
•Vol: 9 •Issue: 3 •Year: 2021

BMIJ

**BUSINESS & MANAGEMENT STUDIES:
AN INTERNATIONAL JOURNAL**

ISSN: 2148-2586

YUSEN

Publisher / İmtiyaz Sahibi**YUSEN**

AKADEMİK DERGİ YAYINCILIĞI

B. SENA ÇAKMAK

ASLANBEY V.D. – VKN: 2230593709

ENGİZ MAH. 7906. SK. NİŞANTAŞI PARK SİTESİ NO: 11 Ç. KAPU NO: 15 OSB/İZBURAT / KATRAMAN/İZMİR

Büşra Sena Çakmak**Editor in Chief / Yazı İşleri Müdürü****Prof. Dr. Ali Çağlar Çakmak****About the Journal / Dergi Hakkında**

Business & Management Studies: An International Journal Dergisi yılda dört defa yayımlanan (Mart, Haziran, Eylül ve Aralık sayıları) uluslararası, online ve hakemli bir dergidir. BMIJ'nin amacı; İşletme ve Yönetim Bilimlerinin çeşitli alanlarındaki bilimsel araştırmaları yayınlamaktır. Dergi ile ilgili her türlü işlem ve başvuru <https://bmij.org> adresinden yapılabilir. Yazıların bilimsel sorumluluğu yazarlara aittir.

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ) is an international online journal that is published four times a year in English and Turkish. The purpose of BMIJ is publishing scientific research in various fields of Business and Management Sciences. All kinds of transactions and the application about the journal can be made from <https://bmij.org>. The scientific responsibility of articles belongs to the authors.

Aims & Scope / Amaçlar ve Kapsam

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ) Dergisi İşletme ve Yönetim Bilimleri alanlarında orijinal araştırma ve derleme makaleleri yayımlamaktadır. BMIJ Dergisinin amacı; İşletme ve Yönetim Bilimleri alanlarında literatüre katkı sağlayacak hem akademya hem de iş dünyası için kaynak teşkil edecek, güncel konuları içeren orijinal çalışmalarını yayımlayarak alanında değer oluşturmaktır. Ayrıca BMIJ Dergisi, İşletme ve Yönetim Bilimleri alanlarında çalışan araştırmacıların çok kıymetli çalışmalarını yurtiçinde ve yurtdışında daha geniş kitlelere ulaştırmayı amaçlamaktadır. BMIJ Dergisinin okur kitlesi; en başta İşletme ve Yönetim Bilimleri alanlarında akademik çalışmalar yapan değerli bilim insanları olmak üzere, iş dünyasının değerli temsilcileri, İşletme ve Yönetim Bilimleri alanları dışında akademik çalışma yapanlar ve diğer ilgililerdir.

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ) publishes original research and review articles in Business and Management Sciences. Purpose of BMIJ Journal; To create value in the field by publishing original studies that will contribute to the literature in Business and Management Sciences and be a resource for academia and the business world. Besides, BMIJ Journal aims to bring the valuable work of researchers working in Business and Management Sciences to a broader audience at home and abroad. Readership of BMIJ Journal; valuable representatives of the business world, especially those who do academic studies in Business and Management Sciences, and those who do academic studies outside of Business and Management Sciences and other interested parties.

Indexing & Abstracting / İndeksleme

PKP|INDEX



Editorial Team / Editör Kurulu

Editor in Chief / Baş Editör

Prof. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kahramanmaraş, TÜRKİYE
bmijector@gmail.com

Marketing Editors / Pazarlama Editörleri

Prof. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kahramanmaraş, TÜRKİYE
accakmak1974@gmail.com

Dr. Öğretim Üyesi Bekir ÖZKAN, Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, TÜRKİYE
bekir.ozkan@btu.edu.tr

Management-Organization Editors / Yönetim-Organizasyon Editörleri

Dr. Öğretim Üyesi Ömer YAZICI, Bayburt Üniversitesi, Bayburt Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim Ve Organizasyon Bölümü, Bayburt, TÜRKİYE
omeryazici@bayburt.edu.tr

Dr. Öğretim Üyesi Cuma SUNGUR, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, Kahramanmaraş, TÜRKİYE
cumasongur@ksu.edu.tr

Accounting-Finance Editor / Muhasebe-Finansman Editörü

Doç. Dr. Metin KILIC, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Bandırma, TÜRKİYE
metinkilic@bandirma.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt CAMGÖZ, Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, TÜRKİYE
mevlut.camgoz@btu.edu.tr

Quantitative Methods Editor / Sayısal Yöntemler Editörü

Doç. Dr. Aytaç YILDIZ, Bursa Teknik Üniversitesi, Bursa, TÜRKİYE
aytac.yildiz@btu.edu.tr

International Editor / Uluslararası Editör

Adnan Ul HAQUE, Yorkville University, Toronto, CANADA
adnan@sribp.com

Linguistic Editors / Dilbilim Editörleri

Dr. Öğretim Üyesi İsmail ERKAN, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret Ve İşletmecilik Bölümü, İzmir, TÜRKİYE
ismail.erkani@ikcu.edu.tr

Dr. Öğretim Üyesi Abdülkadir ÖZDEN, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Hendek Meslek Yüksekokulu, İnşaat Bölümü, Sakarya, TÜRKİYE
aozden@subu.edu.tr

Secretariat / Dergi Sekreteryası

Yusuf Ziya ÇAKMAK, Kahramanmaraş, TÜRKİYE
bmijector@gmail.com

Editorial Board / Yayın Kurulu

- Prof. Dr. Mahir NAKİP**, Çankaya University, TURKEY mnakip@cankaya.edu.tr
- Prof. Dr. Yahya FİDAN**, Istanbul Commerce University, Faculty of Business, International Logistics Department, TURKEY yfidan@ticaret.edu.tr
- Prof. Dr. Tuncay BAYRAK**, Western New England University, College of Business, UNITED STATES tbayrak@wne.edu
- Prof. Dr. Talha HARCAR**, The Pennsylvania State University, UNITED STATES tdh13@psu.edu
- Prof. Dr. Saim KAYADİBİ**, Karabuk University, Faculty of Business Administration, Department of Banking and Finance, Karabuk, TURKEY saimkayadibi@karabuk.edu.tr
- Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ**, Akdeniz University, Faculty of Applied Sciences, TURKEY mgulmez@akdeniz.edu.tr
- Prof. Dr. İsmail BAKAN**, Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, TURKEY ibakan63@hotmail.com
- Prof. Dr. Halil SAVAŞ**, Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, TURKEY hsavas@pau.edu.tr
- Prof. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK**, Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, TURKEY accakmak1974@gmail.com
- Prof. Dr. İlhan EGE**, Mersin University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Mersin, TURKEY ilhanege2005@hotmail.com
- Assoc. Prof. Dr. Saadet GANDILOVA**, Vice-rector working of Students of the Azerbaijan State University of Economics (UNEC), AZERBAIJAN s.gandilova@unec.edu.az
- Assoc. Prof. Dr. Aygun ALASGAROVA**, Azerbaijan State University of Economics (UNEC), AZERBAIJAN elxan_salayev@mail.ru
- Assoc. Prof. Vasył TARAS**, Bryan School of Business and Economics, University of North Carolina at Greensboro, UNITED STATES v_taras@uncg.edu
- Assoc. Prof. Dr. Erhan AYDIN**, IPAG Business School, Paris, FRANCE e.aydin@ipag.fr
- Assoc. Prof. Dr. Ramazan NACAR**, Bursa Technical University, Bursa, TURKEY ramazan.nacar@btu.edu.tr
- Assist. Prof. Swati VERMA**, College of Management, Lawrence Technological University, UNITED STATES sverma@ltu.edu
- Assoc. Prof. Matevz RASKOVIC**, Victoria University of Wellington, School of Marketing and International Business, Wellington, NEW ZEALAND matt.raskovic@vuw.ac.nz
- Assist. Prof. Berk KÜÇÜKALTAN**, Trakya University, TURKEY and University of Bradford, UK b.kucukaltan@bradford.ac.uk
- Dr. Alain Michael MOMO**, Cape Peninsula University of Technology Faculty of Business, Marketing Department, SOUTH AFRICA momomike161@gmail.com
- Dinh Tran Ngoc HUY**, Banking University HCM city Vietnam- International University of Japan, JAPAN dtanhuy2010@gmail.com
- Assist. Prof. Masoud LAJEVARDI**, Islamic Azad university, Department of Business and Management, IRAN lajevardi_masoud@yahoo.com
- Assist. Prof. Dr. Pınar ÇÖMEZ**, Duzce University/Faculty Of Engineering/Department Of Industrial Engineering/Department Of Industrial Engineering, Duzce, TURKEY pinarcomez@duzce.edu.tr

Research Articles / Araştırma Makaleleri

- Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü
The role of green human resources management practices in corporate social responsibility
Yeliz KAVGACI, Turhan ERKMEN..... 794-821
- The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: Mediating effect of organizational culture
Okul müdürünün liderlik stiline örgütsel öğrenmeye etkisi: Örgüt kültürünün arabuluculuk etkisi
Mehmet KIZILOĞLU..... 822-834
- The effect of occupational commitment and mobbing on the intention to leave in road transportation during the COVID-19 pandemic period
COVID-19 pandemi sürecinde karayolu taşımacılığında mesleki bağlılığın ve mobbingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi
Gözde YANGINLAR, Nurgün BAL..... 835-850
- Güven faktörü aracılık rolünün; lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyon ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkide incelenmesi
An investigation of the mediating role of trust factor in the relationship between internal integration of logistics, marketing and production functions and supply chain performance
Zafer SAYAN, Hatice ÇALIPINAR, Erdi KOC..... 851-868
- The effects of economic anxiety on affective occupational commitment: The mediating role of emotional exhaustion
Ekonomik kaygının duygusal mesleki bağlılık üzerindeki etkileri: Duygusal tükenmişliğin aracılık rolü
Serap BENLİGIRAY, Duygu YETGIN..... 869-889
- CEO düzenleme odağı, operasyon stratejisi ve KOBİ performansı: Hollanda bahçecilik endüstrisinde bir analiz
CEO regulatory focus, operations strategy and SME performance: An analysis in the Dutch horticulture industry
Nüfer Yasin ATEŞ, Melek AKIN ATEŞ..... 890-907
- Sustainable supply chain management and financial performance: An empirical analysis of Turkish manufacturing companies
Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve finansal performans: Türk imalat işletmelerinin ampirik bir analizi
Deniz ÖZBAY..... 908-921
- Takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının aracılık rolü
The mediating role of team performance in the relationship between team building and team viability
Yunus Emre TAŞGİT, Merve BAYRAKTAR, Nisa KAPLAN, Mehmet ÖNEY..... 922-942
- Turizmde sürdürülebilirlik göstergeleri: Otel işletmeleri yöneticileri üzerine bir uygulama
Sustainability indicators in tourism: An application on hotel business managers
Elif Tuba TAMER, Fulya MISIRDALI YANGİL..... 943-955
- Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü
The role of trust for the manager in the effect of organizational justice on organizational silence
Arzu UĞURLU KARA, Memduh BEĞENİRBAŞ..... 956-975

| | |
|--|-----------|
| Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etkide ücret tatmininin aracılığının araştırılması Research of the impact of talent management practices on turnover intention and the mediation of compensation satisfaction in this effect Ercan ÖGE..... | 976-993 |
| Lojistik performansın pazarlama performansı ve müşteri memnuniyetine etkisi: Üretim işletmeleri üzerine bir araştırma The effect of logistics performance on marketing performance and customer satisfaction: A research on manufacturing companies Buket ÖZOĞLU, Mustafa Burak ERDEMİR..... | 994-1011 |
| Ekonomik küreselleşme ve işgücü özgürlüğü kapsamında genç işsizliği: Dinamik panel veri analizi Youth unemployment in the context of economic globalization and labour freedom: Dynamic panel data analysis Emrullah METE | 1012-1020 |
| Yükselen piyasa ekonomilerinde ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık ilişkisi The relationship between economic complexity and trade openness in emerging market economies Ferhat İSPİROĞLU | 1021-1031 |
| MINT ülkelerinde savunma harcamaları ve ekonomik büyüme ilişkisi: Panel nedensellik analizi The relationship between defence expenditures and economic growth in MINT countries: A panel causality analysis Selim DEMEZ, İbrahim Halil POLAT..... | 1032-1044 |
| Sosyal ağ pazarlaması, çevrimiçi tüketici katılımı, satın alma niyeti ve marka sadakati arasındaki ilişkiler The relationships among social media marketing, online consumer engagement, purchase intention and brand loyalty Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER, Arzu DENİZ ÇAKIROĞLU..... | 1045-1059 |
| Uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasındaki ilişki: Türkiye örneği (1970-2019) The relationship between international trade and international tourism: The case of Turkey (1970-2019) Suna ŞAHİN..... | 1060-1075 |
| The effect of OHS costs on accident severity rate in the construction industry İnşaat sektöründe İSG maliyetlerinin kaza şiddet oranına etkisi Zeynep Feride OLCAY, Gülümser ÜNKAYA, Günay Deniz DURSUN..... | 1076-1087 |
| Muhasebe meslek mensuplarının büyük veri analitiği teknolojisi direncine yönelik bir araştırma A study on the big data analytics technology resistance of accountants Mehmet YÜCENURŞEN | 1088-1103 |
| Denetimli serbestlik tedbiri altındaki bireylerin yaşadıkları iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissi üzerine etkisi The effect of unemployment anxiety on entrapment for individuals under probation supervision Hasan Hüseyin UZUNBACAK, Tuğba ERHAN, Serpil KÖSE YÜRÜK, Bahar GENÇEL | 1104-1119 |


| | |
|--|-----------|
| The effect of psychological contract on employees' organisational citizenship behaviour and the moderator role of five-factor personality traits in this effect Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde psikolojik sözleşme algılarının etkisi ve bu etkide beş faktör kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü Yavuz KORKMAZYÜREK, Kenan ORÇANLI, Haluk KORKMAZYÜREK..... | 1120-1136 |
| The effect of e-service quality and after-sales e-service quality on e-satisfaction E-hizmet kalitesi ve satış sonrası e-hizmet kalitesinin e-tatmine etkisi Kamil ÇELİK | 1137-1155 |
| Çevrimiçi alışverişte sepeti terk etme ölçeğinin Türkçeye uyarlanması Adaptation of shopping cart abandonment scale in online shopping to Turkish Esin ÇAVUŞ GENÇ, İlkay KARADUMAN, Ayşegül ÖZKAN..... | 1156-1172 |
| Bibliometric analysis of research in the field of organizational communication in the web of science database Web of science veritabanında örgütsel iletişim alanında yapılan araştırmaların bibliyometrik analizi Abdullah TÜRK, Kağan Cenk MIZRAK..... | 1173-1185 |
| Determinants of households' income in Mazar -e- Sharif Mezar-ı Şerif'te hanehalkı gelirinin belirleyicileri Abdul Kabir AZİZİ | 1186-1197 |

Review Articles / Derleme Makaleler

| | |
|---|-----------|
| Proaktif insan kaynakları yönetiminin yeni gücü: İK analitiği ve yapay zekâ The new power of proactive human resources management: HR analytics and artificial intelligence (AI) Yasemin BAL, Mert BAL..... | 1198-1216 |
|---|-----------|

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü

The role of green human resources management practices in corporate social responsibility

Yeliz Kavgacı¹ 

Turhan Erkmen² 

¹Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

yeliz_1992@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-6898-5032

²Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

tturali@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5216-2077

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Yeliz Kavgacı,

Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

yeliz_1992@hotmail.com

Başvuru/Submitted: 2/03/2021

Revizyon/Revised: 2/04/2021

Kabul/Accepted: 17/04/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation:

Kavgacı, Y., & Erkmen, T., Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü, *bmij* (2021) 9 (3): 794-821, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1792>

Öz

İnsan kaynakları departmanı çevresel alanda sorumluluk projelerinin ve çalışmalarının yürütülmesinde ve çalışanların bu alanda motive edilmesinde en önemli departmandır. Araştırmada yeşil bir iş yeri oluşturmak adına uygulanabilecek insan kaynakları faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş ve bu bağlamda Yeşil İnsan Kaynakları'nın yeşil işe alım, yeşil performans değerlendirme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret ve ödüllendirme sistemi, yeşil çalışan ilişkileri, çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı boyutları kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte ele alınmıştır. Çalışmada Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endeksindeki ilk 50 firma içerisinde güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlayan 6 firma örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı bu firmaların yeşil insan kaynakları boyutlarının kurumsal çevresel sorumlulukla birlikte analiz edilmesi, sektörel farklılıkların tespit edilmesidir. İşletmelerin yıllık yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve şirketlerin web siteleri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile çalışma kapsamında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çevre ile ilgili gerçekleştirilen Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeşil-İK boyutları için sektörel farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin tümünde yeşil ücret ve ödüllendirme dışında bazı Yeşil-İK faaliyetleri yürütüldüğü gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Çevre Sorumluluğu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sürdürülebilirlik

Jel Kodları: M10, M14, Q56

Abstract

Human resources department is the most critical contributor to all the companies for attracting and motivating the participation of employees in conducting environmental responsibility projects and activities. This paper elaborated on various Green-HR practices that can be incorporated to create a sustainable workplace. With this context, green recruitment, green performance evaluation, green education and development, green compensation and reward systems, green employee relations, employee empowerment and employee participation dimensions work discussed together with corporate social responsibility. In this study, six firms that published the current sustainability report and achieved success were selected from 50 Istanbul Stock Exchange sustainability index firms as samples. The primary purpose of the research is to analyze the green human resources dimensions of these firms with their corporate environmental responsibility approaches and activities and to identify sectoral differences. Furthermore, content analysis from qualitative research methods analyses companies' websites and current sustainability reports published annually. As a result of the analyzes, it has been determined that there are sectoral differences for Green-HR dimensions in Corporate Environmental Responsibility projects, daily organizational activities and practices. Furthermore, it was observed that all of the firms involved in the study conducted Green-HR activities such as green recruitment, green training and development, green performance management and performance evaluation, green employee relations, employee participation and empowerment. However, for the green wage and reward practices in green HR, no critical data was available to be collected.

Keywords: Green Human Resources Management; Corporate Environmental Responsibility, Corporate Social Responsibility, Sustainability

Jel Codes: M10, M14, Q56

Extended Abstract

The role of green human resources management practices in corporate social responsibility

Literature

Research subject

The increase in environmental problems has led consumers and employees to full awareness, and it has become a driving force for businesses to implement corporate environmental responsibility activities. Organizations conduct various sustainability activities according to environmental management systems and carry out projects to increase employee awareness of environmental responsibility. Organizations support these activities with human resources practices. Green human resources management is the combined activities of HRM that enhance positive environmental outcomes (Kramar, 2014). Therefore, green human resources practices aim to develop processes and activities that affect employees' skills, knowledge, motivation, and behaviour to achieve sustainable organizational goals (Renwick, Redman and Maguire, 2013:1-14). In this context, it is observed that both green human resources management practices and environmental responsibility activities have the same common purpose from sustainability. However, for the corporate environmental responsibility activity to be successful, employees should first find such social responsibility projects meaningful and motivating (Kotler and Lee, 2017, 71). This study aims to determine which organizations use green human resources practices to contribute to their environment via corporate environmental responsibility activities.

Research purpose and importance

This study aims to determine the role of Green Human Resources Management in the Corporate Environmental Responsibility activities conducted by organizations and to identify the sectoral differences among companies in environmental responsibility projects. The increase in 'corporate environmental responsibility studies in academia and practice has led to a growing interest in sustainability studies in human resources (Ehnert, 2012: 228). The Green-HR concept includes creating green awareness among employees and conducting activities such as recycling and reducing waste, energy-saving, paper consumption reduction, and supporting training and development/interview/performance evaluation activities with electronic methods.

