedir (Arsenault, 2004: 128):

- Politik faktörlerden kaynaklanan, toplumu derinden etkileyen biçimlendirici olaylar,
- Toplumda kaynakların dağılımına paralel olarak nüfus yapısındaki çarpıcı değişimler,
- Toplumların geçirmiş oldukları başarı ve/veya başarısızlık dönemleri,
- Toplumu düşünceleri ile etkileyen, onları yönlendiren, toplumu peşinden sürükleyebilme gücüne sahip olan liderlerin davranışları,
- Teknolojik yenilikler.

Literatürde kuşak farklılıklarına neden olan faktörler üzerinde durularak, kuşak farklılıklarına ilişkin birtakım sınıflandırmalar yapılmakta ve her kuşağın sahip olduğu karakteristik özellikler, yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sosyal-kültürel faktörlerdeki iyileşmeler ile ekonomik ve politik faktörlerdeki farklılaşmalar farklı kuşak gruplarının oluşumuna neden olmaktadır.

Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıklarının bulunduğu görülmektedir (Reeves and Oh, 2008: 296). Literatürde kuşakların genel olarak Sessiz kuşaklar, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve M kuşağı olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

Sessiz kuşağın Türkiye açısından 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir (Senbir, 2004: 21). Baby Boomers (bebek patlaması) kuşağı; İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan 1 milyar bebekten dolayı sözkonusu ismi almıştır (Mengi, www.kigem.com). 1946-1964'lü yıllar arasında doğan bireyler Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı) olarak ifade edilmektedir (Kyles 2005: 54). Literatürde X kuşağının sıklıkla 1965-1979'lu yıllar arasında doğan bireylerden oluştuğu vurgulanmaktadır (Kyles, 2005; Keleş, 2011; Yelkikalan ve Altın, 2010; Haeberle vd., 2009; Crumpacker and Crumpacker, 2007). Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır (Senbir, 2004: 24). X kuşağının geçiş dönemi olarak isimlendirilmesinin nedeni; Türkiye'de 1965-1979 yılları arasında eğitim, sağlık ve nüfus alanında görülen çarpıcı değişimler ve hayat standartlarındaki önemli düzeyde iyileşmelerdir.

Y kuşağının ise 1980-1994'lü yıllar arasında doğan bireylerden oluştuğu açıklanmaktadır (Yelkikalan ve Altın, 2010; Kyles, 2005). Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararlarıyla girişimcilik faaliyetlerinde ithal ikameci anlayıştan vazgeçilmiş ve ihracata yönelik kalkınma stratejileri benimsenmiştir (Müftüoğlu ve Durukan 2004: 8). Sözkonusu durum Türkiye'de 1980 yılından sonra doğan bireylerin ekonomik yönden iyileşme gösteren bir dönemde yetişmelerini beraberinde getirmiştir. Diğer kuşaklardan, yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıması sebebiyle ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkanlar olarak da gelişme gösteren bir dünyada yetişmişlerdir. Türkiye'de 1980 sonrası olarak ifade edilen Y kuşağı, PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Senbir, 2004: 25). Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde bulunması ve teknolojinin gelişmesi 1995-2002 yılları arasında doğmuş olan M kuşağının ara kuşak olarak isimlendirilmesini beraberinde getirmiştir (Seçkin-Büyük, 2005: 112). 2003 yılı sonrasında doğan bireylerin oluşturduğu Z kuşağı ise; teknolojiyi ileri derecede kullanan, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyüyen bir kuşak olarak açıklanmaktadır (Williams, 2010: 12).

2.2. Kültür Kavramı

Kültür kavramı bir toplumda süregelen gelenekler, görenekler ve alışkanlıkların bütünüdür. Kültür kavramı ile ilgili yapılan ilk tanımlardan bir tanesi de Edward B. Tylor'a aittir. Tylor'a göre kültür; bir toplumun üyesi olarak bireylerin kazandıkları alışkanlıklar,

beceriler, gelenekler, manevi değerler, kurallar, inançlar ve sanatsal ürünlerin toplamıdır (Hofstede vd.,1990: 311). Kültür; belirli bir grubun dış çevreyle uyumunda ve içsel bütünleşme sorunlarıyla mücadele etme sürecinde, sözkonusu sorunları anlayarak, düşünerek ve hissederek yeni kuşaklara aktarmayı amaçlayan, belirli bir grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir (Schein, 2002: 7).

Hofstede (1980); kültür boyutlarını; güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm, erillik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma, kısa ve uzun vadeli bakış açısı olmak üzere toplam beş boyutta kategorileştirmiştir. Buna ilaveten House vd. (1999) tarafından gerçekleştirilen GLOBE çalışması Hofstede tarafından ele alınan kültürel boyutları daha da geliştirmeyi başarmış, söz konusu kültürel boyutları; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I (kurumsal kolektivizm), kolektivizm II (grup içi kolektivizm), cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım olmak üzere toplam dokuz kategoride gruplandırmıştır.

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness- Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği) araştırma projesi Pennsylvania Üniversitesi, Wharton işletme fakültesinde görev yapan profesör Robert J. House önderliğinde, 1991 yılında tasarlanarak, 1993 yılında hayata geçirilmiştir. GLOBE, Hofstede (1980), Schwartz (1992, 1994), Smith (1995), Inglehart (1997) ve diğer araştırmacıların çalışmalarını geliştiren ve günümüzde de çalışmaları devam eden bir araştırma projesi olarak dikkat çekmektedir (Hoppe, 2007: 1). Tablo 1’de GLOBE kültür boyutlarının açıklamaları ifade edilmektedir.

Tablo 1: GLOBE Kültür Boyutları

Belirsizlikten Kaçınma	Organizasyonun veya toplumun geleceğin tahmin edilemezliğini, yani belirsizliğini azaltmak için normlar ve bürokratik uygulamalara önem verme derecesi.
Güç Mesafesi	Organizasyonun veya toplumun gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılmasını ve bu durumu kabul etmeleri.
Kolektivizm I (Kurumsal Kolektivizm)	Kurum uygulamalarının, organizasyonel ve toplumsal uygulamalarda kaynakların ortak dağılımını ve kolektif eylemleri teşvik etme, destekleme ve ödüllendirme düzeyini belirtmektedir.
Kolektivizm II (Grup İçi Kolektivizm)	Bireylerin aileleri veya çalıştıkları kurumla ilgili dile getirdikleri, bağlılık, dayanışma ve övünç kaynağı olabilme hususlarını ifade etmektedir.
Cinsiyetler Arası Eşitlik	Organizasyonun veya toplumun cinsiyetler arası rol farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne ölçüde minimize ettiğini göstermektedir.
Atılganlık	Organizasyonda veya toplumda bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerde agresif, iddialı olabilmeleri, fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri.
Geleceğe Yönelik Olma	Organizasyonda veya toplumda bireylerin planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açılarına ne derece sahip olabildiklerini belirten boyuttur.
Performansa Yönelik Olma	Toplumun veya organizasyonun bireylerin başarıya ulaşmalarını ve performanslarını arttırmalarını verecek ödüllerle ne boyutta desteklediğini göstermektedir.
İnsani Yaklaşım	Toplumun veya organizasyonun bireylerin kibar ve ilgili olmalarını, cömert, arkadaş canlısı, fedakâr ve adil olmalarını ne boyutta desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermektedir.

Kaynak : Javidan vd., 2004:30.

2.3. Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalar

Kuşaklararası çatışmalar; iki veya daha fazla kuşak arasında duygu, çıkar ve amaç ayrılıklarından dolayı görülen anlaşmazlıklar, karşıtlıklar ve uzlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yörükoğlu, 1996: 204-205). Kuşakların mevcut özelliklerindeki farklılıkların yanlış algılanması ve yorumlanması kuşaklararası çatışma olgusunu gündeme getiren önemli bir unsurdur (Tolbize, 2008: 13). Kuşaklararası çatışma kavramını Beaud and Pialoux (1999: 325); kültürel, sosyal ve düşünce boyutlarına ilişkin; en az iki veya daha fazla kuşak grubunun birbirlerine karşı olan mesafeleri olarak ifade etmektedir (Flamant, 2007: 111).

Bireylerin ilk olarak aile yaşamında karşılaştıkları kuşak çatışmaları, bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini göstermektedir. Kuşakların örgütsel hiyerarşi, iş etiği ve yönetim uygulamaları açısından görevlere ilişkin farklı değer yargılarına sahip olmaları, örgüt bünyesinde kuşaklararası çatışma olgusunun varlığını hissettirmektedir

(Glass, 2007: 100-101). Literatürde kuşaklararası çatışma türleri ilişki çatışmaları, görev çatışmaları (Platteau and Hondeghe, 2010: 6-7; Jehn and Mannix, 2001: 243; Jehn, 1995: 268) ve buna ilaveten süreç çatışmaları olarak ele alınıp incelenmektedir (Jehn and Mannix, 2001: 243; Jehn and Bendersky, 2003: 201). İlişki çatışmaları örgütlerde görev yapan bireylerin ilişkilerine odaklanmaktadır (Robbins, 2012: 455). Örgütlerde ilişki çatışmaları yaşayan bireyler farklı yaş gruplarında bulunan bireylerle sıklıkla kırgınlıklar ve gerginlikler yaşadıklarını, duygusal yönden diğer yaş gruplarında bulunanlarla çatışmalara ve uyuşmazlıklara girdiklerini açıklamaktadırlar (Jehn and Mannix, 2001: 244). Görev çatışmaları yapılan işin içerik ve amacına yönelik anlaşmazlıklara odaklanmaktadır (Robbins, 2012: 455). Örgütlerde görev çatışmaları yaşayan bireyler farklı yaş gruplarında bulunan bireylerle sıklıkla görevlere ilişkin fikir ayrılıkları yaşadıklarını, birlikte yürütülen projelerde anlaşmazlıklara düştüklerini ifade etmektedirler (Jehn and Mannix, 2001: 244). Süreç çatışmaları, belirtilen zaman diliminde verilen görevleri başarıyla tamamlamak düşüncesinden ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde kimlerin ne yapacağındaki belirsizlikler, kaynakların kullanımına yönelik tartışmalar, planlanan görevlerin etkili bir şekilde nasıl yerine getirileceğine ilişkin anlaşmazlıklar süreç çatışmalarını oluşturmaktadır (Jehn and Bendersky, 2003: 201).

Örgütlerde kuşaklararasıda yaşanan çatışmalar (Haserot, 2005: 12):

- Yeni kuşakların geniş yetkilere sahip olma beklentilerine diğer kuşak çalışanların gönülsüz davranmalarından,
- Hayata ve işe karşı bakış açılarındaki farklılıklardan
- İşlerin yapılış süreçlerinde yenilikçi davranışlara açık olma veya her zaman bilindiği gibi yapılması konusundaki farklı düşüncelerden meydana gelmektedir.

Kurum çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü de kuşaklararası çatışma olgusunu gündeme getirmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, organizasyonda mevcut olan örgüt kültürü ve arzu edilen örgüt kültürü boyutlarında farklılıklar göstermektedir. Kuşakların, arzu ettikleri örgüt kültürü algılamalarında önemli derecede farklılıklar olabilmekte, gereksinim duydukları örgüt kültürüne ilişkin farklı inançları, değerleri ve tutumları kuşaklararası çatışma kavramını beraberinde getirmektedir (Platteau vd., 2011a: 2).

Amerika’da 2004 yılında kuşaklararası farklılıklara ilişkin gerçekleştirilen SHRM (Society for Human Resource Management) çalışması; “kuşaklararası çatışmalar yaşıyorum” diyenlerin oranını % 40 olarak tespit etmiştir. Sözkonusu çatışma oranları büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanlarda, küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışanlara kıyasla daha yoğun

hissedilmektedir. Örgütlerde görev yapan kuşaklar özellikle iş etiği, örgütsel hiyerarşi, teknolojik konular ve yöneticilerin değişmesinden dolayı çatışmalar yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Burke, 2004: 14).

Örgüt bünyesinde kullanılmaya başlanan teknolojik araç gereçler, yetişkin kuşak çalışanlarda yeniliklere uyum sağlayamama düşüncesinden hareketle kaygı ve gerilim durumunu ortaya çıkarmaktadır (Gümüüşsuyu, 2008: 136). Cochenour ve Moothart'ın (2003); akademisyenlerin bilgisayar bilgilerini değerlendiren çalışması, 30 yaş altındaki akademisyenlerin bilgisayar kullanımında kendilerini mükemmel ya da yeterli görenlerin oranını % 91.7, 31-45 yaş arasında % 85.8 ve 45 yaş üzerinde de ise % 70.2 olarak açıklamaktadır (Besimoğlu, 2007: 57). Sözkonusu tespitler; yaşa bağlı olarak teknolojiyi ileri seviyelerde kullanımın azalacağını ifade etmekle birlikte, örgütsel değişim sürecinin teknolojiye bağlı olması durumunda yetişkin kuşak çalışanlar tarafından kaygı ve gerilimlere neden olacağını ortaya koymaktadır.

Karşılıklı bağımlılık halinde görev yapan birey ya da gruplardan bazılarına verilecek ağır yükümlülükler de çatışma olgusunu gündeme getirmektedir. İşler arasında karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda gruplara verilen iş veya görevlerde eşitlik olmasına karşılık ödüller farklılık içeriyorsa taraflar arasında yine çatışma olabilecektir (Şimşek vd., 2003: 289). Örneğin, üniversitelerde görev yapan ve sıklıkla Y kuşağı grubundaki araştırma görevlilerinin iş yüklerinin fazla olması, maaş ve diğer ödemelerin azlığı, çatışma olgusuna ortam hazırlayan faktörleri oluşturmaktadır (Arslan ve Özdemir, 2010: 481). Dubrin (1994); çalışanların yaşı ile çatışma oranları arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını ifade etmekte, yetişkin kuşaklar ve yeni kuşaklar arasında bireysel amaçların değişeceğini savunmaktadır. Örgütlerde görev yapan yetişkin kuşaklar kimi zaman yeni kuşakların iş ahlaklarını sorgularlarken, yeni kuşaklar da yetişkin kuşakların değişimlere karşı direnç gösterdiklerini ve kurumlarına karşı körü körüne bağlı olduklarını düşünmektedirler (Solmuş, 2004: 49).

2.4. Kültürel Değişim ve Kuşaklararası Çatışma İlişkisi

Tarım toplumundan sanayi ve akabinde bilgi toplumuna geçilmesi toplumların sahip olduğu kültürel yapıyı farklılaştırmıştır. Bunun yanında ekonomik göstergelerde iyileşmeler, nüfusun çoğunluğunun şehirlerde yaşamaya başlaması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler kültürün var olan yapısını değiştirmiştir. Söz konusu unsurlar toplumların heterojenleşmesini gündeme getirmiş, bireylerin birbirlerine bağımlı olmamalarını ve toplumların düzensizliğiyle sonuçlanmıştır (Triandis and Suh, 2002:139). Kültürün maddi ve

manevi öğelerinin zaman içerisinde değişim göstermesi, kuşakların özellikleri, davranışları, normları, rol tanımları ve değerlerini farklılaştırmakta, böylece söz konusu kuşaklar homojen olan yetişkin kuşakların özelliklerinden farklılaşmaktadır. Söz konusu sebepten ötürü kültürel yönlerden çeşitlilik gösteren yeni kuşaklar, ilişkiler, görevler ve süreçler yönünden yetişkin kuşaklarla anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar yaşamaya başlamaktadır (Vodosek, 2005: 2).

Toplumsal yapı bünyesinde bulunan farklı kuşakların benimsemiş oldukları kültürel norm ve değer yargılarındaki önemli farklılıklar, kültürel değişme olgusunun gündeme gelmesini beraberinde getirmiştir (Scherger, 2009: 25). Kültürel değişme olgusunun varlığını toplumun bünyesinde barındırdığı tüm yaş gruplarının aynı düzeyde kabul etmede istekli olmadıkları dikkat çekmektedir. Zaman içerisinde değişime uğrayan kültürel yapının unsurlarının yetişkin kuşaklar tarafından beğenilmemesi ve kabul edilmemesi, yeni kuşakların beklenti ve isteklerinin dikkate alınmaması, hatta yetişmiş kuşakların yetişmiş oldukları dönemlerdeki kültürel yapının dinamiklerine özlem duymaları kuşaklararası çatışmaların nedenleri arasında yer almaktadır (Lauquier, 1961: 223). Kuşaklararası anlaşmazlıklar ve bunun sonucunda oluşan çatışmalar kuşaklara göre değişen benlik farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Tablo 2’de kuşaklara göre değişen benlik özelliklerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 2: Kuşaklara Göre Değişen Benlik

Baby Boomers Kuşağı	X ve Y Kuşağı
Kişisel Tatmin	Eğlence
Dünyayı değiştir	Hayallerini izle
Protestolar ve grup oturumları	Televizyon izlemek ve internette dolaşmak
Soyutlama	Uygulanabilirlik
Yaşam felsefesi	Kendinden memnun olmak

Kaynak: Twenge, 2009: 75

Toplumların ekonomik, teknolojik, politik faktörlerden dolayı geçirdiği değişim ve dönüşümler örgüt içerisinde görev yapan çalışanların değer yargılarını önemli ölçüde farklılaştırmıştır. Kuşakların farklılaşan değer yargıları örgütlerde çatışmalara neden olmakta, bazen de ileri boyutlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde çatışma yaşayan yetişkin kuşaklar, yöneticilerinin isteklerini yerine getirerek örgütte çalışmayı devam ettirmekte, yeni kuşaklar ise; yeni bilgilere sahip olduklarını ve başka fırsatlarının olduğunu düşünerek örgüte karşı daha az bağlılık gösteren davranışlar sergilemektedir (Green, 2008: 98).

3. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

Bu bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma bulguları ve söz konusu bulguların yorumlanmasına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada üniversitelerde görev yapan X kuşağı akademisyenlerin kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Y kuşağı akademisyenlerinin de kendisinden büyük kuşaklar olan isimlendirilen X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşaklar ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları araştırılmıştır. Buna ilaveten eğer kuşaklararası çatışmalar yaşanıyorsa kültürel boyutları ölçen değişkenlerden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I, kolektivizm II, atılganlık, cinsiyet ayrımcılığı, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarındaki değişimlerin kuşaklararası çatışmalara olan etkisi araştırılmıştır.

Literatürde yapılmış çalışmalar göz önüne alındığında; 1945’li yıllardan önce doğanlar sessiz kuşaklar, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers kuşağı, 1965-1979’lu yıllar arasında doğan bireyler X kuşağı, 1980-1994’lü yıllar arasında doğan bireyler ise Y kuşağı olarak değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Toplumlardaki kültürel değişimler, örgütlerin kültürel değişimlerini beraberinde getirmekte, farklı kuşakları istihdam eden örgütlerin kültürel çeşitliliğe uğramasıyla sonuçlanmaktadır. (Vodosek, 2005:2). Farklı toplumsallaşma süreçlerini yaşayan kuşakların zamana, olaylara ve değer verilen kriterlere yükledikleri anlamların her kuşakta farklılaşarak değişime uğradığı dikkat çekmektedir (Platteau and Hondeghem, 2010:8). Literatürde ifade edilen düşünceler kültürel yönlerden değişim gösteren yeni kuşakların ilişkiler, görevler ve süreçler yönünden yetişkin kuşaklarla anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar ve çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedir (Vodosek, 2005: 2; Deal, 2007:11).

Literatürde kuşaklararası çatışma türleri ilişki çatışmaları, görev çatışmaları (Platteau and Hondeghem, 2010: 6-7; Jehn and Mannix, 2001: 243; Jehn, 1995: 268) ve buna ilaveten süreç çatışmaları olarak ele alınıp incelenmektedir (Jehn and Mannix, 2001: 243; Jehn and Bendersky, 2003: 201). Literatürde yapılmış olan pek çok çalışma kültürel değişimlerin kuşaklararası çatışmaların yaşandığını belirtmektedir. Bunlardan; Goertzel (1972), Straus

(1979), Sapiro (1980), Tezcan (1981), Yörükoğlu (1996), Güvenç (1997), Clarke vd. (1999), Özgüven (2001), Flamant (2007) ve Platteau vd., (2011a, 2011b) tarafından yapılmış çalışmalar söz konusu çatışmaları yeni ve yetişkin kuşakların çatışmaları olarak ifade etmektedir. Rodoplu (2003), Haserot (2005), Deal (2007), Burke (2004), Glass (2007), Tolbize (2008), Krywulak ve Roberts (2009) ve Weingarten (2009) tarafından yapılan çalışmalar ise sözkonusu çatışmaları sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının birbirleriyle yaşadıkları çatışmalar olarak adlandırmaktadır.

Literatürde ifade edilen düşüncelerden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

X Kuşağının Y Kuşağı İle Yaşadığı Çatışmalarda;

H₁: X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır.

H₂: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₃: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.

H₄: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₅: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₈: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₉: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₀: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla (Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı ve X Kuşağı) Yaşadığı Çatışmalarda;

H₁₁: Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar arasında çatışma vardır.

H₁₂: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₃: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları azalmaktadır.

H₁₄: Y kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₅: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₆: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₇: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₈: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₉: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₂₀: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma toplam 36 üniversite üzerinde gerçekleştirilmiş ve söz konusu üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin sayısının 2582 kişi olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini; söz konusu fakültelerde görev yapan ve anketi yanıtlayan 428 akademisyen oluşturmaktadır. Bundan dolayı araştırmada evrenin % 17'lik kısmına ulaşılmıştır.

Tablo 3: Anket Çalışması Uygulanan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Balıkesir Üniversitesi- (Balıkesir)	Bahçeşehir Üniversitesi- (İstanbul)
Galatasaray Üniversitesi (İstanbul)	Beykent Üniversitesi- (İstanbul)
Boğaziçi Üniversitesi- (İstanbul)	Doğuş Üniversitesi- (İstanbul)
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- (Çanakkale)	Fatih Üniversitesi- (İstanbul)
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü- (Kocaeli)	Gedik Üniversitesi- (İstanbul)
İstanbul Üniversitesi- (İstanbul)	Haliç Üniversitesi- (İstanbul)
Kocaeli Üniversitesi- (Kocaeli)	Işık Üniversitesi- (İstanbul)
Marmara Üniversitesi- (İstanbul)	İstanbul Aydın Üniversitesi- (İstanbul)
Sakarya Üniversitesi- (Sakarya)	İstanbul Bilgi Üniversitesi- (İstanbul)
Trakya Üniversitesi- (Edirne)	İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi-(İstanbul)
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi- (Bilecik)	İstanbul Kültür Üniversitesi- (İstanbul)
Kırklareli Üniversitesi- (Kırklareli)	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- (İstanbul)
Namık Kemal Üniversitesi- (Tekirdağ)	Kadir Has Üniversitesi- (İstanbul)
Uludağ Üniversitesi- (Bursa)	Koç Üniversitesi- (İstanbul)
Yalova Üniversitesi- (Yalova)	Maltepe Üniversitesi (İstanbul)
Yıldız Teknik Üniversitesi- (İstanbul)	Okan Üniversitesi- (İstanbul)
	Sabancı Üniversitesi- (İstanbul)
	Süleyman Şah Üniversitesi-(İstanbul)
	Yeni Yüzyıl Üniversitesi- (İstanbul)
	Yeditepe Üniversitesi- (İstanbul)

Toplam: Devlet: 16; Vakıf: 20

3.4. Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırmadaki veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kuşaklararası çatışma boyutunu ölçen anket soruları; Karen A. Jehn ve Elizabeth A. Mannix (2001)'in gruplar arası çatışma ölçeği boyutları kullanılarak hazırlanmış, ilişki, görev ve süreç çatışmaları alt boyutlarından oluşmuştur. Çalışmada kuşaklararası çatışma boyutlarını ölçen 10 adet değişkene yer verilmiş ve 5'li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır. Kuşaklararası çatışma boyutlarını belirlemeye yönelik tüm ifadeler; **“1”** “Çatışma yok”, **“2”** “Nadiren”, **“3”** “Bazen”, **“4”** “Sık sık”, **“5”** “Her zaman” olarak kodlanmıştır. Kuşakların bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışlarını ölçen anket; House vd.'nin (1999) kültürel değerler boyutları kullanılarak hazırlanmıştır

(www.uvic.ca/gustavson/globe/assets/docs/GLOBE-Phase-2-Alpha-Questionnaire-2006.pdf).

Uygulanan ankette kültürel değerler sistemini ifade eden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I (kurumsal kolektivizm), kolektivizm II (grup içi kolektivizm), cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Çalışmada kültürel boyutları ölçen 41 adet değişkene yer verilmiş ve 7’li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır. Kuşakların bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışlarını belirlemeye yönelik tüm ifadeler “1” “Tamamen aynı fikirdeyim”, “2” “Çoğunlukla aynı fikirdeyim”, “3” “Kısmen aynı fikirdeyim”, “4” “Ne aynı, ne karşıt fikirdeyim”, “5” “Kısmen karşıt fikirdeyim”, “6” “Çoğunlukla karşıt fikirdeyim”, “7” “Tamamen karşıt fikirdeyim olarak kodlanmıştır. Anket soruları SPSS 13.00 ve Lisrel 8.54 İstatistiksel Paket Programlarında değerlendirilmiş ve araştırma bulguları yapısal eşitlik modeli ile yorumlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma marmara bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sözkonusu üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi ile Yönetim Bilimleri Fakültesinde görev yapan akademisyenlere uygulanarak, tüm fakültelerdeki akademisyenler üzerinde uygulanmayışı çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın X ve Y kuşağında bulunan akademisyenlerle gerçekleştirilmesi çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine, ölçeklerin güvenilirliklerine ve yapısal eşitlik modeli bulgularına yer verilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular Tablo 4’de gösterilmiştir. Tablo 5’de belirtildiği gibi; X ve Y kuşağında bulunan akademisyenlerin çoğu, Yrd. Doç. Dr. ile araştırma görevlisi, okutman, uzman kadrolarında yer almaktadır. Akademisyenlerin hizmet sürelerinin sıklıkla 0-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Sayı	%
Kuşak Grubu	X kuşağı	178	42
	Y kuşağı	250	58
Ünvan	Prof-Doç. (Daimi kadro)	17	4
	Yrd. Doç. Dr.	106	25
	Doktor	54	13
	Öğretim Görevlisi	24	5
	Araştırma Görevlisi+Okutman+Uzman	227	53
Cinsiyet	Erkek	201	47
	Kadın	227	53
Medeni durum	Evli	194	45
	Bekar	234	55
Hizmet süresi	0-5 yıl	250	58
	6-10 yıl	111	26
	11+ yıl	67	16

3.6.2. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında akademisyenlerin arzu ettikleri örgüt kültürü ölçeği ile kuşaklararası çatışma ölçeğine yönelik güvenilirlik analizine yer verilmiştir.

Kültürel boyutları ölçen ölçeğin güvenilirliğinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,644 olarak bulunmuştur. Sözkonusu değer “0,60-0,70” aralığında olması nedeniyle yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 4,994 olarak elde edilmiştir. Akademisyenlerin bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışları gelecek odaklılık, güç aralığı, insan ilişkileri, performans odaklılık, kolektivizm II, cinsiyet eşitliği boyutlarında güvenilir bulunmuş, güvenilirliği düşüren sorular ölçekten çıkartılmıştır.

Kuşaklararası çatışma ölçeğinde güvenilirliği düşüren herhangi bir soruya rastlanmamış, dolayısıyla araştırmadan herhangi bir araştırma sorusu çıkarılmamıştır. X kuşağının kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,923 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması 1,994 olarak hesaplanmıştır.

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla (Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,923 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel ortalaması 2,079 olarak hesaplanmıştır.

3.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırmanın bu kısmında X kuşağının kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar ve sözkonusu çatışmaların kültürel değişimlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Buna ilaveten Y kuşağının da kendisinden büyük kuşak olan X kuşağı ve Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar ve sözkonusu çatışmaların kültürel değişimlerle olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda belirtilmiştir.

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2 = Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKC= İlişki Çatışması

XKUCUKC= X kuşağının kendisinden küçük kuşakla (Y kuşağı ile) yaşadığı çatışma

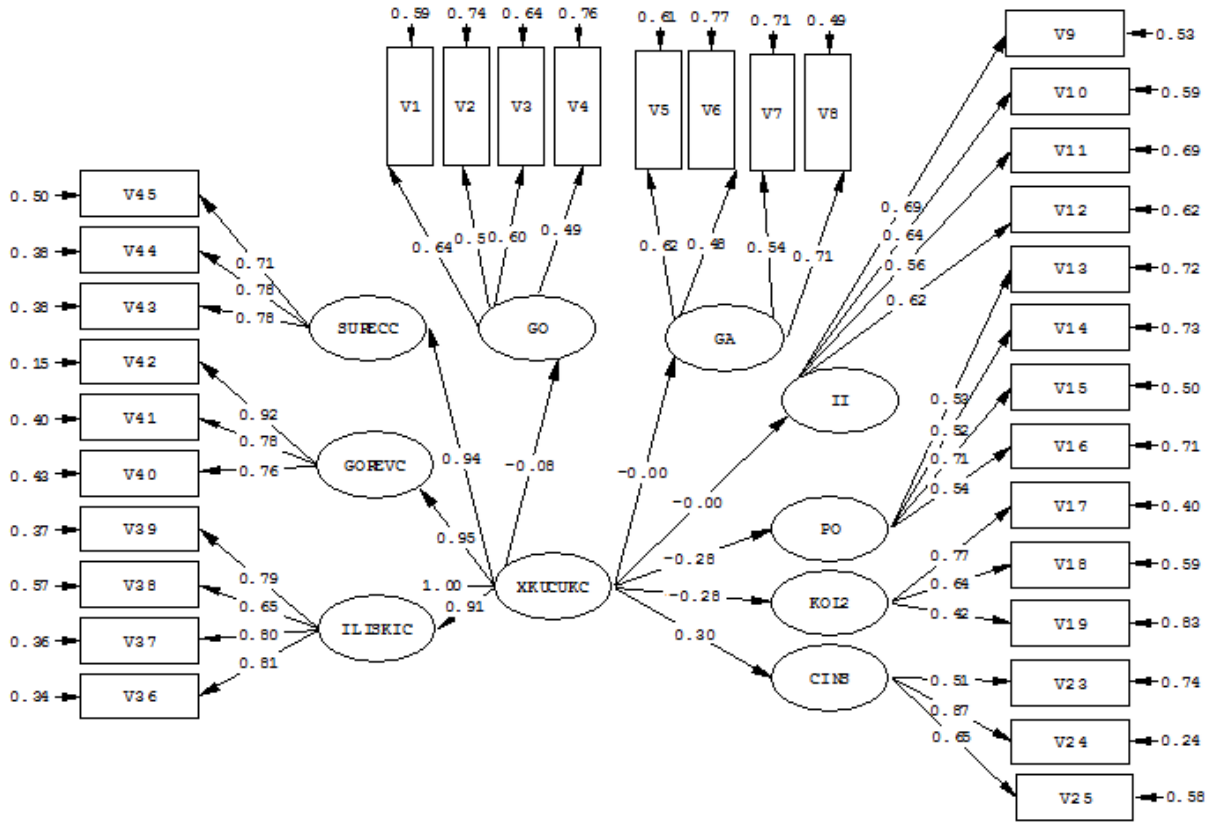
YKBUYKC= Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla (sessiz kuşak, X kuşağı ve Y kuşağı) yaşadığı çatışma

3.6.3.1. X Kuşağı Araştırma Bulguları

X kuşağının kendisinden küçük kuşakla (Y kuşağı) nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,91$, RMSEA(Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü)=0,072, GFI (Uyum İyiliği İndeksi)=0,91, AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)= 0,90, NNFI (Normleştirilmemiş Uyum İndeksi)=0,91, NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)=0,89, CFI=0,90 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Kuşaklararası çatışma ölçeğinin genel ortalama sonuçları; X kuşağı kategorisindeki akademisyenlerinin Y kuşağı akademisyenleri ile “nadiren” çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur. Hipotez 1 doğrulanmıştır.

X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalarında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; performans odaklılık, kolektivizm II boyutları ile ters yönlü, cinsiyet ayrımcılığı boyutu ile pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Çalışmada belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 3, hipotez 4 ve hipotez 7 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.



(Ki-kare= 870.10, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.072).

Şekil 1: X Kuşağının Y kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Model

Şekil 1’deki bulgulara göre;

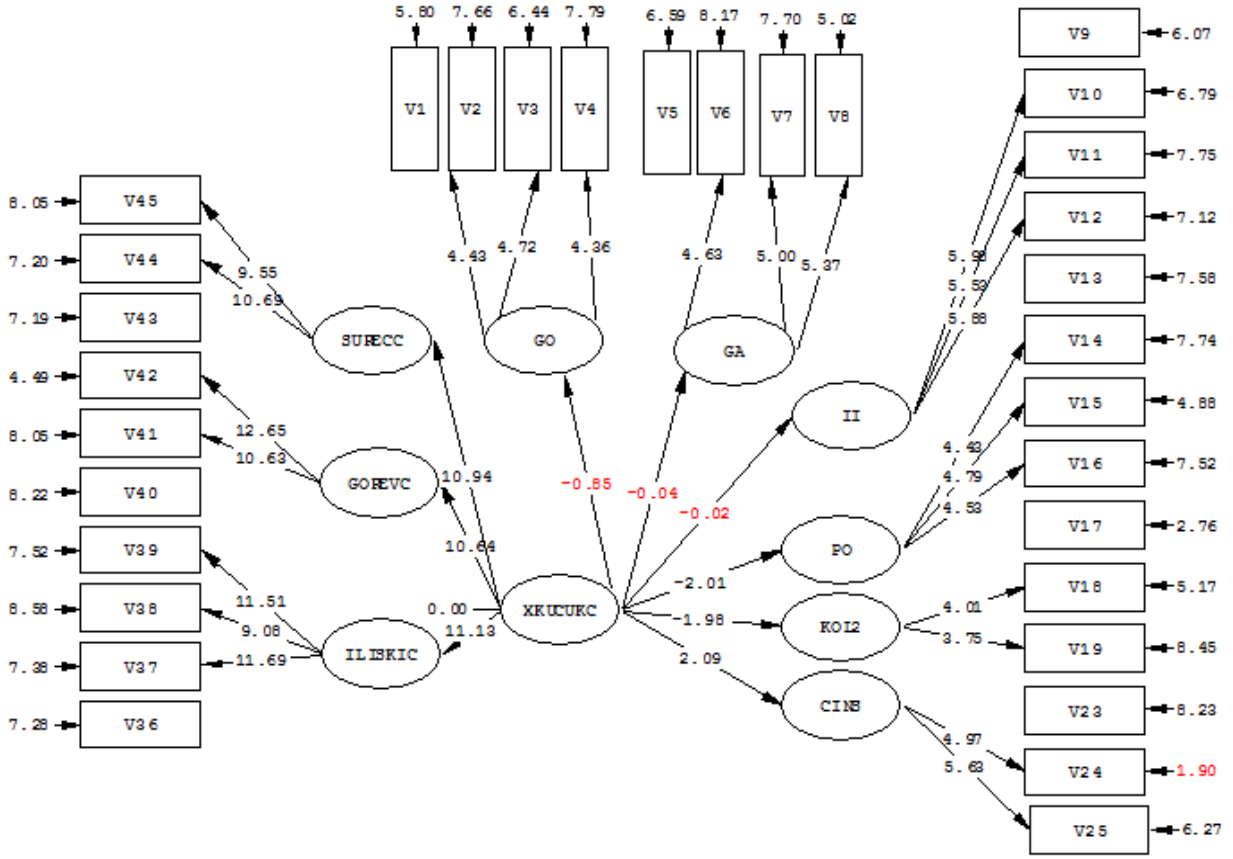
X kuşağı akademisyenlerin kolektivizm II davranışları azalırken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm odaklı davranışlarda gerçekleşen bir birimlik

azalış X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında 0,28 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Hipotez 5 doğrulanmıştır.

X kuşağı akademisyenlerde cinsiyet ayrımcılığı davranışları artarken (cinsiyet eşitliği azalırken), X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarında 0,30 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Hipotez 6 doğrulanmıştır.

X kuşağı akademisyenlerin performansa yönelik olma davranışları azalırken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Performansa yönelik olma davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında 0,28 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir. Hipotez 9 doğrulanmıştır.

X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalarına yönelik yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile araştırılmıştır. X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarında; kültür boyutlarından gelecek odaklılık, güç aralığı ve insan ilişkileri gizil değişkeni ile X kuşağının Y kuşağı ile çatışmasını gösteren gizil değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmamış, diğer tüm ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Gelecek odaklılık için t istatistiği -0,85, güç aralığı için -0,04 ve insan ilişkileri için -0.02 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu t istatistikleri %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Hipotez 2, hipotez 8 ve hipotez 10 doğrulanamamıştır. Modelde elde edilen en küçük t istatistiği 1,98 ve en yüksek t istatistiği ise 12,65 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri Şekil 2’de gösterilmiştir.



(Ki-kare= 870.10, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.072).

Şekil 2: X Kuşağının Y Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri

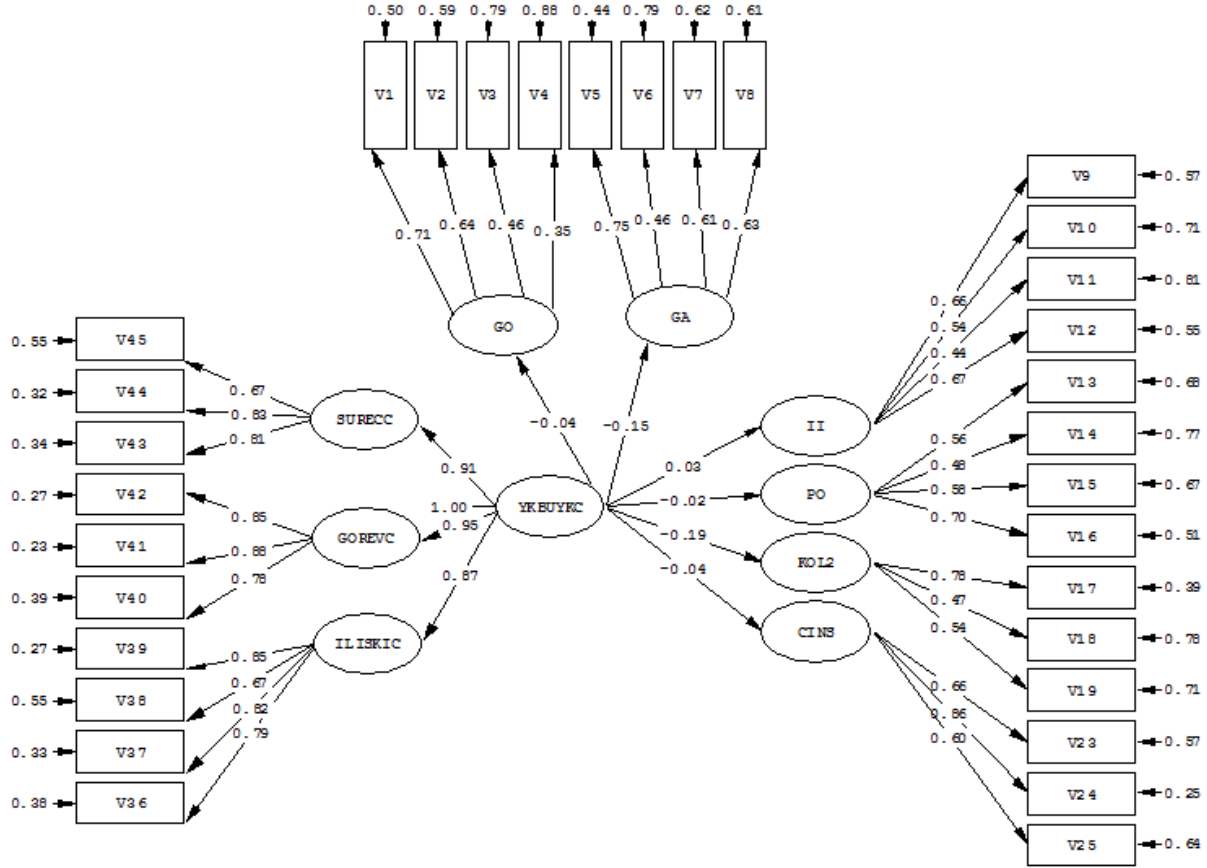
3.6.3.2. Y Kuşağı Araştırma Bulguları

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklar (Sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) ile nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,88$, RMSEA=0,060, GFI=0,82, AGFI= 0,80, NNFI=0,91, NFI=0,85, CFI=0,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Genel ortalama sonuçları; Y kuşağı akademisyenlerinin “nadiren” kendi kuşaklarından büyük kuşaklar ile çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur. Hipotez 11 doğrulanmıştır.

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; güç mesafesi ve kolektivism II boyutları ile ters yönlü ilişkiler bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, kolektivism I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 13, 14 ve 17 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.



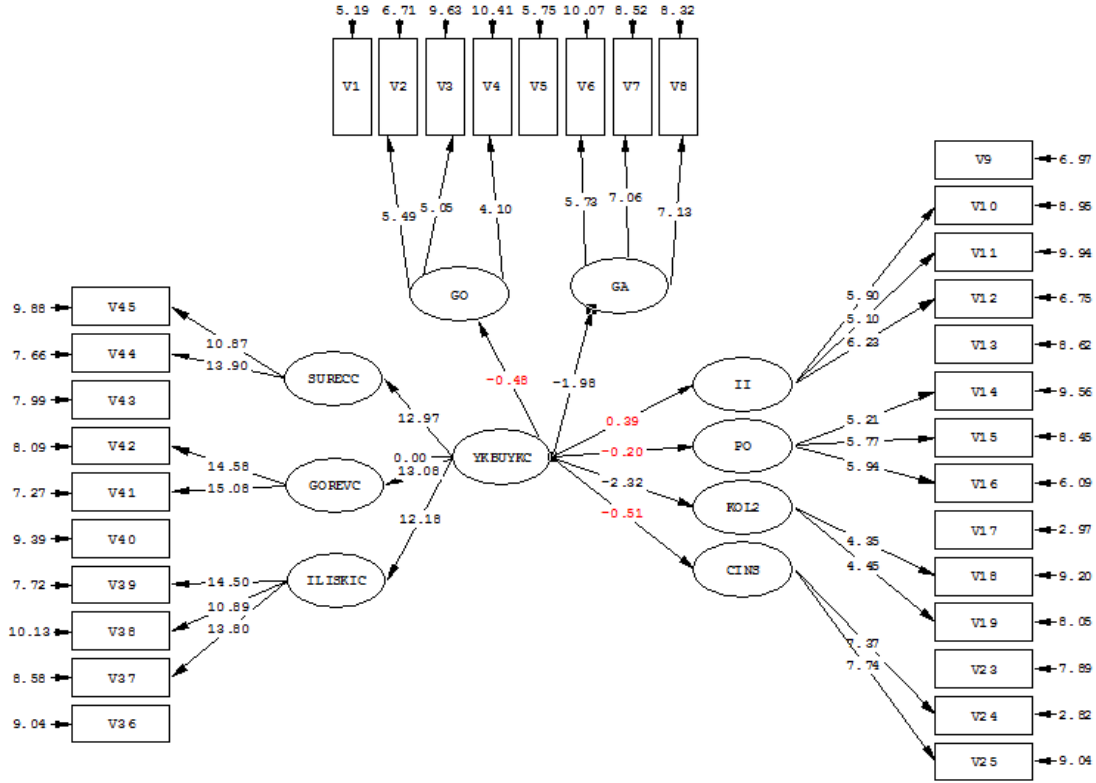
(Ki-kare= 858.11, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.060).

Şekil 3: Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Model

Şekil 3'deki bulgulara göre; güç mesafesi boyutunda gerçekleşen bir birimlik azalış Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla çatışmasında 0,15 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Hipotez 12 doğrulanamamıştır. Y kuşağı akademisyenlerin kolektivizm II davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmasında 0,19 birimlik artışa neden olmaktadır. Hipotez 15 doğrulanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı boyutu istatistiksel olarak anlamlı olmadığından Hipotez 16 doğrulanamamıştır.

Y kuşağının kendi kuşağından büyük kuşaklar ile çatışmalarına yönelik yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile %5 anlam düzeyinde sınanmıştır. Y kuşağının kendinden büyük kuşaklar ile çatışmalarında kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan ilişkileri, performans odaklılık ve cinsiyet ayrımcılığı boyutlarının katkıları istatistiksel açıdan

anamlı bulunmamıştır. Gelecek odaklılık için t istatistiği -0,48, insan ilişkileri için 0,39, performans odaklılık boyutu için -0,20, cinsiyet ayrımcılığı için -0,51 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu t istatistikleri %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Hipotez 18, hipotez 19 ve hipotez 20 doğrulanmamıştır. Diğer kültürel boyutların çatışmaya olan katkıları en az 0,05 anlam düzeyinde önemli bulunmuştur. Modelde elde edilen en küçük t istatistiği 1,98 ve en yüksek t istatistiği ise 15,08 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri Şekil 4.'de gösterilmiştir.



(Ki-kare= 858.11, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.060).

Şekil 4: Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklar ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri

Tablo 5'de araştırma hipotezlerine ilişkin doğrulanma-doğrulanamama bulguları gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Doğrulanma-Doğrulanamama Bulguları

Hipotezler	Bulgular
H1: X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır.	Doğrulandı
H2: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H3: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H4: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H5: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H6: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H7: X kuşağının atılganlık davranışı azaldıkça, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H8: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H9: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H10: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H11: Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar (Sessiz Kuşak, Baby Boomers ve X kuşağı) arasında çatışma vardır.	Doğrulandı
H12: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H13: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H14: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H15: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H16: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H17: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H18: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H19: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H20: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı

* Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından sözkonusu boyutları ölçen 3, 4, 7, 13, 14, 17 numaralı hipotezler doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada üniversitelerde görev yapan X kuşağı akademisyenlerin kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları X kuşağının Y kuşağı ile nadiren çatışma yaşadığını göstermiştir. Buna ilaveten Y kuşağı akademisyenlerinin kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışma düzeyleri araştırılmış ve nadiren çatışma aralığında bulunmuştur. Çalışmanın diğer kısmında kültürel boyutları ölçen

değişkenlerden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I, kolektivizm II, atılganlık, cinsiyet ayrımcılığı, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarındaki değişimlerin kuşaklararası çatışmalara olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre;

X kuşağı akademisyenlerinin;

- Performansa yönelik olma davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Cinsiyet ayrımcılığı artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Buna göre; cinsiyet ayrımcılığının artması, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarını artırmaktadır. Performansa yönelik olma ve kolektivizm II boyutlarının azalması ise X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarını artırmaktadır.

Performansa yönelik olma boyutu çalışanların sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edilmesini açıklamaktadır. Söz konusu boyutta çalışanlar çok çalışırlarsa başarılı olacaklarına inanmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kuşakların performans odaklı bakış açılarındaki azalmalar, X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Kolektivizm II davranışı; çalışanların örgütsel bağlılık derecelerini açıklamaktadır. Kolektivizm II davranışı yüksek çalışanlar kurum için çalışmaktan gurur duyduklarını belirtmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları kuşakların kolektivizm II davranışlarının azalmasına paralel X kuşağı ile Y kuşağının çatışmalar yaşadıklarını göstermektedir. Bağlılık duygusu azalan çalışanlar, çatışmalar yaşamaktadırlar.

Cinsiyet ayrımcılığı boyutu örgütün, cinsiyet ayrımcılığına bakış açısını açıklamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı yüksek olan örgütlerde, kadınlarla erkeklere eşit fırsatlar tanınmazken, cinsiyet ayrımcılığı düşük olan örgütlerde kadın ve erkeklere tanınan haklar eşittir.

Cinsiyet ayrımcılığı davranışlarının artması, X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı ile çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Y kuşığı akademisyenlerinin;

- Kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklar ile olan çatışmaları artmaktadır.

Kolektivizm II davranışının azalmasına paralel, bağlılık duygusu azalan Y kuşığı akademisyenleri kendilerinden büyük kuşaklar ile çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulguları kültürel değişimlerin etkisiyle kuşaklararası çatışmaların yaşanabileceğini belirtmektedir. Sözkonusu çatışmaların olumsuz etkilerini önleyebilmek amacıyla; üniversite yönetimi tarafından, akademisyenlerin çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesi ve kurum için çalışmaktan gurur duyulması bilinci yaratılmalıdır. Üniversitelerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamalı, erkek ve kadın akademisyenlere eşit fırsatlar tanınmalıdır. Yönetim vizyon sahibi olmalı, tüm çalışanları gelecek odaklı bir bakış açısına göre yönetmeli, çalışanların uzun dönemli başarılarına odaklanmalarını sağlamaları teşvik edilmelidir. Örgütlerde performansa yönelik davranışlar ödüllendirilmeli, gelişmiş bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Yapılacak ödüllendirmelerde başarı faktörü göz önünde bulundurulmalıdır. Buna ilaveten örgütsel süreçlerde katılımcı yönetim anlayışı uygulanmalı, tüm çalışanların fikirlerinin dikkate alınması önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

- Arsenault, P. M. (2004), "Validating Generational Differences A Legitimate Diversity and Leadership Issue", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Arslan, S. and Özdemir, Ş. (2010), İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma, 8.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 28-31 Ekim, İstanbul.
- Besimoğlu, C. (2007), Akademisyenlerin Elektronik Dergi Kullanımında Disiplinler Arasındaki Farklılıklar, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Burke, M. E. (2004), *Generational Differences Survey Report*, SHRM Research, August.
- Clarke, E. J., Preston, M., Raksin, J., Bengtson, V.L.(1999), "Types of Conflicts and Tensions Between Older Parents and Adult Children", *The Gerontologist*, 39 (3), 261 -270.
- Crumpacker, M. and Crumpacker, J.M. (2007), "Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?", *Public Personnel Management*, 36 (4), 349-369.
- Deal, J. J. (2007), "Generational Differences", *Leadership Excellence*, 24 (6), 11-11.
- Flamant, N. (2007), "A Generation Clash or Organisational Conflict? Two Trains Arunning", *Sociologie Du Travail*, 49 (2), 110-128.
- Goertzel, T. (1972), *Generational Conflict and Social Change, Youth and Society*, March, Sage Publications.
- Green, D. D. (2008), "Value Transformation in 21st Century Organizations", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12 (2), 95-102.
- Glass, A. (2007), *Understanding Generational Differences For Competitive Success, Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103.
- Gümüşsuyu, Ç. (2008), Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, (ed. Kenan Mehmet Ekici; Tarık Zeki Şahım), İşletme Becerileri Grup Çalışması (içinde), Ankara: Savaş Yayınevi, Ocak.
- Güvenç, B. (1997), *Kültürün ABC'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1. Baskı, Ekim.
- Haeberle, K., Herzberg, J., Hobby, T. (2009), "Leading the Multigenerational Work Force", *Healthcare Executive*, 24(5), 62-67.
- Haserot, P. W. (2005), "A Recipe for Solving Generational Conflict at Professional Service Firms", *Of Counsel*, 24 (6), 11-13.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications.
- Hoppe, M. (2007), *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*, 1-6. <<http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBEsummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>>
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (1999), *Research Survey-GLOBE Project*, <http://globeproject.com/data/GLOBE-Phase-2-Alpha-Questionnaire-2006.pdf>.

- Javidan, M., Robert J. H., Peter W. D. (2004), A Nontechnical Summary of GLOBE Findings, (ed. House, Robert J; Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman; Vipin Gupta), Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies (içinde), California: Sage Publications.
- Jehn, K. A., Bendersky, C. (2003), "Intragroup Conflict In Organizations: A Contingency Perspective On The Conflict-Outcome Relationship", *Research in Organizational Behavior*, Vol: 25, 187-243.
- Jehn, K. A., Mannix E. A. (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Jehn, K. A. (1995), "A Multi Method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Krywulak, T., Roberts, M. (2009), *Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workplace*, The Conference Board of Canada, Report November 1-76, Canada.
- Keleş, H. N. (2011), "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kyles, D. (2005), "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, 87 (6), 53-55.
- Lauquier, H.C. (1961), "Cultural Change Among Three Generations of Greeks", *The American Catholic Sociological Review*, 22 (3), 223-232.
- Mengi, Zeynep. İş Başarısında Kuşak Farkı, <<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>>
- Müftüoğlu, M. T., Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi kitabevi, Şubat.
- Özgüven, İ. E.(2001). *Ailede İletişim ve Yaşam*, Ankara: PDREM Yayınları.
- Platteau, E., Hondeghem A. (2010), *Intergenerational Conflict in Organizations: The Case of Local Governments in Flanders (Belgium)*, Paper presented at the 23rd Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Leuven – Belgium, June 24 - 27, 1-31.
- Platteau, E., Molenveld, A., Demuzere, S., Hondeghem, A. (2011a). *The Clash of Generations? Divergent and Convergent Views on the Ideal Organizational Culture Between Younger And Older Employees in Two Municipalities*, Paper Presented at the 33th Annual Conference of the European Group for Public Administration, Bucharest, Romania, September 7-10, 1-35.
- Platteau, E., Molenveld, A., Demuzere, S.(2011b), *Do Generational Differences Regarding Organizational Culture Affect Intergenerational Conflict? A Quantitative Study in a Local Government Organization*, Paper Presented at the 24rd Annual International Association of Conflict Management Conference Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 1-27.
- Reeves, T. C., Oh, E. (2008), *Generational Differences*, in *Handbook of Research On Educational Communications And Technology*, 295-303, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., New York: Taylor&Francis Group.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012), *Organizational Behavior*, (Çev. Ed. İnci Erdem), 14. Basım, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Rodoplu, D. (2003), *Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme*, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Bildiriler Kitabı, Derbent, İzmit.
- Sapiro, V. (1980), "News From the Front: Intersex and Intergenerational Conflict Over the Status of Women", *The Western Political Quarterly*, 33 (2), 260-277.
- Schein, E. (2002), "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), (Çev: Atilla Akbaba), 1-32.

- Scherger, S. (2009), "Cultural Practices, Age And The Life Course", Cultural Trends, 18 (1), 23-45.
- Seçkin-Büyük, S. (2005), Biz Kuşağı Geliyor", Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 10, Ekim.
- Senbir, H. (2004), Z Son İnsan Mı?, 1. Baskı, Nisan, İstanbul: "O" Kitaplar.
- Solmuş, T. (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, 1. Basım, Haziran, İstanbul: Beta Yayınları.
- Straus, M.A. (1979), "Measuring Intrafamily Conflict and Violence: The Conflict Tactics (CT) Scales", Journal of Marriage and Family, 41 (1), 75-88.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Konya.
- Tezcan, M. (1981), Kuşaklar Çatışması: Okuyan ve Çalışan Gençlik Üzerine Bir Araştırma, Ankara.
- Tolbize, A. (2008), Generational Differences In The Workplace, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 1-21.
- Triandis, H.C., Suh E.M. (2002), "Cultural Influences on Personality", Annual Review of Psychology, 53, 133-160.
- Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, <<http://tdkterim.gov.tr/bts.>>
- Twenge, J. M. (2009), Ben Nesli, İstanbul: Kaknüs Yayınları: 415, (Çev. Esra Öztürk), 1. Baskı.
- Vodosek, M. (2005), "Cultural Diversity, Intragroup Conflict, And Group Outcomes: Evidence For A Mediated Relationship", Academy of Management Annual Meeting Proceedings, D1-D6.
- Yelkikalan, N., Altın, E. (2010), "Farklı Kuşakların Yönetimi", Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 13-18.
- Yörükoğlu, A. (1996), Gençlik Çağı: Ruh Sağlığı ve Ruhsal Sorunlar, İstanbul: Özgür yayınları, 9.Baskı, Haziran.
- Yi, X., Ribbens, B., Morgan, C.N. (2010), "Generational Differences In China: Career Implications", Career Development International, 15 (6), 601-620.
- Weingarten, R. M. (2009), "Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in The Emergency Department", Journal Of Emergency Nursing, 35 (1), 27- 30.
- Williams, S. (2010), "Welcome To Generation Z", B&T Magazine, 60 (2731), 12- 12.

Citation: Bilir C. & Doseyen A. (2018), Optimization Of ATM And Branch Cash Operations Using An Integrated Cash Requirement Forecasting And Cash Optimization Model, BMIJ, (2018), 6(1): 237-255 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.219>

OPTIMIZATION OF ATM AND BRANCH CASH OPERATIONS USING AN INTEGRATED CASH REQUIREMENT FORECASTING AND CASH OPTIMIZATION MODEL¹

Canser BILIR²

Adil DOSEYEN³

Received Date (Submission Date): 27/02/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

In this study, an integrated cash requirement forecasting and cash inventory optimization model is implemented in both the branch and automated teller machine (ATM) networks of a mid-sized bank in Turkey to optimize the bank's cash supply chain. The implemented model's objective is to minimize the idle cash levels at both branches and ATMs without decreasing the customer service level (CSL) by providing the correct amount of cash at the correct location and time. To the best of our knowledge, the model is the first integrated model in the literature to be applied to both ATMs and branches simultaneously. The results demonstrated that the integrated model dramatically decreased the idle cash levels at both branches and ATMs without degrading the availability of cash and hence customer satisfaction. An in-depth analysis of the results also indicated that the results were more remarkable for branches. The results also demonstrated that the utilization of various seasonal indices plays a very critical role in the forecasting of cash requirements for a bank. Another unique feature of the study is that the model is the first to include the recycling feature of ATMs. The results demonstrated that as a result of the inclusion of the deliberate seasonal indices in the forecasting model, the integrated cash optimization models can be used to estimate the cash requirements of recycling ATMs.

Keywords: Cash Supply Chains; ATM Optimization; Cash Forecasting; Cash Inventory, Inventory Optimization

JEL Codes: C53, C61

ENTEĞRE NAKİT GEREKSİNİM TAHMİN VE NAKİT OPTİMİZASYON MODELİ İLE ATM VE ŞUBE NAKİT OPERASYONLARININ OPTİMİZE EDİLMESİ

ÖZ

Bu çalışma ile entegre bir nakit ihtiyaçları tahmini ve nakit envanteri optimizasyon modeli uygulaması sonuçları ile birlikte sunulmuştur. Bu model, Türkiye'de yer alan orta büyüklükteki bir bankanın hem şube hem de ATM ağına uygulanmış, bankanın nakit tedarik zinciri optimize edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada temel amaç, müşteri hizmet düzeylerinde (nakit para bulunabilirliğinde) bir azalma olmaksızın, doğru tutarda nakdin doğru lokasyonda bulundurulması yolu ile banka şubeleri ve ATM'lerde yer alan fazla nakdin minimize edilmesi olarak tanımlanmıştır. Bilindiği kadarı ile, burada yer alan çalışma, bankaların hem şube hem de ATM ağına aynı zamanda uygulanan ilk model olma özelliği taşımaktadır. Entegre modelin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlar göstermiştir ki, entegre nakit tahmini ve optimizasyon modelleri nakit bulunurluk seviyesinde, dolayısıyla müşteri memnuniyetinde bir azalma olmaksızın, şube ve ATM'lerdeki fazla nakit miktarında ciddi

¹ This work has been supported by P1M1 Cash+ software developed by PlusOneMinusOne (www.p1m1.com)

² Assistant Prof. Dr., Istanbul Sabahattin Zaim University, canserbilir@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-3615-5819>

³ Kuveyt Turk Participation Bank - R&D Center, adil.doseyen@kuveytturk.com.tr

<http://orcid.org/0000-0001-9703-8248>

azalmalar sağlayabilmektedir. Sonuçların detaylı bir şekilde analizi de göstermiştir ki, nakit miktarındaki azalma şubelerde daha da dikkat çekici seviyededir. Sonuçlar ayrıca, çok farklı mevsimsel indekslerin kullanımının, banka nakit ihtiyaçlarının tahmin edilmesinde kritik bir rol oynadığını göstermesi açısından da önemlidir. Bu çalışmanın bir diğer eşsiz özelliği ise, geriçevrimli "recycling" özellikli ATM'leri modelleyen ilk çalışma olmasıdır. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, uygun mevsimsel indekslerin kullanılmış olması şartıyla, bütünleşmiş nakit optimizasyon modelleri, geriçevrimli ATM nakit ihtiyaçlarını tahmin etmede de oldukça başarılı olabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Nakit Tedarik Zinciri; ATM Optimizasyonu; Nakit Tahminleme; Nakit Envanteri, Envanter Optimizasyonu*

JEL Kod: *C53, C61*

1. INTRODUCTION

The retail banking industry plays a major role in the development of a nation's economy. Banks, as intermediaries, connect several entities and generate and distribute a considerable amount of money. One of the means of this money distribution to individual customers is automated teller machines (ATMs) and branches, which are costly in terms of cash-in-transit (CIT) armored truck operations for security reasons. In contrast, when cash in the branches and ATMs remains idle and is not used for any investment purpose, this is a significant source of cost to the bank. Therefore, cash replenishment scheduling requires optimization between these two complementary costs. Customer satisfaction is also dependent on the availability of money at ATMs and branches. Therefore, it is vital to determine how much money to hold at branches and in ATMs.

In a single day, a medium scale bank will have approximately US\$15 million in cash withdrawals on average. To meet the stochastic demand, the money retained in the ATMs is approximately US\$35 million, meaning that the difference remains idle. These amounts can easily be on the order of one billion dollars for major banks. From the sheer-size perspective, the above numbers demonstrate the importance of the subject. Thus, proposing a solution to the problem of determining an optimal allocation of money to be distributed for customer withdrawal and for investment purposes is critical.

Another issue is that the problem of cash management is usually understood and addressed only as a demand management problem and not from a cost optimization perspective. In general, three different types of objectives are considered in the cash optimization literature: (1) to minimize cost, (2) to maximize profit, and (3) to improve customer satisfaction. Typical cost components are inventory holding cost, ordering cost and shortage cost (Geismar, Sriskandarajah, & Zhu, 2017). Therefore, the main objective can be stated as adjusting the cash levels such that the total cost is minimized and customer satisfaction, which can be referred to as the primary constraint of the problem and is highly affected by the cash-out situation, is

simultaneously guaranteed.