Contribution of the article to the literature

There are few studies on green human resources management in Turkey, and most of the sustainability research was carried out in marketing. (Uslu and Kedikli, 2017:66-81; Esen and Esen, 2018:827-844). As a result of the literature review, it is observed that the general sustainability practices of organizations are examined in the studies where sustainability and human resources are discussed together, and few studies deal with the social practices of human resources for sustainability (Can and Özgül, 2018:7-30; Vatanserver, Kılıç and Dinler, 2018:85). In this paper, we aimed to contribute to the literature by examining particular green human resources management activities such as recruitment, training and development, employee empowerment, green office practices, green team building activities, increasing employee participation in environmental activities, and identifying sectoral differences. Moreover, the qualitative analysis method provided an opportunity to evaluate the green human resources management activities carried out in organizations with more profound sustainability.

Design and method

Research type

In this study, content analysis as a qualitative method was used. Unlike quantitative methods, where numerical data is statistically analyzed, qualitative methods are based on analyzing cases and making them sense in detail by examining the reasons behind them (Özdemir, 2010, 325). In this sense, qualitative methods were used to determine how people in the business world are reinforced and supported towards environmental problems.

Research problems

The research related problems that are designated to be answered are as follows:

In order to overcome environmental problems and improve environmental issues, what kind of actions have companies been taking?

To enable employee participation in environment-friendly activities and social responsibility projects, which human resources functions are activated?

To communicate with employees about environmental issues, which communication channels are used?

Which type of applications, such as HR functions as recruitments, training and development, performance evaluations, wage and incentives, are transferred to environment-friendly standards?

Are there any sectoral differences among companies from their contributions to social responsibility projects related to green HR?

Data collection method

Most companies have recently issued sustainability reports to share their social, environmental, managerial, and economic activities. The sustainability reports provide companies insight to discover their strengths and weaknesses and enable their environment to see their activities in more detail. In this study, the web pages of companies and sustainability reports that are issued are used. In addition, six companies that published the current sustainability report and achieved success and reward-winning projects that incorporate environmental responsibility were selected from 50 firms in the BIST sustainability index as samples.

First of all, the scales of Green HR and Corporate Social Responsibility with their dimensions in the literature were examined. Then, the most recent Green HR scale by Tang, Chen, Jiang, Paille & Jia (2018) was selected. Finally, the criteria of Tang et al. (2018) were compared with the most referred 28 Green HR studies in the literature and the most appropriate dimensions were designated for the study while the ones mostly repeated were left out.

In addition, to analyze corporate social responsibility activities, the environmental dimension criteria of corporate sustainability (Yangil, 2015) were used to measure corporate social responsibility activities demonstrated by companies.

Quantitative/qualitative analysis

To be able to perform content analysis, themes and dimensions of the subject were generated. Three themes and six dimensions for green HR, two themes and eighteen dimensions for environmental responsibility activities were composed. The MAXQDA programme performed the analysis of the study. The results of the analysis derived from the data set were interpreted by considering sectoral differences.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

The analysis results show that all companies involved except those in the automotive, media, and tourism sectors tended to transform their recruitment processes to digital platforms. Furthermore, all companies involved provided environment awareness training to their employees by transforming training processes to online settings. Additionally, companies performed several projects of employee awareness to increase employee participation. However, no information could be collected about whether companies adopted their performance evaluation systems and wage and incentive standards for environment-friendly activities.

Discussing the findings with the literature

In the green HR recruitment process, the applicants are evaluated based on their knowledge, ability, approach, and attitudes relevant to environmental management systems (Ahmad, 2015, 5). According to the study results, applying recruitment processes without paper waste by transforming them into online settings is essential for their relevance to environmental management systems. Renwick et al. (2008, 1-46) stated that training should create awareness for the environment. It is concluded in the study that six companies in the sample group practised environmental training periodically. Jabbour (2008, 51-58) showed a positive relationship between green teams, organizational culture, organizational learning and environmental performance. According to the findings of our study, the companies involved achieved positive gains in overcoming environmental problems and providing environmental improvements with their green team building activities such as green office teams. One success criteria for companies in environmental management is employees' need to take responsibility (Tariq, Jan and Ahmad, 2016, 6). Companies, particularly in high energy consumption, are advised to set performance standards related to the environment and adapt wage and incentive systems to these standards.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

This study draws our attention to the finding that the green HR activities in organisations affect the participation of employees in corporate social responsibility projects. It is observed that organizations communicate with their employees through several channels about environment management and sustainability. In addition, sectoral differences exist among companies from the perspective of their green HR activities.

Suggestions based on results

Companies should set environment-friendly standards for their performance, wage, and incentive systems to enhance HR functions' contributions to environmental responsibility projects. Such HR activities are essential for employee empowerment. Employee empowerment is composed of such ingredients as employee participation, supportive culture, top management support, employee's feeling of belongingness, employee's recognition in the company, a delegation of authority and independent decision making (Tariq et al. 2016, 30; Renwick, 2013, 8). When the current literature on environmental issues is reviewed, it can be suggested that there is a further need for studies that concern employee empowerment in green HR.

Limitations of the article

Since green HR and corporate social responsibility dimensions are various in the content of this study, the sample size is limited to six companies. Furthermore, the companies which have not issued their sustainability reports presented another limitation for the study. Furthermore, the companies that have not shared information about their performance evaluation criteria and their wage and incentive systems are among the study's limitations.

Giriş

Küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte işletmelerin ekonomik güçlerinin ve buna paralel olarak çevresel etkilerinin de gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir. Artık örgütlerin ekonomik amaçlarla gerçekleştirdikleri faaliyetleri dışında çevresel sorumluluk faaliyetleri de gerçekleştirmeleri hem rekabet avantajı sağlamada hem de çevre konusunda yüksek bilince sahip potansiyel müşterileri örgüte çekmede kaçınılmaz bir unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler çevre yönetimleri doğrultusunda çeşitli sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirmekte, çevre dostu sorumluluk projeleriyle farkındalığı arttırma çalışmaları yapmakta ve bu faaliyetlerini insan kaynakları uygulamalarıyla desteklemektedirler. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarının çevre yönetiminde sağladığı faydaları içeren Yeşil-İK (yeşil insan kaynakları) çalışmaları gündeme gelmiştir. Yeşil-İK, sürdürülebilir hedeflere ulaşmada, doğal dengenin korunması, karbon ayak izinin azaltılması, kâğıt tüketiminin düşürülmesi gibi her türlü çevre dostu uygulamada çalışan katılımının sağlanması ve çalışan farkındalığının arttırılması için çevre dostu İK faaliyetleri gerçekleştirme amaçlarına sahiptir.

Yeşil-İK 2000'ler sonrası yabancı işletmelerin yapmış oldukları çevresel sorumluluklar neticesinde oldukça gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından da çalışılmaya başlanmıştır. Literatürde yeşil insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlikle olan bağlantılarını, kapsamını ve fonksiyonlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Ahmad, 2015; Tang, Chen, Jiang, Paille ve Jia, 2018:31-55). Fakat pratikte çalışanların çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımının arttırılması ve sürdürülebilir hedeflere ulaşılabilmesi için Yeşil-İK faaliyetlerinden nasıl faydalanabileceğine dair çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarından ve web sitelerinden elde edilen veriler doğrultusunda, gerçekleştirdikleri çevre ile ilgili sosyal sorumluluk faaliyetlerinde Yeşil-İK'nın rolünü tespit etmek ve çevresel sorumluluk kapsamında sektörel farklılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla yeşil insan kaynakları uygulamalarının çevresel sorumluluk faaliyetleriyle birlikte yorumlanabilmesi için nitel analiz yöntemi seçilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarından (kariyer yönetimi, özlük işleri ve iş kanunu uygulamaları gibi) ziyade sürdürülebilirlik ve çevre yönetimi açısından en önemli bulunan ve Yeşil-İK literatüründe değerlendirilen yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, çalışan katılımı, çalışan ilişkileri ve yeşil çalışan güçlendirme boyutlarına yer verilmektedir (Jackson ve Seo, 2010; Renwick, Redman ve Maguire, 2013; Ahmad, 2015; Bratton, 2016; Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016; Tang vd., 2018; Freitas, Caldeira-Oliveira, Teixeira, Stefanelli ve Teixeira, 2020). Ardından sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinden oluşturulan veri seti analiz edilerek işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları her bir Yeşil-İK ve KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) boyutu için bölümler oluşturulmuş ve her bir boyut açıklanıp yorumlanarak etkin olarak uygulanan yeşil insan kaynakları faaliyetleri tespit edilmiştir. Son olarak da bu bulgular değerlendirilip sektörler arası farklılıklar da tespit edilerek sonuç ve öneriler bölümü oluşturulmuştur.

Literatür

Yeşil insan kaynakları yönetimi

İşletmelerin doğa ile olan ilişkileri üzerine gerçekleştirilen çalışmaların 1987 Brutland raporundan sonra daha çok gündeme geldiği ve ilk çalışmaların çevresel yönetim, sürdürülebilirlik ve sorumlu çevre davranışları adı altında yapıldığı gözlemlenmiştir (Hines, Hungerford ve Tomera, 1987; Lawrence ve Morell, 1995; Berry ve Rondinelli, 1998; Cramer, 1998). 90'lı yıllarda yapılan çalışmalarda kavramın doğrudan yeşil insan kaynakları adı altında incelenmediği, fakat farklı insan kaynakları fonksiyonlarına sürdürülebilirlik açısından değinildiği gözlenmiştir (Dumont, 2015:12-18). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirlikle olan bağlantısı ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin İK'da neden gündeme geldiği Ehnert ve Harry'nin (2012) çalışmasında makro ve mikro düzeyde olmak üzere iki boyutta açıklanmaktadır. Makro düzeyli açıklamaya göre işletmelerin ekonomik ve sosyal çevre ile olan ilişkileri toplumu ve doğal çevrede sürdürülebilirliği etkilemektedir, bu yüzden insan kaynaklarında da sürdürülebilirlik gündeme gelmiştir. İkincisi yani mikro düzeyde açıklama ise işletmenin iç çevresiyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda artan sağlık problemleri, çalışma hayatındaki zorluklar, çevresel sorunlarla mücadele gibi unsurlar gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu alanlarda gerçekleştirilecek çalışmalara çalışan katılımının arttırılması gibi nedenlerle işletmeler en değerli varlıklarından olan insan kaynağına odaklanmalı ve sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Ehnert ve Harry, 2012:223). Sürdürülebilir İK diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik ve İK arasındaki ilişkide uzun vadeli gelişim ve yenilenme açısından yeni bakış açıları ve anlamlar oluşturmaktadır (Stankevičiūtė ve Savanevičienė, 2018). Bu yeni bakış açılarından çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik hedeflere odaklı olan insan kaynakları, yeşil insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil-İK işletmelerin çevreye olan etkilerini çalışanlarının da katılımı ile azaltmayı hedefleyen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürünün ayrılmaz bir parçası olmuştur. Çevreye olan duyarlılığın arttığı günümüz koşullarında Yeşil-İK'yı bilinen insan kaynakları faaliyetlerinden ayıran en temel unsurlar, ik faaliyetlerinin çevresel yönetime adapte edilmesi ve çalışanların yeşil davranışlarda bulunmaları konusunda cesaretlendirilmesidir (Singh, Del Giudice, Chierici ve Graziano, 2020:4). Bu bağlamda Yeşil-İK'da çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirebilecekleri düzeyde daha katılımcı ve destekleyici bir çalışma modeli benimsendiği görülmektedir. Literatürde Yeşil-İK'nın farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Wikhamm'ın (2019:1) çalışmasında Yeşil-İK, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının örgütlerde finansal ve sosyal hedeflere ek olarak, örgütün ekolojik hedeflerine de ulaşmasını sağlaması, uzun vadeli bir zaman ufku ile istenmeyen yan etkiler ve olumsuz geri bildirimleri kontrol edebilmesi için adapte edilmesi olarak ele alınmıştır. Kim, Kim, Choi ve Phetvaroon (2019:84)'un çalışmasında ise Yeşil-İK, üst yönetimin çevre politikası, planı ve diğer ilgili uygulamalar konusunda çalışanlarla iletişimini, çalışanları yeni çevreyi anlamaları için eğitmeyi, çevresel faaliyetlerde bulunmaları için güçlendirmeyi ve çalışanları çevreye karşı sorumlu davranışlarda bulunmaları sonucu ödüllendirmeyi içermektedir şeklinde tanımlanmıştır. Kim vd.'nin Yeşil-İK üzerine yapmış olduğu tanımlamada vurgu yapılan üst yönetimin bu alandaki destekleyici uygulamaları, 2019 yılında Yusliza, Norazmi, Jabbour, Fernando, Fawehinmi ve Seles tarafından kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte ele alınmış ve üst yönetimin taahhütleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve Yeşil-İK'nın tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yeşil insan kaynaklarının uygulanması, örgütün yeşil hedeflere ulaşmak için çalışanların becerilerini, bilgilerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyecek şekilde tasarlanan süreçleri ve etkinlikleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Prathima ve Misra, 2012; Renwick vd., 2013).

Rajiani, Musa ve Hardjono'nun (2016) Yeşil-İK'da yetenek motivasyon fırsat (YMF) teorisi değişkenlerinin belirlenmesi üzerine yapmış oldukları çalışmada yetenek, motivasyon ve fırsat yaratmak için insan kaynaklarının hangi boyutlarının kullanılabileceğini belirlemiştir. Aynı çalışmaya göre işe alım, eğitim ve çalışana verilen değer boyutları yeteneğin keşfedilmesi ve geliştirilmesinde; parasal ve parasal olmayan ödüller motivasyonun artırılmasında; çalışan katılımı ve sendikaların güçlendirilmesi fırsat yaratmada kullanılabilecek Yeşil-İK faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Bir başka araştırma bulgularına göre, insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarına çevreci iş birliklerinin uygulanması süreçlerine daha iyi destek olabilmek adına, eğitimler ile çalışan yeteneklerinin artırılması, teşviklerle motivasyon sağlanması ve çalışanlara çevre dostu uygulamalarda fırsatlar sunulması tavsiye edilmiştir (Yu, Chavez, Feng, Wong ve Fynes, 2020). YMF teorisine göre, insan kaynakları yüksek performans gösteren çalışanların ilgisini çekerek ve geliştirerek çalışanların yeteneklerini arttırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda şarta bağlı ödüller ve etkin performans yönetimi uygulamalarını kullanarak çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılmasına katkı sağlar. Yine aynı teoriye göre insan kaynakları faaliyetlerinin bir diğer amacı da çalışanların katılım programları aracılığıyla bilgi paylaşımı ve problem çözme faaliyetlerine katılmaları konusunda onlara fırsatlar sunmaktır (Renwick vd., 2013:4).

Yeşil işe alım

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde emek faktörünün etkin ve verimli kullanılması amacına sahiptir. İşe alımda başarı kriterleri işe uygun niteliklere sahip olan, örgütün amaçlarına ve değerlerine olumlu katkılar sağlayacak, yetenekleri, uzmanlığı, becerileri ve tüm nitelikleri açısından en iyi çalışanın seçilmesi ve en kısa zamanda iş görür hale gelmesidir (Çetin ve Özcan, 2014:42). İşletmelerde yeşil işe alımdan bahsedilebilmesi için iş analizi süreçlerinde yeşil düşüncenin ve yeşil uygulamaların, iş tanımlarına ve iş gereklerine eklenmeleri gerekmektedir. Yeşil işe alım sürecinde adaylar, çevre yönetim sistemlerine uygun olarak bilgi, beceri, yaklaşım ve tutumlarına göre değerlendirilirler (Ahmad, 2015:5). İşe alımda adayların çevre bilincine sahip olup olmadıklarının ölçülmesi ileride verilecek çevre eğitimlerine de adapta olabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Nobari, 2018:2582). Ayrıca yeşil işe alım yalnızca çevre açısından da değil potansiyel çalışanların işe çekilebilmesi açısından da önemli bulunmaktadır. Yeşil işe alım faaliyetleri işletmelerin yeşil işveren markasına sahip olabilmeleri açısından pozitif bir etki yaratmakta ve nitelikli çalışanların örgüte çekilmesine destek olmaktadır (Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016). Gün geçtikçe yeni kuşağın çevre konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğu ve bu durumun da iş arayışlarını etkiledikleri görülmektedir (Sullivan, 2007:21). Diğer bir çalışmaya göre de firmaların kurumsal sosyal ve çevresel performanslarının iş arayanlar için önemli bir kriter olduğu ortaya koyulmuştur (Backhaus, Stone, Heiner, 2002). Yeşil işe alımda diğer önemli bir unsur ise işletmelere hem ekonomik hem de zaman açısından faydalar sağlayan, kağıtsız işe alım uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın örgütteki ilk zamanları olan oryantasyon süreçlerinden itibaren başlamaktadır. Bu süreçte işletmenin sahip olduğu yeşil kültür çalışanlara iyi aktarılmalı ve onlardan beklenenler yeşil yönetim anlayışına uygun olacak şekilde yeni çalışanlara iletilmelidir (Uslu ve Kedikli, 2017:71). Örgütlerde yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde entelektüel sermayenin kurumsal sürdürülebilirliğe adapte edilmesi kolaylaştırılırken, sürdürülebilir kaynaklar ve çevre dostu uygulamalar arayıcılığıyla uzun vadede daha iyi sermayeler elde edilmesi için fırsatlar yaratılmaktadır (Kola-Olusanya, 2013). İnsan kaynakları çevre ile ilgili sorunların çözümünde veya kalite geliştirme faaliyetlerinde eğitim ve geliştirmenin bir yöntemi olan takım oluşturma ve çalışan güçlendirme uygulamalarından faydalanmaktadır. Yeşil eğitim ve geliştirmenin takım kurma metodu, çalışanlarda çevresel sorunlarda birliktelik duygusu uyandırmaya ve problem çözmeye yardımcı olmaktadır. Kurulan yeşil takımlar çevre konusunda fikirler üretmesi, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmesi ve en iyi yöntemleri kullanarak çevre problemlerini çözmesi bakımından önemlidir (Beard ve Rees, 2000:31). Ayrıca yeşil takımlar örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ile çevre performansı arasında pozitif bir ilişki kurulmasını sağlamaktadır (Jabbour, 2008:51-58). Bir firmada gücün dağılımı, değişim ve inovasyonu kabul süreci, yönetsel güven seviyesi, çevresel hedeflere ulaşmada motivasyon faktörleri, çevre performansını etkileyen önemli unsurlardandır (Ramus ve Steger, 2000:17). Çevresel konularda güçlendirilmiş ve motive edilmiş çalışanların, görevi tamamlama ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda daha istekli ve inisiyatif almaya daha yatkın olmaları da beklenmektedir. Çünkü yeşil hedefler dahilinde başlatılan programlarda kendisini gruba dahil hissedenlerin adaptasyon süreçleri daha kısa olacaktır (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016:8).