The implementation of cash forecasting and optimization procedures/solutions allows banks to take full advantage of the available money for investment purposes. Basically, the implementation of integrated cash optimization models not only centralizes the cash management logistics process for every branch and ATM but also allows banks to minimize the total costs incurred during physical cash operations and increase customer satisfaction by minimizing cash-outs.

To determine the amount of money to hold in ATMs, future transactions by customers for each ATM must be forecasted. For each type of transaction, ATMs include two separate cassettes: a withdrawal cassette, where money is withdrawn by customers, and a deposit cassette, into which money can be deposited. However, with advancing technology, cash recycling ATMs have been introduced. These types of ATMs make cash deposited by customers available for dispensing once the money has gone through a validation process, and this results in a decrease in costs associated with cash replenishment and servicing. Therefore, the recycling issue needs to be considered in cash optimization models. However, among the many published cash management optimization models, none includes recycling.

Although the branch cash optimization problem has many similarities with ATM cash optimization, there are major differences that need to be considered when predicting the cash demand and optimizing the cash transfers. For example, ATMs have a banknote capacity, whereas branches are assumed to retain as many banknotes as required. The total amount of money that can be withdrawn from an ATM is limited, whereas below a predefined amount, customers are entitled to withdraw any amount of money from branches at any time. Above the predefined threshold, customers are obliged to notify branches in advance. ATMs operate at night, weekends, and holidays, whereas branches are closed at these times. These differences need to be considered when building both forecasting and optimization models.

In this paper, the cash management problem of a mid-sized financial institution in Turkey is presented. To optimize the cash supply chain of the bank, an integrated cash requirement forecasting and cash inventory optimization model is implemented at both the branches and ATMs of the institution. After the implementation, the bank can reduce its idle cash levels dramatically without hurting its customer service level (CSL).

Our article is organized as follows: First, a brief literature review is presented to provide a basic understanding of the cash supply chain optimization and the position of our approach.

Second, the background of the problem is presented. Third, the methodology implemented at the bank is provided. Fourth, the results of the implementation are presented. The article is concluded with the managerial implications of the study and suggestions for future research.

2. LITERATURE REVIEW

Although the inventory management literature is broad, applications of the models to cash management have been limited. The pioneering studies in the physical cash optimization literature are by Baumol (1952) and Tobin (1958). In their pioneering articles, Baumol and Tobin independently developed the economic model of the transaction demand for money. By assuming that cash inflows and outflows are stable and predictable, the researchers applied the economic order quantity model to establish a target cash balance. In the researchers' models, a trade-off between cash holding and interest-bearing assets is defined to determine the optimum level of cash availability.

To extend the economic model of transaction demand for money, Eppen & Fama (1968) defined a stochastic model and used linear programming techniques to study optimal operating policies. In the study, the authors defined transaction costs composed of both fixed and variable components. The researchers also defined the cash holding cost as an incentive to maintain a low cash balance and penalty costs for delays in meeting demands for cash.

The pioneering studies presented above are cash replenishment policy optimization studies, which benefit from the similarities between cash management problems and economic order quantity and periodic review policy problems. After these pioneering studies, the cash management literature is divided into two broad groups: cash replenishment policy optimization studies and cash demand forecasting studies. In one of the cash replenishment policy optimization studies, Simutis et. al. (2007) proposed a simulated annealing (SA) metaheuristic-based algorithm to estimate the cash load for each ATM to minimize the ATMs' maintenance cost function. The researchers considered three primary costs: the cost of cash, the cost of cash uploading and the cost of daily services. Castro (2009) used a stationary discrete probability distribution to define the cash demand as stochastic and later solved the problem with mixed integer linear programming (MIP) techniques. Baker, Jayaraman, & Ashley (2012) proposed an adaptive data-driven policy to determine the optimal time series forecaster and the best-fitting weekly forecast error distribution. In the proposed model, the optimal cash inventory level and the time between orders are obtained via an optimization module, which uses the rolling horizon time series forecasts of cash withdrawals. Ekinçi, Lu, & Duman (2015) integrated the results of their forecasts with a cash replenishment optimization model to

determine the amount of cash and trucking logistics schedules necessary for replenishing cash in all of the ATMs. Agoston, Benedek, & Gilanyi (2016) defined the cash management problem as a single problem by incorporating the cash optimization problem of the bank into the cash optimization problem of the CIT firms. To reduce the overall cash management costs, including transportation costs and interest costs, the researchers defined a joint optimization model using contractual prices between banks and the CIT firms. The researchers subsequently applied their model to the ATM network of a Hungarian Commercial Bank.

In a cash demand forecasting study, Bretnall, Crowder, & Hand (2010) proposed density forecasts for predicting the daily amounts withdrawn from 190 ATMs in the United Kingdom. The authors explored three different models for the network: linear, autoregressive and structural time series. The authors subsequently constructed Markov-switching models and concluded that Markov-switching models are preferable. Teddy and Ng (2011) used cerebellar associative memory networks to produce forecasts for ATM cash demands. The authors also performed benchmark studies to evaluate the performance of the model compared with conventional global learning computational intelligence and regression models. Venkatesh et al. (2014) used neural networks to predict the cash demands of ATMs. The authors advocated that ATMs with similar weekday cash demand patterns generated better results than individual ATM forecasts. Ekinici et al. (2015) grouped ATMs in nearby locations into clusters and generated forecasts for the clusters. The researchers also studied location variables to improve the forecasting model quality. In a recent study, Lazaro, Jimenez, & Takeda (2018) used machine learning to forecast cash demands for each of the branches, taking into account past demands and calendar effects.

Authors forward demand predictions to an optimization model, whose outputs are cash transports that each branch should request. Although both forecasting techniques and cash replenishment policy optimization models are required to optimize the physical cash in a bank's network, there are a limited number of papers that integrate these two types of models. To the best of our knowledge, there are only five studies that integrate cash demand forecasts into the replenishment policy optimization problem: (Simutis, Dilijonas, Bastina, Friman, & Drobinov, 2007), (Baker, Jayaraman, & Ashley, 2013), (Osorio & Toro, 2012), (Ekinici, Lu, & Duman, 2015) and (Lazaro, Jimenez, & Takeda, 2018). Regarding real-world scenarios, the literature is notably limited. Although there are certain models, such as (Ekinici, Lu, & Duman, 2015), (Agoston, Benedek, & Gilanyi, 2016), (Lazaro, Jimenez, & Takeda, 2018) and (Osorio & Toro, 2012), that test the applicability of the model on a real network of an existing bank with the

historical data, they do not present the actual results of the application of the models. For example, Lazaro, Jimenez, & Takeda (2018) used four years of branch level historical data from a national bank on a daily basis. The data includes cash levels, demands and transportations requested. By using the data from the bank, the authors try to test the applicability of the model and analyze the potential savings if the model have been applied to. However, the model has never been applied by any financial institution. To the best of our knowledge, there is only one paper (Baker, Jayaraman, & Ashley, 2013) in the literature that presents real-world case studies in addition to application of the models to a real bank network. Baker, Jayaraman, & Ashley (2013) developed their integrated cash management optimization model specifically for a large financial institution that manages several ATMs in the western United States. The researchers presented the results of the application of the model to the bank's ATM network as well as the cost reduction that the model helped the bank achieve.

The vast majority of the papers regarding cash management optimization strive to optimize the cash in an ATM network. However, management of the cash level at the branches and the cash transfers between central locations and branches also play an important role in cash management of financial institutions. Nevertheless, our literature review revealed that there are only two studies that includes branch cash optimization: (Lazaro, Jimenez, & Takeda, 2018), (Osorio & Toro, 2012). Osorio & Toro (2012) built a multi-objective MIP model to determine optimal decisions regarding cash inventory and transportation by balancing the cost of service and the availability of cash for final users. The authors used neural networks to forecast the demand and historical simulations to explain the service level and stock-out costs. The model was later applied to optimize the cash network of a Colombian financial institution that had 85 offices, including branches and several ATMs.

According to our literature review, joint cash forecasting and cash inventory optimization models are limited. Regarding real-life scenarios, current literature is notably limited, there is only one model which is applied to the cash network of a real financial institution. Besides, none of the studies includes recycling ability in their models. The model presented here is the first integrated model which has been applied to both ATM and branch network of a financial institution. The principal contribution of this paper is the presentation of real world application results of the integrated model . By applying the model to branches, the paper will also contribute to the literature, as branch-level optimization is very rare in the literature. As an additional important contribution to the literature, the applied model is the first to include the recycling feature of ATMs.

3. PROBLEM DEFINITION

Kuveyt Turk Bank is a mid-sized bank that operates primarily in Turkey. Owing to its financial success in the last ten years, the bank has tripled the number of branches and ATMs within its network and the bank also had plan of increasing the number of ATMs in the network. At the beginning of 2015, before forecasting and optimization models were implemented, the bank had 307 branches and 378 ATM machines, including recycling featured machines.

As the only bank with a research and development (R&D) center acknowledged and supported by the Ministry of Science, Industry and Technology of Turkey, Kuveyt Turk is known for effectively utilizing technology in its operations and for being innovative in its products and services. However, the bank had no experience in using forecasting or optimization techniques in the management of cash transfers to branches or ATMs. The bank believed that there were such a high number of seasonal indices that play a critical role in cash requirements, such as the day of the month, the day of the week and religious holidays, that it was nearly impossible to forecast cash requirements effectively. However, in July 2014, the bank conducted a preliminary study regarding the total idle money at its Istanbul branches and ATMs and its total cash operations costs to compare these figures with the industry averages (Table 1).

Table 1: Basic Summary Statistics Regarding Kuveyt Turk Istanbul's Branches And Atms Before The Optimization Of Cash Supply Chain

# of branches in Istanbul	# of ATMs and XTMs	Average idle money rate at branches (%) ¹	Average money held at ATMs (TL)	Average money rate at ATMs (%) ²	Cash transfer costs (TL per cash point)
133	378	6.68 %	102,894	1.74 %	7,699

¹ Calculated as the ratio of the average amount of idle money to the average total amount of current accounts at the branch (only for Istanbul branches).

² Calculated as the ratio of the total money held in ATMs to the total amount of current accounts.

The results demonstrated that the average amount of idle money retained at the branches was considerably greater than the industry average (estimated to be less than 3 %), and the total amount of idle money retained in ATMs was also much greater than the industry average (estimated to be less than 1 %). Moreover, the total cash transfer and operational costs were greater than the industry averages. It was thus concluded that the physical cash management operations were ineffective in terms of both performance metrics.

There were many reasons behind the ineffective cash management at the bank. The first major reason was the decentralized cash management approach. At that time, all cash points

made their own decisions about their cash requirements. As a result of the lack of a cash optimization approach at the decentralized points, the cash points tended to maintain high levels of cash. Another major reason was the lack of a forecasting or optimization tool to utilize in the decision-making process. To centralize the cash management operations, the cash management center required a tool to estimate the daily cash requirements of each cash points.

After analyzing the results of the preliminary analysis, which made the inefficiency in the cash operations obvious, a proof-of-concept (POC) study was conducted by Kuvveyt Turk and P1M1 experts on 20 randomly selected cash points to quantify the potential benefits of utilizing an integrated cash forecasting and optimization tool. The results of the POC study indicated that the model could reduce the annual total CIT costs for the points in the study from 7,699 Turkish Lira (TL) to 4,691 TL (a 39.85 % decrease). The total amount of idle cash at cash points in the study could also be reduced by 29.02 %. The POC study also demonstrated that the bank could save approximately 1.5 million TL, even if the idle cash to current account level was only reduced from 6.68 % to 5 % (still much greater than the 3 % industry average) and the CIT costs were reduced only by 10 %. These savings could be as much as 4.5 million TL if all of the potential savings in the POC could be realized at all cash points in the network. In the POC study, it was assumed that the cost of idle cash was annually 10 %, because the interest rate on the market was approximately 10 %. After the preliminary study and the POC studies, the bank decided to utilize integrated model to forecast cash requirements for each cash point (branches and ATMs, including - both ATMs with the recycling feature and those without) and optimize cash transfers among all cash points.

4. SOLUTION APPROACH / MODEL DEFINITION

In this section of the article, the model applied to the bank network is presented. First, the methodology adopted to integrate forecasting and optimization modules is explained. Then, the applied model is conceptually defined.

The solution approach presented in this paper and implemented to solve the real-world problem of the bank consists of two phases: forecasting and planning (i.e., optimization). Figure 1 summarizes the methodology. In the forecasting phase of the methodology, a machine-learning approach is implemented to predict customers' cash transactions, at both ATMs and branches. The methodology considers calendar patterns, such as the day of the week, the month of the year, predefined holidays, automatic date realignment for moving holidays and salary payment periods. In the forecasting model, many seasonal indices are utilized to predict cash requirements. Seasonal indices play a critical role in cash requirements. For example, customers

withdraw more money from ATMs in shopping malls during the weekend, and most ATMs have a very large withdrawal rate during the salary payment periods. These “special” days are introduced into the forecasting process to include the effects of the characteristics of these day in the prediction if there are any such days during the forecast period. For example, if a company makes salary payments on the same date, such as the 15th of each month, the model is easily adjusted to include the same effect for the 15th of each month in the future. The indices included, but were not limited to, the following:

- ❖ day of the week,
- ❖ day of the month,
- ❖ proximity to the city center,
- ❖ proximity to salary recipients,
- ❖ Whether the day was within the holy month of Ramadan,
- ❖ closeness to holidays and
- ❖ distance between two cash points.

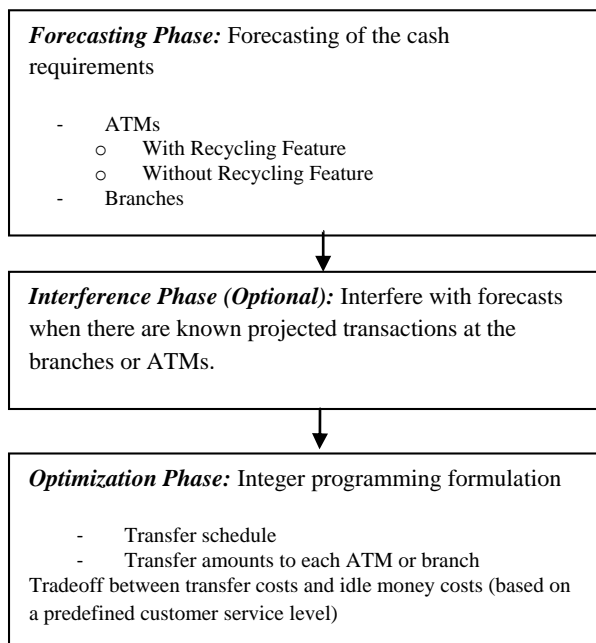


Figure 1: Joint Cash Management and Optimization Model

After the forecasting phase is complete, the user can interfere with the forecasting results before moving on to the planning phase (called the interference phase). This optional step is important in case there is an unusual event that could change customer habits and lead to an increase or decrease in the forecasted customer transactions, particularly at the branch level, where there may be planned cash deposits or cash withdrawals for the upcoming days. These transactions must also be considered in this step.

In the optimization phase of the model, an integer programming formulation is constructed to obtain the optimum transfer schedule for ATMs and branches. The main objective of the model may be defined as the minimization of total cost, which includes two components: transfer costs and the penalty fee for maintaining idle cash. When transferring money to or from the ATMs or branches, there is a cost associated with the transfer. That cost is defined as the transfer cost. The interest rate is also defined to represent the cost of idle money. The cost of idle money can be considered as opportunity cost because the idle cash

could be used for investment purposes. A daily interest rate is defined to calculate the opportunity cost. To minimize the total costs, the objectives below are to be achieved:

- ❖ Forecast customers' cash transactions as accurately as possible.
- ❖ Minimize transfer costs.
- ❖ Minimize the amount of idle cash in the ATM machines and branches.
- ❖ Minimize the number of cash-outs to increase customer satisfaction.

Since the goals of minimization of the total cost, and minimization of the probability of cash-out are conflicting, the multi-objective nature of the model is overcome by using the probability of cash-out as a constraint in the model. The current probabilities of availability of cash amounts at each ATM and branch (i.e., the service level) are determined based on historical data, and the model is set to guarantee the same level of cash availability.

Variables defined in the model are as follows:

- ❖ The total amount of money withdrawn and deposited by customers at each ATM and branch must be forecasted within the forecasting module.
- ❖ Depending on the forecasted cash requirement, desired service level and tradeoff between cash transfer costs and idle cash costs, the total amount of money that needs to be retained at each ATM and branch is calculated.
- ❖ The total amount of money to be transferred to and from each ATM is determined.
- ❖ The total amount of money to be transferred to and from each branch is determined. The projected cash deposits and withdrawals, if there are any, are also considered for branches.

To maintain an operationally efficient and balanced model and to guarantee the desired service levels at branches and ATMs, the following constraints are included in the model:

- ❖ Cassette capacity constraints: The amounts of money in both the deposit and withdrawal cassettes must be within the limits.
- ❖ ATM cassette balance constraints: The available money in each cassette must equal the difference between the amount of money entering the cassette and the amount of money leaving the cassette at each ATM.
- ❖ Branch vault balance constraints: The available money at each branch must be equal to the difference between the amount of money physically entering the branch and

the amount of money physically leaving the branch.

- ❖ Availability and transportation constraint: Whether to conduct or halt transportation must be decided, and the days on which transportation has occurred are tracked.
- ❖ Service level constraint: The model is set to guarantee the same level of cash availability at each ATM and branch.
- ❖ Transfer days: The days on which transfers can be performed are also predefined within the model.

Since the actual cash withdrawals from branches and ATMs fluctuate, the bank should hold more than the mean of the forecasted amount to prevent cash-outs. This extra amount of money is equal to the critical cash limit, which is calculated for each branch and ATM according to its historical transactions. While analyzing the historical data for each ATM and branch, the current service level, i.e., the probability of availability of cash in stocks, is calculated. A set of constraints are defined to guarantee the same service level to customers at each cash point.

The forecasting and optimization models are run every day for a predetermined planning horizon. Although the decision is made for only the first day of the planning horizon, the planning horizon is defined as 10 days by default. Although the planning horizon is longer than 1 day, the model is run on each day, and new data are observed; this approach is used for future forecasting. The results are input into the optimization model to determine the required cash levels for each branch and ATM.

The model excludes the insurance cost, the route optimization for cash transfers and aggregation of ATMs or branches. Therefore, the locations of ATMs and branches are not defined in this model.

5. RESULTS AND DISCUSSION

Before the model was applied, a preliminary study was conducted to determine the current service level (the likelihood of cash availability) at all cash points and to identify the seasonal indices that influence the cash requirements at all cash points. In the preliminary study, two years' cash requirements and cash transfer data for the bank's ATMs and branches were analyzed. Over a hundred potential indices were analyzed during this preliminary study phase to identify whether these indices have any influence on the cash requirements.

After the preliminary study, the integrated model was piloted at 40 ATMs in October 2015. Next, the implementation of the model was extended to the remaining ATMs in the

network at the beginning of 2016. Thereafter, the model was implemented at 37 branches in Istanbul in February 2016. Finally, the implementation of the model was extended to all Istanbul branches (133 branches) in the network in April 2016. Upon implementation of the model in the bank's network, the results were analyzed to measure the following performance factors: the accuracy of the forecasts, how the implementation influenced the number of cash-outs (service level), the idle cash levels at both ATMs and branches, the CIT costs and, ultimately, the total cost savings to the cash network.

In the cash requirements forecasting literature, the mean absolute percent error (MAPE) is generally used as the primary performance measure, ranging between 20 % and 45 % (Ekinici, Lu, & Duman, 2015). After the model was implemented in the network, the six months' forecast and the actual cash requirements data for the ATMs in the network (330 ATMs at the time) were compared and analyzed. The forecast accuracy for the branches was not considered, as the number of branches is limited, and the model still remains in the pilot phase at the branches. The analysis of the ATM data indicated that the MAPE for the model for the period analyzed is 26.44 % (Table 2). Considering the number of ATMs in the network and the difficulty of estimating cash requirements at ATMs due to the changing nature of holidays, weekdays and religious holidays, the accuracy of the estimates is very high compared with the MAPE values in the literature. In the current literature, the MAPE values are generally calculated by retrospectively applying the developed models to historical data since implementation of the models to real world scenarios is very limited. Because the developed models represent the changes in the historical data more effectively, the MAPE values tend to be greater when the models are implemented in real-world situations. However, in our study, the error value is similar to the lowest MAPE value in the literature. In other words, the MAPE value indicates that the model is capable of successfully forecasting the cash requirements. The results also demonstrate that MAPE did not substantially change through the months during the analysis period.

Table 2: MAPE Values For Atms In The Network During The Months Of Jan 2016 Through Jun 2016

Month	MAPE (%)
Month I	26.23
Month II	25.29
Month III	27.62
Month IV	26.89
Month V	26.98
Month VI	25.44
Average	26.44

Below, how the MAPE values change between recycling and non-recycling ATMs is presented (Table 3). As seen, the model can estimate the cash requirements for both recycling ATMs and non-recycling ATMs successfully. There is, also, no substantial change between the MAPE values between recycling and non-recycling ATMs. In order forecasting module to estimate the cash requirements for recycling machines, those machines have been identified in the model and the cash requirements for those machines are defined as the difference between cash deposits and cash withdrawals.

Table 3: MAPE Values For Atms In The Network By ATM Type (Recycling And Non-Recycling)

ATM Type	MAPE (%)
Without recycling feature	26.44 %
With recycling feature	26.41 %
Average	26.44%

Cash availability at cash points is one of the major measures that banks need to manage and control. Therefore, in any study that has the potential to impact cash availability at cash points, the service level (defined as the percent rate of meeting all the cash requests for a specific day) needs to be checked and analyzed. To explore how the cash availability is influenced after the implementation of the model, service level data regarding 169 of the bank’s ATMs are explored. To monitor the availability of cash levels at the ATMs, the bank assumes that when the cash level decreases to less than a certain value (1,000 TL in this case), a cash-out occurs. The bank retained a record of the cash-outs at the 169 ATMs before and after the implementation. The table below presents the monthly changes in the number of cash-out incidents.

Table 4: Monthly Average Number Of Cash-Out Incidents (Before And After The Implementation)

	Monthly Average Number of Cash-out Incidents (per ATM)							7 Months Average
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	
Before the implementation (Jan 2015 to Jul 2015)	7.09	7.04	7.96	8.18	7.38	8.33	8.47	7.78
After the implementation (Jan 2016 to Jul 2016)	8.07	7.22	2.65	9.43	9.62	9.10	8.12	7.71

As the results illustrate, the implementation of the integrated forecasting and optimization tool did not negatively impact the service level for the ATMs. There was actually a slight improvement in the average number of cash-out incidents (a decrease from 7.78 to 7.71).

Another performance measurement is the idle cash levels at both branches and ATMs.

This level can also be used to quantify the savings to the bank's cash operations. Table 5 presents the average idle cash levels and the cash level-to-total current accounts ratios from January 2015 to July 2016 at the Istanbul branches.

Table 5: Change In Total Idle Cash Levels At Istanbul Branches (Before And After The Implementation)

Month	Year	Average idle cash amount (million TL)	Total amount of current accounts (million TL)	Idle cash / Total current accounts ratio (%)
Jan	2015	114.4	3,134.8	3.65 %
Feb	2015	131.8	3,315.3	3.98 %
Mar	2015	136.1	3,458.9	3.94 %
Apr	2015	141.8	3,658.8	3.87 %
May	2015	147.0	3,871.3	3.80 %
Jun	2015	145.7	4,363.4	3.34 %
Jul	2015	147.4	4,196.6	3.51 %
Aug	2015	158.3	4,393.0	3.60 %
Sep	2015	171.4	4,687.9	3.66 %
Oct	2015	157.8	4,746.6	3.32 %
Nov	2015	154.8	4,804.6	3.22 %
Dec	2015	148.5	4,675.2	3.18 %
Jan	2016	146.7	4,895.8	3.00 %
Feb	2016	140.0	4,938.5	2.84 %
Mar	2016	131.7	4,938.0	2.67 %
Apr	2016	128.8	4,929.1	2.61 %
May	2016	144.6	5,231.9	2.76 %
Jun	2016	138.6	5,197.8	2.67 %
Jul	2016	148.9	5,216.0	2.86 %
Average from Jan 2015 to Jan 2016 (before implementation)		146.3	4,169.4	3.54 %
Average from April 2016 to July 2016 (after implementation)		140.2	5,143.7	2.73 %
Idle Cash Reduction Rate (%)				22.88 %
Savings on Current Accounts (Million TL)				44.6

Given that the model was deployed at the Istanbul branches throughout February and March 2016, comparing the average idle cash levels from January 2015 to January 2016 (before the implementation) with the average idle cash level from March 2016 to July 2016 would be wise. As the table illustrates, the application of the integrated model helped the bank reduce idle money levels at Istanbul branches by 22.88 %. Since the average interest rate on the market is approximately 10 %, the total savings can be calculated by multiplying the total reduction in idle cash level by 10 %; the bank has an opportunity to transfer that amount of money to its treasury to be utilized for other purposes. This finding means that the implementation helped the bank save approximately 4.46 million TL at the Istanbul branches alone.

Table 6: Change In Total Idle Cash Level At Atms (Before And After The Implementation)

Month	Year	# of ATMs in the Network	Average Idle Cash per ATM (1,000 TL)	Total Idle Cash at ATMs (1,000 TL)	Total Idle Cash If Not Optimized (Projected-1,000 TL)	Cash Savings (1,000 TL)
Jan	2015	378	102.9	38,893.9		
Feb	2015	391	99.2	38,788.7		
Mar	2015	394	102.2	40,282.7		
Apr	2015	395	126.3	49,891.8		
May	2015	399	101.2	40,369.4		
Jun	2015	400	101.4	40,540.0		
Jul	2015	404	105.0	42,411.6		
<i>Average from Jan to Jul 2015</i>			<i>104.9</i>	<i>41,596.9</i>		
Aug	2015	411	99.1	40,743.3		
Sep	2015	415	104.7	43,448.3		
Oct	2015	426	107.1	45,651.1		
Nov	2015	514	84.1	43,252.0	53,925.9	10,673.8
Dec	2015	535	90.0	48,131.1	56,129.1	7,997.9
Jan	2016	555	85.6	47,583.7	58,332.3	10,748.6
Feb	2016	561	70.8	40,853.6	60,535.5	19,681.9
Mar	2016	563	67.5	40,353.6	62,738.7	22,385.0
Apr	2016	571	75.6	43,183.2	59,906.0	16,722.7
May	2016	574	79.5	45,653.1	60,220.7	14,567.6
Jun	2016	575	85.9	49,363.8	60,325.6	10,961.8
Jul	2016	583	102.5	59,777.4	61,164.9	1,387.6
<i>Average from Jan to Jul 2016</i>			<i>81.1</i>	<i>46,681.2</i>		
Average Savings on the Idle Cash Level at ATMs						12,791.9

Table 6 presents the average idle cash levels at ATMs from January 2015 to July 2016. The table reveals that the average amount of cash retained at ATMs was 104,914 TL before the implementation of the optimization TL model in November 2015. However, the average amount of cash per ATM was reduced by 22.2 % to 81,059 TL after the implementation. The savings in July 2016 were minimal due to a week-long holiday in that month. The projected amount of total idle cash level in the 6th column was calculated by multiplying the average cash level per ATM by the number of ATMs in the network. From Jan 2015 thru Jul 2018 the bank increased the number of ATMs within the network by around 55% due to rapid expansion of both branch network and ATM network. Ultimately, the results indicate that the idle cash level in the ATM network was reduced by approximately 12.8 million TL on average. As the cost of idle cash on the financial markets is approximately 10 %, it is clear that the implementation of the model in the ATM network helped the bank reduce its opportunity cost by approximately 1.28 million TL annually. Thus, the total annual benefit of the reduced cash levels at the ATMs and the Istanbul branches reached as much as 5.74 million TL, which is equivalent to approximately 1.5 % of the total profits of the bank in 2015.

The reduction in idle cash levels stems from the following:

- Utilization of a powerful forecasting tool for the cash requirements;
- Optimization of the cash levels at the ATMs and branches by considering the expected CSL, operational costs and opportunity cost of idle cash;
- Effective and close monitoring of cash forecasts;
- Centralized cash management system at the bank.

Next, the CIT costs need to be analyzed to understand how they were influenced by the implementation of the model at the bank. Table 7 presents how the total CIT costs changed from January 2015 to July 2016 after the implementation of the integrated cash requirement forecasting and optimization model. The figures represent only part of the data, as the available data are only for the parts of the country in which a single CIT transportation company operates.

Table 7: CIT Cost Change From 2015 (Before The Implementation) To 2016 (After The Implementation)

Average Monthly Total CIT Costs (TL)		Number of Cash Points		Average Monthly CIT Costs (per Cash Points - TL)	
2015	2016	2015	2016	2015	2016
200.534	230.741	362	448	554	515

The results reveal that there was an improvement in CIT costs, albeit not a very significant one. The decrease in the average CIT costs per cash point was approximately 7.5 %, which is considerably less than the expected rate in the POC studies. There are several reasons for this finding. First, most of the bank’s cash points are located outside Istanbul. In places outside Istanbul, the ATMs and branches are generally found at the same locations. Since the model has not been implemented at branches outside Istanbul to date, the availability of consolidated transportation remains limited. In addition, the bank continues to transfer to each cash point on most days. These reasons are believed to have prevented the CIT costs from decreasing as much as expected. However, once the model is implemented at branches outside Istanbul, the CIT costs are expected to decrease dramatically.

In summary, the results demonstrated that the accuracy of these forecasts is very high compared to similar studies in the literature, and the model substantially reduced the cash levels at both branches and ATMs without hurting the CSL. In addition, the implementation helped the bank slightly reduce its operational CIT costs. Traditionally, these two measures appear to conflict in cash supply chain models.

6. CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

The objective of the study presented in this paper is to minimize the idle cash levels at branches and ATMs without decreasing CSL by providing the correct amount of cash at the correct place with the help of the integrated cash forecasting and cash inventory optimization tool. This study is one of the few real-world applications of cash optimization models presented in the literature. The proposed model was implemented in the cash network of a mid-sized bank in Turkey. The study demonstrates that the integrated models play a critical role in the optimization of cash operations, and the model is easy to implement in both ATM and branch networks. The results indicate that the proposed integrated model dramatically reduces the idle cash levels at both branches and ATMs for the bank.

To the best of our knowledge, the model is the first integrated model in the literature to be implemented for both ATMs and branches concurrently. Although the application of branch-level cash optimization models is very rare in the literature, the results are remarkable, and the decrease in idle cash levels at the branches is very high. This finding indicates the potential of branch-level cash optimization studies. The results revealed that the implementation of the model needs to be aligned with the appropriate processes and authority levels to be as effective as possible.