Yeşil performans yönetimi ve performans değerlendirme

Yeşil performans yönetimi çalışanların kariyerleri boyunca çevresel yönetim süreçlerinde performanslarının değerlendirildiği ve kayıt altına alındığı sistemi ifade etmektedir (Jabbour ve Santos, 2008,1921). Diğer bir deyişle yeşil performans yönetimi, çevresel yönetim için çalışanı motive etme ve izleme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Berrone ve Gomez - Mejia, 2009; Del Brío, Fernandez ve Junquera 2008). Yeşil performans yönetiminde önemli bulunan boyutlar; çalışanlar için yeşil hedeflerin belirlenmesi, yeşil performans göstergeleri oluşturulması, çalışanların çevresel çıktılarını değerlendirmek ve bu faydaları kullanmaktır (Clair ve Milliman, 1996; Renwick vd., 2013:6; Tang vd., 2018). Aynı zamanda yeşil performans yönetiminde çalışanlar için yalnızca performans kriterlerinin belirlenmesi değil, pozitif davranışların bu yönde ödüllendirilmesi de önemli bulunmaktadır. Değerlendirilebilecek performans kriterleri, çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılım, karbon emisyonunun azaltılması, çevresel kaygı ve bu alandaki politikalar, atıklar, yöneticilerin belirledikleri çevre performansı hedefleri gibi tüm çevresel kaygıları içeren göstergelerden oluşabilmektedir (Tang vd., 2018:36). Aynı zamanda yalnızca pozitif değerlendirmeler ve ödüllerden değil, yöneticilerin belirledikleri hedefler doğrultusunda bazı durumlarda çalışanı uyarma ve eleştirme gibi negatif güçlendirme şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir (Renwick, 2013:5). Çalışanların bu alanda performansları değerlendirilirken onlara geri bildirimler verilmesi ve çalışanlara çevre konusunda yaptıkları hataları değerlendirebilme fırsatının sunulması önemli bulunmaktadır (Jackson ve Seo, 2010:280). Dolayısıyla yeşil performans yönetimi, kurumsal çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımı etkileyebilecek önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin çevre ile ilgili hedeflerine ulaşabilmelerinde ve sürekli iyileştirme sağlanabilmesinde, çalışanların değerlendirilmesi, geri bildirimler alınması ve onlara destek sağlanması oldukça önemlidir. Performans ölçümleri yapılırken çalışanlar takım çalışmalarındaki etkinliği, sağladığı iş birliği ve uyum, sahip olunan farklılıkların iyi değerlendirilmesi, inovasyon, yenilikçilik ve çevresel yönetim gibi bir takım teknik ve davranışsal yetkinliklerine göre derecelendirilmektedirler (Ahmad, 2015:6). Bu bağlamda yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri, çalışanlara yeşil hedef ve sorumlulukları ilettikten sonra ulaşılan sonuçların takibinin yapılmasıdır. Dolayısıyla gerçekleştirilen çevresel sorumlulukların ve yapılan faaliyetlerin ilgili birimlere geri bildirimlerinin yapılması ve çevre politikaları kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2015:7).

Yeşil ücret ve ödüllendirme

Ücret işletmelerde güçlü bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücrete ek olarak işletmelerin uyguladıkları teşvik ve ödüllendirme sistemleri çalışan tutum ve davranışlarını, hedeflere ulaşabilmek için gösterdikleri çabayı etkilemektedir (Ahmad, 2015:7). Bu motivasyonel katkıya ek olarak çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme açısından da ücret ve ödüller firmaların sahip oldukları önemli araçlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla firmaların uyguladıkları ücret ve ödüllendirme sistemleri yeşil faaliyetleri destekler nitelikte olmalıdır. Bir ödül sisteminin çalışan güçlendirme sağlayabilmesi için bireysel katkı sağlaması zorunludur (Spreitzer, 1995:1448). Bu ödüller kişilere

yetkinliklerini tanıma ve gelişme fırsatı sağlarken aynı zamanda onları işletmelerde karar alma süreçlerine katarak kararları etkileme yönünde teşvik etmektedirler. Ancak yapılan bazı çalışmalarda firmaların yazılı çevre stratejilerine sahip olmalarına rağmen ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevre standartlarını adapte edemedikleri görülmektedir. Lothe ve Myrtveit (2003:192) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da firmaların %80'i yazılı çevre standartlarına sahipken, ücretlendirme sistemlerinde çevresel performansa dayalı bir değişken bulunmamıştır. Chaudhary (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da firmaların çevre ile ilgili politikalara sahip olmasına rağmen uyguladıkları Yeşil-İK faaliyetleri arasından en düşük seviyede gerçekleştirilen faaliyet yeşil ücret ve ödüllendirme olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla firmaların finansal performansın yanı sıra çevresel performansa da odaklanabilmeleri için ücret ve ödüllendirme sistemlerini düzenlemeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Çünkü çalışanların çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımı sonucu aldıkları ödüller onların bu çevre programlarına olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Forman ve Jorgensen, 2001:13). Aynı zamanda kazanılan bu ödüller çevre performansını pozitif yönde etkilemekte ve çevre konusunda açık iletişimi teşvik edici nitelikte bulunmaktadır (Renwick vd., 2013:6).

Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme faaliyetleri

Başarılı bir kurumsal çevresel sorumluluk faaliyeti gerçekleştirebilmek için sahip olunması gereken ilk unsur, bu çevresel sorumluluk faaliyetini anlamlı ve değerli bulan çalışanlara sahip olmaktır. Çalışanların ise sahip oldukları potansiyeli kullanabilmeleri için örgütleri tarafından desteklenmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Yetenek-motivasyon ve fırsat teorisinin de desteklediği gibi insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanları teşvik edip bilinçlendirmesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yetenekleri keşfetme, onları motive etme, gelişmeleri için fırsatlar sağlama ve bu sayede de gerçekleştirilen faaliyetlere çalışanların gönüllü katılımlarını sağlama amacına sahiptir. Çalışan güçlendirmenin çalışanların yetkilendirilmesi, çalışan katılımı ve tanınması, denetim desteği, örgüt kültürünün desteği, eko-farkındalık, ekip oluşturma ve bilgi ve kaynak paylaşımı da dahil olmak üzere çeşitli değişkenlerle pozitif ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Tariq vd., 2016:9). Post, Frederick ve Weber, (1996:78) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların sosyal kararlılık gösterebilmeleri ve liderlerin istedikleri sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşabilmeleri için onlara destek olmaları adına en önemli araçlardan birinin insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme programları olduğunu bildirmiştir. Çalışan güçlendirme kavramı, kişinin yaptığı işte tam olarak yetkilendirilmesi ve görevini zamanında yerine getirebilmesi için gereken sorumluluk ve otoritenin verilip, bu alanda motive edilmesini kapsamaktadır. Güçlendirme faaliyetleri sürdürülebilirlik ve çevresel yönetimde performansı arttıracak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde çalışan ilişkileri, işverenin çalışanını önemseydiği ve müşterilere yaratılacak değerler konusunda onlara güvendiği, çalışanlarınsa aidiyet duygusu hissettikleri güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratma amacına sahiptir. Olumlu çalışan ilişkileri sayesinde katılım ve yetkilendirme faaliyetlerinin artırılması, temelde çalışan motivasyonunu ve moralini arttırdığı gibi verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir (Ahmad, 2015). Yeşil çalışan ilişkileri ise temelde çalışanların çevresel konularda moral ve motivasyonlarını arttırma, çevre ile ilgili konularda proaktif olabilmek adına çalışan katılımını sağlama ve onları bu alanda yetkilendirme amaçlarına sahiptir (Hutomo, Marditama, Limakrisna, Sentosa ve Yew, 2020). Bu durumda insan kaynakları çalışanlarına düşen en önemli görevler çevre dostu sonuçlar elde edebilmek ve oluşabilecek olumsuz durumları önceden engelleyip çözebilmek adına çalışanlarla iş birliği yoluna gitmek ve çalışanların yeşil konularda her türlü fikir ve önerilerini paylaşabilecekleri sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmaktır. Cheema ve Javed (2017: 9)'in çalışması da bu fikri desteklemekte ve sürdürülebilir çalışma ortamı yaratılmasında temel bileşenin Yeşil-İK faaliyetleri olduğunu ortaya koymaktadır.

Çevresel yönetimin başarıya ulaşmasındaki kriterlerden birisi çalışanların da sorumluluk alması gerekliliğidir (Tariq vd., 2016:6). Çalışan güçlendirme ve çalışan katılımının sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetler, örgütlerde saklı kalan bilginin süreçlerde kullanılabilmesi, çalışanlar tarafından da çözüm önerileri sunulması, çevre yönetiminde destekleyici bir örgüt kültürü yaratılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan çevresel sorumluluk faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülebilmesinde çalışan katılımının sağlanması en önemli şartlardan biri olmaktadır. Çalışanlara kendilerini gösterebilecekleri fırsatlar sağlamak için; onlardan çevresel sorunların çözümüyle ilgili tavsiye planları istemek, gruplar kurmak, bu alandaki başarıları ödüllendirmek ve örgütte tanıtım, telekonferans, video konferans ve evden çalışma gibi konuları teşvik edici faaliyetlerde bulunmak gibi uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir (Renwick vd., 2013:6). Psikolojik güçlendirmesi gerçekleştirilen çalışanlar birer sosyal vatandaş olarak ta birtakım yeşil faaliyetleri günlük rutinlerine ekleme adımları atabilmektedirler. Bu açıdan yalnızca örgütler açısından değil toplumsal açıdan da bu tür faaliyetler önemli bulunmaktadır (Tariq vd., 2016:30).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi

İşletmeler faaliyette buldukları toplumların değerlerine ve faaliyet gösterdikleri sektörün özelliklerine göre farklı alanlarda sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Ancak tüm bu faaliyetlerdeki ortak nokta kurumsal çevresel sorumluluğun gönüllülük esasına dayalı olmasıdır. Yapılan sorumluluk faaliyetinin hem çevre için hem de örgüt için faydalı olabilmesinde örgüt içi liderlik gerçekleştirilmesi ve sorumluluğa dahil olan tarafların hedefler doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir (Aktan, 2007:42). İşletme içerisinde liderlerin neden bu sorumluluk faaliyetinin yürütüldüğünü ve örgüte ne gibi faydalar sağlayacağını genel kurula, yatırımcılara, çalışanlara ve diğer paydaşlara raporlar veya çeşitli platformlar aracılığıyla duyurması gerekmektedir (Argüden, 2007:39). Yapılan çevresel sorumluluk faaliyetinin başarılı olabilmesindeki diğer önemli kriter ise seçilen konunun örgüte olan uygunluğudur. Bir yandan örgütün amaç ve hedeflerine uyum sağlanması amaçlanırken öte yandan, toplum tarafından önemli kabul edilecek bir sorumluluk konusu seçilmesi önem arz etmektedir. Başarılı bir sorumluluk faaliyetinde konunun ilgi çekici olması, örgüt misyon vizyon ve hedeflerine uygun olması, çalışanlar tarafından motive edici bulunması, medya ve toplum tarafından kabul göreceği olması, kısa süreli değil devamlı çözümler sunması, hissedarların ve diğer paydaşların da konuya ilgili olması gerekmektedir (Kotler ve Lee, 2017:71). Bu açıdan kurumsal çevresel sorumluluk anlayışında işletmelerin tüm faaliyetlerinde tüm paydaşlarına eşit davranmaları ilkesine dayanan paydaş teorisini temel almaktadır.

Örgütler kurumsal çevresel sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken, tüm faaliyetlerinde çevreye ve topluma zarar vermediklerini, yalnızca kar elde etmek veya yasal sorumluluklara uymak amacıyla değil aynı zamanda faaliyette buldukları topluma ve çevreye fayda sağlama amacına da sahip olduklarını kanıtlayabildikleri sürece gerçek bir gönüllü sorumluluktan bahsedilebilmektedir. Bu durumda gönüllü olarak gerçekleştirilen çevresel sorumluluk faaliyetlerinin Carroll'un ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklar olarak ayırdığı kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin en tepesinde yer aldığı söylenebilmektedir (Carroll, 2016:5).

Örgütler bir çevresel sorumluluk projesi yürütecekleri zaman çok boyutlu olarak düşünmekte ve hem örgüte hem de çevreye maksimum faydayı sağlayacak en iyi uygulamayı gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler (Kotler ve Lee, 2017:227). Çevre için sağlanan faydaların yanı sıra örgütlerde de kurumsal çevresel sorumluluk faaliyetleri, yüksek potansiyele sahip çalışanların firmaya çekilmesi (Backhaus, Stone ve Heiner, 2002; Rupp, Shao, Thornton ve Skarlicki, 2013, 899) ve iş tatmini (Özdemir, 2007; Çalışkan ve Ünüsan, 2011), işveren markası (Özdemir, 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ko, Lee ve Koh, 2017; El-Kassar, Yunis ve El-Khalil, 2017; Kim, Kim, Choi ve Phetvaroon, 2017; Goa ve He, 2017'den aktaran Kerse ve Seçkin, 2017, 850) gibi önemli örgütsel unsurları pozitif yönde etkilemektedir.

İşletmelerde tüm faaliyetlerin yürütülmesinde birinci sorumlu olan insan faktörü KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) uygulamalarında da konunun seçilmesinden sosyal sorumluluk planının oluşturulmasına ve uygulanmasına kadar olan tüm faaliyetlerden sorumludur. Yapılacak olan kurumsal hayırseverlik uygulamasının çalışanlar tarafından önemli bulunması, çalışanların bu projeler için gereken zamanı harcayabilmelerine fırsat tanınması, başarılı olunması halinde ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi gibi görevlerde insan kaynakları önemli rollere sahiptir. İnsan kaynaklarının sosyal sorumlulukta sahip oldukları rollerin sunmuş olduğu avantaj sayesinde işletmeler çeşitli proje ve faaliyetlerde çevre üzerindeki negatif etkilerini azaltırken pozitif etkilerini arttırabilmektedirler (Rezaei- Moghaddam, 2016:29). İşletmeler kurumsal çevresel sorumluluk sayesinde rekabet avantajı da sağlayabilirler fakat bunun için öncelikle yeşil insan kaynaklarına adapte olmaları gerekmektedir (Hosain ve Rahman, 2016:56). Firmalar uygulamış oldukları sosyal sorumluluk projeleri ile marka ve kurumsal imajlarını arttırabilmektedirler. KSS faaliyetlerinde Yeşil-İK'nın rolüne bakacak olursak, Yeşil-iK işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında örgütsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Shen, Dumont ve Deng, 2018:594-622).

Araştırmanın yöntemi

Verilerin geniş çaplı değerlendirip yorumlanabilmesi için araştırma yöntemi olarak nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi seçilmiştir. İstatistiksel ve sayısal verilerin analiz edilmesine dayalı olan nicel yöntemlerin aksine nitel analizde amaç, öznel bakış açısıyla olayların derinlemesine incelenmesine, anlamlar yüklenmesine ve "nasıl?" sorusunun yanıtlanmasına dayanmaktadır (Özdemir, 2010: 325). Bu bağlamda çevre problemlerinin çözümünde çalışanların nasıl teşvik edildikleri sorusunu cevaplayabilmek için nitel yöntem kullanılmıştır. Çalışmada firmaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları Temmuz 2019'da analiz edilmiştir ve etik kurul onayı gerekmemektedir.

Örneklem ve araştırmanın kısıtları

Araştırma kapsamında değerlendirilen Yeşil-İK ve KSS boyutlarının fazla olması (29 adet) ve aynı zamanda web sitelerinin geniş çaplı içeriklere sahip olması zaman kısıtı ile beraber örneklem sayısının 6 olarak belirlenmesine neden olmuştur. Tang vd.'nin 2018 yılındaki çalışmasında belirledikleri boyutlar içerisinde, yöneticilerin Yeşil-İK, Sürdürülebilir-İK alanlarında MBA eğitimi alması boyutu, Türkiye'de böyle bir MBA programı uygulanmadığı için araştırmaya dahil edilememiştir. Diğer boyutlar içerisinde de çalışma için en uygun olan boyutlar seçilmiştir. Araştırmanın evreni içerisinde örneklem belirlenirken güncel sürdürülebilirlik raporlarının bazı firmalarca yayınlanmamış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Çalışmanın veri toplama bölümünde yeşil ücret ve ödüllendirme boyutu ve çalışanlar ve yöneticiler için oluşturulan çevresel hedef ve sorumluluklar boyutu için sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinde çok kısıtlı bilgiye ulaşılmış, işletmelere bu konuda mail yoluyla ulaşılarak görüşme talep edilmiş fakat şirketler ücret ve ödüllendirme ile ilgili bilgileri paylaşmamaları sebebiyle bu iki bölüm araştırmaya dahil edilememiştir.

Araştırma kapsamında BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk alanında Türkiye'de başarılı projelere imza atmış ve güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olan altı firma örneklem olarak seçilmiştir. Nicel araştırmada olasılığa dayalı örneklem belirleme yönteminin aksine nitel çalışmalarda "amaçlı örneklem" modeli kullanılmaktadır. Örneklem belirlenmesindeki kriterlerden biri, işletmelerin çevre ile ilgili sosyal sorumluluk projeleri uygulamış olmaları ve güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olmalarıdır. Örneklem belirlenirken işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olmalarına dikkat edilmiştir. Bu sayede sektörler arası da uygulanan sosyal sorumluluk faaliyetleri, çevresel sorumluluk ve bunlara paralel olarak gerçekleştirilen Yeşil-İK faaliyetleri arasında kıyaslama yapabilmek amaçlanmıştır. Temel veri kaynağı olarak firmaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve web siteleri kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda örneklemdeki firmaların sektörleri ve faaliyet alanları, faaliyet başlangıç yılları, sürdürülebilirlik raporlamasına başladıkları yıllar, çalışan sayıları, incelenen raporun türü ve incelenen raporun yıllarına dair bilgiler verilmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin Faaliyet Alanları, Faaliyete Başlama Yılları, Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlama Yılları, İncelenen Raporun Türü ve Çalışan Sayısı

| İşletmenin Sektörü ve Faaliyet Alanı | Faaliyete Başlangıç Yılları | Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlangıç Yılları | İncelenen Raporun Türü | Çalışan Sayıları |
|---|-----------------------------|---|--------------------------|---|
| Beyaz Eşya ve Teknoloji İşletmesi | 1955 | 2007 | Sürdürülebilirlik Raporu | 30.000 |
| Medya, Turizm, Enerji, Finansal Hizmetler, Sanayi ve Otomotiv Ticareti Alanlarında Şirketler Grubu, Holding | 1961 | 2008 | Faaliyet Raporu | 8.247 holding, 20.000+ ortaklıklar ile birlikte |
| Otomotiv Şirketi | 1959 | 2013 | Sürdürülebilirlik raporu | 11.501 |
| Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Alanlarında Şirketler Grubu, Holding | 1956 | 2015 | Sürdürülebilirlik raporu | 1.400 holding bünyesinde |
| Hava Yolu Şirketi | 1933 | 2014 | Sürdürülebilirlik raporu | 24.075 |
| Teknolojik İletişim ve Operatör | 1994 | 2011 | Sürdürülebilirlik raporu | 19.768 |

Veri analizi ve ölçüm kriterleri

Araştırmanın kapsamında Yeşil-İK ve çevre ile ilgili gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri için literatürde hangi ölçeklerin kullanıldığı ve hangi boyutlardan oluştuğu araştırılmıştır. Yeşil-İK için bulunan kaynaklardan en günceli olan Tang vd. (2018)'nin geliştirdikleri ölçüm kriterleri kullanılmıştır. Literatürdeki en çok atıf alan 28 Yeşil-İK çalışmasının incelenmesi neticesinde Tang vd. (2018) tarafından oluşturulan bu kriterler irdelenmiş ve birbirini tekrar eden nitelikteki boyutlar çıkarılarak içerisinde çalışmaya en uygun olanlar seçilmiştir. Nitel analiz yöntemlerinin tamamında olduğu gibi kodlama yöntemiyle içerik analizi gerçekleştirilmesinde de kullanılan programlar

yalnızca sürecin kısılmasına ve işlemlerin daha pratik yapılmasına imkân sağlamaktadır. Bu çalışmada MaxQda programı aracılığıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Ana temalar ve kod sisteminin oluşturulması süreci gerçekleştirilen okumalar ve teorik bilgiler neticesinde programdan bağımsız olarak araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada sürdürülebilirlik raporlarından Yeşil-İK'yı yansıtacağı düşünülen bölümler (ik faaliyetleri ve çevresel uygulamalara yönelik bölümler) seçilmiştir. İkinci aşamada belirtilen ölçeklerdeki ilgili maddelerden, literatürdeki Yeşil-İK fonksiyonlarından ve sürdürülebilirlik raporlarından okumalar yaparak ana temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada toplanan veriler (sürdürülebilirlik raporları) derinlemesine incelenerek temaların altlarına kod sistemleri ve alt kodlar oluşturulmuştur ve 817 sayfadan oluşan sürdürülebilirlik raporları programda içe aktarılmıştır. Dördüncü aşamada belirlenen temalar programa eklenerek ve her bir kod için ayrı renk atanmış ve böylece analiz sonucu elde edilecek verilerin görsel olarak daha rahat ayrıştırılması sağlanmıştır. Beşinci aşamada belge tarayıcısına sırasıyla sürdürülebilirlik raporları getirilerek ilgili bölümler seçilip ve detaylı bir şekilde okunarak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca okuma sürecinde kodlamalara kolaylık sağlaması adına her bir kod için kısa yollar atanmış, çalışmanın temel konusu olan Yeşil-İK faaliyetleri için oluşturulan kodlar favori kodlar olarak belirlenmiştir. Tüm raporlar analiz edildikten sonra kodlar altında elde edilen verilerden ilgili bölümler oluşturulmuştur. Altıncı aşamada ilgili bölümler daha da zenginleştirilmek istenmiş ve web sitelerinden taramalar gerçekleştirilerek sürdürülebilirlik raporlarında belirtilmeyen noktalar varsa ilave edilmiştir. Son olarak çalışma sonuçları Yeşil-İK ve KSS literatüründeki diğer çalışmalar bağlamında ele alınmış sektörlere göre farklılıklar tespit edilmiş, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur. Araştırma kapsamında oluşturulan temalar ve kodlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

Tema1. Yeşil işe alım ve seçme:

Kod1: Kağıtsız işe alım uygulamaları,

Alt Kod: Online mülakatlar,

Alt Kod: Online sınavlar

Tema2. Yeşil eğitim ve geliştirme:

Kod 2: Periyodik çevre eğitimleri

Kod 3: Duygusal katılım yaratmada eğitimin kullanılması (yeşil ofis uygulamaları)

Kod 4: Kağıtsız/Online (dijital-paperfree) eğitim uygulamaları,

Tema 3. Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme:

Kod 5: Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi

Alt Kod: Workshoplar

Alt Kod: Atölyeler

Alt Kod: Forumlar

Alt Kod: Çevre ile ilgili diğer uygulamalar

Tema 4. Yeşil kültürü yaymada formal ve informal iletişim kanalları,

Kod 6: Çevre sorunlarına dayalı problem çözme teknikleri,

Kod 7: Kalite geliştirme faaliyetleri,

Kod 8: Yeşil takımlar,

İşletmelerin gerçekleştirdikleri çevre ile ilgili KSS faaliyetleri için oluşturulan tema ve kodlar ise aşağıdaki gibidir:

Tema 5. Çevre ile ilgili gerçekleştirilen güncel KSS faaliyetleri,

Kod 9: Kurumsal sosyal sorumluluk (doğrudan gerçekleştirilen çevreci sosyal sorumluluk projeleri, çevreci sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte yürütülen faaliyetler, işletmenin sivil toplum kuruluşu üyelikleri, örgütün yaptığı bağış ve yardımlar, davranış değiştirme kampanyaları, gönüllülük çalışmaları ve sorumlu iş uygulamaları).

Bulgular

Yeşil işe alım ve seçme

Kağıtsız işe alım uygulamaları

Beyaz eşya- teknoloji firmasında işe alımda dijitalleşme sürecinin sadece uygulamalar bazında değil proje olarak da gerçekleştirildiği görülmektedir. İşletme sürdürülebilirlik ilkelerini destekleyebilecek nitelikteki çalışanları çekme, elde tutma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Örgütün sürdürülebilirlik ilkelerinde çevre ve enerji konusunda çalışanların sorumluluk bilincini artırma ilkesine sahip olduğu görülmektedir. İşletmenin web sitesi kariyer bölümü incelendiğinde, işe alım sürecinin 8 aşamadan oluştuğu gözlenmiştir. Açıklanan süreçlerin çoğunun yüz yüze gerçekleştirildiği fakat sürdürülebilirlik raporunda belirtilen işe alımda dijitalleşme projesiyle bu süreçlerin online ortamlara taşındığı gözlenmektedir. Kağıt tüketiminin azaltılması ve kaynak verimliliği gibi konuların, doğrudan genel müdürlüğe bağlı dijital dönüşüm direktörlüğüne yürütüldüğü gözlenmektedir.

Medya turizm vd. işletmesinde iş ilanının dijital ortamda verilmesi dışındaki süreçlerin kağıtsız gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair bilgiye ulaşılamamıştır. İşletmenin işe alım sürecinin online iş ilanının verilmesi, yetkinlik bazlı görüşmeler, kişilik envanteri çalışması ve en uygun adayın işe alımı olmak üzere dört aşamadan oluştuğu gözlenmiştir.

Otomotiv işletmesinin kaynak kullanımı yüksek bir alanda faaliyet gösterdiği ve bu yüzden çevre farkındalığı yüksek, yenilikçi ve inovatif düşünceye sahip çalışanları seçmeye özen gösterdiği beyan edilmiştir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, ön mülakat ve değerlendirme merkezinde yapılan sınav, İngilizce sınavı ve bölüm görüşmeleri olmak üzere 4 ana aşamadan oluşmaktadır. Online mülakat dışındaki aşamaların yüz yüze veya online olarak gerçekleştirildiği konusunda bilgiye ulaşılamamıştır. İşletmenin sürdürülebilirlik raporunda yeni bir program geliştirileceği, tüm ik süreçlerinin dijital ortama taşınacağı ve çalışanların kişisel gelişimlerinin de bu platform üzerinden takip edileceği taahhüt edilmiştir. Dolayısıyla işe alım süreçlerinin de daha fazla online platformlara taşınacağı düşünülmektedir.

Boya, kimya vd işletmesinin temel değerleri arasında çevreye duyarlılık bulunmaktadır fakat özellikle kimya gibi çevreye olan etkilerin yüksek olduğu alanlarda çalışan seçimi süreçlerinde çevresel standartların bulunup bulunmadığına dair bilgiye ulaşılamamıştır. İşe alım süreci online ilan verilmesi ve holding standartlarına uygun kişinin seçilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Çalışan seçimine dair en fazla vurgulanan unsurun yeniliğe açıklık olduğu gözlenmektedir.

Havayolu firmasında işe alımda dijitalleşme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Kağıt tüketimini azaltmak için işe alımda genel yetenek ve İngilizce sınavları ilk aşamada online gerçekleştirilmektedir. İkinci pilot adayı belirlemede sosyal medya etkin olarak kullanılmaktadır. İşe alım süreci online ilan verilmesi, online sayısal ve sözel yetenek sınavları, online İngilizce sınavı, yazılı sınavlar, grup mülakatı, bireysel mülakat, evrak kontrolü ve iş teklifi süreçlerinden oluşmaktadır.

Teknolojik iletişim ve operatör firmasının temel amaçlarından birisi de 'Dijital Operatör' olmaktır. Tüm insan kaynakları süreçlerinin de bu amaca paralel olarak yöneltildiği belirtilmiştir. Üniversite mezunu sayısının artması, örgütlerde verilen ilanlara başvuru sayılarını da arttırmaktadır. Bu yüzden süreçlerin dijital ortama taşınması hem zaman hemde çevre açısından tasarruf sağlamaktadır. Teknolojik iletişim ve operatör firması da işe alım süreçlerinde sağladıkları dijital dönüşümler ve paperfree recruitment programı sayesinde 82 bin kişilik iş başvurusunu değerlendirdiklerini belirtmiştir. Dijital işe alım programı ile 255 kişinin istihdam edildiği belirtilmiştir. Örgüt işe alımda sahip olduğu dijital ve inovatif süreçler sayesinde daha stressiz, interaktif ve eğlenceli şekilde sürecin tamamlandığını belirtmiştir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, online yetenek ve İngilizce sınavları, videolu mülakat, bireysel mülakat ve iş teklifinin yapılması aşamalarından oluşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere bireysel mülakata kadar olan süreç online ortamda tamamlanmaktadır.

Yeşil eğitim ve geliştirme

Periyodik çevre eğitimleri

Bu bölümde işletmelerin çevre yönetimlerinde daha etkin ve başarılı olabilmek için uyguladıkları insan kaynakları tarafından çalışanlara sağlanan periyodik çevre eğitimleri incelenmiştir.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesi çalışanlarına toplamda 12.682 kişi/saat çevre eğitimi 253.368 kişi/saat iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verdiğini sürdürülebilirlik raporunda belirtmiştir. Türkiye operasyonlarındaki toplam 6670 çalışana periyodik çevre eğitimi verilmiştir. İşletme çevreye olan duyarlılığın artması ve faaliyetlerin bu doğrultuda gerçekleşmesi için çalışanlarına bu konuda

eğitimler sağlamaktadır. İşletme raporlama döneminde “sıfır atık” çalışmaları gerçekleştirdiğini ve bu uygulamaları eğitim, bilgilendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerle teşvik ettiğini belirtmiştir. Program kapsamında çalışanlara sosyal sorumluluk eğitimlerinin de verildiği belirtilmiştir. İşletme çalışanlarına “insan kaynağının dijitalleşmesi” eğitimleri sunarak kağıt tüketimini azaltma ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir.

Medya, turizm vd. işletmesi sürdürülebilirlik raporunda tüm çalışanlara çevre yönetimi konusunda eğitimler verildiğini ve bu alanda insiyatif alınması için çalışanların teşvik edildiğini belirtmiştir. Şirketin sanayi dalında faaliyet gösteren alt işletmesinde, çevre konusundaki duyarlılığının tüm yönetim ekibi ve çalışanlar tarafından da benimsenmesi amacıyla işe yeni giren operatör ve beyaz yakalı çalışanlar için çevre yönetim sistemleri alanında işbaşı eğitimleri verilmektedir. Bununla birlikte tüm çalışanların yılda en az bir kez “Çevre Bilinçlendirme” eğitimlerine katılmakta olduğu belirtilmiştir. Holdinge bağlı alt markalardan turizm alanında faaliyet gösteren işletme raporlama döneminde TÜRÇEV tarafından verilen Türkiye’nin En İyi Çevre Bilinçlendirme ve Eğitim Etkinlikleri Ödülü’nü almaya hak kazanmıştır. Holdingin alt işletmeleri dışında holding bünyesinde de çevre yönetim sistemleri ve çevre bilinçlendirme eğitimleri verildiğini belirtilmiştir fakat saat ve kişi sayısına ulaşamamıştır.

Otomotiv işletmesinde ofis çalışanları da dahil tüm çalışanlara çevre eğitimleri verildiği ve çevre bilincini arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Çevresel eğitimlerin de dahil olduğu ortalama yıllık eğitim ofis çalışanlarında 26 saat/kişi, saha çalışanlarında 82,4 saat/kişi olarak gerçekleştirilmiştir. İşletme kendi çalışanlarına sağladığı çevre eğitimlerinin dışında sahip olduğu sürüş akademisiyle müşterilerine de sadece sürüşü değil yakıt ekonomisinden, çevre duyarlılığına kadar her şeyi öğretmeyi taahhüt ettiğini belirtmektedir. Süreçlerde çevresel verimlilik sağlanabilme hedefiyle çalışanlara farkındalık bazlı eğitimler de verildiği belirtilmiştir.

Boya, kimya vd. işletmesi, sahip olduğu çevresel hedefler doğrultusunda eğitim ihtiyacını belirlediğini ve çalışanlara periyodik çevre eğitimleri sunduğunu belirtmiştir. Farkındalığı arttırmak ve sürekliliği sağlamak için her yıl kalite çemberi çalışmaları gerçekleştirmekte ve eğitim faaliyetleriyle bu çalışmalar desteklenmektedir. İşletme çalışanlarına raporlama döneminde 700 kişi/saat ISO 14001 çevre yönetim sistemleri eğitimi verdiğini belirtmiştir. Raporlama döneminde çevre eğitim ihtiyacı analizleri yapıldığı ve eğitim programları hazırlandığı belirtilmiştir. İşletmenin uyguladığı tüm eğitim programlarına bakıldığında eğitimlerin çoğunun yetkinlik artırma, mesleki ve kişisel gelişim ile sonuç odaklı eğitimlerden oluştuğu gözlenmiştir. Özellikle çevre ile ilgili oluşabilecek riskleri yüksek olan kimya sanayinde faaliyet gösteren işletmenin proje öncesi risk değerlendirmesi ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine öncelik verdiği gözlenmiştir.

Havayolu işletmesi çalışanlarına çevresel ve sera gazı farkındalık online eğitim içerikleri oluşturularak 13.754 uçuş personeli, 698 kargo personeli, 7.860 yer personeline “çevresel farkındalık eğitimi” ve 20.792 personele “sera gazı farkındalık eğitimi” uygulamıştır. İşe yeni başlayan personellere de çevre eğitimleri verilmesi hedeflenmektedir. Bu sayede çevreci kültürün çalışanlar tarafından daha iyi benimsenmesi ve devamlılığının sağlanması amaçlandığı söylenebilir. İşletme rapor döneminde çevresel farkındalık eğitimleri dışında ISO14001 çevre yönetimi standardı kapsamında yeni bir eğitim planı hazırladığını belirtmiştir. İşletme tüm faaliyetlerinde çevreye saygı çerçevesinde hareket etme bilincini yaymak amacıyla etik kurallar el kitabında çevre bilinci ile ilgili maddelerin de bulunduğunu belirtmiştir. İşletme çevreyi ve insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek, çevre kazası ve acil durumlara karşı önceden hazırlıklı olmak ve sonrasında meydana gelebilecek çevresel etkileri en aza indirmek amacıyla Kargo Binası ve Yakıt İkmal Şefliği’nde çevresel acil durum tatbikatları ve eğitimleri düzenlemekte ve böylece problem oluşmadan kaynağında çözüm sağlamaktadır.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi çalışanlarına 400 farklı teknik eğitim sunarak dijitalleşme sürecinde en önemli adımı eğitim faaliyetleri aracılığıyla gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. İşletmenin eğitimde en önemli amaçlarından biri olan dijital dönüşümle ilgili geliştirilen program ile; işletmenin veri odaklı bir şirket olmak, dijital dönüşüm yönündeki stratejilerini desteklemek ve çalışanlarını yeni dünyanın getirdiği yeni yetkinlikler ile donatarak iş tanımlarını genişletmek ve uzmanlık kazandırmayı hedeflediği raporda belirtilmiştir. İşletmenin eğitim faaliyetlerini ağırlıklı olarak dijitalleşme üzerine gerçekleştirmesi teknoloji üreten bir firma olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu dijitalleşme süreçlerinin amaçlarından biri kağıt tüketimini azaltarak verimliliği arttırmak olsa da işletmenin çalışanlarına teknik eğitimler dışında sera gazı farkındalık eğitimi veya çevre yönetimi eğitimi gibi doğrudan çevre eğitimi uygulayıp uygulamadığına, uyguluyor ise saat ve/veya kişi bilgisine ulaşamamıştır.

Çalışanlarda duygusal katılım yaratmak için eğitimlerin kullanılması ve elektronik (kağıtsız) eğitim faaliyetleri

Bu bölümde işletmenin gerçekleştirdiği çevre yönetimi faaliyetlerine ve çevre dostu uygulamalarına çalışanların duygusal katılımının sağlanabilmesi için insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ele alınmıştır. Bu faaliyetlere ek olarak kağıt tüketiminin azaltılmasına katkı sağlayacak elektronik eğitim faaliyetleri de incelenmiştir. Aynı zamanda işletmelerin çalışanlara rol model olabilmek ve çevreye olan etkilerini minimuma düşürebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri “yeşil ofis” uygulamalarına ve yeşil satın alma faaliyetlerine yer verilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinin nitelikli eğitim sağlanması hedefine sahip olduğu önceki bölümde belirtilmiştir. İşletme tüm faaliyetleri için geçerli olan “sıfır atık” programını uygulamaktadır. Bu programın amacı küçük görünen fakat sonuca bakıldığında büyük çevresel etkiler yaratabilecek her adımda sıfır atık bilinciyle hareket edilmesini sağlamaktır. İşletme gerçekleştirdiği sıfır atık programına ödüllendirme sistemini de dahil ettiğini belirtmiştir. İşletme satınalma birimi çalışanlarına çevresel farkındalık ve çevresel bilgi birikiminin önemi eğitimlerini verdiğini belirtmiştir. Yalnızca üretim ve diğer faaliyetlerinde çevre dostu uygulamalara sahip olmak değil aynı zamanda ofis ortamında da israfı önlemek ve tasarruf sağlamak için faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme bu doğrultuda ofis ortamında yeşil satın alma hareketi başlatılarak ofis mobilyalarında çevre dostu ürünler seçilmiş çalışanlara sunulan tekstil ürünleri sürdürülebilir tarım kaynaklarından sağlanan %100 pamuk ürünlerden oluşturulmuştur. Bu faaliyetlerde amaç çalışanları da bilinçlendirerek örnek uygulamalar oluşturmaktır. Eğitim faaliyetleri işletmeler için sadece çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayan bir faktör olmaktan ziyade gerçekleştirilen çevre dostu faaliyetlere katılımı etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Beyaz eşya ve teknoloji işletmesi de çalışan katılımı sağlamada eğitimi bir iletişim aracı olarak gördüklerini belirtmiştir.

Medya, turizm vd. iletmesi çevre yönetimi ile ilgili faaliyetlerde çalışan katılımı sağlayabilmek için çevre bilinçlendirme eğitimleri verdiği gözlenmektedir. İşletme çalışanlarına verdiği eğitimi online ve iş başında eğitimler şeklinde verdiğini belirtmiştir. İşletme yeşil ofis uygulamaları ile kağıt ve enerji gibi alanlarda tasarruf sağladığını belirtmiştir. Ofiste bulunan atık pil toplama alanları sayesinde de çalışanların çevre dostu faaliyetlerde bulunmalarına katkı sağlandığı belirtilmiştir.

Otomotiv işletmesi geliştirdiği dijital dönüşüm programı kapsamında çeşitli eğitim platformları oluşturarak çalışanlarına online eğitimler vermektedir. İşletmenin kendi çalışanlarına sağladığı çevre eğitimleri ve online eğitimler dışında bayiliklerine yönelik kurduğu insan kaynakları sistemi üzerinden de çevre eğitimleri vermekte ve bayilik çalışanlarının da çevre yönetimi süreçlerine dahil olmasını hedeflemektedir. İşletme otomotiv sektöründe yeşil ofis programına katılan ilk işletme olduğunu beyan etmiştir. Yeşil ofis uygulamaları aracılığıyla sadece üretim tesislerinde değil ofis ortamında da çalışanları çevre yönetimi konusunda bilinçlendirmek ve tasarruf sağlamak amaçlanmaktadır. Bu uygulamayla ekolojik ayak izi azaltma faaliyetleri gerçekleştirildiğini belirten işletme, çalışan duyarlılığı ve desteği sayesinde bu uygulamaların başarılı olduğunu belirtmiştir. Ürünler ve üretim süreçleri dışında ofis ortamında da her bireyin atacağı küçük adımlar sayesinde çevresel sorumlulukta büyük hedeflere ulaşılacağı dile getirmiştir. Sonuç olarak on aylık süre içerisinde yapılan iyileştirmeler sonucu e-imza yöntemiyle kağıt tüketiminde %10, kağıt bardak tüketiminde %12, su tüketiminde %9, elektrik kullanımında ise %10'luk tasarruf sağlandığı görülmüştür.