A deliberate analysis of the estimates revealed that utilization of seasonal indices plays a critical role in forecasting the cash requirements of a bank. More than one hundred seasonal indices are tested in the forecasting module to increase the accuracy of the estimates. Considering the number of ATMs in the network and the difficulty of estimating the cash requirements at each ATM owing to the changing nature of holidays, weekdays and religious holidays, the accuracy of the estimates (an MAPE value of approximately 26 %) is very high compared with the MAPE values presented in the literature. Given that the MAPE values in the literature are generally acquired by retrospectively applying models to historical data, the accuracy of the estimates in our study is very precise.

As previously noted, the model is the first in the literature to include the recycling feature of ATMs. The results demonstrated that by including deliberate seasonal indices and identifying recycling ATMs in the forecasting model, joint models can capture the cash requirements of recycling ATMs. Thus, the accuracy of the estimates (MAPE) does not substantially differ between recycling ATMs and non-recycling ATMs.

Another major finding of the study is that the implementation helped the bank reduce both the idle cash levels and the operational (CIT) costs. Traditionally, these two measures appear to conflict in cash supply chain models.

One of the limitations of the model is related to the predefined CSL defined in the model. Including CSL with a penalty factor as a decision variable would provide a means to optimize the desired CSL. Thus, researchers could investigate the changes in the total cost of cash operations associated with changing CSL at various cash points.

To enhance the developed model, it can be integrated with vehicle routing and optimization models. Vehicle routing, transportation and cash replenishment decisions may be made in a coordinated and optimized manner. To the best of our knowledge, there is no study in the current literature that includes both a vehicle routing model and a cash optimization model concurrently. Joint decisions would increase the effectiveness of the cash supply chains.

REFERENCES

- Agoston, K. C., Benedek, G., & Gilanyi, Z. (2016). Pareto improvement and joint cash management optimisation for banks and cash-in-transit firms. *European Journal of Operational Research* 254 (3), 1074 - 1082.
- Baker, T., Jayaraman, V., & Ashley, N. (2013). A Data-Driven Inventory Control Policy for Cash Logistics Operations: An Exploratory Case Study Application at a Financial Institution. *Decision Sciences* 44 (1), 205 - 226.
- Baumol, W. J. (1952). The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach. *The Quarterly Journal of Economics* 66 (4), 545 - 556.
- Bretnall, A. R., Crowder, M. J., & Hand, D. J. (2010). Predictive-sequential forecasting system development for cash machine stocking. *International Journal of Forecasting* 26, 764 - 776.
- Castro, J. (2009). A Stochastic Programming Approach to Cash Management in Banking. *European Journal of Operational Research* 192 (3), 963 - 974.
- Ekinci, Y., Lu, J.-C., & Duman, E. (2015). Optimization of ATM cash replenishment with group-demand forecasts. *Expert Systems with Applications* 42 (7), 3480 - 3490.
- Eppen, G. D., & Fama, E. F. (1968). Solutions for Cash-Balance and Simple Dynamic-Portfolio Problems. *The Journal of Business* 41 (1), 94 - 112.
- Geismar, H. N., Sriskandarajah, C., & Zhu, Y. (2017). A Review of Operational Issues in Managing Physical Currency Supply Chains. *Production and Operations Management* 26 (6), 976 - 996.
- Lazaro, J. L., Jimenez, A. B., & Takeda, A. (2018). Improving cash logistics in bank branches by coupling machine learning and robust optimization. *Expert Systems With Applications* 92, 236 - 255.
- Osorio, A. F., & Toro, H. H. (2012). An MIP model to optimize a Colombian cash supply chain. *International Transactions in Operational Research* 19 (5), 659 - 673.
- Simutis, R., Dilijonas, D., Bastina, L., Friman, J., & Drobinov, P. (2007). Optimization of Cash Management for ATM Network. *Information Technology and Control* 36 (1A), 117 - 121.
- Teddy, S. D., & Ng, S. K. (2011). Forecasting ATM cash demands using a local learning model of cerebellar associative memory network. *International Journal of Forecasting* 27 (3), 760 - 776.
- Tobin, J. (1956). The interest elasticity of transactions demand for cash. *The Review of Economics and Statistics* 38 (3), 241 - 247.
- Venkatesh, K., Vadlamani, R., Prinzie, A., & Van del Poen, D. (2014). Cash demand forecasting in ATMs by clustering and neural networks. *European Journal of Operational Research* 232 (2), 383 - 392.

Citation: Yazıcı Ö. & McWilliams D. & Ercan S. (2018), CSR Comparison Between Family Businesses And Non-Family Business, BMIJ, (2018), 6(1): 256-280 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.231>

CSR COMPARISON BETWEEN FAMILY BUSINESSES AND NON-FAMILY BUSINESS

Ömer YAZICI¹

Douglas MCWILLIAMS²

Seydahmet ERCAN³

Received Date (Başvuru Tarihi): 10/04/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 20/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

This paper is designed to explore whether family businesses outperform nonfamily businesses regarding Corporate Social Responsibility (CSR) performance. Upon comparing the CSR performances of 64 top family businesses in the US with CSR performances of the top nonfamily businesses in the US; the results have showed that nonfamily businesses outperform family businesses on CSR. Analysis of four out of five categories of CSR performance resulted in favor of nonfamily businesses and no statistical difference was found in one category. Hence, results show that family businesses are reluctant to corporate social responsibility concern. The result of this study may suggest that family businesses are self-interested; however, some research literature may advise otherwise. Strong agency problems and having family influence in the top management team composition may be shown as the main reason behind this phenomenon. Also results show that among the family businesses, increased family member presence in the top management has a positive effect on CSR performance. For further analysis and future studies, recommendations are made in the conclusion section.

Keywords: Family Businesses, Top Management Team Composition, Corporate Social Responsibility

JEL Codes: M10, M12, M14

AİLE ŞİRKETLERİNİN AİLE ŞİRKETİ OLMAYAN FİRMALAR İLE KSS HAKKINDA KARŞILAŞTIRILMASI

ÖZ

Bu makale aile şirketlerini aile şirketi olmayan firmalarla kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) konusunda karşılaştırmak için hazırlandı. Amerika'daki en iyi 64 aile şirketini, yine Amerika'daki en iyi 64 aile şirketi olmayan firmalar ile karşılaştırdığımızda sonuçlar gösterdi ki aile şirketi olmayan firmalar, aile şirketlerinden daha iyi KSS performansına sahip. Beş KSS kategorisinden dördünde aile şirketi olmayan firmalar istatistiksel olarak daha iyi performans gösterirken, sadece bir kategoride aralarında istatistiksel fark bulunamadı. Sonuçlar aile şirketlerinin KSS konusunda ilgisiz olduğunu ortaya koydu. Bu araştırmanın sonuçları aile şirketlerinin KSS konusunda ilgisiz olduğunu gösterse de, aksini destekleyen çalışmalar da var. Önemli derecede vekâlet problemlerinin olması ve aile bireylerinin üst kademe yönetimine ciddi derecede müdahil olması bu çelişkiye ışık tutan faktörlerdir. Ayrıca, aile şirketlerinin kendi aralarında da yapılan karşılaştırmada, üst yönetimde artan aile bireyi sayısının KSS performansını arttırdığı görülmüştür. Araştırmanın detaylı neticesi ve ileriye dönük araştırma tavsiyeleri sonuç bölümünde sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Üst Yönetim Oluşumu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk

JEL Kod: M10, M12, M14

¹ Dr. Ömer Yazıcı, bendryazici@gmail.com

² Asst. Prof. of Manag., Jackson State University, douglas.l.mcwilliams@jsums.edu

³ Dr. Öğr. üyesi, Bülent Ecevit üniversitesi, seydahmetercan@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-6372-7755>

<http://orcid.org/0000-0001-5620-2312>

<http://orcid.org/0000-0002-9174-9249>

1. INTRODUCTION

Given that more than 30% of all companies with sales revenue greater than \$1 billion are family business, interest in family business studies has increased significantly, especially in the last 15 years (Kachaner, Stalk & Bloch, 2012). In many cases, the literature (e.g., Anderson & Reeb, 2003; Breton-Miller & Miller, 2006; Andres, 2008; Barontini & Caprio, 2006) points out various reasons why and how family businesses outperform nonfamily businesses. Family business characteristics have a significant effect on a company's performance through a distinct strategic decision-making process. Attributes like long-term orientation (Breton-Miller & Miller, 2006), social responsibility orientation, non-economic goals (Lee & Rogoff, 1996; Chrisman, Chua, & Zahra, 2003), and other unusual characteristics create a complex structure that leads to the design a competitive resource (Miller and Le- Breton-Miller, 2005; Habbershon et al., 2003; Habbershon & Williams, 1999) to build absorbing effect for management field researchers.

Involvement of family in business through management, governance, and ownership creates a unique and distinctive attribute of family businesses (Chrisman, Chua & Steier, 2005). One of the unique characteristics of family businesses is the composition of the top management team. The desire to have control in the management and future of the company leads to a family business-specific upper echelon arrangement. It is empirically shown that the majority of family businesses employ family members for critical positions (Deloitte & Touche Study, 1999). This familial human capital contains the knowledge that provides opportunities that are almost impossible to imitate.

Although there has been extensive research on family business characteristics and their effects on many strategic components, corporate social responsibility (CSR) and top management team (TMT) composition has been one of the least studied (Dyer & Whetten, 2006). This paper aims to respond to this literature gap by exploring the relationship between family business-specific TMT composition and corporate social responsibility (CSR) of family businesses in the light of agency theory. To analyze TMT composition, we use three variables: family CEO, family chairperson, and number of family members in top management.

Researchers have reached conflicting results about relationship between CSR and financial performance of companies (McWilliams & Siegel, 2000). Reasons behind these contradictory results are suggested to be shaky grounds (Orlitzky et al., 2003) or flawed empirical studies (McWilliams & Siegel, 2000). Orlitzky et al. (2003) conducted a meta-analysis of 52 studies with a total sample size of 33,878 and concluded that CSR in fact pays off.

Studies about CSR in family businesses explored different perspectives of the phenomena. Some studies found that family businesses are reluctant regarding CSR (Morck & Yeung, 2004) and reasoned it to trust and development level of the country. On the other hand, some studies have discovered that family businesses are prone to social responsibility (Dyer & Whetten, 2006; Godfrey, 2005) because of reasons like the family image protection and moral capital.

Upper echelon theory, proposed by Hambrick and Mason (1984), explains why focusing in single representative on TMT might cause duality in findings, and why researchers should also focus on TMTs rather than individual representatives. Upper echelon theory is one of the least applied theories in the family business literature. Kellermann and Eddleston, (2004, 2007) and Ling and Kellermanns (2010) are pioneers in upper echelon theory of family businesses. Ling and Kellermanns (2010) classified family business-specific TMT characteristics into three categories: generation in charge, number of family members in TMT, and number of generations employed. The authors suggest that founding generation, mainly the founder has different motivations than later generations (Miller et al., 2007), and succeeding generations might have more homogeneous TMT compositions and purposes (Corbetta & Salvato, 2004; Zahra and Hayton, 2004).

Upper echelons theory generally focusses on entire top management team as an important level of analysis, but there are arguments supporting contrary view. Cannella and Holcomb (2005) argue that strong leader like CEO or chairman could diminish the power of group characteristics. Minichilli, Corbetta and MacMillan (2010) suggest that this is more prominent in the case of family businesses where CEO or chairman has more power to influence corporate decisions and outcomes. Furthermore, Minichilli, Corbetta and MacMillan (2010) studied the family member and family CEO presence in the top management and concluded that even though family CEO should benefit the company, coexistence of ‘factions’ among the top managers will eventually hurt the business. Hence, in this study, family CEO, family chairman and total number of family members in TMT are used to analyze importance of TMT composition.

Definition of family businesses has not gotten to a particular stage. Some authors have defined family business differently (Sharma et al., 1997; Litz, 1995). Some major components used by authors to define family businesses: family management (active family members in business operations), family ownership (family holds majority of ownership), and multiple generational ownership (Chua et al., 1999). In this study, we use the definition of Chua, Chrisman, and Sharma (1999): “A family business is defined as a company governed and/or

managed by a family or a small group of families to pursue the vision of the business and to be sustainable across generations.” Hence, we can assume that nonfamily businesses are companies that are governed or managed by nonrelated individuals, or groups that have vision to have profitable investment for themselves and their stakeholders. Therefore, according to this definition, single owner businesses are not family businesses, while companies like Walmart is not a nonfamily business although they are traded publically in the stock market.

Main research question of the study is as follows: 1) How does family businesses differ from nonfamily businesses regarding to CSR performance? and 2) Is there any effect of TMT composition of family businesses? Hence, analyzing family businesses in The United States regarding top management characteristics and CSR ratings serves two main research streams in family business literature. First, it brings to light how family businesses differ in CSR performance compared to nonfamily businesses. Second, it explores the relationship between prominent TMT characteristics of family businesses and their effects on CSR behavior of the business. The remainder of this paper is as follows. In section two, a detailed literature review and hypotheses are provided. The methodology is covered in section three. Section four gives analysis about results. In section five, the discussion of results, and finally section six, the limitations and future research suggestions are presented.

2. THEORY AND HYPOTHESIS

2.1 Agency Theory

Agency theory is mainly used when there are problems between owners (principals) and managers (agents). According to this theory, managers’ interests are not always in lined with the owners. Hence, Jensen and Meckling (1976) coin the phrase “agency costs” referring to this problem. Agency theory is one of the main theories that allows researchers to study the differences between family and nonfamily businesses.

According to researchers, family businesses are prone to few agency problems like family control (Thaler & Shefrin, 1981), asymmetric altruism (Schulze et al., 2001), and nepotism (Ewing, 1965). According to Morck and Yeung (2003), family control could bring bigger, maybe worse corporate governance problems when compared to an average nonfamily business. Furthermore, researchers argue that inherited wealth could result in low economic growth due to reluctance of each succeeding generation and possibly heirs being less hardworking and ethical.

Presence of nepotism is an existential fact of family businesses. To be a family business, there has to be multiple family members attached to the company (Chua et al., 1999). Problems start rising when founding family member(s) start taking irrational decisions towards family

members. For instance, it is not always possible to replace ineffective family members, and this might result in lower economic performance and lower performing human resource and in some cases to discriminate towards family members (Schulze et al., 2001). Keeping family members in position could also result in dysfunction of self-control mechanism by keeping whistle-blowers out of corporation.

Having family members in the top management is like a double edge sword for family and outsiders. Increased number of family members in top management could do more hazard than good, and existence of family CEO and chairman could lead businesses not always towards greater good of outsiders, but towards the needs of family.

2.1.1 CSR performance and Family Business

Corporate Social Responsibility performance is an important factor for businesses to show that they care about the people, environment, and government that they are surrounded with. Researchers used those CSR ratings to understand and evaluate the CSR activities of businesses (Thanetsunthorn and Wuthisatian, 2016; Bouvain, et al., 2013; Manner, 2010). CSRhub.com is one of the channels that provide CSR rating and rankings for more than 17,000 companies. Similar to Kotler and Lee's (2005) six major categories of CSR initiatives, CSRhub.com has four main categories of ratings along with the overall rating. Community rating evaluates the performance in human rights, supply chain, product quality & safety, product sustainability, community development, philanthropy topics. Employee rating evaluates the performance in diversity, labor rights, treatment of unions, compensation, benefits, training, health, worker safety topics. Environment rating evaluates the performance in Environmental policy, environmental reporting, waste management, resource management, energy use, climate change policies and performance topics. Last governance rating evaluates the performance in Leadership ethics, board composition, executive compensation, transparency and reporting, stakeholder treatment topics.

O'Boyle, Rutherford, and Pollack (2010) showed both edge of the phenomenon. These authors argue that while ownership, control and professionalism are negatively and significantly associated with ethical focus, value congruence factor (importance of shared values among group members) and participative continuance factor (intention for generational succession among family members) are both positively and significantly related to ethical focus. Perspectives that are supporting that family businesses are more socially responsible compared to nonfamily businesses are product of two main conclusions; (1) family businesses are responsible to keep their family name clean (Dyer & Whetten, 2006) and (2) concentrated management composition and reduced agent principal conflict are more effective and

responsible (Chu, 2011). Chu (2011) suggests that there is a strong positive relationship between business performance and family involvement. This relationship is much apprehensible when family members serve as CEO, chairman or top managers and directors of the businesses. On the contrary, this relationship is weak when family members are not involved in business management or control.

Morck and Yeung (2004) showed that family businesses are not significantly paying attention to social responsibilities and being more self-interested than nonfamily businesses. Supporting that view, Anderson & Reeb (2003) argued that concentrated shareholders are essentially less efficient and ethical. On the contrary, Godfrey (2005) suggested that it would be more important for all businesses, including family businesses to be more socially responsible to have positive reputation in the eyes of society, which will benefit in the time of crisis. Dyer and Whetten (2006) took that argument and put it further limitations suggesting that family businesses pay more attention to social responsibility compared to nonfamily businesses, and this might be due to family orientation and to protect family reputation and image.

Ensley et al., (2007) suggested that nonfamily businesses have better self-correction mechanisms for organizational justice issues (like pay dispersion) than family businesses. Based on studies of Schulze et al. (2001), asymmetric altruism and self-control could result in shirking and free riding in two ways. First, these two mechanisms limit the enforcements between owners and managers, and second, they impact the performance evaluations. There are multiple studies showing the down sides of altruism on family businesses (e.g., Chrisman, et al., 2007; Karra et al., 2006; Schulze et al., 2001). Considering the agency theory and notorious character of family businesses, and based on the fact that they have internal issues like nepotism and asymmetric altruism, we argue that family businesses would have lower CSR performance than nonfamily businesses. According to Morck and Yeung (2003), family control could bring bigger, maybe worse corporate governance problems when compared to an average nonfamily business. Power poisoning of family managers, selfishness of owners or owning family managers, extensive nepotism, and corporate blindness due to seeing and hearing same people with same ideas creates doubtful management and unexpected results. Hence, we hypothesize our first claim as below;

Hypothesis 1: Nonfamily businesses have better CSR performance than family businesses.

2.2 Upper Echelons Theory

Today's businesses competing in highly competitive markets decisions are not always the product of a single representative, but it is true that CEO or chairman of the board is the visible face of the company and driving forces for decisions. Drucker (1974) argue as well as that CEO's and chairman, in big organizations whole team is to be responsible with all management responsibilities, implying that CEOs or presidents are not the only sources to understand the complex decisions made in the company. Some scholars (e.g. Gupta, 1998) suggest that TMT analysis reveals better results than studies focused only on CEOs. Hambrick and Mason (1984) explain that phenomenon in the upper echelon theory and suggest examining the relationship between TMTs and organizational outcomes.

Top management literature differs in terms of construction of TMT. There are practical and conceptual differences as well (Carpenter et al., 2004). Initial upper echelon studies defined TMT as executives who served on board of directors (i.e. Finkelstein & Hambrick, 1990; Haleblan & Finkelstein, 1993) while later studies have broader perspective with including senior executives and board members (Carpenter & Fredrickson, 2001; Murray, 1989). In this study, we apply the broader definition of TMT which is including members of board of directors and the executive team.

2.2.1 Top Management Team Composition and CSR Performance

Several studies exist about how top management compositions effect financial outcomes, but there are not much studies focusing on CSR and TMT relationships. Furthermore, Carpenter et al. (2004) suggest that existing studies about upper echelon theory have significantly strengthened the theory and now researchers should focus on using this approach in some other critical research areas like CSR and ethics (Manner, 2010). Waldman and Siegel (2008) suggest that although top managers are key for CSR, very few empirical studies have done on this topic. In addition, top management studies related to CSR are limited in the family business concepts. Further, Chrisman et al. (2003) suggest that unanswered questions regarding differences in family and nonfamily businesses are best addressed by applying mainstream theories of the business. Following this direction, this study is shaped around TMT composition and CSR in family businesses.

Diversity is described as double-edged sword by researchers because it has both positive and negative effects on business performance (i.e. Finkelstein & Hambrick, 1996). On one hand, diversity provides the wide range of cognitive resources, which enable businesses to acquire more knowledge, creativity, and performance (Haleblan & Finkelstein, 1993; Hambrick et al., 1996). On the other hand, possible control and coordination problems diminish

the performance (Simons et al., 1999; Smith et al., 1994). Briefly, by mitigating the possible negative effects of diversity, businesses may increase the benefits that bear with diversity (Ling & Kellermanns, 2010).

O'Boyle, Rutherford and Pollack (2010) suggest that having a high percentage of participating family members, across multiple generations, who share values and who desire to keep the business in the family is the key for ethically focused businesses. Wiersema et al. (1992) suggest that because of shared cohort membership, people would be exposed to similar social, environmental, and organizational events. Therefore, it is expected to develop a shared language due to similar experiences, backgrounds, beliefs, and values (Allen & Cohen, 1969; Rhodes, 1983), which will increase the communication frequency and integration (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989; Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984; Zenger & Lawrence, 1989). Too, Byrne and Wong, (1962) emphasize that group identification and cohesion rise with increased similarity of group members, specifically with increased values, beliefs, and attitudes, which may result in corporate blindness where people have extensively similar views which may limit their understanding of other stakeholder's expectations; therefore, limiting the absorbing contrary views and responding to outsider's requests.

O'Boyle, Rutherford and Pollack (2010) suggest that having a high percentage of participating family members, across multiple generations who share values and have desire to keep the business in the family is the key for ethically focused businesses. On the other hand, Minichilli, Corbetta and MacMillan (2010) explore a U-shaped relationship between the ratio of family members in the TMT and business performance and suggest that although the presence of a family CEO is beneficial for business performance, the coexistence of 'factions' in family and nonfamily managers within the TMT has the potential to create schisms among the subgroups and consequently hurt business performance. Younger generations are more enthusiastic about entrepreneurial activities and easy on the risky decisions (Kellermanns & Eddleston, 2006). It is expected to see some risk and entrepreneurial activities (Ling & Kellermanns, 2010) and ignore CSR in the business decisions.

Anderson and Reeb, (2003) proposed that since families have historical presence, united equity share and role in the management team, they have power to influence and monitor the business. Combined ownerships can be a control mechanism to mitigate managerial expropriation (Demsetz & Lehn, 1985). This contradicts the view that concentrated shareholders are essentially less efficient and ethical (Anderson & Reeb, 2003). Hence, we hypothesize our last claim as below;

Hypothesis 2: Increased number of family members in TMT composition will decrease the CSR performance of family businesses.

2.2.2 Family CEO and Chairman

It is assumed that family managers have same interests with all other family managers/owners; but there are researchers supporting contrary view. Those researchers suggest that some managers might have risk averse behavior, reluctance to innovate and focused on short term profits (Davis & Harveston, 1999). Gomez Mejia et al., (2001) suggest that family members might want to pursue personal agenda rather than common purpose of the company and its owners. Following that view, Minichilli et al. (2010) suggest that potentially family members in TMT could increase the agency threat and manipulate CEO's altruism toward their personal agenda rather than reducing the agency cost. Assumption that family members should act according to the best benefits of the company could be overlooked considering possible familial bonds to create incentives to act opportunistically, in another words, create moral hazard. Examples of moral hazard are free riding and shirking.

Studies about the low performance of family businesses showed that hiring familial CEO rather than professional nonfamily one could be the result of wasteful nepotism (Bertrand & Schoar, 2006) and a failure of meritocracy (Caselli & Gennaioli, 2013). Hence, this inherited control could result in low performance of the family businesses, including the low performance of CSR activities.

Board of directors in the family businesses serve as a monitoring mechanism to protect the shared interests of the owner family members. Therefore, family member chairman would serve as the knight of the family in the company to guide and shape the organization according to needs of the owning family. This might result in unfavorable outcomes for nonfamily stakeholders of the company. Concentrated ownership would influence the CEO or the board of directors, specifically the chairman, to be either more risk taking or risk averse in the decisions that are not always approved by the family.

Family has significant power when CEO or the chairman is from the family members. Therefore, it is possible that when a decision is in favor of the other stakeholders rather than family members, that decision could be easily overridden by family CEO or the chairman. Hence we hypothesize as below;

Hypothesis 3: Presence of Family CEO diminishes the CSR performance of family businesses in all categories.

Hypothesis 4: Presence of Family Chairman diminishes the CSR performance of family businesses in all categories.

3. METHODOLOGY

3.1 Sample Data

This study relies on secondary data that are collected from multiple sources. CSR ratings for five categories are collected from CSRhub.com. All other demographics data like age, size, TMT composition etc. are collected from various sources including official corporate websites and databases like Mergent Online which includes D&B Private Company Database. Family business names are taken from *Family Business 100* list of America's largest family companies published by Family Magazine in 2011. Each of the family businesses is analyzed for its TMT compositions. We investigate the specific characteristics of TMT, regarding number of family members, and family CEO or chairman of the board. In addition to top management characteristics, companies are analyzed according to their size (number of employees), and age of the company. Nonfamily business names are taken from Fortune 500 list; therefore, top family businesses are compared with top businesses in the US. Due to data limitations and existence of family businesses in Fortune 100 list, number of nonfamily businesses are also reduced to 64.

Researchers (e.g. Thanetsunthorn and Wuthisatian, 2016; Bouvain, et al., 2013) use data from CSRhub.com to analyze the corporate social responsibility performance of the companies. CSRHub is a privately owned entity, which rates CSR and sustainability for more than eight thousand companies around the world. For the rating CSRHub combines data from nine leading research businesses: Asset4/Thomson Reuters, Carbon Disclosure Project (CDP), EIRIS, GovernanceMetrics International/Corporate Library, IW Financial, MSCI (ESG Intangible Value Assessment and ESG Impact Monitor), RepRisk, Trucost and Vigeo. This rating is a product of a lengthy filtering and complex research. This process is consisting of 6 steps: creating a central schema of the data, converting the data to a numeric scale, normalizing the scores, aggregate based on its value, trim ratings that has missing information, and evaluate all scores based on their industry. Hence, ratings are robust and valuable. Rating scale is ranging from 0 to 100 for each company, zero being lowest and one hundred being the highest. Users of CSRhub.com software can prioritize certain elements of CSR which will affect the score, but for the purpose of this study, we kept all conditions the same.

From the list of top 100 family businesses, number of companies available to analyze reduced to 64 due to data limitations in CSRhub, and limitations of collecting data for privately

held companies. CSR ratings for each company are divided into five categories including an overall score. Community score, employees score, environment score and governance score are four main categories. We created a profile that weights those categories equally to eliminate the bias. In another words, each category is weighted the same and had same level of importance.

3.2 Variables

3.2.1 Dependent Variables

CSR Ratings

Company overall rating as well as community, environment, employee and governance ratings are dependent variables in this study. Effects of TMT composition and some other demographic variables are analyzed on the change of CSR ratings for those individual family businesses. The results provide a benchmark to conclude whether family influence on management has positive or negative effect on CSR ratings. Furthermore, family business CSR performance is compared with nonfamily businesses to analyze if family businesses superior than nonfamily businesses.

Characteristic of the CSRhub ranking scale is different than those scales developed by researchers to investigate a phenomenon. Researchers use multiple items to create a measure for a phenomenon, and mostly employ Likert scale. To assess the reliability of a primary survey data, Cronbach Alpha score is widely used method. Nevertheless, CSRhub rankings are not developed in such manner. Patent pending method of creating unique CSR ratings for each company is not applicable for Cronbach Alpha use. Therefore, we didn't employ reliability tests for our dataset.

3.2.2 Independent Variable

TMT Composition

Various factors effect CSR ratings of a company; but in this study, we analyze effects of TMT composition of a family business. Therefore, our independent variables are number of family members in top management, family CEO and family Chairman. Because we only focus on top 100 family businesses, it is very unlikely to obtain enough primary data for specific topic. Therefore, our study relies on secondary public data collected from reliable sources. Family business specific data had been collected from multiple sources including CSRhub.com, official corporate websites and databases like Mergent Online which includes D&B Private Company Database. Number of family members in top management is measured with scale data. It ranges from 1 to 7.

CEO and Chairman of Company

The effects of existence of Family CEO or chairman are analyzed. Many studies investigate the effects of CEO on CSR of nonfamily businesses (Mc Guire et al. 2003; Ramasamy et al. 2007) as well as family businesses (Godos-Díez et al., 2011; Block & Wagner, 2010), therefore making some interpretations about CEO effect contributes the findings in this field. Further, because most families control the business through board of directors, investigating the effects of family chairman on CSR ratings add great contribution to literature. This variable is coded (1) for existence of a CEO or chairman, and (0) for non-existence, making it a categorical variable.

Control Variables

Size of the company and age of the company are used as control variables. The size of the company has been proven (Deniz & Suarez, 2005; Jenkins, 2006; Besser & Miller, 2001; Besser, 1999) significant to CSR policies of companies. The size of the company is measured with ratio data. Company sector is also another important factor effecting the decisions of the company. In addition to size, age of the company is also important factor for corporate decisions. Company age is also ratio data. Company sector is considered to be important as a control variable but due to having about eight different sectors and having few number of companies in some sectors, this variable is not included in the analysis.

4. ANALYSIS

Descriptive statistics, including means, standard deviations, and correlations among variables are presented in Table 1. Correlations in Table 1 provide insights about relationship of variables. Negative correlation between variables indicate negative relationships among variables. This is in the supporting direction for our hypotheses. Furthermore, control variable of company size had no relationship with all other variables, this was an unexpected result.

Table 1. Descriptive Statistics

Table 1: Descriptive Statistics		Mean	St. Deviation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Type of Comp.	0.50	0.50	1										
2	Family CEO	0.22	0.42	.529**	1									
3	Family Chairman	0.38	0.49	.775**	.605**	1								
4	# of Family Members	1.27	1.68	.758**	.448**	.689**	1							
5	size # employe	105059.03	209822.83	-0.136	-.196*	-0.065	-0.122	1						
6	Age of company	83.62	42.82	-0.049	-0.017	-0.040	-0.015	-0.044	1					
7	Overall Rating	55.27	7.53	-.372**	-.231**	-.364**	-.209*	0.006	.275**	1				
8	Comm. Ratings	52.98	7.96	-.197*	-0.120	-.247**	-0.098	-0.083	.198*	.868**	1			
9	Empl. Ratings	57.86	10.77	-.540**	-.359**	-.432**	-.276**	0.032	.217*	.827**	.643**	1		
10	Envir. Ratings	56.59	9.55	-.326**	-.188*	-.280**	-.229**	0.096	.220*	.840**	.715**	.577**	1	
11	Govern. Ratings	54.23	7.97	-0.097	-0.063	-.211*	-0.072	-0.035	.271**	.735**	.539**	.422**	.497**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=128

To test our hypotheses about TMT composition and CSR relationship, we employed regression test to see if there is a significant relationship. In the relationship test, we had *alpha* level less than 0.01 for strong significance, 0.01-0.05 as a medium significance, and 0.05-0.10 as a weak significance.