Boya, kimya vd. işletmesi geliştirilen bir sistem üzerinden online eğitim uygulaması gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro faaliyeti ve etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Yeniliğe açık çalışanların eğitimlerle desteklenmesi işletme tarafından çevresel başarıda kilit rol olarak tanımlanmıştır. İşletme yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir. Yeşil ofis uygulamalarından biri olan enerji tasarruflu ampul kullanımı ofislerinde ve üretim tesislerinde gerçekleştirilmekte ve bu sayede 491.040 kWh elektrik enerji tasarrufu sağlanması ve 217.039 kg CO2(e) emisyonu salımı önlenmesi hedeflenmektedir. Belirlenen bu somut hedefler, işletmenin yalnızca uyma taahhüdü vermediği aynı zamanda faaliyetlerine de aktif bir şekilde yansıtıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Hava yolu işletmesinde içeriğinde çevre ile ilgili konular da bulunan “online etik eğitimi” raporlama döneminde hazırlanmıştır. İşletme çalışanlarına elektronik öğrenme platformu üzerinden çeşitli eğitimler sağlamaktadır. Çevreye saygıyı da barındıran online etik eğitimi içeriği raporlama döneminde hazırlanmış olup, eğitimin dijital platformlarda hazır hale getirilmesi için seslendirme ve animasyon çalışmaları sürdürüldüğü belirtilmiştir. Çalışanlara 1.480.248 adet e-öğrenme atanması gerçekleştirilmiş ve 169 dijital eğitim verilmiştir. İşletme idari binasında yeşil ofis uygulaması

gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalarla çalışan katılımı sağlanması hedeflendiği belirtilmiştir. Yeşil ofis uygulamaları sayesinde elektrik ve doğalgazda %2, su tüketiminde %13, kağıt tüketiminde %9 tasarruf gerçekleştirilmiştir. Kabin çalışanlarına verilen online sera gazı farkındalık eğitimleri ile uçuş sırasında da çevresel etkileri azaltmak planlanmaktadır. Kabinde kağıt yerine I-PAD kullanılarak uçak ağırlığında ve sera gazında azalma sağlanmaktadır. Çevre bilincini arttırmak üzere verilen eğitimler neticesinde uygulanan faaliyetler arasında kabin görevlileri için kabin içinde atık ayrıştırma planlaması yapılması yeni hedef olarak belirlenmiş olup kulaklık ve battanilerdeki plastik ambalajlar değiştirilmiş, yolculara dağıtılan çocuk oyuncaklarında da plastikten ahşap ürüne geçiş yapılmıştır.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi dijitalleşme vizyonu ile üst yönetim tarafından tüm çalışanlara rol model olma ve tüm süreçlerde çalışan katılımını sağlamayı amaçladığını, bu doğrultuda çalışanlara çeşitli eğitimler verildiğini belirtmiştir. Kağıtsız eğitim uygulamasına örnek olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri online olarak verilmektedir. İşletmenin çalışanlarına sunduğu eğitimlerin %72'si elektronik eğitimden oluşmaktadır ve bu sayede eğitim faaliyetlerinden kaynaklı karbon ayak izi salınımının oldukça düşük olduğu söylenmiştir. Toplamda 2.129.777 saat eğitime 1.216.26 kişinin katıldığı belirtilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin çoğunun dijital ortamlarda sağlanmasında işletmenin teknoloji üreten bir firma olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. İşletme e-learning alanında çalışanlara geniş veritabanlarına ulaşım imkanı sağladığı belirtilmiştir. İşletme yeşil ofis uygulamasıyla hem kağıt tüketiminde hem de enerji kullanımında verimlilik sağlamaktadır. Bu doğrultuda Tüm iş süreçlerinde dijitalleşme gerçekleştirilerek kağıt tüketimi azaltılması hedeflenmiş ve yeni aboneliklerde e-imza kullanılması, e-fatura uygulaması gibi uygulamalarla 35 milyondan fazla kağıt tüketiminin önüne geçildiği belirtilmiştir. Ofis ve diğer birimler için yapılan satın almalarda çevre dostu mobilyalar, sensörlü musluklar, geri dönüştürülmüş plastikten üretilmiş bardaklar ve kalem defter gibi çevre dostu ofis ürünleri satın alınmaktadır.

Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme

Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi (çevre ile ilgili workshoplar, atölyeler, forumlar ve diğer uygulamalar)

Bu bölümde işletmelerin yarattıkları yeşil örgüt kültürünün bir uzantısı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neler olduğu incelenecek oluşan örgüt iklimi çerçevesinde gerçekleştirilen workshoplar, çevre dostu konuların ele alındığı forumlar, atölye çalışmaları, seminerler gibi faaliyetlere değinilecektir.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesinde oluşturulan gayri resmi danışma forumu sürdürülebilirlik ve enerji gibi çevre dostu konularda etkinlik göstermektedir. İşletmenin oluşturduğu 'inovasyon liderleri platformu' aracılığı ile yeni ve inovatif düşünceler desteklenerek çalışan güçlendirme faaliyetleri sağlanmakta, çalışan katılımının artırılması hedeflenmektedir. Bu platform aracılığıyla yalnız ar-ge çalışanları değil tüm çalışanların yenilikçi fikir ve önerileri alınmaktadır. İşletme bu uygulamaların uzantısı olarak yüksek enerji tasarruflu, yenilikçi ve teknolojik ürünler üretmeye katkı sağlandığını belirtmiştir. Örnek ürün olarak işletme yeni geliştirdiği 'inovatif çevre dostu ürün ödülü' alan çamaşır makinesini örnek göstermiştir. Çünkü platform aracılığıyla gelen fikirler Ar-Ge laboratuvarlarında değerlendirilerek makinenin kazanında her ürün başına 60 adet pet şişe geri dönüştürülerek üretildiği böylece hem pet şişelerin doğaya verecekleri zararın önlendiği hem de üretilen üründe tasarruf sağlandığı belirtilmiştir. Yeşil örgüt iklimini yansıttığı düşünülen uygulamalardan diğeri ise işletmenin düzenlemiş olduğu çevre dostu farkındalık seminerleridir.

Medya, turizm vd. işletmesi raporun nitelikli ve yetkin insan gücü bölümünde İK'nun amaçlarından birisi olarak sürdürülebilir gelişim için elverişli işyeri ortamı sağlamak olarak belirtmiştir. Bunu yaparken yalnızca kar amacıyla değil hem çalışanların gelişimini sağlamak hem de doğaya ve topluma faydalı işler yapmak ilke edinilmiştir. Örgütte yeşil bir kültür yaratmak amacıyla işletmenin sahip olduğu dergi çalışanları ile doğa yürüyüşleri gerçekleştirilmektedir. İşletme kurum kültürünü ve çalışanlarla doğru ilişkiler kurulmasını başarılarıdaki kilit rol olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çevre dostu faaliyetlere örnek olarak düzenlenen biyoçeşitliliğin korunması seminerleri gösterilebilir. Düzenlenen seminerler dışında işletmede gerçekleştirilen doğa ile ilgili fikir alışverişi yapılabilecek her hangi bir workshop, atölye, forum veya platform uygulamasına ulaşamamıştır.

Otomotiv işletmesinde karşılıklı öğrenmeyi teşvik edebileceği düşünülen uygulamalardan ilki geliştirilen fikir paylaşım platformudur. Geliştirilen bu platform üzerinden iş modelleri üzerine çevre dostu fikir alışverişi sağlanmaktadır. Platform üzerinden toplamda 426 fikir ön değerlendirme sürecinden geçtikten sonra 8 fikir önceliklendirilmiş ve hayata geçirilmesi için projeler geliştirilmiştir.

İşletme bayilik çalışanları için farklı bir İK kanalı geliştirmiştir. Bu kanal vasıtasıyla sosyal sorumluluk yarışmaları düzenlendiği ve kazanan bayilere ödülleri verildiği belirtilmiştir. İşletme sürdürülebilirlik raporunda Ar-Ge ve inovasyonu bir çalışma kültürü haline getirdiklerini ve geleceğin ürünlerini ve üretim şartlarını düşünerek ihtiyaç duyulacak emniyetli, yakıt verimi ve düşük emisyon düzeyi sunan mobilite modeller geliştirilmesini ve bu teknolojilerin sürdürülebilir biçimde üretilmesini sağlayacak altyapı oluşturmayı kendilerine hedef olarak belirlediklerini belirtmişlerdir. İşletme sürdürülebilirlik faaliyetlerini de geliştirebileceği düşünülen açık inovasyon ve girişimci kültür yaratmak adına üniversitelerde atölye etkinlikleri düzenlendiğini belirtmiştir. İşletme çalışanların ofise bağlılıklarını azaltabilmek için uygulama geliştirmiştir.

Boya, kimya vd. işletmesi paydaş diyalogu anketleri ile çalışanlarıyla sosyal, çevresel ve ekonomik konularda iletişim kurulduğunu ve değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Bu anketlerin sonucunda belirlenen öncelikli konulardan ilki çalışan katılımı olmuştur. Çalışanların %94.37'si çevresel konuları önemli bulduğunu belirtirken %88.62'si de işletmenin bu alandaki faaliyetlerini başarılı bulduğunu belirtmiştir. Çalışanlara böyle bir fırsat tanınarak işletmeyi değerlendirmelerini istemek ve çevresel konuları ne derece önemli bulduklarını ölçmek işletmenin bu alanda duyarlılık ve çalışan katılımı sağlamaya çalıştığını göstermektedir. Atık yönetimi ve tasarruf konularında "görev başı atölye sohbeti" gerçekleştirilmektedir. Bu sohbetlerde amaç çalışanların doğrudan iş yaptıkları alanlarda ne gibi iyileştirmeler yapabilecekleri konusunda onlara destek olmak ve çevre dostu inisiyatifleri desteklemek şeklinde belirtilmiştir. İşletme tepe yönetimden en alt kademeye kadar sorumlu yönetim anlayışı ile hareket ettiğini ve İK'nın hedefleri arasında sürdürülebilir iş yapış biçimini tüm örgüt kültürüne yayma amacının bulunduğunu belirtmiştir.

Hava yolu işletmesinde iklim değişikliği ile mücadele ve sera gazı toplantıları gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılar sonucunda sera gazı düşürme planları hazırlanmakta ve çalışanlara iletilmektedir. Yakıt verimliliği seminerleri düzenlenmektedir. Verilen seminerlerin amacı çevreyi korumak ve operasyonel uygulamalarda verimliliği arttırmak olarak belirtilmiştir. İşletme içerisinde gerçekleştirilen çevre ile ilgili iyi uygulamaları örgüt içerisinde paylaşım yaygınlaştırılma çalışmaları yapıldığı belirtilmiştir. Buradan anlaşılacağı gibi işletme bünyesinde yapılan çevre dostu uygulamalar paylaşarak teşvik edilmekte ve yeşil kültür oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Teknoloji ve operatör işletmesinde bazı esnek çalışma uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin amacı yalnızca çalışan motivasyonunu arttırmak değil, aynı zamanda çalışanların ofise geliş dönüşlerinden kaynaklanan karbon salınımını azaltmak olarak belirtilmiştir. İşletmenin bu alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerden ilki "Ofistasyon" uygulamasıdır. Bu uygulamayla çalışanlar istedikleri her hangi bir bayilik veya şubeye giderek kendilerine ayrılmış alanda çalışabilmektedirler. Esnek çalışma prensiplerinden ikincisi "Mobil çalışma" şeklindedir. Mobil çalışma uygulamasıyla çalışanlar ayda dört kez istedikleri yerden çalışma özgürlüğüne sahiptirler. Diğer bir uygulama ise "günü planla" uygulamasıdır. Bu uygulamayla çalışanlar günlük çalışma saatlerini doldurmak kaydıyla ofiste hangi saatlerde bulunacaklarına kendileri karar verebilmektedirler. Bu uygulamaların çalışanların iş yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olacağı ve uygulamaların amaçlarından birinin de karbon salınımını azaltmak olduğunun çalışanlarla paylaşılmasının motivasyonu ve farkındalığı arttıracığı düşünülmektedir. Uygulamalar sayesinde işletmede esnek çalışma ortamı sağlanmaktadır. Yeşil kültürü yaymada kullanılan faaliyetlerden diğeri ise KSS modülüdür. Bu modül aracılığıyla çalışanlar farklı alanlarda eğitimler almakta ve sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. İşletme çalışanlarına sunduğu "kültür burada" etkinliği ile dijitalleşme seminerleri düzenlemekte ve bu alanda farkındalığı arttırmaya çalışmaktadır. Seminer verilen konular arasında dijitalleşmenin insan psikolojisine ve çevreye olan etkileri de bulunmaktadır. Örgütte gerçekleştirilen bir diğer yeşil örgüt iklimi faaliyeti ise çevre ile ilgili 6-8 kişilik gruplardan oluşan workshoplardır. İşletme bu workshoplarda sosyal, çevresel ve yönetsel boyutlarda örgütün etkinlik ve verimliliğinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesini istemektedir. Diğer bir aktivite ise, yeşil malzeme yönetimi konusunda çalışanlarla iletişim kurulması ve ürünlerin yaşam döngüsünün sonuna kadar verimli şekilde kullanılması konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılmasıdır.

Yeşil kültürü yaymada kullanılan formal ve informal iletişim araçları

Bu bölümde işletmelerin çevre, verimlilik, tasarruf, sürdürülebilirlik gibi konularda çalışanlarıyla hangi iletişim kanalları aracılığıyla bağlantı kurduğu ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hangi birim aracılığıyla yürütüldüğü incelenerek iletişim kanallarını açıklamak amaçlanmaktadır.

Beyaz eşya, teknoloji firmasında sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu "sürdürülebilirlik kurulu" bulunmaktadır. Kurul düzenli olarak toplantılar gerçekleştirmekte ve iyileştirmeler yapılabilmesi hedefiyle aksiyon planları belirlemekte ve çalışanlara aktarmaktadır. İşletmenin bu alanda çalışanlarıyla iletişimde kullandığı kanallardan birisi de gerçekleştirilen

anketlerdir. Raporda anketlerin sadece kendi bünyelerindeki çalışanlar için değil tüm paydaşlar için uygulandığı belirtilmiştir. Burada temel amaç çalışan kişinin çalışma ortamını en iyi kendisi bileceğinden yapılabilecek iyileştirmeler konusunda en verimli fikirlere ulaşma amacıyla çalışanların görüş ve önerilerini almaktır. İşletme çalışanlar için kurduğu öneri sistemi ile çevresel, sosyal ve operasyonel faaliyetlerle ilgili çalışanların fikir ve önerilerini aldıklarını belirtmiştir. Çalışan katılımı sağlanabilmesi için kullanılan araçlar ve iletişim kanalları web sitesi, kurumsal televizyon kanalı, iç yayınlar, eğitimler, gerçekleştirilen faaliyetler ve sürdürülebilirlik raporları olarak belirtilmiştir.

Medya, turizm vd. işletmesi operasyonel, finansal, çevresel ve uyum süreçlerinden kaynaklanan risklerde riskin erken saptanması komitesine sahiptir. İşletmenin çevresel konularda çalışanlarıyla kurduğu iletişimlerde araç olarak düzenlenen farkındalık seminerlerini ve eğitimler gözlenmiştir. Çalışanların özellikle su tüketimi gibi konularda bilinçlenmeleri ve tasarruflu davranmaları için çeşitli çevresel bilinçlendirme etiketleri kullanıldığı, talimatlar verildiği ve tüketim raporlarının çalışanlarla paylaşıldığı belirtilmiştir. Örgütlerin şemaları bizlere iletişim ağları hakkında da bilgiler sunmaktadır. Medya, turizm işletmesinde çevre yönetimi konusunda riskin erken saptanması komitesi > denetim birimleri > denetim sorumlu komite > yönetim kurulu şeklinde uzanan bir örgütsel şema bulunmaktadır. İşletme sürdürülebilirlik raporunu yayınlamamıştır fakat entegre raporun sürdürülebilirlik bölümü de çalışanların bilgilendirilebilmesi açısından bir iletişim aracı olarak düşünülebilmektedir.

Otomotiv işletmesinde çevre ile ilgili konularda çeşitli fikir kampanyaları düzenlenmekte ve programlar geliştirilmektedir. Buna örnek olarak büyük şehirde araç rotalarından kaynaklanan çevresel zararın en aza indirilmesi için bir fikir kampanyası başlatılmıştır. Çalışanların bu konuda fikirleri alınarak en kolay rotalar programı hayata geçirilmiştir. Program sayesinde sürücülere en uygun rotalar belirlenerek karbon emisyonu düşürülmesine katkı sağlanmaktadır. İşletmenin dağıtım merkezinde su tüketimi bilinçlendirme etiketleri kullanılmaktadır. Böylece su kaynaklarının gereksiz tüketilmesinden kaynaklı ekolojik sorunlarla başa çıkmaya destek olunmakta ve aynı zamanda işletmeye maliyet avantajı sağlamak hedeflenmektedir. Çevrede oluşabilecek etkilerin minimuma indirilmesi, dijitalleşme gibi çeşitli konularda kullanılan iletişim kanalları olarak açık kapı toplantıları, liderlik toplantıları, intranet portalı iletişimi, genel müdür mesaj bülteni, şirket içi etkinlikler, çalışanlar için geliştirilen dergi, TV, sms ve kitlesel e-posta iletişimi olarak belirtilmiştir.

Boya, kimya vd işletmesinde kullanılan iletişim araçları arasında çalışan katılımı araştırmaları örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu araştırmalar ile çalışanların kurumsal sorumluluk gibi örgütsel faaliyetlere ne derece katıldıkları belirlenmekte ve sonuçlara göre çeşitli aktiviteler düzenlenmektedir. İşletmeler düzenledikleri çevre dostu KSS faaliyetleri ile hem çalışanların gönüllü davranışlarda bulunmalarını destekleyebilir hem de bir iletişim aracı olarak aktif katılım sağlayabilirler. İşletmenin sahip olduğu kültürü yaymada etkin iletişim mekanizmaları e-bültenler, kurumsal web sitesi, portallar, sosyal medya, medya ve anketler olarak belirtilmiştir. Düzenli olarak gerçekleştirilen paydaş diyalogu anketleri çalışanlara da uygulanmaktadır. Bu sayede çalışanlarla bire bir temas kurulmakta veya elektronik yollarla ekonomik, çevresel ve sosyal konularda çalışanların ve diğer paydaşların geri bildirimleri alınmaktadır. Aynı zamanda yönetim sistemleri ve sürdürülebilirlik çalışmaları değerlendirme anketi ile yapılan çalışmalar sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmektedir. İşletme sahip olduğu İK öneri sistemi aracılığıyla çalışanların yönetime, iş süreçlerine, şirketin verimliliğine, müşteri faydasına katkı sağlamaya, emniyetli ve çevreye duyarlı, enerji performansını yükselten üretim yapmaya, ürün ve hizmet sunmaya ve kaliteyi arttırmaya yönelik, yaratıcı ve geliştirici iş önerilerini sunmaları konusunda her zaman çalışanları desteklediğini belirtmektedir.

Hava yolu işletmesinde yeşil kültürü yaymada kullanılan iletişim yöntemlerinden birisi çevre ile ilgili sunulan raporlardır. Rapor aksiyon planlarında belirlenen çevresel hedeflerden ne kadarına ulaşıldığı konusunda yapılan ölçümlerin sonuçlarını göstermek amacıyla hazırlanmaktadır. Rapor çevre ile ilgili sera gazı emisyonları, yakıt tüketimi, su ve diğer kaynakların tüketimiyle ilgili bilgileri içermektedir. İşletme her yıl çalışanlarıyla sürdürülebilir kaynak kullanımı konusunda anketler düzenlemektedir. Sürdürülebilir ürün ve hizmetleri desteklemek amacıyla işletme çalışanlardan öneriler alındığını belirtmiştir. İletişim kaynakları olarak web sitesi, çevreye saygı ve etkin kaynak kullanımını da barındıran etik kurallar ve etik hat, e-posta, afişler, dergiler ve düzenlenen eğitimler ile seminerler bulunmaktadır. İşletme yakıt yönetimi konusunda da bilgi sistemine sahiptir. Sistemin amacı "en verimli yöntemlerle uçuşları gerçekleştirmek, doğal kaynakları en etkin bir biçimde kullanarak gelecek nesillere daha temiz ve yaşanılabilir bir çevre bırakmak" olarak belirtilmiştir. Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek hedefiyle "webinar" programı bulunmaktadır. Programın amacı

hiçbir yazılım indirmeden internet üzerinden sesli ve görüntülü eğitim, toplantı ve sunumlar yapmaktır. Böylece erişim kolaylığının artırıldığı ve dijital ortamlara taşındığı görülmektedir.

İşletmelerin çoğunda olduğu gibi teknoloji ve operatör işletmesinde de çevre ile ilgili sorumluluklar etik değerlere dahil edilmiş ve şirket intraneti, şirket içi formlar, telefon, elektronik postayla iletişime imkan verilmiştir. Çalışan bağlılığı anketleri, çalışan fikir ve önerilerini alma programları, inovasyon platformu, ödüllendirme programları, iletişim toplantıları vasıtasıyla çalışan görüş ve önerileri tüm alanlarda alınmaktadır. İnovasyon platformu aracılığıyla yenilikçi düşünceler desteklenmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarla iletişim kurma yöntemlerinden biri olarak gösterilmiştir. Sorumluluk faaliyetleri dışında işletmede çeşitli motivasyon artırıcı sosyal aktivite grupları kurulmuştur. Fakat doğrudan çevresel faaliyetlerle ilgili çalışanlarla iletişim kurabilmek için hangi kanalların kullanıldığına ulaşılammıştır.

Çevre sorunlarına dayalı problem çözme teknikleri, yeşil takımlar ve kalite geliştirme faaliyetleri

Bu bölümde işletmelerin departman bazlı veya işletme genelinde karşılaşılabilecekleri her hangi bir çevre problemiyle etkin bir şekilde başa çıkmak için çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neler olduğu belirlenmiştir. Kurulan yeşil takımlar bu bölümde problem çözümünde oynadıkları roller açısından değerlendirilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde çalışanlar ve tedarikçilerle birlikte çeşitli kalite geliştirme faaliyetleri düzenlenmektedir. Sürdürülebilirlik raporunda çevresel kalite geliştirme çabaları kapsamında raporlama döneminde 156 verimlilik çalışması, 238 sürdürülebilirlik projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Karşılaşılabilecek herhangi bir kriz durumunda kaynakların verimli kullanımı ve iletişim kanallarının etkinliği hedefiyle faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletmelerde çevresel konularda fikirler üretme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme ve en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözmeleri bakımından oldukça önemli olan takım çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Beyaz eşya ve teknoloji işletmesi de bünyesinde oluşturduğu sürdürülebilir çalışma grupları ile çevresel problemlerin çözümünde takım çalışmaları gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Sürdürülebilir çalışma gruplarının aynı zamanda alanlarındaki çevresel performans ve gelişmeleri sürdürülebilirlik kuruluna aktarmaktan sorumlu oldukları belirtilmiştir. Doğrudan işi yapan kişilerden oluşan yeşil takımların çevresel problemlerin çözümündeki en etkin yöntemlerden birisi olduğu düşünülmektedir. İşletme içeriğinde enerji verimliliği gibi çevreci uygulamaları da barındıran uygulama ile yüksek teknoloji altyapısı sayesinde girişimcileri desteklemekte ve aynı zamanda kalite geliştirme, karşılıklı öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Programın amacı "fikirden ürüne, üründen pazara geçiş sürecini hızlandırmak için yaratıcı bir ortak çalışma ortamı sunmak" olarak ifade etmiştir. İşletmenin aynı zamanda faaliyet alanında daha verimli üretim gerçekleştirebilmek için üniversiteler ve özel sektör işbirlikli kalite geliştirme projeleri gerçekleştirildiğini saptanmıştır. Operasyonel faaliyetlerde 170 adet enerji verimliliği projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme iki farklı ilde iki adet atıklardan üretim sağlayabilen elektrikli ve elektronik eşya geri dönüşüm tesisi kurmuştur.

Medya,turizm vd. işletmesi üretimde verimlilik ve maliyet avantajı elde edebilmek için etkin üretim planlaması, minimum stok kullanımı ve çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi uygulamaları yapıldığı ifade edilmiştir. İşletme kaynak kullanımında verimlilik için çeşitli çalışmalar gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Çalışmaların içeriği veya bu alanda gerçekleştirilen projelere ulaşılammıştır. Atık kağıtlar ile ilgili endüstriyel atık yönetim planı uygulandığı ve bu planların Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü ile paylaşıldığı belirtilmiştir. Örgüt bünyesinde yeşil takım oluşturma faaliyetine dair bilgiye ulaşılammıştır.

Otomotiv işletmesinde yapılan Ar-ge yatırımlarında öncelikli faaliyetlerin çoğu çevre dostu faaliyetleri kapsamaktadır. Ar-Ge yatırımı yapılan öncelikli alanlar olarak elektrikli güç aktarma sistemleri mühendisliği, otonom kamyon, interaktif araçlar, ağırlık azaltma teknolojileri mühendisliği ve karbon salım azaltımı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmenin yeni teknolojiler geliştirirken öncelikli olarak çevresel etkilerini değerlendirdiği ve üretilen ürünlerden kaynaklı çevresel etkileri en aza indirme çabaları sergilediği şeklinde yorumlanabilmektedir. İşletme çalışanlarından çevre ile ilgili almış olduğu geri bildirimleri kalite geliştirme çabalarında kullandığını belirtmiştir. Oluşturulan yeşil takımlar ofis ortamında tasarrufun artırılması, çevresel alanda bilinçlendirme, davranış değiştirme ve ekip çalışması gibi faaliyetleri ile çevre problemlerinin ve çevreye verilen zararın azaltılmasına destek olmaktadır.

Boya, kimya vd. işletmesinde çalışanlar ve paydaşlardan alınan geri bildirimlerin kalite geliştirmede kullanıldığı belirtilmiştir. İş öncesi ve iş sonrası gerçekleştirilen çevre ve enerji performansı değerlendirmeleri ile oluşabilecek herhangi bir problem kaynağından çözülmektedir. İşletme genel

olarak özellikle üretim faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel performans göstergelerini düzenli olarak ölçtüğünü ve iyileştirme potansiyeli olan çalışmalarda düzeltici faaliyetler gerçekleştirildiğini belirtmiştir. İşletme raporlama döneminde 736 adet düzeltici ve önleyici faaliyet gerçekleştirilmiştir. Departmanlarda gerçekleştirilen çevresel faaliyetleri raporlayan ve üst yönetime ileten sorumlu departman temsilcileri bulunmaktadır.

Hava yolu işletmesinde oluşabilecek herhangi bir acil durumda çevresel problemlerin önceden tespit edilip çözülebilmesi amacıyla acil durum tatbikatları düzenlenmektedir. İşletme çevrede yaratılan sera gazının farkında olduğunu ve bu konuda iyileştirici faaliyetler gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu konuda sera gazı kurulu oluşturulmuş olup sera gazı bilgi yönetimi prosedürü dahilinde kurul sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Çevresel etkilere dayalı aksiyon planlar gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme bünyesinde bulunan "atık sorumluları" atık yönetimi konusunda yetkilendirilmiş olup, işletme faaliyetleri sonucu oluşan tehlikeli ve tehlikesiz atıklar ayrıştırılarak geri dönüştürülmesi veya bertaraf edilmesi gerçekleştirilmektedir.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde çevreyle bağlantılı kalite geliştirme ve problem çözme faaliyeti olarak yapılan çalışmaların dijitalleşme ve inovasyon üzerine gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Örneğin işletme kağıt tüketimini azaltmak için tüm çalışanlarını elektronik arşivleme yöntemlerine teşvik ettiğini belirtmiştir. İşletme çevresel sorunlardan ziyade sosyal konularda kalite geliştirme ve problem çözme faaliyetleri gerçekleştirmekte ve bu alanda projelere yatırım yapmaktadır. Örneğin işitme engelliler için geliştirilen yardımcı programlar, çipli sim kartlarla kart sahibinin doğrulanmasını sağlayan sistem, okul öncesi eğitim kurumlarına giden çocukların günlük durum bilgisini otomatik olarak belirleyen sistem ve sağlanan diğer dijital servisler gösterilebilmektedir. İşletme bünyesinde yeşil takım faaliyetleri gözlenmemiştir.

Çevreci sosyal sorumluluk projeleri

Bu bölümde işletmelerin çevresel alanda gerçekleştirdikleri sorumluluk projeleri incelenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri çevre dostu projelerin çevresel sorumluluk projesi olarak değerlendirilebilmesi konusunda çalışmanın literatür bölümünde de listelenen Kotler ve Lee(2016)'nin belirlediği kurumsal sosyal sorumluluk türlerindeki kriterler baz alınmıştır. Adı geçen kaynakta KSS uygulanış biçimleri işletme kaynaklarının sosyal ve çevresel amaçlar uğruna harcanması, sosyal amaç için pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmesi, davranış değiştirme kampanyaları, hayırseverlik için gerçekleştirilen nakit ve aynı yardımlar, çalışanların sosyal amaçlar için zamanlarını gönüllü olarak harcamaları, isteğe bağlı yatırımlar gibi sorumluluk taşıyan iş uygulamaları olarak belirtilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde çevrenizdeyiz projesi kapsamında üç farklı ilde çevreye katkı proje yarışması, işletme gezileri, çevre eğitimleri, "çevresel güzellikleriyle ilimiz" kompozisyon yarışması ve çevre konferansları gerçekleştirilmiştir. İşletmenin TEMA vakfı ve Orman bakanlığı ile ortaklaşa yürüttüğü 10milyar meşe kampanyası dahilinde 250 hektarlık bir araziye 2.5 milyon adet meşe palamudu (tohumu) ekilerek iki adet orman oluşturulmuştur. İşletmenin sponsor olduğu erozyon belgeseli Türkiye'nin erozyon sorunu hakkında bilgilendirme, bilinçlendirme ve önlem alınması amaçlarıyla oluşturulmuş olup çeşitli TV kanallarında ve okullarda yayınlanmıştır. İşletmenin gerçekleştirdiği diğer proje ise bir TV kanalında yayınlanan doğa dostu programa sponsor olunmasıdır. Projenin amacı küresel ısınma ve çevre konularına dikkati çekmek, tüketiciyi bilinçlendirmek ve işletmenin daima doğa dostu enerji tasarruflu ürünler üretme çabasında olduğunu tüketicilere bildirmektir. İşletmenin enerji verimliliği sponsorluğu projesinin ise Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile yürütülmüş ve amacı enerji verimliliği hakkında kamuoyunda bilinç oluşturmak olarak belirtilmiştir. İşletmenin TEMA vakfı ortaklığında geliştirdiği diğer bir proje ise tüketicileri su tasarrufu konusunda bilinçlendirmek, teşvik etmek ve bireysel çabaların su tasarrufundaki önemini göstermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İşletme proje sayesinde ürettiği su tasarruflu bulaşık makinesine de dikkat çekmektedir.

Medya, turizm vd. işletmesinde gerçekleştirilen sorumluluk projelerine bakıldığında çoğunun sosyal ve eğitim alanında olduğu gözlenmektedir. Projeler arasında toplumsal kutuplaşma ve ayrışmaya karşı durmanın önemi, aile içi şiddeti önleme, kadın hakları, köydeki çiftçilerin bilinçlendirilmesi gibi sosyal içerikli çalışmalar bulunmaktadır. İşletme çevre ile ilgili gerçekleştirdiği gönüllü faaliyetler; idari binada gerçekleştirilen soğutma cihazlarının çevre dostu olanlarla değiştirilmesi, çevre ve insan sağlığına daha uyumlu yangın tüplerinin kullanımına geçilmesi, ısı izolasyonu yaptırarak ısınma amaçlı kullanılan doğalgaz ve soğutmada kullanılan elektrik tüketimini azaltmıştır. İşletmenin sahip olduğu rüzgar enerjisi santralinden birisi orman ve yaban hayatı koruma bölgesinde bulunmaktadır ve bu santral bölgesinde düzenli olarak kuş yemlikleri ve karaca besleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu bölgede Orman ve Su İşleri Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen doğal hayatı koruma projesi için 30 dk'lık bir belgesel hazırlanmasına sponsor olunmuştur. İşletmenin diğer

rüzgar enerji santrali ise kuşların göç yolları üzerinde bulunduğu için 6 aylık periyotlarla kuş gözlem faaliyetleri yapılmaktadır. Holdinge bağlı dergi Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nın (TEMA), düğün, cenaze ve açılış törenleri için başlattığı çelenk kampanyasına katılmış ve hafta sonu dergisinin tanıtım koluyla destek verdiğini belirtmiştir. İşletme bu kampanyadan elde ettiği gelirleri ekolojik yaşamın sürdürülmesi ve toplumsal çevre bilincinin geliştirilmesi için yürüttüğü çalışmalarda kaynak olarak kullandığını belirtmiştir.

Otomotiv işletmesinde çevre ile ilgili gerçekleştirilen projelerden ilki tasarım süreçlerinde çevre dostu faaliyetler gerçekleştirilmeyi kapsayan projedir. Projenin amacı tasarımların doğal kaynakların, ekolojik ortamın, biyoçeşitliliğin, iklimin, hava ve su kalitesinin, toprak ve ormanların korunmasına, enerji, su ve malzemelerin tasarruflu kullanımına hizmet etmesini sağlamaktır. İşletme Avrupa'nın 7 ülkesinden 11 kurum ve şirketle birlikte gerçekleştirilen ağır ticari araçların yakıt ve diğer enerji kaynaklarını mümkün olan en az seviyede tüketmesini amaçlayan projeye katılım gerçekleştirmiştir. WWF (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) yeşil ofis projesine katılarak ofis ortamında tasarruf sağlanmıştır. İşletme Doğa Koruma Merkezi ile iş birliği içerisinde gerçekleştirilen koruma planı dahilinde çeşitli su ve kara canlıları ile ilgili biyoçeşitlilik izleme ve korunmasına yönelik projeler geliştirildiğini belirtmiştir. TEMA Vakfı iş birliğiyle 116 dönüm alanda toplam 23.260 fidan dikimi gerçekleştirilmiştir.

Boya kimya vd. işletmesi sosyal sorumluluk kapsamında 90'lı yıllarda başlanan 100.000 ağaç projesini gerçekleştirmiştir. Türkiye'de ormanların yol olduğu belli bir bölgede yaklaşık 2.000 dönümlük orman arazisinin etrafını 20 milyon TL harcayarak tel örgü ve duvarla çevirerek koruma altına alınması, aynı zamanda bölgeye "Ağaçlandırma Kanunu" çerçevesinde 100.000 ağaç dikilmesi projesi gerçekleştirilmiştir. İşletme ÇEVKO (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarının Değerlendirme Vakfı) ile işbirliği yapılarak ikinci ambalajlar toplanıp yeniden kazanımı sağlanması projesi gerçekleştirilmektedir. 2017 yılında 518,7 ton, son üç yılda ise 985,7 ton ambalaj atığının geri dönüştürülmesinin sağlandığı belirtilmiştir. İşletme sahip olduğu tesis ve fabrikalarda 14 adet güncel enerji verimliliği projesine sahip olduğunu belirtmiştir. Farklı ilçe belediyeleriyle işbirliği yapılarak gönüllü restorasyon ve bina boyama faaliyetleri gerçekleştirilmekte böylece görüntü kirliliği önlenmektedir. İşletmenin gerçekleştirdiği KSS projelerine bakıldığında çevreci projelerin çoğunun uzun soluklu projelerden oluştuğu gözlenmektedir. İşletme Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim Derneği (SÜT-D) tarafından düzenlenen İstanbul Karbon Zirvesi'ne 2014 yılından bu yana destek verdiğini bildirmiştir. İşletme biyoçeşitlilik konusunda farkındalığa sahip olduğunu ve uygulamalarını bu doğrultuda gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bu konuda doğal hayatı koruma vakfının projelerine destek vermektedir. Bu tür sponsorluklar ve gönüllü faaliyetler işletmelerin doğa dostu çalışmalarla birlikte adını duyurması ve sektörde yeşil işveren markası olarak isim yapması açısından oldukça önemli bulunmaktadır.

Havayolu işletmesi KSS fuarına katılım gerçekleştirmiştir. Fuarda Türkiye ve dünyanın önde gelen işletmelerinin sosyal sorumluluk projeleri tanıtılmış ve gerçekleştirilen gönüllülük projelerine dikkat çekilmiştir. İşletme taşınan her bebek yolcu için bir fidan dikme projesi gerçekleştirmektedir. Proje kapsamında 19 şehirde hatıra ormanı oluşturulduğu belirtilmiş ve işletme proje sonunda 1 milyon fidan dikme hedefine sahip olduğunu açıklamaktadır. İşletme Karbon ve Enerji Yönetimi kategorisinde Yakıt Tasarrufu Projesi gerçekleştirmiştir. Proje sürdürülebilir iş ödüllerinde birinci olmuştur. Yeşil kuruluş projesi kapsamında çeşitli çevre dostu düzenlemeler yapıldığı ve proje için toplamda 103.314 TL tutarında bütçe harcaması gerçekleştirildiği beyan edilmiştir. IATA'nın desteklediği yabani hayvanların yasadışı ticaretinin engellenmesi bildirisi imzalanmıştır. Bildirinin amacı bu konuda sektörün farkındalığı arttırmaktır. Yurtiçi ve yurtdışı uçuşlar gerçekleştiren bir işletmenin yeşil işveren markasına sahip olabilmesi ve hayvan severlerin de dikkatini çekebilmek için önemli bir proje olduğu düşünülmektedir. İşletme faaliyetlerinden kaynaklı yaratılan çevresel etkinin farkında olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Raporlama döneminde sera gazıyla mücadele etme hedefiyle yürütülen ulusal projelere katılım ve destek sağlandığı işletme tarafından belirtilmiştir.

Teknoloji ve operatör işletmesinin gerçekleştirdiği KSS projelerinin sosyal içerikli projeler oldukları gözlenmektedir. İşletme her yıl gelirinin %1'lik kısmını sorumluluk faaliyetlerine ayırdığını belirtmiştir. Gönüllü çalışanlarla kurulan bir grubun düzenli olarak KSS projeleri geliştirdiği ve katılımcılarla birlikte projelerin tamamlandığı belirtilmiştir. İşletme gerçekleştirdiği operasyonlarından kaynaklı çevresel etkilerin farkında olduğunu belirtmek amacıyla düzenli olarak operasyonel verimlilik çalışmaları gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Çevre ile ilgili bir KSS projesine ulaşamamakla birlikte işletmenin sosyal konularda gerçekleştirdiği bir çok KSS projesi bulunmaktadır.