TABLE 2 Predictor Variable: Type of Company			
	Unstandardized		
Coefficients for	R Square	Beta	Sig.*
<i>Overall Rating</i>	0.14	-5.58	0.00
<i>Community Rating</i>	0.04	-3.13	0.03
<i>Employee Ratings</i>	0.29	-11.59	0.00
<i>Governance Ratings</i>	0.00	-1.55	0.27
<i>Environment Ratings</i>	0.11	-6.20	0.00

* $p < 0.05$

Table 2 shows the result of regression analysis testing Hypothesis 1 stating that nonfamily businesses have better CSR performance in all five categories compared to family businesses. Because family businesses were coded “1” and nonfamily businesses “0”, results indicate that 4 out of 5 CSR performance categories resulted in favor of nonfamily businesses. All unstandardized *B* values are negative and this indicates family businesses have lower CSR performance than nonfamily businesses.

TABLE 3		Coefficients for Dependent Variables								
Pred. Control Variables	Overall Rating	Community Rating	Employee Ratings	Governance Ratings	Environment Ratings	Overall Rating	Community Rating	Employee Ratings	Governance Ratings	Environment Ratings
Company Size	UnStd. Beta	0.00	UnStd. Beta	0.00	UnStd. Beta	0.00	UnStd. Beta	0.00	UnStd. Beta	0.00
	R Square	0.00	R Square	0.01	R Square	0.00	R Square	0.00	R Square	0.01
	Sig.*	0.95	Sig.*	0.35	Sig.*	0.72	Sig.*	0.70	Sig.*	0.28
Company Age	UnStd. Beta	0.05	UnStd. Beta	0.04	UnStd. Beta	0.05	UnStd. Beta	0.05	UnStd. Beta	0.05
	R Square	0.08	R Square	0.04	R Square	0.05	R Square	0.07	R Square	0.05
	Sig.*	0.00	Sig.*	0.03	Sig.*	0.01	Sig.*	0.00	Sig.*	0.01

* P< 0.05

Table 3 shows the impact of control variables, company size and age. Company size did not have any significant results for any of the CSR ratings, but company age has significant ratings for all. Results indicating that increased age of the company, increases the CSR performance. Because size of the company did not have any significant results, we did not include it in further analysis.

TABLE 4		Predictor Variable: Type of Company**				TABLE 2		Predictor Variable: Type of Company			
Coefficients for	R Square	Unstandardized			Coefficients for	R Square	Unstandardized				
		Beta	Sig.*				Beta	Sig.*			
Overall Rating	0.20	-5.39	0.00		Overall Rating	0.14	-5.58	0.00			
Community Rating	0.07	-2.98	0.03		Community Rating	0.04	-3.13	0.03			
Employee Ratings	0.33	-11.39	0.00		Employee Ratings	0.29	-11.59	0.00			
Governance Ratings	0.08	-1.34	0.33		Governance Ratings	0.00	-1.55	0.27			
Environment Ratings	0.15	-6.01	0.00		Environment Ratings	0.11	-6.20	0.00			

* p<0.05

**Controlled for Age of Company

* p<0.05

Table 4 shows the results after controlling for company age, and still results are the same, nonfamily businesses outperform family businesses in 4 out of 5 categories. All of the p values are less than 0.05 and beta values are negative. Therefore, Hypothesis 1 is partially supported.

TABLE 9		Predictor Variable: # of Family Members		
Coefficients for	R Square	Unstandardized		
		Beta	Sig.*	
Overall Rating	0.044	-0.939	0.018	
Community Rating	0.010	-0.466	0.270	
Employee Ratings	0.076	-1.771	0.002	
Governance Ratings	0.053	-1.305	0.009	
Environment Ratings	0.005	-0.344	0.418	

* p<0.05

TABLE 7 Predictor Variable: Family Chairman

<i>Coefficients for</i>	Unstandardized		
	R Square	Beta	Sig.*
<i>Overall Rating</i>	0.13	-5.64	0.00
<i>Community Rating</i>	0.06	-4.04	0.00
<i>Employee Ratings</i>	0.19	-9.58	0.00
<i>Governance Ratings</i>	0.04	-3.46	0.02
<i>Environment Ratings</i>	0.08	-5.50	0.00

* $p < 0.05$

TABLE 8 Predictor Variable: Family Chairman***

<i>Coefficients for</i>	Unstandardized		
	R Square	Beta	Sig.*
<i>Overall Rating</i>	0.153	-2.938	0.148
<i>Community Rating</i>	0.061	-3.854	0.088**
<i>Employee Ratings</i>	0.292	-0.750	0.777
<i>Governance Ratings</i>	0.055	-5.563	0.015
<i>Environment Ratings</i>	0.108	-1.354	0.607

* $p < 0.05$ ** $p < 0.1$ *** Controlled for Type of Company (F.B.)

Results of Table 7 compared with the results of control model at Table 8. Effect of family chairman compared to all other companies with nonfamily Chairman resulted in favor of nonfamily businesses. Furthermore, when companies with family chairman compared to family businesses with nonfamily chairman resulted in negative outcomes in 2 out of 5 categories. Therefore, we can conclude that family businesses with family chairman have lower CSR performance than businesses with nonfamily Chairman, but family businesses with family Chairman are not much different than family businesses with nonfamily Chairman. Hence Hypothesis 4 is supported.

5. DISCUSSION

Investigating the difference between family and nonfamily business is the key concept of the family business literature. In this study, we showed that family businesses are significantly different than nonfamily businesses in many aspects of the corporate social responsibility. Studies about TMT characteristics of family business are one of the rare kinds in family business literature (Minichilli et al., 2010; Kellermanns & Eddleston, 2004, 2007; Ling & Kellermanns, 2010). Analyzing CSR performance in relation to TMT composition in family businesses was a missing part of this rare literature. This study provides insights about how family business specific TMT composition affects the CSR performance of family businesses.

Hypothesis 1 tested main difference between family and nonfamily businesses in terms of CSR performance. Results show that nonfamily businesses do better in overall, community, employee, and environment CSR performance ratings. In governance ratings, family businesses are not any different than nonfamily businesses. But considering the negative *B* value, we assume that it is possible that family businesses are not better than nonfamily businesses. These results support the agency perspective suggesting that there could be limitations of familiness

towards the other stakeholder's expectations. Therefore, seeing that community ratings decrease 3.13 point, employee ratings decrease 11.59 and environment ratings decrease 6.20 with family businesses presence, is a support that family businesses might have weakness when it comes to nonfamily stakeholders. Even after controlling for company size and age, the results are not significantly changed, and still nonfamily businesses have better CSR performance than family businesses.

Hypothesis 3 claiming that family CEO diminishes the family business CSR performance is supported by the results. Family businesses with family CEO have lower CSR ratings than all businesses without family CEO. When this is investigated only among the family businesses, it is still that family businesses with family CEO have lower CSR performance than family businesses with nonfamily CEO. Family CEO creates significantly negative result in overall ($p < 0.05$, $B -4.19$), employee ($p < 0.05$, $B -9.33$) and environment ($p < 0.05$, $B -4.32$). Results are supporting the literature suggesting that family control might influence the objective decisions of the family CEO and in return decisions might be in favor of noneconomic goals of controlling family. This might result having nonfamily stakeholders like environment and employee to be kept outside the decision making process.

Hypothesis 3 claiming that presence of family chairman will diminish the CSR performance of family businesses is supported by the results. Unlike the family CEO, when family chairman is in charge, all categories of the CSR performance is negatively affected. When this analysis is done by controlling company type, still family chairman resulted in negative outcome for community and governance ratings. Therefore, literature suggesting that family chairman is the knight of the family to make sure that company is run by the rules and desires of the family not by the whole stakeholder's benefit.

Hypothesis 4 investigated the effects of number of family members in TMTs. Results show that increased family presence has negative impact on the overall ($p < 0.05$, $B -0.94$), governance ($p < 0.05$, $B -1.30$) and employee ($p < 0.05$, $B -1.77$) ratings. Top management diversity studies have argued some benefits and drawbacks of composition on TMT performance (Hambrick et al., 1996; Hambrick & Mason, 1984; Carpenter et al., 2004). These findings also implicitly refer to performance of CSR due to correlation between performance and CSR (Orlitzky et al., 2003; McWilliams and Siegel, 2000). Furthermore, when we investigate the phenomena among only family businesses, our findings suggest that when there are a higher number of family members in TMT, CSR performance is better in employee relationships. Although studies argue that family business employees are not satisfied and well

taken care of (Beehr et al., 1997; Block et al., 2013), number of family members in TMT might be an unexplained variable in the equation.

Therefore, we conclude that family businesses are well governed (not significant governance ratings) but ignored the employee, environment and community issues. Although Dyer and Whetten (2006) argue that family businesses are socially responsible due to family name involvement, it is partially with this study while results are mostly supporting contrary opinion (Morck & Yeung, 2004) that family businesses are not socially responsible and not caring for neither community nor environment. Additional analysis of family CEO, family chairman, age of the company and industry of the company revealed important findings for literature. While family CEO has negative impact on only 3 categories, family chairman has negative impact on all categories. These results are also supported in the literature. Deniz and Suarez (2005) argue that family businesses without family CEOs are better in CSR performance. Analysis of age of the company revealed that age is significant contributor to CSR performance of all companies including the family business while size does not have any significant effect on CSR performance.

6. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Findings of this study should be taken with considering the limitations, which most of the research poses. The main limitations of this research is sampling. First, sample is taken from top 100 family businesses in United States and top 500 nonfamily businesses. This brings some limitations like being restricted to a certain geographic area and considering only top performers. Furthermore, top family businesses might not be completely comparable with the top nonfamily businesses. Moreover, selection of companies was limited to companies which have publicly available data. Therefore, future research should extend the sample selection and include more privately held small and medium size companies (Ciocirlan, 2008) and pull the sample from the same categorization to increase the generalizability.

Another limitation of study is secondary data. Family business field researchers admit that it is difficult to collect primary data on family business issues due to not being either publicly owned or study involving mostly the executive team. Hence, our study is not derived on primary data which might reveal more insightful and exploratory findings. Therefore, we suggest that future research should run similar study with primary data.

Finally, the methodology of sample collection is another limitation to be mentioned. Cross sectional data collection is one of the ways to achieve a statistical data but longitudinal data collection provides more in-depth information about the phenomena. For instance, comparing the family CEO period with nonfamily CEO period would provide more in-depth data than cross-sectional data.

REFERENCES

- Allen, T., & Cohen, S. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14: 12-19.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and family performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1302–1328.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689–723.
- Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 297-312.
- Besser, T. L. (1999). “Community involvement and perceptions of success among small business operators in small towns”, *Journal of Small Business Management*, 37 (4), 16-29
- Besser, T. L., & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *Journal of Socio-Economics*, 30(3), 221-241.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2010). Corporate social responsibility in large family and founder firms (No. ERS-2010-027-ORG). ERIM Report Series Research in Management.
- Block, J. H., Millán, J. M., Román, C., & Zhou, H. (2015). Job satisfaction and wages of family employees. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 183-207.
- Bouvain, P., Baumann, C., & Lundmark, E. (2013). Corporate social responsibility in financial services: A comparison of Chinese and East Asian banks vis-à-vis American banks. *International Journal of Bank Marketing*, 31(6), 420-439.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- Breton, I. L., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746
- Byrne, D., & Wong, T. J. (1962). Racial prejudice, interpersonal attraction, and assumed dissimilarity of attitudes. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(4), 246.
- Cannella, A. A., & Holcomb, T. R. (2005). A multi-level analysis of the upper-echelons model. In Multi-level issues in strategy and methods (pp. 195-237). Emerald Group Publishing Limited.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Caselli, F., & Gennaioli, N. (2013). Dynastic management. *Economic Inquiry*, 51(1), 971-996.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1107-1119.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F., & Chang, E. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038.
- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Ciocirlan, C. (2008). Analyzing the social responsibility of small, family-owned Business: A Research Agenda. *Journal of applied management and Entrepreneurship*, 13(4), 86-100.
- Corbetta, G. & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Deloitte & Touche Study (1999). Are Canadian family businesses an endangered species? The first success readiness survey of Canadian family-owned business. University of Waterloo, ON: Deloitte & Touche Centre for Tax Education and Research.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *The Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177.
- Déniz, M. D. L. C. D., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27-41.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039-1047.
- Ewing, D.W. (1965). Is nepotism so bad? *Harvard Business Review*, 43(1), 22.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Publishing.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. and Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Godfrey, P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gupta, A. K. (1988). Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research direction. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*: 147-178. Greenwich, CT: JAI Press.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- Hiebl, M. R. (2012). Risk aversion in family firms: what do we really know?. *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49-70.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family Business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27: 81-104.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause* Wiley Publications, New Jersey, USA

- Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of business ethics*, 93(1), 53-72.
- McGuire, J., Dow, S., & Argheyd, K. (2003). CEO incentives and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 341-359.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- Miller, D. & Le-Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Morck, R. & Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409
- Morck, R. & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 367-382.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(1), 125-141.
- Niehm, S.L., Swinney, J. & Miller N.J. (2008). Community Social Responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350
- Nordqvist, M. (2005). Familianness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's "an exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 285-292.
- O'Boyle, E.H., Rutherford, M.W., and Pollack J.M. (2010), Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study, *Family Business Review*, 23(4), 310-326
- O'Reilly, C. A., III, Caldwell, C., & Barnett, D. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Pearson, A. W., & Lumpkin, G. T. (2011). Measurement in Family Business Research: How Do We Measure Up?. *Family Business Review*, 24(4), 287.
- Priem, R.L. (1990). Top management team group factors, consensus and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11(6), 469-478.

- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Ramasamy, B., N. H. Ling and H. W. Ting: 2007, 'Corporate Social Performances and Ethnicity. A Comparison between Malay and Chinese Chief Executives in Malaysia', *International Journal of Cross Cultural Management* 7(1), 29-45.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328.
- Ryder, N. B. (1985). The cohort as a concept in the study of social change. In *Cohort analysis in social research* (pp. 9-44). Springer, New York, NY.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662-673.
- Singhapakdi, A., Gopinath, M., Marta, J. K., & Carter, L. L. (2008). Antecedents and consequences of perceived importance of ethics in marketing situations: a study of Thai businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 887-904.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Brannon, D. P. and Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-38.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009). Family-member and non-family-member managers in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 196-209.
- Thaler, R. & Shefrin, H. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392-406.
- Thanetsunthorn, N., & Wuthisatian, R. (2016). Current state of corporate governance: Global business and cultural analysis. *Management Research Review*, 39(11), 1431-1446.
- Thomas, J. (2009). Attitudes and expectations of shareholders: The case of the multi-generation family business. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 346-362
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H. A., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186-194.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. A., III. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly* 29: 74-92.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Zahra, S. A., J. C. Hayton, et al. (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 28(4): 363-381.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

Citation: Gülay İ. (2018), Managing Migration: Turkish Perspective, BMIJ, (2018), 6(1): 281-290
doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.224>

MANAGING MIGRATION: TURKISH PERSPECTIVE

İhsan GÜLAY¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 05/04/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 23/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

Conducting migration studies is of vital importance to Turkey, a country which has been experiencing migration throughout history due to its “open doors policy”. The objective of this study is to evaluate the strategic management of migration in Turkey in order to deal with the issue of migration. The main focus of the study is Syrian migrants who sought refuge in Turkey due to the civil war that broke out in their country in April 2011. This study demonstrates the policies and processes followed by Turkey for Syrian migration flow in terms of the social acceptance and harmonisation of the migrants within a democratic environment. The study addresses some statistical facts and issues related to Syrian migration as it has become an integral part of daily life in Turkey. The study also reviews how human rights are protected in the migration process. The study will provide insights for developing sound strategic management policies for the migration issue.

Keywords: Migration, Syrian migrants, Strategic Management

JEL Codes: M10, M14, N40

GÖÇÜ YÖNETMEK: TÜRKİYE PERSPEKTİFİ

ÖZ

Göç meselesini irdelemek özellikle “açık kapı politikası” izleyerek tarih boyunca göçlere sahne olmuş Türkiye gibi bir ülke için son derece önem teşkil etmektedir. Bu çalışmanın amacı göç meselesinin üstesinden gelebilmek için Türkiye'nin stratejik yönetim şeklini değerlendirmektir. 2011 yılının Nisan ayında ülkelerinde patlak veren iç savaştan kaçarak Türkiye'ye sığınan Suriyeli göçmenler çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışma, Suriyeli göçmen akımında göçmenlerin demokratik ortamda toplumsal kabul ve uyum konusunda Türkiye'nin izlediği politika ve süreçleri ele almaktadır. Çalışmanın kapsamında Türkiye'de günlük yaşamın bir parçası olan Suriyeli göçmen ile ilgili bir takım istatistiksel tespitler yer almaktadır. Göç sürecinde insan haklarının ne şekilde korunduğu da çalışmanın ele aldığı konulardan biridir. Çalışmada, göç meselesinde sağlıklı stratejik yönetim politikaları geliştirilmesi adına öngörülerde bulunmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Göç, Suriyeli göçmenler, Stratejik Yönetim

JEL Kodları: M10, M14, N40

¹ Dr., Maltepe University, ihsangulay@maltepe.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-3507-9241>

1. INTRODUCTION

Migration, defined as “*moving from one place to another*” in the dictionary, is “(to some extent) *the permanent movement of people in large groups across boundaries into new settlement areas due to various reasons*” with its sociological meaning.

As we all know, Turkey has traditionally been known as a country of emigration. After the Second World War (1960-1975); for instance, labour migration was experienced especially to Germany. There are nearly 3 million gastarbeiters all around Europe as a result of workers’ settlement. Turkey, by the way, is a country of immigration as well. The difference between “emigration and immigration” lies in the point of view focusing on the direction of the movement. When the focus is on departure, the word “emigration” is used. If the point of view is on arrival “immigration” is preferred (vocabulary.com). Turkey’s transformation from emigration to immigration is a result of its rich Anatolian culture and history, which empowers societal relations. What should be considered here is that, migrants’ preference for Turkey could also be due to its economic growth as well as its strategic geographical location. Turkey, as a bridge between Asia, Europe and Middle East, is a natural regional attraction for migrants. These characteristics combined with Turkish hospitality have made Turkey an eligible country for migration throughout history. During the Ottoman Empire, those coming to Turkey were welcomed regardless of their religion and race. The main examples for the mass and individual asylum movements in the mentioned era are depicted in Table 1.

Table 1: Migration in Ottoman Empire Period

When	Who	From	Reason
1492	Thousands of Jewish people	Spain	Racial extermination
1672	İbrahim Müteferrika, pioneer in printing Cont Ödön Seçenyi (Seçenyi Paşa), pioneer in fire fighting	Hungary	Thököly Rebellion
1699	King of Hungary Thököly Imre and his wife	Hungary	Thököly Rebellion
1709	King of Sweden Charles together with almost 2 thousand people	Sweedden	
1718	King of Hungary II. Rakoczy Ferenc	Hungary	Passarowitz Treaty
1783-1922	Crimean Tatars and Noghais	Crimean	Russian annexation
1841	Prince Adam Czartorski, one of the leaders of Poland Revolution	Poland	Poland Revolution
1849	Prince Lajos Kossuth and almost 3 thousand people	Hungary	loosing 1848 Hungary Freedom war
1856-1864	1.500.000 Caucasian people	Caucasia	escaping from Russian Army
1917	Vrangel and almost 135 thousand people	Russia	Bolshevik Revolution

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik, accessed on March 1, 2018.

Mass migration flows to Turkey continued in the early Republican Period and onward. The most concrete examples for these movements are summarised in Table 2 with the years, number of migrants and the reasons behind the migrations from the Balkans, Germany, Iraq, Bulgaria Bosnia, Kosovo, Macedonia and Syria.

Table 2: Journey from Emigration to Immigration

Year(s)	From	No. of migrants	Reason
1922-1938	Greece	384 .000	Population exchange
1923-1945	Balkans	800.000	Mass migration
1933-1945	Germany	800	Upon agreements
1988	Iraq	51.542	Iraq War
1989	Bulgaria	345.000	War
1991	Iraq	467.489	Gulf War
1992-1998	Bosnia	20.000	War
1999	Kosovo	17.746	Aftermath of the incidents
2001	Macedonia	10.500	War
April 2011- Oct 2017	Syria	3.500.000	Domestic turmoil
April 2011- Oct 2017	transit	Over 1.500.000	Via ways off the record

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik accessed on March 1, 2018.

2. THE QUESTION OF MIGRATION IN TURKEY

No migrant group trying to find asylum has been refused throughout Turkish history; in the Eras of the Seljuk Empire, the Ottoman Empire and the Turkish Republic with a few exceptions due to warfare. Well-known for its hospitality, Turkey has always embraced those in need. This approach has led Turkey to become the country with the highest population of migrants and asylum seekers in the world. According to UNHRS statistics, Turkey hosts 4 million forcibly displaced people out of 65.6 million in total. The number of irregular migrants on a yearly basis is illustrated in Fig 1 and supplemented with Fig. 2, which shows the top ten countries with residence permit in Turkey.

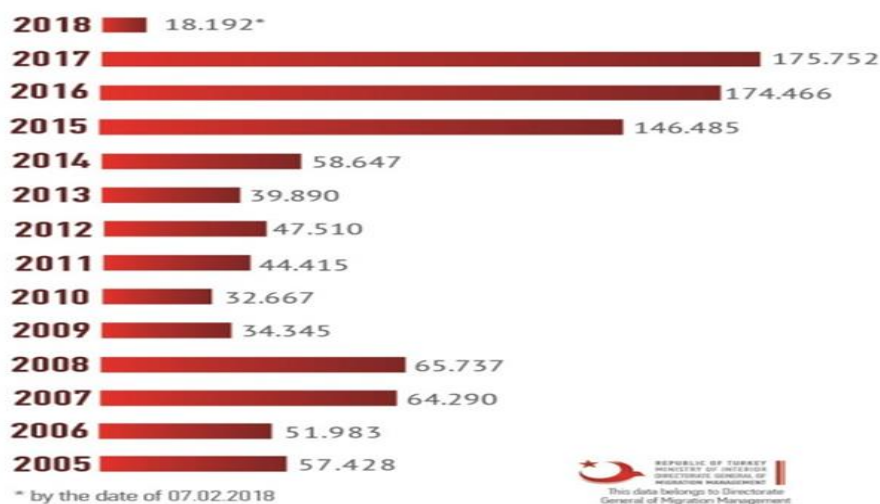


Figure 1: The Number of Irregular Migrants

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/residence-permits_915_1024_4745_icerik accessed on March 1, 2018.

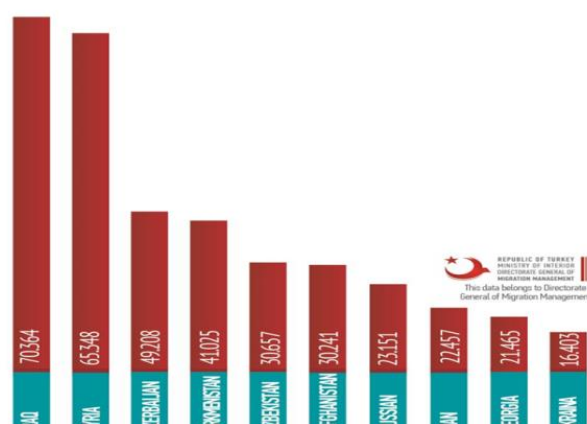


Figure 2: Top Ten Countries with Residence Permit in Turkey (2017)

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/residence-permits_915_1024_4745_icerik accessed on March 1, 2018.

Within the limits of its economic power, Turkey strives towards creating an accommodating environment for migrants. The figures in Tables 3, 4 and 5 clearly demonstrate the wide range of opportunities provided for migrants from temporary migrant shelter centres to educational opportunities and healthcare services.

Table 3: Temporary Migrant Shelters

Number of	
Syrians	3.506.532
Temporary Migrant Shelters	234.382
Syrians in Temporary Migrant Shelters	227.894

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik accessed on March 1, 2018.

Table 4: Education Provided for Migrants

Number of Students					Levels				Adult Education	
Temporary Migrant Centres	State Schools	Temporary Education Centres	Open Schools	TOTAL	Pre-school	Primary School	Secondary School	High School and others	Vocational Education	General Education
83.246	350.493	170.267	8.597	612.603	33.337	378.244	141.218	59.804	87.168	216.060

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik accessed on March 1, 2018.

Table 5: Healthcare Provided for Migrants

Temporary Migrant Centres		Healthcare Services in Turkey				
Doctor	Healthcare Personnel	Polyclinic	Out-patient	In-patient	Delivery	Operation
83.246	350.493	33.337	378.244	141.218	59.804	87.168

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik accessed on March 1, 2018.

The ways in which Turkey deals with this migration phenomenon have been made evident through the ranking of and awards bestowed on the country. In 2014 Turkey ranked 4th in the list of migrant hosting countries. The AFKEN Project, operating and observing all

the administrative work in temporary sheltering centres, won «the UN Public Services Award» in 2015. Additionally, Turkey became «the most generous donor» of the world in 2016 by sparing 0,75% of its national income to migration. It ranks second in the world after America for humanitarian aid, and was awarded the «most generous donor» title due to its allocation for migrants according to 2017 Global Humanitarian Assistance Report (Disaster and Emergency Management Presidency (AFAD); UNHRC).

It is not easy for governments to handle the migration process without support. Migration should also be of concern to many stakeholders in order to achieve the economic and social integration of migrants. The stakeholders of migration policies in Turkey are listed in Table 6.

Table 6: Stakeholders of Migration Policies

Directorate General of Migration Management Disaster and Emergency Management Presidency (AFAD) Ministry of Foreign Affairs Ministry of Development Ministry of Labour and Social Security Ministry of Family and Social Policies	Gendarmerie General Command Turkish Land Forces Coast Guard Command General Directorate of Security Local and District Governorships Municipalities NGO's, educational institutions, hospitals, etc.
--	--

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/laws_913_980_981_icerik accessed on March 1, 2018.

There are many administration and regulation policies on migration in Turkey as depicted in Table 7. The legislative regulations are:

- Migrants Law 6458 on Foreigners and International Protection (published in the Official Gazette No. 28615 dated 11.04.2013). *“The purpose of this law is to regulate the principles and procedures with regard to foreigners’ entry into, stay in and exit from Turkey, and the scope and implementation of the protection to be provided for foreigners who seek protection from Turkey, and the establishment, duties, mandate and responsibilities of the Directorate General of Migration Management under the Ministry of Interior.”* (Ministry of Interior, Directorate General of Migration Management, http://www.goc.gov.tr/files/files/eng_minikanun_5_son.pdf)
- Turquoise Card: *“The document that grants the foreigner right of work permanently in Turkey, and the right of residence to his/her spouse and children who are dependent in line with governing legislation.”* International Workforce Law No. 6735. This card is similar to the American “Green Card” in the sense that it is given to foreigners with the capacity to make contributions to the Turkish economy, science, technology, employment etc. (Turkish Laborlaw, 2018).

Table 7: Administration of Migration Policies

National Legislation	International Legislation
Laws <ul style="list-style-type: none"> - Passport Law - Settlement Law - Law on Work Permit for Foreigners - Duties Law - Foreign Direct Investment Law - Turkish Citizenship Law Regulations Instructions Circulars Manifestos Cabinet Decrees Information Systems of Legislation	Universal Declaration of Human Rights European Convention on Human Rights International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families European Convention on Legal Status of Migrant Workers The 1951 Geneva Convention and 1967 Protocol on the Status of Migrants Council of Europe Convention on Action Against Human Trafficking 2013 Foreign and International Protection Law 2014 Temporary Protection Law

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/laws_913_980_981_icerik accessed on March 1, 2018.

3. SYRIAN MIGRATION TO TURKEY

Migration being a vast topic of debate both for Turkey and around the world, for the purposes of this article, Syrian migration will also be discussed in detail. Turkey, which has historically been known as a country of emigration has recently become a country of immigration as well. For the first time in its history, Turkey has witnessed an unprecedented inflow of migrants. After the still-raging civil war uprose in 2011, almost 5.1 million Syrians were forced to flee to neighbouring countries, Europe, Canada or the US. The number of internally displaced Syrians is now 6.5 million (MPI, 2018). This number will likely increase when unregistered migrants are taken into account. The number of Syrian migrants hosted in Turkey (Fig 3) could justify the motive behind the country becoming the focus of this issue.

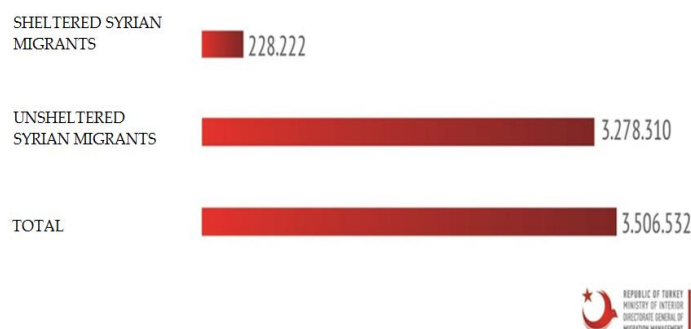


Figure 3: Migrants in and out of Temporary Shelter Centres

Source: Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik accessed on March 1, 2018.

3.1. Profiles of Syrian Migrants

44% of Syrian migrants in Turkey are children and 31% are women, who are in need of special protection. 12% of these are children aged four and under with TP (temporary protection) status as being stateless, granted neither Turkish nor Syrian citizenship (MPI, 2018). 75% of Syrian migrants in total are women and children, who are subjected to social upheaval and gender discrimination and abuse, and are forced to live in conditions that no human being should have to endure in the countries they have fled from.

3.2. Economic Side of Syrian Migration

The presence of *refugees* compounds the already prevailing *economic*, environmental, *social* and, at times, political difficulties in Turkey. Syrian migration wave amounts to 1% GDP of Turkey. The high budget spent on Syrian migrants is demonstrated in Table 8.

Table 8: High Budget Spent on Syrian Migrants

Year	Amount (billion \$)	Budget item
2017	3,08/year - 22 (in total)	education
2017	1,84/year-6,1 (in total)	security
2017	3,26/year	healthcare
2011-2018	34	cumulative

Source: Huffpost, https://www.huffingtonpost.com/entry/turkey-syrian-refugees_us_55fbd728e4b08820d91830_73 (March 19, 2018)

It is worth pointing out here that Turkey benefits from Syrian migrants' contribution to trade. The impact of Syrian migrants on Turkey is complex and multifaceted. With the Syrian influx, there is a great demand for goods and services for their care. As a result, the labour market has been affected greatly. Syrian migrants are also economic actors in Turkey with their contribution not only to labour supply but also to trade, which implies that migration could turn out to be positive in the long run. The share of Syrian companies in total foreign partnerships reached 26% in 2015. The number of Syrian companies was 157 in 2012 whereas it was 1599 in 2015. However, it should be stated that in order to become more powerful and stable to meet the increasing demands, the Turkish economy needs some supplementation (Esen & Binatlı, 2017).

Turkey bends over backwards both financially and spiritually in the hopes of collaboration with the EU. Although the EU countries have made commitments to help with the Syrian migration issue, they have not fully contributed yet.

4. LIVING TOGETHER IN DEMOCRACY

Having a young population easily adaptable to change makes Turkish society highly tolerant towards migrants.

Despite many hot debates, Syrian migrants' contribution to many areas such as culture, art, education, trade, etc. has helped create positive public opinion. Integration into society is improving with the help of mutual tolerance, indulgence, collaboration and solidarity.