Sonuçlar

Artan rekabet ve işletme sayıları ile birlikte oluşan çevre problemleri sebebiyle işletmelere düşen çevresel sorumlulukların da gün geçtikçe arttığı ve artık sektörde yeşil marka olarak konumlanmanın hem potansiyel çalışanları örgüte çekme hem de müşterileri cezbedebilme açısından oldukça önemli olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin sektörde yeşil işveren markasına sahip olabilmeleri için çevre ile ilgili faaliyetlere öncülük etmeleri bu alanda yatırımlar yapmaları ve çevre dostu ilkelere uyumlu olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu konuda rakiplerinin faaliyetlerini incelemekte, çeşitli sivil toplum kuruluşları ile birlikte faaliyetler gerçekleştirmekte, kurumsal sosyal sorumluluk alanında yatırımlar yapmakta, karbon ayak izini ve çevresel etkilerini düşürebilmek hedefiyle çeşitli teknik ve idari uygulamalar yaparak bunları sürdürülebilirlik raporlarında yayınlamaktadırlar. Bu alanda örgütler faaliyetlerini çevre yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bilinçli insan kaynağı olarak birbiri ile uyumlu şekilde yürütme amacına sahiptirler. Bu bağlamda işletmelerin hem çeşitli yasal yükümlülüklerden dolayı hem de gönüllü olarak çevre dostu faaliyetler gerçekleştirirken çalışanların bilinçli ve gönüllü olarak katılım sağlamalarında insan kaynaklarının rolü büyüktür. Bu sebepten dolayı insan kaynaklarında sosyal faktörlerle birlikte çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik uygulanan faaliyetler bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan seçilmiş 6 işletmenin gerçekleştirdiği Yeşil-İK ve çevreci sorumluluk faaliyetlerine göre yapılan analizler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- İşletmeler işe alımda özellikle kâğıt tüketiminin azaltılması konusunda faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu amaçla işe alım süreçlerinin dijital platformlara taşındığı ve aday elemelerinin ilk aşamalarının online sınavlarla gerçekleştirildiği gözlenmiştir. İşe alımda dijitalleşmenin bir proje olarak gerçekleştirildiği tek işletme beyaz eşya ve teknoloji işletmesidir. Onun dışında teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde süreçlerin interaktif ve teknolojik yöntemlerle gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Boya, kimya vd. işletmesinde ve havayolu işletmesinde, işe alım süreçlerinde dijitalleşme çalışmaları yapıldığı gözlenmiştir. Bu alanda otomotiv ve medya, turizm vd. işletmesinin daha fazla çalışmalar yaparak süreçleri daha tasarruflu hale getirmeleri önerilebilir. Yapılan uygulamalar incelendiğinde yeşil işe alım faaliyetlerinden online uygulamaların işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması bir avantaj olarak yorumlanabilirken, fazla sayıda vasıfsız adayın da sürece dahil olması bir dezavantaj olarak yorumlanabilmektedir.
- İşe alım süreçlerinde işletmelerin tümünün “değişim ve yeniliğe açık” bireyleri istihdam etme hedefinde olduğu gözlenmektedir. Fakat çevre bilinci yüksek bireyleri tercih etme konusunda herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Arulrajah vd. (2015)’nin çalışmasında yeşil farkındalık ve bilinci yüksek çalışanlara sahip olmak adına iki tür uygulama önerilmiştir. Bunlardan ilki yeşil işe alım ile yüksek çevre bilincine sahip çalışanları örgüte kazandırmak, ikincisi ise mevcut işgücünün yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çevresel farkındalıklarını arttırmaktır. Arulrajah bu çalışmada yeşil işe alımın daha proaktif ve maliyet açısından tasarruflu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda özellikle beyaz eşya, teknoloji işletmesinin üretim bölümü çalışanlarında, medya turizm vd işletmesinde enerji sektöründeki departmanlarda, otomotiv işletmesinde, kimyasallar gibi doğrudan çevre etkilerinin yüksek olduğu boya kimya vd işletmesinde ve havayolu işletmesinin yakıtlar ve karbon ayak izinden dolayı çevre etkisinin yüksek olduğu birimler için işe alınacak bireylerin çevresel farkındalığının ölçülmesi önerilmektedir.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çevre yönetimine adaptasyonunda üst yönetimin desteği önemli kriterlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere işletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme aşamalarından birisi de işletme genelinde tüm departmanların çevre eğitimlerine adaptasyonuna destek olacak ve üst yönetimden de katılımcıların bulunduğu sürdürülebilirlik komisyonunun veya çevre ile ilgili kurulunun bulunmasıdır. Yani şirketlerde tepe yönetimin yeşil uygulamaları desteklemesi, çevre uygulamalarını etkileyen önemli bir faktördür (Lee ve Ball, 2003; Yusliza vd., 2019). Kelime bazlı yapılan taramalar sonucunda tepe yönetimden de katılımcıları bulunan; beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde sürdürülebilirlik kurulunun, hava yolu firmasında sera gazı kurulunun, otomotiv firmasında enerji komitesinin bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmeler bu kurul ve komitelere ek olarak ekonomik ve çevresel riskleri zamanında tespit etme ve önleme amacına sahip riskin erken saptanması komitesine de sahiptirler. Medya turizm vd. holdinginde, boya, kimya vd holdinginde ve teknoloji ve operatör işletmesinde yalnızca riskin erken saptanması komitesinin bulunduğu tespit edilmiştir.

- Yeşil eğitim ve geliştirmede verilen periyodik çevre eğitimleri kapsamında yapılan analizler sonucu işletmelerin tümünün çalışanlarına bazı periyodik çevre eğitimleri sağladığı tespit edilmiştir. Eğitimlerin ağırlıklı olarak hangi alanlarda yapıldığı konusunda sektörlere göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin kaynak tüketiminin yoğun olduğu ve ana faaliyeti üretim olan otomotiv firmasında eğitimlerin öncelikli olarak çevresel, teknoloji kullanımını artırma ve inovatif süreçlere uyum gibi alanlarda gerçekleştirildiği söylenebilirken ana faaliyet alanı medya olan medya, turizm vd. işletmesinde eğitim önceliği daha çok bireysel yetkinliklerin artırılması gibi sosyal alanlarda gerçekleştirildiği söylenebilmektedir. İnsan kaynakları alanında kâğıt tüketimini ve karbon salınımını azaltmak gibi doğa dostu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen dijital dönüşümlerin özellikle teknoloji üreten işletmelerde öncelikli olduğu gözlenmiştir.
- Çalışanlarda duygusal katılım yaratmada eğitimin kullanılması ve kağıtsız eğitim uygulamaları üzerine yapılan analizler sonucunda tüm firmalarda online eğitim tekniklerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda beyaz eşya ve teknoloji işletmesi sıfır atık programı, medya turizm işletmesi çevre bilinçlendirme eğitimleri, otomotiv işletmesi yeşil ofis uygulaması, boya, kimya vd. işletmesi davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro düzenleyerek bazı gönüllü çalışan katılımı faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Bu konuda havayolu ve teknoloji firmalarına çevre yönetimiyle ilgili çalışan katılımını teşvik edecek uygulamalar gerçekleştirmeleri önerilebilmektedir.
- İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme metodlarından birisi de grup kurma metodudur. Literatürde yeşil takımların çevresel konularda fikir üretme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme, en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözme gibi faydalar sağladığı ve çevresel performansla pozitif yönde ilişkili olduğu kabul edilmiştir (Beard ve Rees, 2000,31; Jabbour, 2015,51-58). Bu bağlamda yapılan analizler sonucu beyaz eşya ve teknoloji firmasında 'sürdürülebilir çalışma grupları' olarak, otomotiv firmasında 'yemyeşil ofis ekibi' olarak yeşil takım kurma faaliyetleri gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. İşletmeler bu takım faaliyetleri ile çevresel problemlerin çözümüne katkı sağlandığını, ofis ortamında kâğıt elektrik ve diğer kaynaklarda tasarruflar elde edildiğini ve iş süreçlerinde iyileştirmeler gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.
- Yetenek motivasyon ve fırsat teorisine göre çalışanların yeşil hedeflere ulaşmaları için oluşturulan görevlerine yönelik performanslarının sürekli değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi adına geri bildirimlerde bulunulması çalışanları gönüllü olarak yeşil davranışlarda bulunmaya teşvik etmektedir. Ancak bu araştırmada işletmelerin sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinin analizleri sonucunda ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevreci faaliyetleri etkileyip etkilemediklerine dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Chaudhary (2019:171)'nin Yeşil-İK fonksiyonları üzerine yapmış olduğu çalışmada da en düşük seviyede uygulanan Yeşil-İK boyutu yeşil performans yönetimi, ücret ve ödüllendirme sistemleri olarak tespit edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütler bazı çevre eğitimleri sağlayıp birtakım çevresel politikalar oluştursa da henüz tam olarak bu uygulamaları ücret ve ödüllendirme sistemleriyle destekleyememişlerdir.
- Çalışmanın literatür kısmında da değinilen yeşil ofis uygulamaları işletmelerin ofis ortamında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde gerek enerji, doğalgaz gibi kaynakların tüketimi gerekse kâğıt tüketimi gibi konularda tasarruflu olmalarını ve çalışanların birer birey olarak yeşil kültüre katkı sağlamalarını teşvik etmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde işletmelerin tümünün bazı yeşil ofis uygulamaları gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin enerji tasarrufu ampuller kullanımı, su tüketimini raporlamaları ve düşürülmesi için çabalar harcanması, İK ve diğer departmanlardaki işlemlerin e-imza, e-fatura, portallar, e-öğrenme, web siteleri, kâğıt yerine tablet gibi teknolojik cihazların kullanılması, ve kendi geliştirdikleri platformlar aracılığıyla gerçekleştirerek kâğıt tasarrufu sağlamaları, atıkların ayrıştırılarak geri dönüşüm faaliyetlerine destek olunması, çalışanlara sunulan tekstil ve diğer ürünlerin çevre dostu markalardan seçilmesi gibi bir çok faaliyet çalışanlarla birlikte gerçekleştirilerek ufak adımlarla büyük sonuçlar elde edildiği gözlenmiştir. Bu bağlamda yeşil ofis aktivitelerinin insan kaynaklarının çalışan tutum ve davranışlarını örgütsel hedefler doğrultusunda olumlu olarak etkileme amacına hizmet ettiği şeklinde yorumlanabilmektedir.
- Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı boyutu için araştırma kapsamında işletmelerde yeşil örgüt iklimini yansıtan workshoplar, atölyeler, forumlar gibi etkinlikler analiz edilmiştir. Literatürdeki araştırmalarda örgütlerin uyguladıkları çalışan katılımı ve/veya çalışan güçlendirme faaliyetlerinin firmalara çevresel aksiyona dayalı rekabet avantajı kazandırdığı (Brio vd., 2007), kaynakları etkin kullanmayı sağladığı (Florida ve Davison, 2001), yöneticiler tarafından değerlendirilen çevre faaliyetleri çıktılarını pozitif yönde etkilediği (Brio vd., 2007), atıkların ve kirliliğin azaltılmasına destek sağladığı (May ve Flannery, 1995; Kitazawa ve Sarkis, 2000), çevre performansını pozitif etkilediği (Simpson ve Samson, 2008) tespit edilmiştir. Bu araştırmada da örgütlerin uyguladıkları farkındalık seminerleri ile sosyal ve çevresel alanlarda bilinçlendirme ve

farkındalık arttırma çalışmaları gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Bu alanda işletmeler faaliyet kollarına göre çalışanlarının da fikirlerini alabilecekleri çeşitli platformlar geliştirerek bu fikirleri projelere çevirdiklerini ve bu sayede üretilen ürünlerde verimlilik ve yenilik elde ettiklerini paylaşmışlardır. Kurumun sahip olduğu çevreci kültür ile çalışanların bu konudaki görüş ve önerilerinin alındığı workshoplar, iş başında atölyeler, seminerler gibi uygulamalarla bu alandaki faaliyetlere dikkat çekilmekte ve çalışan katılımı sağlanmaktadır. Bu tür faaliyetlerin çalışanlar açısından önemli bulunduğu ve çalışanlarda yalnızca bilinç ve farkındalık yaratma açısından değil farklı bir etkinlik olması, karşılıklı sohbet ve fikir alışverişi ortamı yaratması açısından çalışan motivasyonlarını pozitif etkileyeceği düşünülmektedir.

- Yeşil kültürü yaymada kullanılan iletişim kanallarının işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Kaynak tüketimi fazla olan işletmelerde özellikle çevre ile ilgili bilgi alışverişi yapılabilecek tüketim raporları, bilgi sistemleri gibi iletişim kanalları geliştirildiği gözlenmektedir. Teknoloji ve operatör işletmesi gibi doğrudan çevre ile bağlantılı faaliyetler gerçekleştirilmeyen fakat dolaylı olarak çevresel etkilere sahip olan işletmelerde İK'nın kurduğu iletişim kanallarının genellikle çalışanlar için kişisel gelişim, liderlik, dijitalleşme gibi platformlardan oluştuğu gözlenmektedir. İşletmelerin tümünde web sitesi, mailleşme, çalışan portalları gibi sistemler üzerinden iletişim kurulduğu belirlenmiş fakat bu sistemler üzerinden çevre ile ilgili herhangi bir iletişim unsuruna rastlanmamıştır. Bu konuda işletmelere çevre yönetimi ve KSS faaliyetlerinde çalışanlarla doğrudan iletişim kurulabilecek farklı platformlar ve iletişim kanalları kurulması önerilebilmektedir.

- İşletmelerin çevresel performansı arttırmak için gerçekleştirdikleri kalite geliştirme, problem çözme gibi etkinliklerine bakıldığında da sektörlere ve faaliyet kollarına göre birtakım farklılıklar gözlenmektedir. İşletmelerin oluşturdukları atıkların türüne göre ve sahip oldukları çevresel hedeflerine göre bu tür faaliyetleri gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Örneğin faaliyet alanları arasında kitap, dergi sektörü de bulunan medya ve turizm işletmesinde çevresel iyileştirmelerin çoğunun atık kağıtlar üzerine, hava yolu işletmesinin çevreye verdiği en önemli zarar yakıtlar konusunda olduğu için çevresel iyileştirmelerin sera gazı emisyonlarını düşürme ve yakıt yönetimi üzerine gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Teknolojik iletişim ve operatör firmasının iyileştirme faaliyetlerinin daha çok sosyal konulara odaklı projelerden oluştuğu gözlenmektedir. Bunun sebebi otomotiv veya beyaz eşya firmalarındaki gibi yüksek kaynak tüketimine sahip olmamaları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu alanda otomotiv ve beyaz eşya işletmelerine bakıldığında teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve çevresel performansını iyileştirme amacıyla Ar-Ge yatırımlarına öncelik verildiği boya, kimya işletmesinde ise önleyici ve düzeltici faaliyetlere öncelik verildiği gözlenmektedir. Bu durum teknoloji ağırlıklı ve üretim faaliyetleri gerçekleştiren firmaların çevresel iyileştirmeler konusunda daha proaktif oldukları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bunlara ek olarak tüm işletmelerin çalışanlarına çeşitli çevresel farkındalık eğitimleri uyguladığı gözlenmiştir. Bu eğitimler de süreçlerde daha verimli olabilmek adına gerçekleştirilen çalışan bilinçlendirme ve kalite geliştirme faaliyetleri olarak yorumlanabilmektedir.

- İşletmelerin tümünün çevre ile ilgili gönüllülük faaliyetleri dışında kültür, sağlık, eğitim gibi sosyal alanlarda da çeşitli projeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çeşitli araştırmalar yaparak faaliyet alanları içerisinde en fazla etkili oldukları kolları seçmeleri ve sürdürülebilirlikte öncelikli konuları belirlemeleri, bu alanlara yatırımlar yaptıkları ve KSS faaliyetleri gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın literatür bölümünde de belirtilen işletmelerin KSS konusu seçerken dikkat etmeleri gereken kriterlere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Bu kriterler arasında konunun müşteriler açısından ilgi çekici bulunması, misyon hedef ve stratejilerle uyumlu olması, medya ve toplum tarafından dikkat çekici olması, uzun vadeli kalıcı çözümler üretmesi, tüm paydaşların dikkatini çekecek bir konu olması ve en önemlisi de işletmenin uygulamalarında bu seçilen sorumluluğun gösterilmesi bulunmaktadır (Kotler ve Lee, 2016). Boya, kimya vd. işletmesinin gerçekleştirdiği faaliyetlere bakıldığında boya, kimya gibi doğrudan çevresel etkilere sahip olduğu için KSS faaliyetlerinde de çevreye öncelik verdiği ve enerji verimliliği, karbon salımının azaltılması, ağaçlandırma çalışmalarının önemi gibi çevre dostu konulara dikkat çektiği gözlenmektedir. Aynı şekilde hava yolu ve otomotiv işletmesinin yakıt tasarrufu gibi konularda, medya, turizm vd işletmesinin TV kanallarında doğa belgeseli gösterimi gibi alanlarda, teknoloji ve operatör işletmesinin dijital eğitim gibi alanlarda KSS faaliyetleri yürüttüğü fakat ağırlıklı olarak sosyal konulara dikkat çektiği gözlenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdiği çevresel KSS projeleri ve gönüllü faaliyetler müşterilerin marka tercihi yaparken doğaya daha az zarar veren firmaları tercih etmelerini ve çevre bilinci yüksek çalışanların örgütsel bağlarını güçlendirmede olumlu etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

- Jamali, El Dirani ve Harwood'un 2014 yılında KSS ve İK arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucuna göre, insan kaynakları faaliyetleri KSS uygulamalarının stratejik tasarımının yanı sıra uygulanması ve tanıtılması gibi faaliyetlerde de etkin rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da kurumların sürdürülebilirlik raporları incelenmiş ve çevre dostu KSS faaliyetleriyle bağlantılı olabilecek Yeşil-İK uygulamaları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Yeşil-İK faaliyetlerinin çevre dostu KSS faaliyetlerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.
- Sonuç olarak KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde çalışan katılımı artırılması adına İK faaliyetlerinin oldukça önemli olduğu ve insan kaynaklarının işe alımda dijitalleşme çalışmalarıyla tasarrufa katkı, periyodik çevre eğitimleri ve takım kurma faaliyetleri ile gönüllülük ve katılımı arttırdığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sistemlerine çevre yönetiminin entegre edilmesi için işletmelerin daha fazla uygulama geliştirmeleri gerekli görülmektedir.

Öneriler

Yapılan analizler ve ulaşılan sonuçlar neticesinde Yeşil-İK'nın tüm fonksiyonlarına dair çeşitli bilgilere ulaşılmış fakat ücret ve ödüllendirme ile performans değerlendirme sistemlerinde çevresel hedeflere ulaşanların nasıl ödüllendirildiklerine dair bilgiye ulaşılamamış ve çalışmaya dahil edilememiştir. Sürdürülebilirlik raporlarından tüm diğer fonksiyonlara ulaşılrken bu alanda bilginin bulunmamasından dolayı firmaların ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevre hedeflerini entegre etmedikleri varsayılmakta ve işletmelere çalışanların daha iyi teşvik edilebilmesi ve bu konunun önemini daha iyi kavrayabilmeleri için ücret ve ödüllendirme sistemine çevrenin de dahil edilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda ödüller çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi yalnızca maddi değil şirket içerisinde tanınma gibi manevi ödüllerden de oluşabilmektedir.

Çalışma kapsamında sektörler arası farklılıkları da tespit edebilmek adına farklı alanlarda faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Bu sebepten dolayı bazı Yeşil-İK boyutunda başarılı bulunan bir firmanın diğerinde daha az faaliyet gerçekleştirdiği gözlenmiştir. Gelecek çalışmalarda aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar seçilerek firma bazında kıyaslama yapılması da önerilmektedir. Bu tür çalışmalar her sektörün kendi içerisindeki Yeşil-İK uygulamalarının yapı ve içeriğinin de anlaşılmasına katkılar sağlayacaktır.

Yeşil-İK ve KSS'nin birlikte incelendiği Freitas vd. (2020)'nin çalışması Brezilya'da KSS yöneticileri üzerinde veri toplama tekniği olarak anket kullanılması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada takım çalışması işe alım ve seçme boyutları KSS'ye en fazla etki eden boyutlar olarak tespit edilmiştir. Pakistan'da gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise Yeşil-İK ve KSS'ye çevresel sürdürülebilirlik açısından yaklaşıldığı ve Yeşil-İK'nın sürdürülebilir bir çevre oluşturmayı etkilediği görülmüştür (Cheema ve Javed, 2017). Henüz literatürde çalışmada incelenen boyutlarıyla sürdürülebilirlik raporlarının ele alındığı bir Yeşil-İK ve KSS çalışması bulunmadığı için araştırmada veri kaynağı olarak web siteleri ve sürdürülebilirlik raporları kullanılmıştır. Diğer bir öneri ise gelecek çalışmalarda Yeşil-İK ve KSS boyutlarını ölçmeye dair sorular hazırlanması ve yüz yüze görüşme tekniğiyle veri toplanmasıdır. Bu yöntemle işletmelerin daha farklı Yeşil-İK uygulamalarına ulaşabileceği ve literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın nitel analiz yöntemi ile hazırlanmış olması örneklemin sınırlı sayıda tutulmasına sebep olmuştur. Gelecek çalışmalarda daha fazla işletme üzerine farklı yöntemler kullanılarak destekleyici çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Özellikle çevresel etkileri yüksek, kaynak tüketimi yoğun olan alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin işe alımda çevresel farkındalığı ölçecek uygulamalar geliştirmeleri, periyodik çevre eğitimleri ve yeşil takım çalışmalarıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerini desteklemeleri önerilmektedir. Son olarak sektörde yeşil marka olarak konumlanabilmek adına çevreci KSS çalışmalarına daha fazla yatırım yapılması ve çevre dostu ürünler geliştirmeye yönelik daha fazla çalışmalar yapılması önerilmektedir. Çalışmada işletmelerin sahip oldukları köklü geçmişleri ve uluslar arası rekabetin etkileriyle geliştirilen bir takım çevre dostu standartlar ve sorumluluklar tespit edilmiştir.

İş dünyasında İK uygulayıcıları için özellikle çevresel etkisi yüksek olan pozisyonlar için adayların sivil toplum kuruluşları ile çevre dostu faaliyetler gerçekleştirip gerçekleştirmediklerinin incelenmesi ve çevresel farkındalığının ölçülmesi, takım kurma, yeşil ofis gibi uygulamalarla kaynaklarda tasarruf sağlama ve oluşabilecek çevresel zararları önceden önleme fırsatı sağlamaları önerilebilir. Aynı zamanda işletmeler, Yeşil-İK politikaları ve uygulamalarını sürdürülebilir çevre hedeflerine ulaştırabilmek için sosyal sorumluluk bilincini vurgulayan değerler oluşturarak kurum içi davranış ve performans standartlarını da bu değerlere entegre ederek güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine özen göstermelidir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: Y.K., T.E., Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: Y.K., Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: Y.K., T.E., Kaynak Taraması - *Literature Review*: Y.K., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: Y.K., Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: Y.K., T.E., Onay - *Approval*: T.E.