Although migration poses some risks, with comprehensive strategies, all risks can turn into opportunities (Gündüz, 2018) for both nationalities.

Migration is not leaving a country; it is leaving one pain for another one. According to a study carried out by Hacettepe University, Turkish people's perceive Syrian migrants as people who escape from persecution (41,1%) and as guests in Turkey (20,8%) (Erdoğan, 2014), which reflects how Turkey has embraced them.

What Syrian migrants are offered in a democratic environment embellished with sentiment is humanitarian treatment, temporary protection (TP), right to travel, education and healthcare opportunities, business life and residence permits.

5. SUGGESTED GLOBAL MIGRANT POLICIES

Turkey, having almost become an expert in carrying out a successful migration process, could become an example to the world. The policies it follows could be considered global. Turkey has been implementing a long term management and planning strategy including:

- social responsibility
- sharing the humanitarian plight
- global financial collaborations
- flexible migrant acceptance requirements
- complying with Human Rights
- collaboration between UNHCR and NGOs
- greater humanitarian assistance in besieged areas
- engagement of local authorities
- extra assistance for the vulnerable ones (disabled or elderly)
- technical help to Syrian entrepreneurs

- practical actions towards providing migrants better settlement and integration opportunities

(<https://www.crisisgroup.org/europe-central-asia/westerneuropemediterranean/turkey/248-turkeys-syrian-refugees-defusing-metropolitan-tensions>; MPI, 2018; IAI, 2018).

6. DISCUSSION

Turkey has set an example with its migration policies to the world as it has been more sensitive to human rights than the pioneer countries on this issue. The concepts of global peace and harmony should be internalised in order to end polarisation. The humanitarian plight Syrian migrants go through forces all neighbouring European countries into a position of responsibility. The economic and social cost of all migration waves in Turkey should be supported by global collaboration, which will relieve the Turkish economy. Migrant acceptance requirements should be more flexible. The importance given to Human Rights should be reflected on Syrian migrants in order to increase the reliability. We should bear in mind that greater humanitarian assistance in besieged areas, deeper thought on the viability of safe zones, and more extensive resettlement of refugees are needed. UNHCR and NGOs should work hand in hand. It is not clear from time to time whether they are competitors or companions in migrant protection. Many NGOs are under-financed and they could be a threat to local safety.

It could be said that the expectations of Syrian migrants, the concerns and worries of host communities are all universal. However, what makes Turkey distinctive is the strategic management style it follows supported with high acceptance of Syrian migrants by Turkish society and the satisfaction of Syrians to Turkish hospitality. These two elements must be sustainable so that the Syrian migration wave does not turn into xenophobia. Social harmonisation policies should be carried out in this process (Tunç, 2015). The mitigation of the potential socioeconomic impact of migration on host countries, maximisation of social and economic benefits of migration and the support of Syrian Temporary Protection to be self-reliant are the steps to be taken. These actions are additional to the existing ones in order to create an attractive economic environment for work and residency.

REFERENCES

- Dil, A.N. (2014). Geçici Koruma Yönetmeliği Kabul Edildi [Temporary Protection Law was Approved]. Ankara Institute of Strategy.
- Erdoğan, M.M.,(2014). Türkiye’deki Suriyeliler: Toplumsal Kabul ve Uyum Araştırması [Syrians in Turkey]. Hacettepe University Migration and Politics Research Center, Ankara.
- Esen, O. & Binatlı, A. O. (2017). The Impact of Syrian Refugees on the Turkish Economy: Regional Labour Market Effects. *Social Sciences*, 1-12.
- Gün, Z.& Bayraktar, F. (2008). The Role of Migration on Adjustment of Adolescents in Turkey. *Turkish Journal of Psychiatry*, 19(2), 167-176.
- Gündüz, Ş. (2018). Preventing Blue Ocean from Turning into red Ocean: A Case Study of Room Escape Game. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 1-7.
- Huffpost, https://www.huffingtonpost.com/entry/turkey-syrian-refugees_us_55fbd728e4b08820d9183073 (March 19, 2018)
- Tunç, Ş.A. (2015). Mülteci Davranışı ve Toplumsal Etkileri: Türkiye’deki Suriyelilere İlişkin Bir Değerlendirme [Migrant Behaviour and Social Effects: An Evaluation of Syrian Migrants in Turkey], *Turkish Journal of TESAM Academy* 2 (2). 29 – 63
- Instituto Affari Internazionali, <http://www.iai.it/en/pubblicazioni/syrian-refugees-turkey-insecure-lives-environment-pseudo-integration> (March 18, 2018)
- International Crisis Group, https://www.crisisgroup.org/europe-central-asia/western-europe_mediterranean/turkey/248-turkeys-syrian-refugees-defusing-metropolitan-tensions (March 3, 2018)
- Migration Policy Institute, <https://www.migrationpolicy.org/article/unhcr-and-ngos-competitors-or-companions-refugee-protection> (March 11, 2018)
- Ministry of Interior, Directorate General of Migration Management, http://www.goc.gov.tr/files/files/eng_minikanun_5_son.pdf (March 2, 2018)
- MPI (Migration Policy Institute), <https://www.migrationpolicy.org/article/thinking-outside-camp-syrian-refugees-istanbul> (March 1, 2018)
- Republic of Turkey, Ministry of Interior Directorate General of Migration Management http://www.goc.gov.tr/icerik6/history-of-migration_915_915_1026_icerik March 1, 2018.
- Syria Regional Refugee Response, <http://data.unhcr.org/syrianrefugees/country.php?id=224> (February 19, 2018)
- The Sabah, <https://www.sabah.com.tr/gundem/2017/03/14/turkuaz-kart-yonetmeli-geri-gazetede> (February 16, 2018)
- Turkish Laborlaw, <https://turkishlaborlaw.com/news/business-in-turkey/417-turkey-s-turquoise-card> (March 19, 2018)
- vocabulary.com, <https://www.vocabulary.com/> (March 16, 2018)

Citation: Tekin E. (2018), Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü, BMIJ, (2018), 6(1): 291-314 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.225>

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Erol TEKİN¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 20/03/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 21/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 25/04/2018

ÖZ

Çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde 250 banka çalışanı üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Analizler SPSS 20.0 analiz programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel adalet algısını da pozitif ve anlamlı etkilediği bulunmuştur. Bununla birlikte araştırma sonuçları lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet Algısı, Aracılık Rolü

JEL Kodları: D23, M12, G20

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE EFFECTS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate the mediating effect of organizational justice on the effect of leader-member exchange on organizational citizenship behavior. Within the scope of this purpose, a questionnaire study has been carried out on 250 banking employee. The obtained data has been analyzed with factor analysis, correlation analysis and regression analysis. Analyzes has been performed with SPSS 20.0 analysis software. According to the results, it has been found that leader-member exchange affects organizational citizenship behavior positively and meaningfully. Similarly, it has been found that organizational justice affects organizational citizenship behavior positively and meaningfully. It has also been found that organizational justice citizenship behavior has a partial mediation effect on the relation between leader-member exchange and organizational citizenship behavior.

Keywords: Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Justice, Mediating Role

JEL Codes: D23, M12, G20

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, Uls. Tic.ve Lojistik Yön. Bölümü, etekin@kastamonu.edu.tr <http://orcid.org/0000-0003-1166-7671>

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma ortamında çalışanların yalnızca biçimsel rollerini yerine getirmesi örgütler açısından yeterli olmamaktadır. Yüksek rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için çalışanlarının kendisine verilen rollerin dışına çıkmaları ve örgüt yararına faaliyet göstermeleri beklenmektedir. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgütler için önem arz etmektedir. Bankacılık sektörü de müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu ve iş tanımlarının dışında hareket kabiliyeti gerektiren bir sektördür. Bu nedenle birçok iş kolunda olduğu gibi bankacılık sektöründe de iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı iyi vatandaş olan çalışanlar tercih edilmektedir (Ishak ve Alam, 2009).

Liderler ya da yöneticiler çalışanların biçimsel rollerinin dışına çıkmasında önemli bir etkidir. Lider ile çalışan arasındaki etkileşim çalışanı motive etmekte ve çalışanın örgüte karşı vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlamaktadır. Çünkü lider ile üye arasında yaşanan kaliteli etkileşim ikili arasında güven ilişkisini geliştirerek çalışanların liderden beklentilerinin karşılanmasına zemin hazırlamaktadır. Başka bir deyişle liderin astlarına duyduğu yüksek güvenle birlikte verdiği destek ve ödüller karşılığında çalışanlar zamanlarının daha fazlasını örgüt için harcamayı tercih edebilmektedirler. Bununla birlikte iş ortamından memnuniyeti yüksek çalışanlar, gönüllülük esasına dayalı ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler (Kanbur vd., 2017). Bu nedenle iş ortamından memnuniyetin arttırılması noktasında da liderlere büyük görevler düşmektedir. Bu çerçevede ilgili yazında lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine yönelik çalışmaların artmaya başladığı görülmektedir (örneğin, Hackett vd., 2003; Burton vd., 2008; Piccolo vd., 2008; Asgari vd., 2008; Ishak ve Alam, 2009; Kuşculuoğlu, 2008; Chen vd., 2008; Kandan ve Ali, 2010; Ma ve Qu, 2011; Çetin vd., 2012; Sun vd., 2013).

Rekabetin çok keskin olduğu günümüzde işletmeler, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldığı kadar üretim faktörlerinden bir tanesi olan iş gücünün de örgütte kalması için çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. Bilgi çağını yaşadığımız 21. yüzyılda örgütün devamlılığını ve yararını düşünen çalışanların örgütte tutulması önemlidir. Bu tür çalışanların örgütte tutulabilmesi maddi unsurlardan çok çalışanların dikkate alınması, kararlara katılımlarının sağlanması ve onlara karşı adaletli olunmasıyla sağlanabilir. Çünkü adil bir ortamda bulunduğu algısı çalışanları olumlu davranışlara yönlendirmekte ve kendilerine örgütün değerli bir üyesi olarak

hissetmelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Beugre, 2002).

Bu bağlamda çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde çalışanların örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın giriş bölümünü takip eden birinci bölümünde literatür taraması yapılarak araştırma modeli çizilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın örneklemini, veri toplama aracını ve ölçeklerini içeren araştırma yöntemi sunulmuştur. Daha sonra araştırmaya ilişkin bulgular sunularak sonuç ve öneriler ile araştırma sonlandırılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA MODELİ

2.1. Lider-Üye Etkileşimi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın gönüllülük esasına dayalı olarak örgüt yararına segilediği davranışlardır (Organ, 1988; Organ, 1990). İnsanın dikkate alınmaya başlandığı neo-klasik dönemden itibaren insan örgütsel araştırmaların odak noktasında yer almaktadır. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı, bir insan olarak çalışanın kendisine biçilen rollerin dışında örgüt için fayda sağlayan faaliyetlere gönüllü katılımını ve sorumluluk almasını ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Wang vd. (2005), örgüt içerisindeki liderin çalışanlarıyla kuracağı içten, samimi ve kaliteli etkileşimin yazılı olmayan kurallar dışında da karşılıklı beklentilere yol açacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte bu etkileşimin çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirmesine yardımcı olacağı da belirtilmektedir. Yani liderin astlarıyla kuracağı kaliteli iletişim ve ortaya çıkacak etkileşim sayesinde çalışan sorumluluk üstlenecek ve örgüt için zamanının daha fazlasını vermeye çabalayacaktır (Van Yperen vd., 1999). Yazın incelendiğinde söz konusu etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu etkilediğini gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmaların farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde yapılması sonucu değiştirmemektedir (örneğin, Hackett vd., 2003; Burton vd., 2008; Erdem, 2008; Asgari vd., 2008; Kuşculuoğlu, 2008; Ma ve Qu, 2011; Wan, 2011; Zhong vd., 2011; Sun vd., 2013).

İran'da eğitim sektöründe 220 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir çalışmaya göre lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Asgari vd., 2008). Chen vd. (2008), Tayvan'da sağlık sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada hastanelerde görev yapan 200 hemşireyi incelemiştir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı

yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ishak ve Alam (2009), Malezya’da yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı etkilediği sonucuna ulanmışlardır. Benzer şekilde Rafferty ve Restubog (2011), Filipinler’de bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada 175 yönetici ve çalışanı incelemişlerdir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi kötü olduğunda çalışanların kendilerini örgütsel vatandaşlar olarak hissetmediklerini tespit etmişlerdir. Çin’de yapılan bir diğer çalışma ise otellerde çalışan 407 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte incelenmiştir. Ma ve Qu (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre lider-üye etkileşimi ile her iki vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Arslantaş ve Pekdemir (2007), çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırmacılar bir üretim firmasında çalışan 233 mavi yakalı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında dönüşümcü liderliğin ilham verme ve bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Erdem (2008), sağlık sektöründe yaptığı ve 286 başhemşire ile hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada lider-üye etkileşiminin hem bireye hem de organizasyona yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Oğuz (2011), çalışmasında liderlik stilleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ilköğretim okulunda çalışan 204 öğretmen üzerinde incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanlarla daha iyi iletişim kurulan liderlik tipi olan dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir tespit etmiştir. Türkiye’de yapılan diğer bir araştırmada ise Çetin vd. (2012), lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini eğitim sektörü açısından ele almıştır. Araştırma 659 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda araştırmacılar lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığını tespit etmişlerdir. Ürek (2015), yapmış olduğu çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan 423 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin niteliğine ilişkin algı liderliğin etkisini de güçlendirmekte ve taklit edilmesi kolay olmayan bir davranış olarak örgütsel vatandaşlık davranışını

etkileyebilmektedir (Piccolo ve Colquit, 2006; Farrell ve Oczkowski, 2012). Ayrıca liderin astlarına vereceği değer, destek ve motivasyon onların da örgüte değer vermesini sağlayarak çalışanın hem kendisi hem de örgüt için elinden geleni yapmasına yardımcı olabilmektedir (Zhong vd., 2011). İlgili yazın çerçevesinde H₁ geliştirilmiştir.

H₁: Lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutlarını (H_{1a}: Diğergamlık; H_{1b}: Nezaket; H_{1c}: Centilmenlik; H_{1d}: Vicdanlılık; H_{1e}: Sivil Erdem) olumlu etkilemektedir.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet kavramı en genel ifadeyle çalışanların adil muamele görüp görmedikleri konusundaki algıları olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Daha geniş bir ifadeyle örgütsel adalet, çalışma ortamında yöneticilerin görev dağılımı, yetki devri, ücretlendirme, ödüllendirme, iletişime geçme, dikkate alma gibi konularda çalışanlara eşit davranmasına ilişkin çalışan algısını ifade etmektedir (Bies ve Shapiro, 1987; Greenberg, 1990; Scandura, 1999). Örgütte alınan kararların sonuçlarında ya da süreçlerinde çalışanlar eşit karşılık aldığını düşünürse örgütsel adalet algısı yükselecektir. Eğer çalışanlar herhangi bir şekilde karşılık alınmadığını düşünürler ise adalet algıları düşecektir (Greenberg, 1990). Bu nedenle örgütler çalışanlarına saygın olduklarını hissettirmek ve örgüt için olumlu davranışlar yarattığı için adaleti ön planda tutan bir imaj sergilemek istemektedirler (Gökşen vd., 2016).

Örgütlerin adaletli imajını çizilebilmesi adına çalışanlar arasında kurulacak yüksek kalitede iletişim ve etkileşim önemli rol oynayabilecektir. Çünkü günümüz çalışma ortamında çalışanlar kararlara katılım göstermeyi, dikkate alınmayı, değer görmeyi maddi unsurların ötesinde algılamaktadırlar. Bu noktada yazında liderlik yaklaşımları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sayısı oldukça fazladır . Fakat lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik çalışmaların sayısının sınırlı olduğu ve son 15 yıllık süreçte artmaya başladığı görülmektedir (örneğin, Erdoğan, 2002; Scandura ve Tejada, 2003; Kang, 2004; Erdoğan ve Liden, 2006; Lau, 2008; Ishak ve Alam, 2009; Katrinli vd., 2010; Kasemsap, 2013; Al-Shammari ve Ebrahim, 2015; Turgut vd., 2015).

Lee (2001) finans, eğitim, perakende gibi çeşitli sektörlerde çalışan 280 çalışan üzerinde yamış olduğu çalışmada, lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Kasemsap (2013) ise, çalışmasında Tayland tekstil sektöründe çalışan 619 çalışmanı incelemiştir. Araştırma sonucunda lider-üye

etkileşiminin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği görülmüştür. Al-Shammari ve Ebrahim (2015), Bahreyn ekonomi sektöründe 173 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel adalet algılarının lider-üye etkileşiminden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yerli yazın incelendiğinde özellikle liderlik tarzları ile örgütsel adalet algısının ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı da üzerine yoğunlaşılacak bir konu olmuştur. Gürpınar (2006), radyo ve televizyon sektöründe 100 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Arslantaş ve Pekdemir (2007), yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Gülboylu (2009), Balıkesir ili Edremit ilçesinde bulunan belediyede çalışan 59 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit etmiştir. Baltacı vd. (2014), Alanya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 620 çalışan üzerinde liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet algısının tüm boyutlarda arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çıraklı vd. (2014), yapmış oldukları çalışmada etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, Yozgat ilinde bulunan devlet hastanesinde çalışan 204 sağlık çalışanını örneklem olarak belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışının örgütsel adaleti ve tüm boyutlarını etkilediği ifade edilmiştir. Turgut vd. (2015), çalışmalarında orta öğretim seviyesindeki 20 farklı okulda görevli 471 öğretmeni örneklem olarak ele almışlardır. Çalışma sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Akatay vd. (2016), çalışmalarında etik liderlik davranışının çalışanların adalet algısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma, Çanakkale il emniyet müdürlüğünde görevli 322 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre etik liderlik davranışları örgütsel adaleti pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Gökşen vd. (2016) çalışmalarında lider üye etkileşimi örgütsel adalet ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar 182 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda bilgisel adaletin lider-üye etkileşimini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İlgili yazından da anlaşılacağı üzere lider ya da yöneticilerin çalışanları ile kaliteli iletişim kurlmaları çalışanların örgüte karşı adalet algılarını olumlu etkileyecektir. İlgili yazın çerçevesinde H₂ geliştirilmiştir.

H₂: Lider-üye etkileşimi örgütsel adalet algısını olumlu etkilemektedir.

2.3. Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel adalet algısı ile örgütte çalışan bireyler örgütün adil olduğuna inanmaktadırlar. Bu inanç onların kendilerini örgütün değerli bir üyesi hissederek iş arkadaşları ve yöneticileriyle iyi ilişkiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Beugre, 2002). Çünkü bireyler kendilerine adil davranıldığını düşündüğünde örgüt içerisinde işlerini severek yapacak ve hatta örgüt yararına ekstra rol davranışı sergileyebileceklerdir. Yazın incelendiğinde örgütsel adalet algısının hem yerli hem de yabancı literatürde birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğine ilişkin çalışmalara rastlamak mümkündür (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tansky 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Williams vd. 2002; Polat ve Celep, 2008; İplik, 2009; Jafari ve Bidarian, 2012).

Moorman (1991), ABD’de orta ölçekli iki farklı işletmede yaptığı ve 270 çalışan ile 225 yöneticiyi ele aldığı çalışmasında etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğergamlığı belirlemede diğer boyutlardan daha önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Williams vd. (2002), farklı sektörlerde 114 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların adalet algısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Jafari ve Bidarian (2012), Birleşik Arap Emirlikleri’nde yapmış oldukları çalışmada 250 üniversite çalışanı incelemişlerdir. Çalışma sonucunda örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde de benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Polat ve Celep (2008), 1281 öğretmeni inceledikleri araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde örgütsel adaletin önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Songür vd. (2008), 116 kamu yönetici adayları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışında örgütsel adaletin öncül rolünü ele almışlardır. Araştırma sonuçları örgütsel adalet algısı ile ÖVD 'nin örgüte yönelik boyutları (vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) arasında bir ilişki olduğuna kanıt sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışmada kişilere karşı yapılan ÖVD'nin (diğergamlık ve nezaket) örgütsel adalet algısından etkilenmediği ortaya konulmuştur. İplik (2009), yapmış olduğu çalışmada 79 süper market çalışanını incelemiştir. Çalışma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının örgütsel vatandaşlık sergileme niyetlerini olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Şeşen ve Basım (2010), çeşitli bakanlıklarda görev yapan 116 alt ve orta düzey yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı

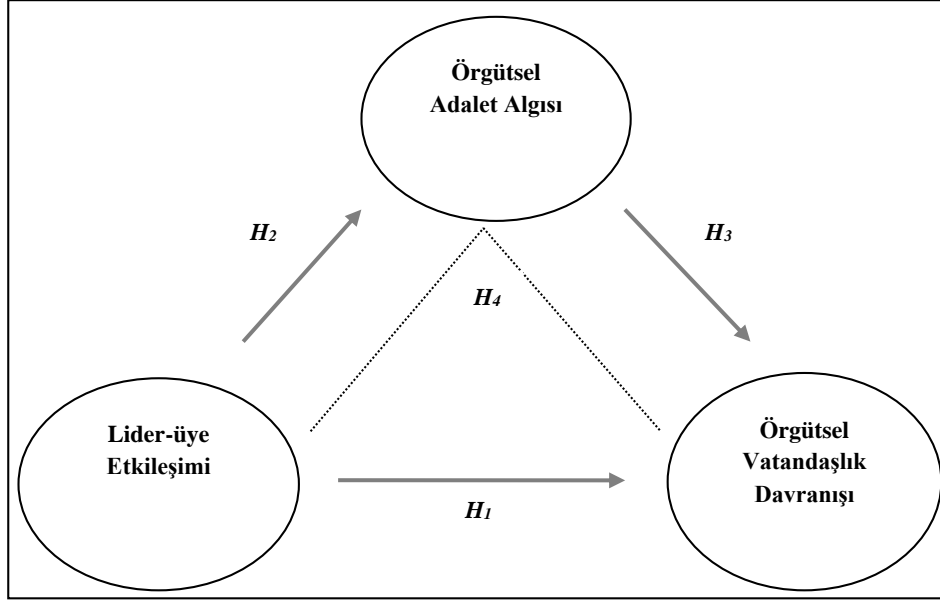
üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Okan vd. (2017) ise Trabzon ve Gümüşhane illerinde görev yapan 249 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet algısı (prosedür adaleti) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda prosedür adaleti ile diğergamlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İlgili yazın çerçevesinde H₃ geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel adalet algısının artması örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir.

Bununla birlikte yazın incelendiğinde lider-üye arasında gerçekleşecek kaliteli etkileşimin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirerek resmi rollerinin ve sorumluluklarının ötesine geçmesini sağlayacağı görülmektedir. Bu noktada örgütte çalışanların örgütsel adalet algılarının da hem liderler ile çalışanları arasındaki etkileşimden etkileneceği hem de örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkileyeceği söylenebilir. Lider-üye etkileşiminin olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticisine güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duymaktadırlar. Bu olumlu duygular sayesinde çalışanlar örgütte alınan kararların, kurulan iletişimin ve gerçekleşen süreçlerin adil olduğunu algılamaktadırlar. Bu durum çalışanları ekstra rol davranışı gösterme konusunda motive edebilir (Barbuto, 2005: 26-27). Lider ile üye arasında geliştirilen etkileşim sayesinde adil süreçlere ve davranışlara verilen değer örgüt yararına olacaktır. Kısacası liderin çalışanlarına karşı kaliteli iletişim sergilemesi çalışanlarla saygılı, etkin ve iyi bir ilişki içerisinde olmasını sağlamaktadır. Böylece örgüte karşı olumlu algının çalışanın zihninde oluşması örgütte adil bir yönetim tarzının olduğunu çalışana hissettirecektir. Böyle bir düşünce içerisinde olan çalışanlar örgüt yararına daha fazla faaliyet sergileyebileceklerdir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısının güvene dayalı bir ilişki oluşturduğu ve bu durumun örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi eğilimini artıracığı söylenebilir (Konovsky ve Pugh, 1994). Yani lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi örgütsel adalet algısının gelişmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütte çalışanlar arasında oluşacak adalet algısının lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rol üstleneceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H₄ geliştirilmiştir.

H₄: Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (H_{4a}: Diğergamlık; H_{4b}: Nezaket; H_{4c}: Centilmenlik; H_{4d}: Vicdanlılık; H_{4e}: Sivil Erdem) üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü vardır.

İlgili yazın ve açıklamalar çerçevesinde geliştirilen hipotezler sonucunda oluşturulan araştırma modeli ise Şekil 1’de görülebilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli kamu ve devlet bankalarının çalışanları oluşturmaktadır. Hazırlanan toplam 400 adet soru formu dağıtılmış ve anket toplama süreci sonunda 250 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Bu sayı geri dönüş oranının yaklaşık % 55 olduğunu göstermektedir. Örneklem hacmi belirlenirken Child (2006)’ya göre madde sayısının 4 ya da 5 katının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Tavşancıl (2010)’a göre ise örneklem sayısının madde sayısının en az 5 katı olmak üzere 7 ila 10 katı arasında olması yeterlidir. Çalışmada verileri tam ve eksiksiz elde edilen 250 banka çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü madde sayısının 5 katından daha fazladır. Bu nedenle çalışmanın örneklem büyüklüğü “iyi” olarak ifade edilebilir.

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan veri yüzyüze, e-posta ve sosyal medya aracılığı ile toplanmıştır. Hazırlanan anketler dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde lider-üye etkileşimine ilişkin sorular, takip eden üçüncü bölümde örgütsel adalet algısına ilişkin sorular yer almaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise örgütsel

vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik sorular vardır.

Lider-üye etkileşimine ilişkin sorular oluşturulurken Graen vd. (1982) tarafından geliştirilerek Akkoç (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan beş soruluk lider-üye etkileşim ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilerek Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 19 soruluk örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekte “Diğergamlık”, “Vicdanlılık”, “Nezaket”, “Centilmenlik” ve “Sivil Erdem” olarak adlandırılan beş boyut yer almaktadır. Örgütsel adalet algısını ölçmek için ise Donovan vd. (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 18 soruluk örgütsel adalet algısı ölçeğinden yararlanılmıştır. Wasti (2001), ölçeğin her ne kadar iki boyutlu bir yapı gibi görünse de bir bütün olarak da kullanılabileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmada da ölçek bütün olarak kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5’li Likert tipinde hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Çalışma kapsamında elde edilen verilere öncelikle frekans analizi uygulanarak katılımcılara ilişkin demografik bilgiler elde edilmiştir. Ardından verilerin normallik testleri yapılmış ve faktör analizi uygulanmıştır. Sonrasında araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlere ilişkin korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracılık rolünün ortaya konulabilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşımdan yararlanılmıştır. Bu yaklaşıma göre;

- Bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması,
- Bağımsız değişkendeki değişimin aracı değişkende değişime neden olması,
- Aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması,
- Aracı ve bağımsız değişkenin beraber analize girmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması veya etkinin tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Bununla birlikte aracı etkiden söz edebilmesi için karşılanması gereken bu şartların yanında bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için farklı testler geliştirilmiştir. Bu testlerden bir tanesi Sobel (1982) tarafından geliştirilen Sobel testidir. Sobel test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır. Çalışma kapsamında da aracı etkinin anlamlılığını ortaya koymak için Sobel test kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımına bakıldığında 111 tanesinin kadın, 139 tanesinin erkek olduğu görülmektedir. Bu oran cinsiyetin bankacılık mesleği açısından ayırt edici bir unsur olmadığını göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde yükseköğretim (lisans ve ön lisans) mezun sayısının 183 olduğu, lisansüstü mezun sayısının 63, ortaöğretim mezun sayısının 4 olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlardan 95 tanesi kamu bankalarında, 155 tanesi ise özel bankalarda çalışmaktadır. Yaş aralığına bakıldığında 18-25 yaş arası çalışan sayısı 14 , 26-35 yaş arası çalışan sayısı 137, 36-45 yaş arası çalışan sayısı 85, 46-55 yaş arası çalışan sayısı 11, 56 ve üzeri yaşta çalışan sayısı ise 3'tür. Araştırmaya katılanların 152 tanesi evli, 98 tanesi bekârdır. Tablo 1 araştırmaya ilişkin tanımlayıcı istatistikleri sunmaktadır.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	139	55.6
	Kadın	111	44.4
Yaş	18-25 arası	14	5.6
	26-35 arası	137	54.8
	36-45 arası	85	34.0
	46-55 arası	11	4.4
	56 ve üzeri	3	1.2
Eğitim Düzeyi	Orta Öğretim	4	1.6
	Lisans / Ön Lisans	183	73.2
	Lisansüstü	63	24.8
Banka Türü	Kamu	95	38
	Özel	155	62
Medeni Durum	Bekâr	98	39.2
	Evli	152	60.8

4.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşim ölçeğinde yer alan soruların hangi faktörler altında toplandığını görmek için faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen KMO değerleri, açıklanan varyans oranları ve ölçeklerin geneline ilişkin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2: Lider-Üye Etkileşimi Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler: Lider-Üye Etkileşimi	
Lider-Üye Etkileşimi	F1
Yöneticim yaptığım işi geliştirici değişimler konusunda esnektir.	.853
Yöneticim işimle ilgili problemlerimi çözmem için ne gerekiyorsa yapar.	.847
Yöneticim işimle ilgili tekliflerime çok açıktır.	.860
Yöneticimin, gerçekten ona ihtiyacım olduğunda bana kefil olacağına güvenebilirim.	.880
Yöneticimle olan iş ilişkim ortalamanın üzerindedir.	.848
KMO değeri: 0.837	Açıklanan Varyans: 73.573
Crobbach's Alpha: .909	

Tablo 2 incelendiğinde lider-üye etkileşimine ilişkin beş soru tek faktör altında toplanmıştır. Söz konusu analiz sonucu literatürle uyumludur. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı % 73.5 civarındadır. Bununla birlikte güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ilişkin ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayısı da % 90.9 seviyesindedir. Bu kapsamda ölçeğin iç tutarlılığı ölçek geneli için yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan soruların hangi faktörler altında toplandığını görmek için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları, KMO değerleri, açıklanan varyans oranları ve ölçeklerin geneline ilişkin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3'te görülebilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel adalet algısına ilişkin 18 sorudan bir tanesi dışarıda bırakılmıştır. Geriye kalan 17 soru amirler ile ilişkiler ve çalışanlar ile ilişkiler olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Söz konusu analiz sonuçları literatürle uyumludur. Ölçeğin geneline ilişkin açıklanan varyans oranı % 65.4 olmuştur. Bununla birlikte güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ilişkin ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayısı % 92.5 seviyesindedir. Bu kapsamda ölçeğin iç tutarlılığı ölçek geneli için oldukça yüksek derecede güvenilirlerdir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Algısı Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler: Örgütsel Adalet Algısı	
Amirlerle İlişkiler	F1
Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir.	.682
Üstler çalışanlara bağırır.	.752
Üstler adam kayırmaz.	.764
Çalışanlara güvenilir.	.837
Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.	.738
Çalışanlara çocuk muamelesi yapılmaz.	.812
Çok çalışanın kıymeti bilinir.	.752
Sorulara ve problemlere çabuk yanıt verilir.	.814
Çalışanlara yalan söylenmez.	.686
Çalışanların önerileri dikkate alınır.	.672
Çalışanlara saygılı davranılır.	.787
Üstler çalışanları (işten çıkarmak, şikayet etmek vb.) tehdit etmezler.	.784
Çalışanlara adil davranılır.	.766
Çalışanlarla İlişkiler	F2
Kurumda çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	.829
Kurumda çalışanlar birbirleriyle münakaşa etmezler.	.780
Kurumda çalışanlar birbirlerini küçümsemezler.	.869
Kurumda çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar.	.888
KMO değeri: 0.906 Açıklanan Varyans: 65.412 Crobbach's Alpha: .925	

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan soruların hangi faktörler altında toplandığını görmek için gerçekleştirilen faktör analizi, KMO, açıklanan varyans ve ölçeklerin geneline ilişkin Cronbach's Alpha sonuçları Tablo 4'te görülebilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin 19 soru diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş faktör altında toplanmıştır. Söz konusu analiz sonuçları literatürle uyumlu çıkmıştır. Ölçeğin geneline ilişkin açıklanan varyans oranı % 74.9 çıkmıştır. Bununla birlikte güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ilişkin ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayısı % 95.2 seviyesindedir. Bu kapsamda ölçeğin iç tutarlılığı ölçek geneli için oldukça yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Diğergamlık	F1
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	.738
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	.754
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	.785
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeyi diğerleri ile paylaşıyorum.	.788
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için zaman ayırıyorum.	.701
Nezaket	F2
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	.720
Beklenmeyen problemler olduğunda diğerlerini zarar görmemeleri için uyarırım.	.606
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya çalışırım.	.716
Vicdanlılık	F3
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	.798
Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	.618
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	.675
Centilmenlik	F4
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vakti mi boşa harcamam.	.617
Mesai ortamıyla ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	.705
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	.771
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	.712
Sivil Erdem	F5
Yöneticimin yayımladığı duyuru veya mesajları okur ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	.714
Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	.720
Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	..691
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve projelerde yer alırım.	.651
KMO değeri: 0.948	Açıklanan Varyans: 74.986
	Crobbach's Alpha: .952

4.3. Verilerin Normallik Analizleri

Verilen cevapların normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymak için normallik testleri yapılmaktadır. Sosyal bilimlerde alanında verilerin normal dağılıp dağılmadığına yönelik olarak normallik testlerinden daha çok değişkenlere ilişkin skewness ve kurtosis değerlerine bakmak daha doğrudur. George ve Mallery (2010)'e göre skewness ve kurtosis değerlerinin - 2 ile + 2 aralığında yer alması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Çalışmada elde edilen skewness ve kurtosis değerleri -2 ve +2 aralığındadır. Bu durumda verilerin normal dağıldığı

söylenbilir. Çalışmadaki değişkenlere ilişkin normallik varsayım değerleri Tablo 5’te özetlenmektedir.

Tablo 5: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Değerleri

Değişkenler ve Boyutlar	Ort.	Stn. Sapma	Skewness	Kurtosis
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	3,59	,9541	-.748	.081
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)	3,34	,9142	-.293	-.448
Amirlerle İlişkiler	3,62	,8222	,421	-1,093
Çalışanlarla İlişkiler	2,99	,9469	-,041	-1,365
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	3,86	,8116	-1,186	1,304
Diğergamlık	3,86	,8028	-,998	,739
Nezaket	3,93	,8311	-1,046	1,170
Centilmenlik	3,99	,8022	-1,119	1,525
Vicdanlılık	4,11	,7086	-,852	1,498
Sivil Erdem	4,02	,9147	-1,036	,857

4.4. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki korelasyon (r) ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Eğer $r = 0.00-0.25$ ise ilişki çok zayıf, $r = 0.26-0.49$ ise ilişki zayıf, $r = 0.50- 0.69$ ise ilişki orta, $r = 0.70-0.89$ ise ilişki yüksek, $r = 0.90-1.00$ ise ilişki çok yüksek kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010). Araştırmaya ilişkin gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 6’da görülebilmektedir.

Tablo 6: Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Lider-Üye Etkileşimi	1									
2- Örgütsel Adalet	.451**	1								
3- Çalışanlarla İlişkiler	.023	.296**	1							
4- Amirlerle İlişkiler	.132**	.545**	.247**	1						
5- Örgütsel Vatandaşlık	.473**	.346**	.020	.137*	1					
6- Diğergamlık	.501**	.208**	.070	.108	.662**	1				
7- Nezaket	.660**	.258**	.043	.109	.660**	.653**	1			
8- Centilmenlik	.397**	.237**	.040	.104	.747**	.683**	.674**	1		
9- Vicdanlılık	.490**	.236**	.014	.074	.675**	.644**	.613**	.678**	1	
10- Sivil Erdem	.502**	.203**	.069	.060	.724**	.635**	.666**	.724**	.720**	1

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmamaktadır. Bu kapsamda bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi arasında % 34.6'lük, örgütsel adalet algısı ile % 45.1'lik anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimi ile aracı değişken örgütsel adalet arasında % 45.1'lik anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının üst sınır olan 0.80'den aşağı olduğunu göstermektedir (Gujarati, 1995). Bu kapsamda en yüksek ilişki örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt faktörü olan sivil erdem boyutu arasındadır. Bu değerler, korelasyon katsayılarını bir bütün olarak değerlendirdiğimizde regresyon sonuçlarını yorumlamada ciddi bir problem olarak görülen çoklu doğrusal bağlantı sorununun bu çalışmada ortaya çıkmadığını göstermesi açısından önemlidir (Hair vd., 2007).

4.5. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamında oluşturulan model ve hipotezlere ilişkin gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları Tablo 7'de görülmektedir. Tablo 7'de yer alan bulgular incelendiğinde bağımsız değişken olarak lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.73$; $p= .000$). Bu durumda H_1 kabul edilmiştir. Bu bulgu Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modelinin ilk şartının sağlandığını göstermektedir. Bağımsız değişken lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak analize dahil edilecek olan örgütsel adalet algısı üzerinde de anlamlı bir etki yaratmaktadır ($\beta= 0.451$; $p= 0,000$). Yani H_2 kabul edilmiştir. Böylece aracılık modelin ikinci şartı da sağlanmıştır. Modelde aracı değişken olarak yer alan örgütsel adalet algısı bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta= 0.346$; $p= .000$). Bu durumda H_3 kabul edilmiştir. Bu bulgu aracılık modelinin üçüncü şartının sağlandığına kanıt sağlamaktadır. Son olarak bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin ve aracı değişken örgütsel adalet algısının modele birlikte dâhil edilmesiyle örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasına ilişkin R^2 değerinin arttığı görülmektedir ($R^2= .240$). Ayrıca, lider-üye etkileşiminin regresyon katsayısının Beta değerinin ($\beta= 0.473$) modele örgütsel vatandaşlık aracı değişkeninin katılmasıyla ($\beta= 0.397$) azalmasına rağmen etki tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu durumda H_4 kısmi olarak kabul edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısı kısmi aracılık etkisi üstlendiği söylenebilir. Fakat bu bulgular aracı etkiden söz etmek için yeterli değildir. Kesin sonuca ulaşmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığı Sobel testi kullanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan Sobel

test sonuçları $Z=4,196$, $p=0,000$ şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, β değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracı etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 7: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti					Katsayılar			
	R	Adj. R ²	F	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
<i>Model 1 (H₁)</i>	Bağımlı Değişken: ÖVD								
<i>Bağımsız Değişken: LÜE</i>	.473	.220	50.933	1.243	.000	2.401	.406	.473	.000
<i>Model 2 (H₂)</i>	Bağımlı Değişken: ÖAA								
<i>Bağımsız Değişken: LÜE</i>	.451	.200	72.163	1.926	.000	1.843	.422	.451	.000
<i>Model 3 (H₃)</i>	Bağımlı Değişken: ÖVD								
<i>Bağımsız Değişken: ÖAA</i>	.346	.116	23.558	1.339	.000	2.810	.315	.346	.000
<i>Model 4 (H₄)</i>	Bağımlı Değişken: ÖVD								
<i>Bağımsız Değişken: LÜE</i>	.496	.240	28.114	1.245	.000	2.117	.341	.397	.000
<i>Aracı Değişken: ÖAA</i>							.154	.164	.008

Ana değişkenlerin yanında örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörleri olan diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları açısından analizler derinlemesine gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda alt boyutlar açısından aracı etkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 8’de özetlenmektedir.

Tablo 8’de ortaya çıkan bulgular incelendiğinde lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} ve H_{1e} kabul edilmiştir. Bu kapsamda lider-üye etkileşimi beklenildiği üzere en çok örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlere gönüllü katılımı ifade eden sivil erdem boyutunu etkilemektedir. Çünkü liderlerin üyelerine yaklaşımları onları bu tür gönüllü faaliyetlere katılımını artırması beklenen bir durumdur. Söz konusu etkide örgütsel adalet algısının aracı rolüne bakıldığında ise lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu dışındaki tüm boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracı rol üstlendiği söylenebilir. Öyle ki, lider-üye etkileşiminin diğergamlık boyutu üzerindeki etkisi (H_{1a}) $\beta = .448$ seviyesinde iken modele örgütsel adalet aracı değişkeni girdiğinde $R^2 = .209$ olurken bağımsız değişkenin Beta değeri ($\beta = .387$) düşmüştür. Lider üye etkileşiminin nezaket boyutu üzerinde (H_{1b}) $\beta = .398$ etkisi söz konusudur. Modele aracı değişkenin girmesiyle birlikte R^2 artarken ($R^2 = .168$) Beta değeri ($\beta = .330$) düşmüştür. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin centilmenlik alt boyutu üzerindeki (H_{1c}) etkisi $\beta = .272$ vardır. Modele aracı değişkenin dahil

olmasıyla bu etki ($\beta = .191$) azalmış ve modelin R^2 değeri ($R^2 = .093$) artmıştır. Son olarak lider-üye etkileşiminin sivil erdem alt boyutu üzerindeki etkisi (H_{1e}) $\beta = .521$ seviyelerinde iken modele aracı değişkenin girmesiyle birlikte R^2 değeri ($R^2 = .545$) artmış ve Beta değeri ($\beta = .438$) azalmıştır.

Tüm alt boyutlar açısından Sobel test hesaplanığında söz konusu etkilerin anlamlılığında bahsetmek mümkün olacaktır. Bu kapsamda diğergamlık boyutu için hesaplanan Sobel test değeri $Z = 4.288$, $p = .000$ çıkmıştır. Nezaket botuu için Sobel test $Z = 4.219$, $p = .000$ çıkmıştır. Centilmenlik alt boyutu için Sobel test $Z = 3.781$, $p = .000$ ve Sivil erdem alt boyutu için ise Sobel test $Z = 5.079$, $p = .000$ çıkmıştır. Bulgular lider-üye etkileşiminin diğergamlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4e} kabul edilmiş iken H_{4d} reddedilmiştir.

Tablo 8: Bağımlı Değişken Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Hipotezler ve Değişkenler	Model Özeti					Katsayılar			
	R	Adj. R ²	F	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Bağımlı Değişken: Diğergamlık									
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{1a})	.448	.197	59.296	1.305	.000	2.474	.393	.448	.000
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{4a})	.464	.209	32.270	1.283	.000	2.247	.340	.387	.000
Aracı Değişken: ÖAA							.124	.135	.037
Bağımlı Değişken: Nezaket									
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{1b})	.398	.155	45.686	1.348	.000	2.682	.347	.398	.000
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{4b})	.418	.168	25.631	1.342	.000	2.447	.288	.330	.000
Aracı Değişken: ÖAA							.133	.145	.009
Bağımlı Değişken: Centilmenlik									
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{1c})	.272	.070	18.712	1.374	.000	3.198	.232	.272	.000
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{4c})	.317	.093	13.022	1.372	.000	2.901	.163	.191	.006
Aracı Değişken: ÖAA							.161	.182	.009
Bağımlı Değişken: Vicdanlılık									
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{1d})	.380	.141	41.287	1.693	.000	3.049	.282	.380	.000
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{4d})	.384	.141	21.072	1.696	.000	3.135	.304	.410	.000
Aracı Değişken: ÖAA							.049	.063	.350
Bağımlı Değişken: Sivil Erdem									
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{1e})	.521	.269	88.525	1.493	.000	2.078	.501	.521	.000
Bağımsız Değişken: LÜE (H_{4e})	.545	.292	49.975	1.549	.000	1.762	.421	.438	.000
Aracı Değişken: ÖAA							.180	.180	.000

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma bankacılık sektöründe lider ile çalışan arasındaki etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ele alarak bu etkide örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Orta çıkan sonuçlar banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek, benzer şekilde lider-üye etkileşiminin de iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışına göre düşük olsa da iyi seviyede olduğu bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda lider ile üye arasında gerçekleşen kaliteli iletişim ve etkileşimin banka çalışanlarının örgüte karşı beslemiş oldukları vatandaşlık davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir. Liderler çalışanları dikkate aldıklarında ve onlarla iletişim kanallarını açık tuttuklarında çalışanların örgüt için ekstra davranışlar sergileme konusunda daha istekli oldukları görülmüştür. Bu sonuç çalışanların resmi rollerinin dışına çıkarak sorumluluk almalarını, onların örgüt yararına daha fazla çaba sarfetmelerini ve çalışanların örgüt yararını her şeyin üzerinde tutmasını sağlamak için liderlerin çalışanlar ile kaliteli bir etkileşim kurması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü söz konusu kaliteli iletişim ve etkileşim çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar resmi sorumluluklarının ötesine geçerek örgüt için yüksek seviyede çaba harcamaya istekli olabileceklerdir (Duarte vd, 1993). Bununla birlikte çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulunun sağlıklı bir iletişim ağının varlığına bağlı olduğu ileri sürülebilir (Demirel vd., 2011). Ortaya çıkan sonuç literatürde bazı çalışmalarla benzerlik taşıması açısından önemlidir (örneğin, Hackett vd, 2003; Burton vd., 2008; Erdem, 2008; Asgari vd, 2008; Kuşçuluoğlu, 2008; Ma ve Qu, 2011; Sun vd., 2013).

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuca göre örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilmektedir. Çünkü çalışanlar çalıştıkları örgütü adil olarak algıladıklarında kurumlarına karşı bir güven duygusu hissedecek ve remi rollerinin dışında davranarak örgütün bir vatandaşı olarak hareket edebileceklerdir. Bunun yanında örgütün adil algılanması güvenle birlikte çalışanların örgüte olan tüm olumlu duygularını pozitif etkileyerek çalışanların da iletişim kanallarını açık tutmalarına neden olabilecektir. Bu sayede çalışanların örgüt yararına faaliyet göstermesi yönünde bir motivasyon sergilemesi de söz konusu olacaktır. Ortaya çıkan sonuçların yazında yapılan bazı çalışmalarla (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tansky 1993; Williams vd. 2002; Polat ve Celep, 2008; İplik, 2009; Jafari ve Bidarian, 2012) benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşim kalitesinin artmasının örgütsel vatandaşlık davranışına olan olumlu etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisinin olduğu görülebilmektedir. Çalışanların örgütünde yapılan işleri, alınan kararları ve yöneticileri adil algılamaları onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme hususunda motive etmektedir. Çünkü çalışanın lidere ve örgüte olan güveninin bir göstergesi olarak ortaya çıkan adalet algısı örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi eğilimini artıracaktır (Konovsky ve Pugh, 1994). Bu nedenle liderlerin çalışanları ile kurdukları kaliteli etkileşim çalışan gözünde güven yaratacak ve çalışanın adalet algısını artırabilecektir. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme noktasında da çalışanları motive eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden de lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel adalet kısmi de olsa aracı rol üstlenmektedir.

Yazında örgütsel adalet algısı ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ele alınmasına rağmen söz konusu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü ihmal edildiği görülmektedir. Bu açıdan çalışma literature katkıda bulunmamaktadır. Bununla birlikte bankacılık mesleğinin çok yoğun çalışma temposu ve maddi açıdan ağırlığı olan bir iş olduğu düşünüldüğünde banka çalışanlarının lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesi de literature katkı sağlamayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sınırlı bir örneklem grubu üzerinde uygulanmıştır. Bu durum çalışmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca yazında lider-üye etkileşimini farklı boyutlar çerçevesinde ifade eden bazı ölçekler söz konusudur. Bu ölçek yerine lider-üye etkileşimini tek bir boyut çerçevesinde ele alan bir ölçeğin kullanılması da bir diğer kısıt olarak ifade edilebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar farklı örneklem büyüklüklerinde ve farklı sektörlerde tekrarlanarak çalışma sonuçlarının desteklenip desteklenmediği sınıanabilir. Bununla birlikte lider-üye etkileşimini farklı boyutlarda ele alan ölçekler kullanılarak bu boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiler incelenebilir. Tüm bunlarla birlikte çalışma kamu ve özel sektör ayrımı da dikkate alınarak tekrarlanırsa kamu ve özel sektör için farklı sonuçlar çıkıp çıkmayacağı ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A., Yücekaya, P. Ve Kısat, Ç. N. (2016), “Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale il emniyet müdürlüğü’nde bir araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akkoç, İ. (2012), “Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü”, 3(2): 17-44.
- Al-Shammari, M. ve Ebrahim, E. H. (2015), “Leader-member exchange and organizational justice in Bahraini Workgroups”, *Management and Organizational Studies*, 2(1), 87-94.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007), “Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Sama, B. A. (2008), “The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors”, *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- Baltacı, F., Güçlü, C. Ve Çeliker, N. (2014), “Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Barbuto, J. E. (2005), “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- 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), 83-100.
- Beugre, C. D. (2002), “Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R. J., ve Shapiro, D. L. (1987), “Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts”, *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J. ve Sekiguchi, T. (2008) “Linking justice, performance, and citizenship via leader–member exchange”, *Journal of Business and Psychology*, 23, 51- 61.
- Child, D. (2006), “The essentials of factor analysis”, 3rd Edition, London: Continuum.
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C. ve Hu, C. S. (2008), “The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses”, *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001), “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012), “Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014), “Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011), “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 20(2), 33-48.
- Donovan, M. A., Drasgow, F. ve Monson, L. J. (1998), “The perceptions of fair interpersonal treatment in workforce scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 683-691.
- Erdem, F. S. (2008), “Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Erdoğan, B. (2002), "Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals", *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Erdoğan, B. ve Liden, R. C. (2006), "Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Farrell, M. A. ve Oczkowski, E. (2012), "Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours". *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
- George, D. ve Mallery, P. (2010), "SPSS for Windows step by step: A simple study guide and reference", Pearson.
- Göksen-Selekler, N., Yildirim-Öktem, Ö. ve Inelmen, K. (2016), "The Impact of organizational justice on the quality of the leader-member relationship in public versus Foundation Universities", *Education and Science*, 41(184), 383-398.
- Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process", *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-872.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow.", *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Gujarati, D. (1995), "Basic Econometrics", Singapore: McGraw-Hill.
- Gülboylu, J. (2009), "Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Gürpınar, G. (2006), "An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe University, Graduate Institute Of Social Sciences.*
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, L. J. ve Lapiere, L. M. (2003), "LMX and organizational citizenship behavior: examining the links within and across Western and Chinese samples.", Graen G. (eds.), *Dealing with diversity: LMX leadership-the series*, Information Age: Greenwich, 219-263.
- Hair, J. F., Rolph E. A., Ronald, L. T. ve William, B. (2007), "Multivariate data analysis", New Jersey: Prentice-Hall.
- Ishak, N. A. ve Alam, S. S. (2009), "The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study", *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
- İplik, F. N. (2009), "Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012), "The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Kalaycı, Ş. (2010), "SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri", Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E., Kanbur, A., ve Özdemir, B. (2017), "Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141.
- Kandan, P. ve Ali, I. B. (2010), "A correlation study of leader-member exchange and organizational citizenship behavior in a public sector organization", *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 62-78.
- Kang, D. (2004), "the impact of organizational justice and leader-member exchange quality on motivation to participate in training: centered on the mediating effect of employees' perceived benefits of training", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, USA: University of Minnesota.*
- Kasemsap, K. (2013), "Innovative human resource practice: A synthesized framework and causal model of leader-member exchange, organizational justice, job satisfaction, and organizational citizenship behavior", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3(1), 13-17.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Cangarlı, B. G. (2010), "Perception of organizational politics and LMX: linkages in distributive justice and job satisfaction", *African Journal of Business Management*, 4(14), 3110-3121.

- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994), "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kuşçuluoğlu, S. (2008), "yönetici-çalışan ilişki kalitesinin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet, güvenilirlik, güven eğilimi ve güvenin rolü", *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lau, R. S. (2008), "Integration and extension of leader-member exchange and organizational justice at individual and group-levels of analysis", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lee, J. (2001), "Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication", *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Ma, E. ve Qu, H. (2011) "Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: the proposition and application of a new three-dimensional framework", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 680-688.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oğuz, E. (2014), "Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Okan, T., Demir, H. ve Bostan, S. (2017), "prosedür adaleti algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı-birey ilişkisine durumsal bir bakış: Yüksek ve düşük psikolojik sermaye etkisi", (18), 237-262.
- Organ, D. W. (1988), "Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome", *Lexington-Massachusetts*, Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006), "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. ve Judge, T. A. (2008), "Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273-298.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008), "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Rafferty, A. E. ve Restubog, S. L. D. (2011), "The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision", *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
- Scandura, T. A. (1999), "Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective", *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-37.
- Scandura, T. ve Tejada, M. (2003), "An investigation of leader-member exchange, organizational justice and performance", *In Society of Industrial and Organizational Psychology Meetings*, Orlando: University of Miami.
- Songür, N., Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2008), "Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü", *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 79-100.
- Sun, L., Chow, I. H. S., Chiu, R. K. ve Pan, W. (2013), "Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: procedural fairness climate matters", *The Leadership Quarterly*, 24(1), 215-226.
- Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2010), "Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Tansky, J. W. (1993), "Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.

- Tavşancıl, E. (2010), "Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi", Ankara: Nobel Yayınevi.
- Turgut, H., Tokmak, I., ve Ates, M. F. (2015), "Lider-Üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 417-442.
- Ürek, D. (2015), "Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Van Yperen, N. W., Berg, A. E. ve Willering, M. C. (1999), "Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(3), 377-392.
- 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.
- Wan, H. L. (2011), "The role of leader-member exchange in organisational justice: organisational citizenship behaviour relationship", Research and Practice in Human Resource Management, 19(2), 71-91.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.
- Wasti, S. A. (2001), "Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1, 33-50.
- Williams, S. ve Shiaw, W.T. (1999), "Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee ocb intentions", The Journal of Psychology, 133(6), 656-668.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002), "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus treatment", The Journal of Social Psychology, 142(1), 33-44.
- Zhong, J. A., Lam, W. ve Chen, Z. (2011), "Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment", Asia Pacific Journal of Management, 28, 609-626.

Citation: Nazlı M. & Kesici E.E. (2018), Exploring The Performance Of Hotels' Websites For Guests With Disabilities: A Content Analysis Approach, BMIJ, (2018), 6(1): 315-331 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.220>

EXPLORING THE PERFORMANCE OF HOTELS' WEBSITES FOR GUESTS WITH DISABILITIES: A CONTENT ANALYSIS APPROACH

Murat NAZLI¹

Eda Evla KESİCİ²

Received Date (Başvuru Tarihi): 08/03/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 21/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ABSTRACT

The globally rising awareness about the social inclusion of individuals with disabilities also influences the tourism and hospitality industry in Turkey. This exploratory research focuses on the disability related content of 61 four and five star hotels' corporate websites in Izmir to reveal the provision of services to people with disabilities within the lodging industry via content analysis. The findings mainly revealed that the websites are not well-structured to support social inclusion of people with disabilities. Most of the hotel websites lack the details of general accessible information and visuals of the properties related to disability and measurement details of offered products in line with the services. Accordingly, empowerment of stakeholders is emphasized in order to improve the awareness of economic and social benefits in accessible accommodation.

Keywords: Disability Service, Accessible Hotel, Website Content, Tourist with Disabilities

Jel Codes: I14, I3, K38, L83

ENGELLİ MİSAFİRLER İÇİN OTELLERİN İNTERNET SİTELERİNİN PERFORMANSINI KEŞFETME: İÇERİK ANALİZİ YAKLAŞIMI

ÖZ

Dünyada engelli bireylerin sosyal katılımları konusunda artan farkındalık, Türkiye'de turizm ve misafirperverlik endüstrisini de etkilemektedir. Bu keşifsel araştırma, konaklama endüstrisi içinde engelli bireylere sağlanan hizmetleri açığa çıkarmak için İzmir'de bulunan 61 adet dört ve beş yıldızlı otelin kurumsal internet sitelerindeki engellilik ile ilgili içeriklere, içerik analizi aracılığıyla odaklanmaktadır. Temel olarak bulgular, internet sitelerinin engelli bireylerin sosyal katılımlarını desteklemede iyi yapılandırılmadıklarını ortaya koymaktadır. Otel internet sitelerinin büyük kısmında genel erişilebilirlik bilgisi, engellilik ile ilgili mülkiyetin görselleri ve hizmetle beraber sağlanan ürünlerin ölçüm detayları eksiktir. Bu doğrultuda, erişilebilir konaklamada sosyal ve ekonomik faydaların farkındalığını arttırmak için paydaşların güçlendirilmesine vurgu yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Engelli Hizmeti, Erişilebilir Otel, İnternet Sitesi İçeriği, Engelli Turist

Jel Kodları: I14, I3, K38, L83

¹ Dr. Öğrt. Üyesi, Yaşar Üniversitesi, nazli.murat@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-0335-1706>

² Dr. Öğrt. Üyesi, eevlamutlu@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0001-9940-570X>

1. INTRODUCTION

There are over 650 million people with disabilities (PwD) living worldwide and people aged 65 and over increase this number since people have higher levels of disability as they age (Genoe and Singleton, 2009). By 2050, this number will reach to approximately 1.2 billion (World Health Organization, 2007). Considering the growing number of PwD, support for the social inclusion of these people is becoming pivotal every day, because PwD not only face physical disabilities (Bezyak et al., 2017) but also social and cultural difficulties (Huang et al., 2009). In this sense, tourism is an essential tool for PwD in terms of development of their personalities, improvement of quality of life and social inclusion (Kastenholz et al., 2015). However, as Belanger and Jolin (2011) suggested, tourism and vacation right of PwD and several other groups with disadvantages could not go beyond ‘*a distant dream*’ yet. Over the last decade, PwD financially contributing to tourism have been documented in Europe, Canada, the US and Australia (Buhalis et al., 2005; Darcy, 2003; Darcy and Pegg, 2011; Dwyer and Darcy, 2008; Van Horn, 2007);). Rose (2013) also emphasized the importance of financial benefits that the PwD in USA can provide to the tourism industry and underlined the matter of accessible tourism. The importance of global tourism industry appropriately addressing the basic needs of PwD has been reinforced through the establishment of the United Nations’ Convention on the Rights of Persons with Disabilities (United Nations, 2006). The increasing awareness about the issues in disability activities in worldwide, also affects the hotel industry positively in Turkey. In this regard, firms are expected to increase their awareness about disability related matters either in their corporate websites or along with their social responsibility projects (Nazli and Mutlu, 2018).

According to Moore (2013), it is critical to point out certain matters for the rarely heard voices of PwD who are caught up in conflict or crisis. Accordingly, stakeholder theory (Freeman, 1984) pronounced the policy dynamic of the tourism industry. Freeman (1984) pointed out stakeholder as people or groups influencing and/or affected by the success of organizations, so PwD are composed of several stakeholders such as customers, employees, suppliers or partners. The purpose of this approach is to manage the relation of shareholders, employees, customers, communities and their interests in the long-run for the success of the organization (Harrison and Freeman, 1999). Employees are recognized to be one of the essential stakeholders who should have a voice in the corporate mechanism (Blair, 2004), and also the guests with disabilities. From this perspective, empowerment is considered to be the crucial outcome of service provision to PwD, since it enables self-efficacy, sense of control and access

to resources (Dempsey and Foreman, 1997). Sautter and Leisen (1999) emphasized stakeholder theory in relation to tourism, viewing the role of tourism as a proactive force which benefits the growth of local community rather than just the wealthy tourists. Whether stakeholders are widely or narrowly defined, all exponents of stakeholder theory agree that organizations have economic relationships within the moral-oriented management context (Sheehan and Ritchie, 2005). Thus, the theory is pivotal to comprehend social inclusiveness for service providers such as the hotel industry. Service-oriented organizations such as tourism operate in close proximity to customers and inclusion should be a top priority for both economic and socially moral reasons. Therefore, the main purpose of this study is to investigate the facilities of hospitality industry related to the service provision for PwD.

Beresford and Campbell (1994) underlining user involvement in services, criticize the unrepresentativeness of PwD related social care services. Researchers indicated that the rising concern on representativeness is related to increasing number of PwD and political impact on market (Beresford and Campbell, 1994). Service providers, such as hotel managements, are expected to offer proper service and infrastructure for PwD. But studies about offering equitable provision of services for PwD are respectively few (Darcy and Pegg, 2011). As indicated by Victorino and Verma (2006), as the type of customer changes, expectations of customers also change. Since the expectations of PwD from the hospitality industry is a less studied research area, this assessment is carried through the content of corporate website, which plays a significant role in strategic positioning of firms (Simeon, 1999), customer dependency (Obal and Kunz, 2013), customer loyalty (Chuang et al., 2016) and customer satisfaction (Kim and Stoel, 2014) also.

Accordingly, the main purpose of this study is to investigate the facilities of hospitality industry related to the service provision for PwD. More specifically, this paper aims to examine corporate websites of four and five star hotels in Izmir, Turkey, through an inductive content analysis approach, in order to enlighten disability related issues through an exploratory perspective. The research fills the gap in disability related content in the website of four and five star hotels in this tourism destination and suggests a framework for PwD for the hotel industry.

2. ACCESSIBLE ACCOMMODATION

The majority of the articles related with PwD and the accommodation industry focus on the subject of employment of PwD (Kou and Kalargyrou, 2014; Jasper and Waldhart, 2013; Houtenville and Kalargyrou, 2012; Bengisu and Balta, 2011). A few studies pay attention to

the experiences of PwD who visited the establishments providing accommodation services (Poria et al., 2011). Rising population of PwD, have increasing effects on tourism establishments (Alles, 2011). As Darcy (2010) focused on the demand side of tourism, the author recommended that accommodation is recognised as an essential constraint to the tourism experiences of PwD. These constraints are indicated as the lack of accessible accommodation, provision of accessible accommodation that do not comply with access standards, lack of importance attributed to the role of accommodation in terms of trip satisfaction, problems locating accessible accommodation, inadequate and inaccurate information about the accommodation. Rose (2013) also listed the problems that PwD can face in an accommodation and paid attention to topics such as inaccessible airport transfer, vehicle, restaurant, rooms, parking ways, including the accessible websites. Alles (2011) pointed out that one of the significant effects is the increase in the number of signboards related with accessible tourism. As recognized, accessible accommodation should cover a wide range of area in order to offer a qualified vacation to PwD.

Considering the current understanding in Turkey, only a few of them evaluate the current policy of hospitality industry in Turkey. For instance, Ozturk et al. (2008) surveyed 252 hotel managers about sector readiness to meet the needs of PwD. Their findings were remarkably optimistic while Turkish managers regarded PwD as a new group whom they had not previously considered. According to the managers, sector has weaknesses in providing services for the PwD and they believed that strategic changes are needed. Similarly, Morris and Kazi (2014) investigated the concordance of the legislation related with disability in the context of accessible accommodation in hotels in Dubai. According to the results, majority of hotels were not aware of PwD's legal rights.

3. INTERNET USE AND CORPORATE WEBSITE CONTENT ABOUT DISABILITY

The utilization of internet by individuals with disabilities has been studied by several researchers (Bundon and Clarke, 2015; Goggin and Newell, 2003). As addressed by Ellis and Kent (2011), inventor of the World Wide Web, Tim Berners-Lee stresses the essentiality of accessibility to internet '*by everyone regardless of disability*'. The widespread use of internet in the society may be recognized as a plus for PwD in terms of information accessibility, but it requires high-cost software and hardware tools (Goggin and Newell, 2003).

Internet can be used by PwD for several reasons such as; gaining and publishing information, developing and maintaining networks and mentoring peers (Seale, 2007). Though

Web 2.0 applications are indicated to ‘*pose both increased opportunities and greater challenges for PwD*’ (Ellis and Kent, 2011: 132). Besides, Web Accessibility Initiative (2017) published how an individual with disabilities facilitates web, including videos, stories, definition of disabilities and accessibility principles.

There are beneficial principles for website owners to communicate with PwD. According to World Report on Disability (World Health Organization and The World Bank, 2011), PwD require various services from low to high cost and further research is necessary to understand people with disabilities in their environments and interactions. From the marketing perspective, website is considered to be a crucial and standard part of a marketing program (Li et al., 2015; Salavati and Hashim, 2015; Aquila and Marcus, 2004). Thus, the type of facilities websites require in order to be accessible to PwD, is a challenging matter.

Web Accessibility Initiative classifies the disabilities as; auditory, cognitive, neurological, physical, visual, and speech disabilities. Regarding what type of obstacles that the PwD can encounter when entering the website; Briggs and Saas (2016:1) summarize as; ‘*...individuals with vision impairments may be unable to read text, view images on web; those with hearing impairments may be unable to obtain information from videos lacking captions; those with mobility impairments regarding hands may be unable to navigate web technology; those with intellectual impairments may struggle to use web technologies that require timed responses from users*’.

Considering the hospitality industry through World Wide Web; some websites list the available places for the PwDs, for accessible accommodation. Some of these websites are; <http://www.goodaccessguide.co.uk/>, <http://www.disabledgo.com/> and <https://disabledfriendlyhotels.com/>. The similar services exist in Turkey such as <https://www.engelsiztatil.org/> and <http://www.oteldenal.com.tr>; while the first website offers couple names of suitable hotels for PwD, shows information about their services but does not cover Izmir within the concept of disability. Hence, the database of related websites is less comprehensive to that of internationally. Evaluation of hotels’ accessibility options or evaluation of perceptions of PwD is one way to reveal the accessible facilities of hotels. Though accessing PwD on vacation, who are already quite few, is difficult; moreover, hotels are not willing to be audited about their accessible accommodation infrastructure through a field visit. Besides, websites such as <https://www.engelsiztatil.org/> and <http://www.oteldenal.com.tr> do not cover every hotel. So, an alternative method is considered to be evaluation of content in corporate websites. As an example, Williams et al. (2006) examined UK-based websites of

hotels in order to present the satisfaction level of expectations of tourists with disabilities. The authors addressed that tourists with disabilities not only gave importance to the web accessibility (text to speech attributes) but also the quality of accessed knowledge. The researchers searched for the word 'disability' in 80 different accommodation firms and found out that only six of the websites have explanations about PwD but the content of the information is not investigated within the study. Similarly, this study focuses on the data related to disability through corporate websites of hotels.

4. METHODOLOGY

4.1. Purpose and Research Questions

The fundamental purpose of this research is to investigate the perspective of tourism and hospitality industry related to PwD in Turkey. In accordance with the primary purpose, corporate websites of four and five star hotels located in Izmir, are analysed related to the content about disability.

The primary research questions consist of the disability information shared by the four and five star hotels by investigating their corporate websites (current applications, general accessibility related activities, efforts or news, disability related human resource activities) and three main questions are presented as follows;

1. What type of information or declared services is presented in the corporate websites of hotels for the PwD as stakeholders?
2. What are the similarities and differences between the website contents related to PwD?

4.2. Sample Size and Method

The total population is 186 tourism establishments which are located in Izmir, Turkey and registered in Directorate of Culture and Tourism (2017). This list includes several categories of establishments such as two star hotels, three star hotels, pensions, private establishments, boutique hotels, etc. Being one of the sampling technique, stratified sampling (Hair et al., 2010) is used. Among these categories, the main focus of this research is on 61 four star and five star hotels, which are assumed to have corporate governance mechanism and disability related activities. Within this cosmopolitan destination, the social inclusion of individuals with disabilities is essential when considering the rising number of PwD.

The basic approach is that corporate websites of each hotel are meticulously investigated in terms of their disability related content. The relevant content is collected and then categorized

accordingly. An inductive content analysis approach is used (see, Dinçer and Alrawadieh, 2017). The themes of disability related content of hotels within their corporate websites are listed under several categories.

5. MAIN FINDINGS

In the following section, the demographic characteristics of the sample, such as location of the hotel, social media usage, language options are presented. Afterwards, content related to the disability is categorized and investigated in detail.

5.1. Demographic Properties

Amongst 61 firms, %35 is five-star and %65 is four-star hotels. Along with the highest percentage, %41 of four-star hotels is located in the downtown area. On the other hand, five star hotels are mostly located in the summer destinations such as Çeşme and Selçuk with %27 and %23 respectively.

Besides evaluating corporate websites, hotels also share information via social media tools. In order to have an understanding of the hotels' social media usage, website declaration of social media existence is analysed. According to the results, the vast majority of the hotels have a Facebook account which is the most frequent social media tool (*see Figure 1*). On the contrary, Pinterest and YouTube accounts are %20 for each.

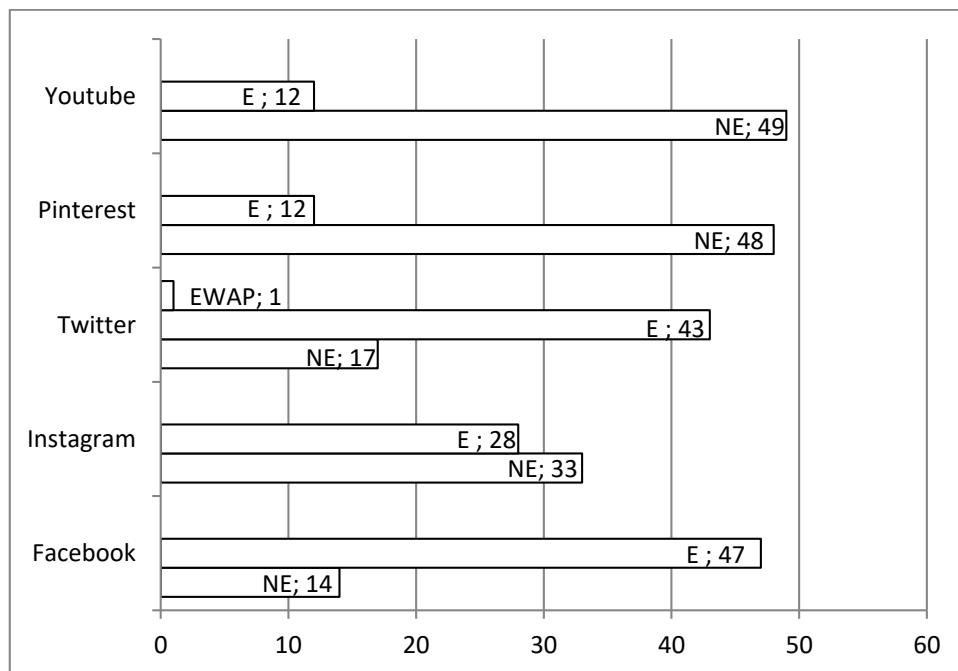


Figure 1: Numbers of social media accounts of hotels, as indicated in their official websites (NE: Not Exist, E: Exist, EWAP: Exist Without Any Post)

Considering the type of hotel, in every mentioned social account, five star hotels are recognized to be more active. For instance, considering Facebook accounts, while %82 of five-star hotels claims to have, only %74 of four-star hotels have account. The difference between four and five star hotels expands in Instagram, Pinterest and YouTube.

According to the language options of websites, the most frequent option is only English with %46 (see Figure 2). Besides, the search option within the corporate website is only available for three hotels.

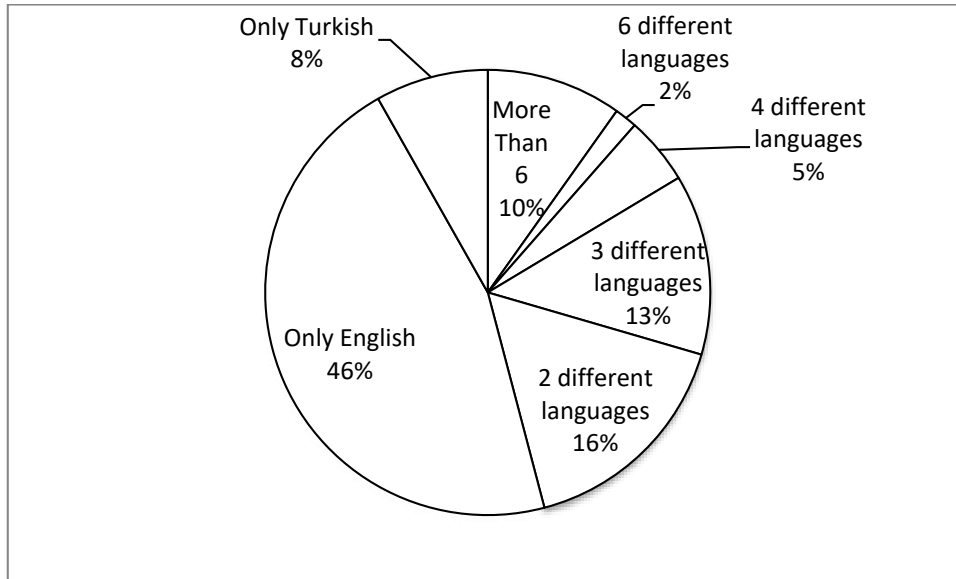


Figure 2: Language options of corporate websites

5.2 Disability Related Content

Amongst 61 hotels, %59 of five star hotels and one-third of four star hotels' websites include disability related content. Besides, considering the type of disability, hotel websites stated that %43 of the hotels refers to physical disability, which is the highest referred type of disability (See Figure 3). Types of disabilities seen in Figure 3 are gathered from the website content. No other type of disability is referred in the websites.

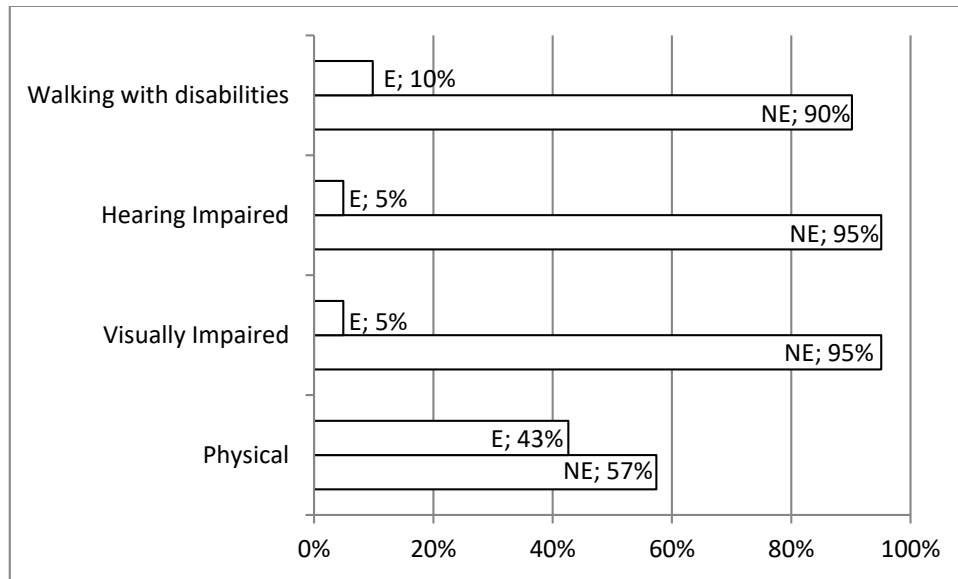


Figure 3: Types of disabilities and their percentages in hotel websites (E: Exist, NE: Not Exist)

The content analysis of websites indicate that %36 of the hotels claim to have accessible room facilities, while only five of them indicate the number of accessible rooms. The number of accessible rooms varies from four to one. Only two of the hotels having accessible room, publish visual materials of the rooms which are four and five star hotels. Half of the hotels claiming to have accessible room are five star hotels. In other words, %50 of five star hotels and %28 of four star hotels claim to have accessible room.

One of the hotels does not include any specific information about PwD, though claims to have health facilities covering a wide range of diseases, which is indirectly related to disability. Two of the hotels claim to have orthopaedic bed, but do not refer to PwD also. On the contrary, amongst 61, three five star hotels indicate what kind of services they are not able to offer for PwD.

Far from this, only four of the hotels claim to be an accessible hotel, with a wide range of accessible facilities such as several accessible room features, accessible areas which are; rooms, elevators, guest rooms with mobility features with entry or passage doors, meeting rooms, parking, public entrance, registration desk, route from the accessible public entrance to accessible guestrooms, route from the accessible public entrance to the registration area, route from the hotels' accessible entrance to the meeting room/ballroom area, route from hotels' accessible public entrance to at least one restaurant, the business centre and spa, audible alerts in elevators, wide bedroom doors, braille elevator, digital alarm clock available with sound,

light and vibrating pad, emergency button on phone, emergency pull cords and grab bars in bathroom, evacuation chair available to help evacuate PwD, large print menus, ramp entrance into the building, lowered light switches and lowered peep hole in door.

Related to human resources in relation with disability, only seven of the hotels give information about employment of PwD in their websites. These chain hotels express themselves as equal opportunity employers committed to hiring a diverse workforce, sustaining an inclusive culture and providing several types of benefits for the people with disabilities such as paid time off, holiday pay, medical and dental insurance and company paid life insurance, etc.

6. DISCUSSION

In this exploratory study, information about the matter of disability is systematically examined in the corporate websites of 61 four and five star hotels. The four and five star hotels are distributed within twelve different provinces, where the downtown area holds the highest number. Besides, the four star hotels are mostly located in the centre of the town, though the five star hotels are located in more touristic places such as Çeşme and Selçuk. This indicates that local and seaside destinations in Izmir generally offer a better quality, which also may be preferred by PwD.

Social media tools are beneficiary for customers to gain information about hotels. According to the results, the social media tools such as Facebook, Twitter, Instagram in the corporate websites of hotels are seen more than the tools as Pinterest and YouTube. However, the disability related characteristics are not investigated within these tools. This may be another research topic to be discussed. In addition, there are much more language options in five star hotels than in four star hotels as expected. Some chain hotels have the comfort to offer native languages including the most frequently offered ones.

Considering disability related data in corporate websites, the vast majority of the hotels lack the details about visually impaired, hearing impaired and providing required services for PwD. Especially in four-star hotel websites glossed over the topic of disability, and neglected the necessary information. Main focus is on “*physical disability*”, which indicates that the awareness of physical disability is higher than other types of disabilities. What most of the hotels’ websites lack is the details of general accessible information and clear visuals of the property related to disability and measurement details (width or depth of elevator door, distances, other door widths, restroom height, wash hand basin height, distance between bed

and wall, etc.) unlike those of other tourism establishments which are disability friendly hotels in several locations around the world.

Considering results, there are certain differences between five and four star hotels and the diversity of shared information about disabilities in websites. It is recognised that five star hotel websites have a wider context in terms of tools and accessibility than the four star hotels. Besides, there is inadequate information about disability in general and disability related promotional activities and accessibility options, which is observed especially in four star hotels. However, there is a wide variety of disability information in five star hotel chains emphasizing what type of rooms or activities they provide in a detailed way such as the measurement details of accessible areas and materials. This difference between four and five star hotels can also be seen through human resources view. Although four star hotels' website do not include employment of PwD, five star hotels pay significant attention to disability employment such as providing equal employment opportunities, job applications, explaining the necessary qualifications, etc.

As stated in the report of WTO (2015) which compares the recurrence of classification criteria in four and five star hotels across 30 European destinations and six global destinations, there is little attention on accessibility. Given that an estimated %15 of the world population has some form of disability, lack of appreciation of needs of travellers with reduced mobility should be stressed both as a matter of principle and as a business opportunity. Accordingly, increase in hotel managers' awareness about disability, is expected to result in creation of a niche market, as a part of strategic differentiation. Increased awareness about disability may increase the level of understanding about various dimensions of accessible accommodation.

7. CONCLUSION

The main aim of this exploratory study was to understand and analyse the disability disclosure or related activities of 61 four and five star hotels' corporate websites in one tourism destination. The overall results address further questions in this area while keeping its originality since there is no any other study aiming specifically at disability in the website contents of four and five star hotels in this specific destination. Results;

- Enlightened how far the sample websites may be similar or distinctive in their disability related content and activities related with disability.

- May the increase public awareness especially in the lodging industry since there are over 650 million PwD living in the world and a growing number of people aged 65 and over that have higher levels of disability as they age.
- May lead the hotel industry to re-evaluate their corporate policies or programs in providing accessible accommodation and re-establish their websites accordingly within this digital age.

With respect to the study of Williams et al. (2006), disability effort or emphasis on this matter is higher in Turkey but still needs some attention in certain areas such as service and human resources. As stressed by Tiddy (2001), disability is more than just a concept. Rather, by creating enabling accommodation environments and welcoming service attitudes towards PwD ensures a competitive business advantage due to the ageing population.

Not astoundingly, Gröschl (2007) in undertaking a review of human capital policies and applications with respect to PwD in the hotel industry came to the result that disability was missed out as a significant component of hotel operations. By neglecting the detail of their substantial needs, their inclusive attitude will not be backed up by enabling accommodation practices and environments (Barnes et al., 2010; Swain et al., 2004). In other words, to satisfy the needs of these essential stakeholders, the hotel industry should pay attention to the service details about PwD. By this way, this service provision can create this segments' dependency (Obal and Kunz, 2013), and loyalty (Chuang et al., 2016) to the establishment.

Accordingly, the hospitality industry in sample area can support the empowerment of PwD and develop the infrastructure of facilities in order to provide equity in service provision for disadvantaged groups and other stakeholders in need. This paradigm shift can be triggered by reorganizing firm policies, considering disadvantaged groups as a segmentation of market and ensuring this perspective to disseminate through communication tools of the firm. The new paradigm will not only focus on a potential market of PwD but also let the travellers take appropriate decisions in choosing the best hotel that fits their fundamental needs and wants. At this point, websites play a significant role and the main framework or policy for PwD in the hotels' corporate websites may be formed as;

- Policy declaration regarding equity in service provision to PwD:*** Vision and mission statements of the hotels in relation with PwD, partnership with other disability friendly hotels, etc.

- ii. **General accessible information and specifications:** Accessible hotel entrance, wheelchair use in parking lot, entrance doors, accessible parking, accessible reception desk, facilities for visually-impaired, accessible elevator for a wheelchair, audio announcement in elevator, accessible restaurant, accessible toilet in lobby, accessible pool area, accessible pathways, evacuation plan for PwD, etc.
- iii. **Accessible room and specifications:**
 - o **Accessible bedroom:** Door width, accessible electrical sockets, reachable telephones and light buttons from bed, bed height, location of bed, movable bed, dimension of gap under bed, accessible temperature control panel, accessible fridge, accessible curtains, accessible balcony, etc.
 - o **Accessible bathroom:** Door width and doors open inwardly, shower seat, toilet height, handle bars, accessible wash hand basin and height of wash hand basin, mirror position with respect to wash hand basin, emergency alarm cord or button, etc.
- iv. **Specific services based on the type of disability:** Visually impaired, hearing impaired, walking with disabilities, cognitive or intellectual disability, etc.)
- v. **Clear visuals or videos in corporate website related with PwD:** Room, bathroom, lobby, parking lot and other accessible areas)
- vi. **Smart applications in hotel websites for the use of PwD:** Easy booking, real time booking, free social network service, free-to-use supplier directory for accessible services, etc.)

Whether the travel of PwD is emphasized in terms of *'disabled travel'*, *'accessible tourism'*, *'inclusive travel'* or *'barrier free'*, the reality for hotel operations is that PwD in connection with the ageing population is a growing market that is an essential segment of the tourism sector, which cannot be ignored under the law or from a business standpoint (Buhalis et al., 2005; Darcy, 2003; Dwyer and Darcy, 2008; Genoe and Singleton, 2009; Nazli and Mutlu, 2018; Neumann and Reuben, 2004; Van Horn, 2007). Based on the uniqueness of this study, this research sheds a light on the efforts put on for the disabilities by the four and five star hotels and will open up novel perspectives of other tourism establishments, researchers, practitioners and hoteliers. However, considering the current perspectives of Industry 4.0, the hotel industry has a long way to go in terms of transforming their corporate websites into smart applications with the necessary tools of technology and helping people with disabilities use these corporate websites effectively and efficiently.

The research has some limitations. The scope of the study consists of a limited number of hotels in which only the subject of disability is assessed, based on the services declared in the corporate websites. The customer evaluation of the existing services is not researched in this study. Long time is allocated for consideration of analysis related to time constraints and difficulty in seeking out specific data about the PwD. The time dependent change of website contents also created hassles in searching for the required data. Website contents are analysed regardless of when they are published since the aim of study is to understand the perspective of these hotels but not to evaluate the change in the perspectives.

For further studies, some other tourism establishments can also be studied qualitatively and quantitatively. The categorizations in this research may help researchers and practitioners use in their other studies related with disabilities and increase much more awareness about the topic. The outcomes of this exploratory research will deepen the analysis of future studies. In line with the situation in Turkey, the increase in the spending of allowances for PwD and the increase in employment of PwD are seen as pivotal developments in the region. The comparison between the previous developments related with disability in the hotel industry and the current situation can also be analysed. The relationship between the disability services of the tourism establishments and the perception of actual guests for these services can be evaluated as well. Considering the hotel industry, digital age and changing expectations of travellers, the question now is how the industry players can meet the changing needs of PwD, and increases their competitive advantage through their corporate websites with a strong and up-to-date digital presence that can help win back direct contact, increasing efficiency and customer loyalty.

REFERENCES

- Alles, M. T. F. (2011). Analysis of the political and legal environment in the context of the strategic planning in tourism and hospitality sector. *Cuadernos de Gestión, 11*(2), 37-52.
- Aquila, A. J., & Marcus, B. W. (2004). *Client at the core: Marketing and managing today's professional services firm*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Barnes, C., Mercer, G., & Shakespeare, T. (2010). *Exploring disability: a sociological introduction* (2nd ed.). Malden, Mass: Polity Press.
- Belanger, C., & Jolin, L. (2011). The International Organisation of Social Tourism (ISTO) Working towards a Right to Holidays and Tourism for All. *Current Issues in Tourism, 14*(5), 475-482.
- Bengisu, M., & Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism, 19*(1), 35-57. doi: 10.1080/09669582.2010.499172.
- Beresford, P., & Campbell, J. (1994). Disabled People, Service Users, User Involvement and Representation. *Disability & Society, 9*(3), 315-325.
- Bezyak, J. L., Sabella, S. A., & Gattis, R. H. (2017). Public Transportation: An Investigation of Barriers for People with Disabilities. *Journal of Disability Policy Studies, 1044207317702070*.
- Blair, M. M. (2004). The Great Pension Grab: Comments on Richard Ippolito, Bankruptcy and Workers. *Washington University Law Quarterly, 82*(4), 1305-1312.
- Briggs, B. S., & Saas, C. (2016). Websites and Mobile Applications: Do They Comply with Title III of the Americans with Disabilities Act? *Florida Bar Journal, 90*(8).
- Buhalis, D., Michopoulou, E., Eichhorn, V., & Miller, G. (2005). Accessibility market and stakeholder analysis - One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe. Surrey, United Kingdom: University of Surrey. In http://www.accessibletourism.org/resources/ossate_market_analysis_public_final.pdf
- Chuang, H. M., Chen, Y. S., Lin, C. Y., & Yu, P. C. (2016). Featuring the e-service quality of online website from a varied perspective. *Human-centric Computing and Information Sciences 6*(6), 1-28. doi:10.1186/s13673-016-0058-1.
- Darcy, S., & Pegg, S. (2011). Towards strategic intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers. *International Journal of Hospitality Management, 30*(2), 468-476.
- Darcy, S. (2010). Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. *Tourism Management, 31*(6), 816-826.
- Darcy, S. (2003). Disabling journeys: The tourism patterns of people with impairments in Australia. *CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research, 271*.
- Dempsey, I., & Foreman, P. (1997). Toward a Clarification of Empowerment as an Outcome of Disability Service Provision. *International Journal of Disability, Development and Education, 44*(4), 287-303. doi: 10.1080/01566559704440402.
- Dinçer, M. Z., & Alrawadieh, Z. (2017). Negative word of mouse in the hotel industry: A content analysis of online reviews on luxury hotels in Jordan. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 26*(8), 785-804.
- Directorate of Culture and Tourism (2017) Turizm İşletme Belgeli Tesisler, Retrieved fom <http://yigm.kulturturizm.gov.tr> in February 2017.
- Dwyer, L., & Darcy, S. (2008). Economic contribution of disability to tourism in Australia. In S. Darcy, B. Cameron, L. Dwyer, T. Taylor, E. Wong, & A. Thomson (Eds.), *Technical Report 90040: Visitor accessibility in urban centres* (pp. 15-21). Gold Coast: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
- Ellis, K., & Kent, M. (2011). *Disability and New Media*. New York: Routledge.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Genoe, R., & Singleton, J. (2009). World demographics and their implications for therapeutic recreation. In N. J. Stumbo (Ed.), *Professional issues in therapeutic recreation on competence and outcomes*. Champaign, IL: Sagamore.
- Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 666-686.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis - A Global Perspective*, Pearson: New Jersey.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with disabilities: employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40-52.
- Huang, J., Guo, B., & Bricout, J. C. (2009). From concentration to dispersion: the shift in policy approach to disability employment in China. *Journal of Disability Policy Studies*, 20(1), 46-54.
- Jasper, R. C., & Waldhart, P. (2013). Employer attitudes on hiring employees with disabilities in the leisure and hospitality industry: Practical and theoretical implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 577-594. doi:10.1108/09596111311322934.
- Kastenholz, E., Eusébio, C., & Figueiredo, E. (2015). Contributions of tourism to social inclusion of persons with disability. *Disability & Society*, 30(8), 1259-1281. doi:10.1080/09687599.2015.1075868.
- Kim, S., & Stoel, L. (2014). Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services* 11(2), 109-117. doi: 10.1016/S0969-6989(03)00010-9.
- Kuo, P., & Kalargyrou, V. (2014). Consumers' perspectives on service staff with disabilities in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 164-182. doi: 10.1108/IJCHM-01-2013-0022.
- Li, X., Wang, Y., & Yu, Y. (2015). Present and future hotel website marketing activities: Change propensity analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 131-139.
- Moore, M. (2013). Disability, global conflicts and crises. *Disability & Society*, 28(6), 741-743.
- Morris, S., & Kazi, S. (2014). Emerging trends regarding accessible accommodation in Dubai luxury hotels. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(4), 317-327.
- Nazli, M., & Mutlu, E. E. (2018). Corporate Website Content Related To Disability In The Top 50 Fortune Firms In Turkey. *International Journal of Management Economics and Business*, 14(1). <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.2018137580>.
- Neumann, P., & Reuber, P. (2004). *Economic Impulses of Accessible Tourism for All*. Study commissioned by the Federal Ministry of Economics and Labour (BMWA), Berlin, Germany.
- Obal, M., & Kunz, W. (2013). Trust development in e-services: a cohort analysis of Millennials and Baby Boomers. *Journal of Service Management* 24(1), 45-63. doi: 10.1108/09564231311304189.
- Ozturk, Y., Yayli, A., & Yesiltas, M. (2008). Is the Turkish tourism industry ready for a disabled customer's market? The views of hotel and travel agency managers. *Tourism Management*, 29(2), 382-389.
- Poria, Y., Reichel, A., & Brandt, Y. (2011). Dimensions of hotel experience of people with disabilities: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 571-591. doi:10.1108/09596111111143340.
- Rose, C. (2013). Meeting The Increasing Demand for Accessibility, *New Hampshire Business Review*, p. 11-14.

- Salavati, S., & Hashim, N. H. (2015). Website adoption and performance by Iranian hotels. *Tourism Management*, 46, 367-374.
- Salleh, N. M., Abdullah, K., & Buang, N. A. (2001). Job opportunities for special needs population in Malaysia. *Jurnal Pendidikan*, 27, 77-85.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination stakeholders: exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research* 32, 711-734.
- Simeon, R. (1999). Evaluating domestic and international web-site strategies. *Internet Research* 9(4), 297-308. doi:10.1108/10662249910286842.
- Swain, J., Finkelstein, V., French, S., & Oliver, M. (2004). *Disabling barriers - enabling environments* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Tiddy, J. (2001). *It's Just Not Fair: Overcoming discrimination in Australia*. Sydney: ABC Books.
- United Nations (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. Retrieved from <http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm>.
- World Tourism Organization - WTO (2015). Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in four and five star hotels. Retrieved from <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416646>
- Van Horn, L. (2007, June). Disability travel in the United States: recent research and findings. In 11th International Conference on Mobility and Transport for Elderly and Disabled Persons (TRANSED)–‘Benchmarking, Evaluation and Vision for the Future’, at the Palais des congrès de Montréal (pp. 18-22).
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555-576.
- Web Accessibility Initiative (2017). *Web Accessibility Initiative*. Retrieved January 07, 2017, from <https://www.w3.org/WAI/>
- Williams, R., Rattray, R., & Grimes, A. (2006). Meeting the on-line needs of disabled tourists: an assessment of UK-based hotel websites. *International Journal of Tourism Research*, 8(1), 59-73.
- World Health Organization & The World Bank (2011). *World Report on Disability*. Retrieved from http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf
- World Health Organization (2007). *Global Age-friendly Cities Guide*. Retrieved from http://www.who.int/ageing/age_friendly_cities/en/index.html