Kaynakça / References

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent Business & Management. c.2. s.1: 1-13.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk, 11-36.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. İgiad Yayınları: 4, 37-44. İstanbul.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. Business & Society, 41(3), 292-318.
- Beard, C., & Rees, S. (2000). Green teams and the management of environmental change in a UK county council. Environmental Management and Health.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. Academy of Management Journal, 52(1), 103-126.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. Academy of Management Perspectives, 12(2), 38-50.
- Bratton, A. J. (2016). Creating sustainable workplaces together: employee relations practice and environmental management (Doctoral dissertation, University of Strathclyde).
- Del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. The International Journal of Human Resource Management, 18(4), 491-522.

- Can, E, Özgül, B. (2018). Türk İhracat Şirketleri Sürdürülebilirlik İfadeleri Üzerine Bir Öçerik Analizi. *İstanbul Management Journal*, c.29 s.84: 7-30.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, c.4. s.4: 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*.
- Cheema, S., ve Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012
- Clair, J. A., Milliman, J., & Whelan, K. S. (1996). Toward an environmentally sensitive ecophilosophy for business management. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(3), 289-326.
- Cramer, J. (1998). Environmental management: from 'fit to 'stretch'. *Business strategy and the Environment*, 7(3), 162-172.
- Çalışkan, O., Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c.22. s.2: 22-12
- Çetin, C., Dinç Özcan. E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul. 1-190.
- El-Kassar, A. N., Yunis, M., & El-Khalil, R. (2017). The mediating effects of employee-company identification on the relationship between ethics, corporate social responsibility, and organizational citizenship behavior. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 419-436.
- Dumont, J. L. (2015). Green human resource management and employee workplace outcomes (Doctoral dissertation, University of South Australia).
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
- Esen, D., & Esen, M. (2018). Türkiye'de Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. Uik Özel Sayısı), 827-844.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory. *California management review*, 43(3), 64-84.
- Forman, M., & Jorgensen, M. S. G. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises-experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1), 71-90.
- Freitas, W. R. D. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O., & Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Hines, J. M., Hungerford, H. R., & Tomera, A. N. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behavior: A meta-analysis. *The Journal of environmental education*, 18(2), 1-8.
- Hosain, S. R., Sadigur, M.D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* c.18, s:56: 5-22.
- Hutomo, A., Marditama, T., Limakrisna, N., Sentosa, I., & Yew, J. L. K. (2020). Green Human Resource Management, Customer Environmental Collaboration and The Enablers Of Green Employee Empowerment: Enhancing An Environmental Performance. *Dinasti International Journal Of Economics, Finance & Accounting*, 1(2), 358-372.

- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Kerse, G., Seçkin, Z. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.22. s.3: 839-853.
- Lee, K. H., & Ball, R. (2006). Achieving sustainable corporate competitiveness. *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Kola-Olusanya, A. (2013). Embedding environmental sustainability competencies in human capital training and development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(4), 65-65.
- Ko, M. S., Lee, H. Z., & Koh, M. S. (2017). Effects of nurses' social capital and job engagement on nursing performance: Focused on the mediating effects of organizational citizenship behavior. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(1), 42-51.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Lawrence, A., Morell, D., Collins, D., & Starik, M. (1995). Research in corporate social performance and policy.
- Lee, N., & Kotler, P. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Çeviren: Sibel Kaçamak), İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerci, M. (2018). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081-1095.
- Lothe, S., & Myrtveit, I. (2003). Compensation systems for green strategy implementation: parametric and non-parametric approaches. *Business Strategy and the Environment*, 12(3), 191-203.
- May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons*, 38(5), 28-39.
- Nobari, A. R., Seyedjavadin, S. R., Roshandel Arbatani, T., & Rahnamay Roodposhti, F. (2018). Environmental concerns and green human resource management: A meta-synthesis. *Iranian Journal of Plant Physiology*, 8(4), 2573-2576.
- Özdemir, H., (2007). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.6. s.2: 47-59.

- Özdemir, M., (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c.11. s.1: 323-343.
- Post, James E, William Frederick, James Weber. (1996). *Business and Society* (Eighth Edition), New York: McGraw-Hill.
- Prathima, M., & Misra, S. (2012). The green revolution in human resource management. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(3), 227.
- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Research Article Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management*, 10(3), 51-57.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1, 1-46.
- Renwick, D. W. (Ed.). (2018). *Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action?*. Routledge.
- Rezaei, M., (2016). "Green Management Of Human Resources In Organizations: An Approach To Sustainable Environmental Management", *Journal Of Agricultural Technology*. C.12. s.3: 415-428.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Simpson, D., & Samson, D. (2008). Developing strategies for green supply chain management. *Decision line*, 39(4), 12-15.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Spreitzer, G., (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*. c.5. s.38: 1442-65.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.
- Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- Sullivan, J. (2007). Green recruiting: Building your environmental employment brand. *Resource and Energy Economics*, Retrieved August. 1-28.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.
- Uslu, Y. D., Kedikli, E., (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Third Sector Social Economic Review*, c.52. s.3. 66-81.
- Vatansever, Ç., Kılıç, N., & Dinler, G. (2018). Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(85), 7-39.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.

- Yangil, F. M. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 356-376.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management. *Benchmarking: An International Journal*.

The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: Mediating effect of organizational culture¹

Okul müdürünün liderlik stiline örgütsel öğrenmeye etkisi: Örgüt kültürünün arabuluculuk etkisi

Mehmet Kızıloğlu² 

Abstract

Educational institutions also focus on improving the quality to adapt to today's world's continuous and rapidly changing conditions. In improving the quality of educational institutions, the leadership styles of school principals and the organizational learning that can be applied in school are significant. The leadership styles of school principals and organizational learning are also influenced by the culture that has been settled in the school. In this context, this study was conducted to investigate the impact of leadership styles on organizational learning in high schools. The main focus of this research study is on analyzing the critical role of different leadership styles on organizational learning through the use of a quantitative research approach. The primary data in the current study has been collected from 310 high school teachers working in educational institutions of Turkey. The study found that leadership styles have a significant impact on organizational learning. In addition, transformational and transactional leadership styles positively affect organizational learning, and laissez-faire leadership style hurts organizational learning. However, organizational culture has also been found to mediate the relationship between leadership styles and organizational learning significantly.

Keywords: Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Laissez-Faire Leadership Style, Organizational Learning, Organizational Culture

Jel Codes: M10, M12, M14

Öz

Günümüz dünyasının sürekli ve hızlı değişen şartlarına uyum sağlayabilmek için eğitim kurumları da kalitesini arttırmaya odaklanmıştır. Eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması sürecinde okul yöneticilerin liderlik tarzları ve bununla birlikte okulda uygulanabilecek örgütsel öğrenme süreçleri hayati bir öneme sahiptir. Gerek okul yöneticilerinin liderlik tarzları gerekse de örgütsel öğrenme süreci okulda yerleşmiş olan kültürden de etkilenmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışma, lise düzeyindeki okullarda liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Çalışmada liderlik tarzı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün aracı rolü de analiz edilmiştir. Çalışma, liderlik stillerinin örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile işlemsel liderlik tarzının örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi olduğu ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının örgütsel öğrenme üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, örgüt kültürünün liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi de önemli ölçüde aracılık ettiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik, İşlemsel Liderlik, Serbesiyetçi Liderlik, Örgütsel Öğrenme, Örgüt Kültürü

JEL Kodları: M10, M12, M14

¹ This article is an extended and improved version of the paper presented at the 6th International Management and Social Sciences Conference between 16 and 18 January 2021.

² Dr, Pamukkale University, Denizli, Turkey, mkiziloglu@pau.edu.tr

ORCID: 0000-0002-6098-3980

Submitted: 17/04/2021

Revised: 15/06/2021

Accepted: 2/07/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Kızıloğlu, M., The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: Mediating effect of organizational culture, bmij (2021) 9 (3): 822-834, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1814>

Introduction

Due to the increased pressure of producing remarkable and competent students and competent future employees, different institutions have started focusing on improving the quality of education. The economic development of a country depends highly on its students' education and learning ability. Due to this reason, there is a need of focusing on improving the quality and level of education in countries (Khan & Khan, 2019). Moreover, the government of Turkey has also introduced various measures for improving the quality of learning in institutions (Arar & Nasra, 2019). As a result of increased competition among countries, the role of principals in schools and colleges has become complex because the success of the whole educational institution depends on the approaches and strategies followed by school principals. Due to this reason, different scholars have started exploring effective leadership styles, which school principals must adopt in order to improve organizational learning. Such organizations focus on adopting learning in a team and creating a vision (Serinkan, Kiziloglu, Akcit, & Enli, 2014). The principals are a critical element in an institution that can help make a significant difference to what students gain. The ultimate performance of students depends on the approaches and strategies followed by school principals (Syakur, Susilo, Wike & Ahmadi, 2020). As per research findings (e.g. Torlak & Kuzey, 2019), it has been found that the educational institution's success depends on the effective educational leader, so this research focuses on leadership. Tang and Yeh (2015) carried out a research study and found that organizational culture positively affects organizational innovation, as it is related to organizational learning. Management's responsibility is to give considerable importance to developing a positive organizational culture to encourage innovation within the firm. In addition to this, Xie (2019) also found that transformational leadership is the most effective leadership style, which helps in encouraging better organizational learning. With the help of following transformational leadership style, managers in an organization become capable of making the firm a learning organization.

The findings of Kalkan, Altınay Aksal, Altınay Gazi, Atasoy and Dağlı (2020) were quite interesting hence used as basis of current research study. The transformational leadership (TFL) style is one of the most effective leadership styles that can help enhance the corporate image. School principals in some districts of Konya, Turkey, used to follow the transformational leadership style (Kalkan et al., 2020). Even though few studies have examined the importance of leadership style for educational institutions (Abbas et al., 2012; Onorato, 2013; Sadeghi & Pihie, 2013), however, none of the prior research studies investigated the impact of different leadership styles on organizational learning, especially in the context of higher schools of Turkey. Moreover, no prior studies have investigated the relationship between leadership styles and organizational learning (OL), along with the mediating effect of organizational culture. So, this research study has added value to the literature by studying the influence of leadership styles on organizational learning and the mediating role of organizational culture (OC) in the context of higher schools of Turkey.

Theoretical background

Theory of leadership

According to Bass's leadership theory, three unique leadership styles have been proposed: transformational, transactional, and laissez-faire. This theory has been used in this research study to identify three key leadership styles to find their impact on organizational learning. While following the TFL style, leaders play guides and mentors and focus on inspiring, nurturing, and giving identity to subordinates to become higher performers (Tang, 2019). The focus of transactional leadership (TSL) style is on the use of rewards and punishments to manage the work of team members. In the end, while following the laissez-faire leadership (LFL) style, an individual focuses on imposing rules without providing support and guidance, due to which subordinates are provided with leeway in deciding essential standards and approaches. TFL style is linked with the positive behaviour of team members. However, the link of the laissez-faire leadership style is with negative behavioural consequences. The laissez-faire leadership style, known as the ineffective style, is the opposite of the transformational leadership style (Breevaart & Zacher, 2019).

Transformational leadership and organizational learning

In today's competitive world, the transformational leadership style is a significant and preferred type of leadership (Devece, Palacios & Ribeiro-Navarrete, 2019). Khan and Khan (2019) found that a culture of learning is also an essential key to being competitive, and this is achieved with the help of transformational leadership. Transformational leadership develops intelligence in employees, which result in enhancing creativity as well as learning. Organizational learning gets influenced with the help

of socialization, which is considered a critical element of transformational leadership. It is referred to as visionary, and it is one of the most emotional factors for students, which results in enhancing the overall performance of students in schools (Imran, Ilyas & Aslam, 2016). According to Bouwmans, Runhaar, Wesselink and Mulder (2017), TL helps increase the viability of unit performance. Its focus is on the use of motivational tools which can ultimately bring orientation towards effective learning in companies.

Consequently, the capability of prospering organizational learning in companies gets enhanced. Generally, it is claimed that there is an increased consistency between transformational leadership style and organizational learning in innovative economies. However, very few studies have examined the importance of the transformational leadership style for improving learning in an organization (Nguyen & Luu, 2019; Andriani et al., 2018). However, researchers did not focus specifically on the Turkish educational sector.

H₁: There is a significant impact of transformational leadership style on organizational learning.

Transactional leadership and organizational learning

In addition to the transformational leadership style, another leadership style is the transactional leadership style. The transactional leadership style focuses on bringing incremental improvement in followers with the help of a transaction that can include reward or punishment. Transactional leaders are known as critical contributors to creating learning opportunities and enhancing organizational learning. The critical focus of transactional leadership behaviour is constructing the foundation to specify the expectations, negotiate contracts, clarify responsibilities, and offer rewards and recognition to achieve the set goals and expected performance between followers and leaders (Zagoršek, Dimovski, & Škerlavaj, 2009). Thus, the transactional leadership style satisfies the need of followers through rewards and recognition after achieving set goals and objectives.

With the help of the transactional leadership style, the critical focus of leaders is on fostering the commitment of followers towards new ideation through gaining tangible recognition or rewards, which ultimately results in generating new ideas. Hence, the value communication is done directly to followers regarding leaders' attachment in the program participation. The transactional leadership style is helpful for followers for improving their ability to learn, and it helps explain the target to achieve objectives. Transactional leadership helps in making followers able to realize the significance of self-efficacy when key targets are achieved. Moreover, the transactional leadership style seems appropriate for followers' motivation to contribute and participate in ideation programs of the firm. Transactional leadership behaviour aims to drive excellence and efficiency to encourage followers to organizational learning programs (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin, & Keller, 2006).

H₂: There is a significant impact of transactional leadership style on organizational learning.

Laissez-faire leadership and organizational learning

Laissez-faire leadership is another style of leadership that is referred to as the absence of leadership. The laissez-faire leadership style is generally known as ineffective leadership style, which is driven by a failure to take accountability to manage, including omission of reward or punishment. Moreover, the laissez-faire leadership style is a destructive style of leadership, which ultimately results in increased stress levels within the firm. This leadership style generally results from negligence or ignorance; however, it can also result from respect from a leader. Hence, provided the possibility that a leader's laissez-faire leadership style is a strategic choice and subordinates can positively perceive this. Therefore, there is a need to approach the laissez-faire leadership style more balanced to steer away from a conventional point of view and through subsequent links with adverse outcomes (Breevaart & Zacher, 2019). Glambek, Skogstad and Einarsen (2018) found that a laissez-faire leadership style can help achieve key objectives and goals. However, it cannot play a role in improving organizational learning within the firm.

The satisfied needs of employees can result in prompting self-absorption. The reinforcement theory is used to explain the negative influences of engagement of a leader. The reinforcement theory supports the need to give employees feedback on the performance of subordinates concerning cognitive and social rewards. However, this type of reinforcement can also result in low levels of reasoning and conduct since employees do not get engaged in cognitive processes themselves. However, they are forced to do so (Yang, 2015). Hence, different scholars have analyzed the influence of the laissez-faire leadership style, but none of the studies focused on investigating its impact on organizational learning in Turkish high schools. So, the focus of the current research study is on investigating the influence of the laissez-faire leadership style on organizational learning in Turkish high schools.

H₃: There is a significant impact of the Laissez-faire leadership style on organizational learning.

Mediating effect of organizational culture

Companies are formed with people who are raised in various social-cultural regions that have various values and rules. In addition to this, the culture that describes a community's living style can get differentiated between companies and societies. Organizational culture is an important idea that involves the link of activities and aims of the company with social norms and the analysis of attitudes and movements of individuals within the people. A strong culture of the company is adopted through employees and management with shared values and beliefs is more significant in developing the structure that has acquired sustainable growth (Xie, 2019). The structure in the school is usually emerged based on the organisation's culture, and it acquired a good place in the education field. The idea of school culture, mainly after the 1980s, has been used to define the comprehensive character of the idea of company culture in educational firms (Mannion & Davies, 2018). It works to fulfil the expectations of individuals and to make a positive culture within the school. One of the critical challenges identified in the school's culture is the weak and robust culture of the school. When leaders follow a transformational leadership style in schools while having a supportive culture, this helps enhance motivation to teach and learn. Over this, honest and sincere links among school members and the action sense together become more significant. Administrators in this environment have a clear sense of purpose and duty. They make positive links within organizational members and transform school as some sustainable structure into a learning company with partners' participation (Curry et al., 2018). The school culture is the most significant factor that identifies the school's perception and the behaviour patterns of different partners, particularly students and teachers. Over here, the shared leadership style comes into action, and this study analyses the role of leaders in organizational culture. In addition to this, Rijal (2010) conducted a research study for understanding the relationship between leadership style and organizational culture. They found that different leadership styles are linked with the development of different types of organizational culture. It is not possible to gain positive outcomes in an organization by following a transformational leadership style. However, there is always a need to develop motivating culture and empowered culture in an organization.

Within the literature, research has identified that leadership behaviour identified through school administrators empowers employees' organizational commitment and enhances the work-life quality through a supportive organizational culture. It also increases satisfaction at the job, organizational health, and leadership styles (Erthal & Marques, 2018). In addition to this, the company's culture and working style mediate the link between job satisfaction and leadership style. There is proof that leadership shown through the school administrator plays a significant role in growing and shaping the organizational culture. In contrast to this, laissez-faire leadership tends to influence teachers' trust in school negatively. There is a negative and significant direct link between organizational cynicism and transformative leadership.

H₄: OC significantly mediates the relationship between TFL and OL.

H₅: OC significantly mediates the relationship between TSL and OL.

H₆: OC significantly mediates the relationship between LF and OL.

Methods

Research approach

In order to analyze the impact of leadership styles on organizational learning in educational institutions of Turkey, a quantitative research approach has been used. As per the quantitative research method, the researcher has focused on using facts and figures. According to this approach, the key focus is placed on the testing of theory. This method proved to help generate reliable and valid research outcomes (Kothari, 2004), ensuring less bias owing to its high objectivity and accuracy (Goddard & Melville, 2004).

Population and sampling

The research is based on the population of educational institutions of Denizli/Turkey. The whole population of the study is all high school teachers working in educational institutions of Denizli/Turkey, which is 3750 high school teachers. A sample of 310 respondents was selected based on the purposive sampling technique. The selected purposive sampling was a type of non-probability sampling, according to which researchers relied on judgments while selecting members from the selected population. As the researcher lives in Denizli/Turkey, the data were collected from those teachers working in higher schools of Denizli/Turkey, who were readily and easily available. As the study was mainly focused on exploring the impact of leadership styles on organizational learning in the

case of educational institutions of Turkey, it was essential to select teachers working in those institutions to get their point of view. After distributing questionnaires, the researcher collected 310 out of 400 filled questionnaires. The researcher used this sampling strategy, as it helped in conducting the research survey in a lesser period (Kumar, 2018).

Table 1. Demographic Analysis

| | | Frequency | Percent |
|---------------|--------|-----------|---------|
| Gender | Male | 220 | 71 |
| | Female | 90 | 29 |
| Age | 20-29 | 93 | 30 |
| | 30-39 | 60 | 19 |
| | 40-49 | 93 | 30 |
| | 50-59 | 64 | 21 |

The primary data in the current research study has been collected from 310 teachers working in higher schools in Turkey. Among 310 respondents, there were 220 males and 90 females (as shown in Table 1). It means there was more percentage of male teachers as compared to female teachers. Their age was also analyzed, and it was found that 30% of respondents belonged to 20-29 years of age, 19% belonged to the age group of 30-39 years. In addition to this, 21% of respondents belonged to 50-59 years. Therefore, most people who participated in the study belonged to the age group of 20-29 and 40-49.

Research instrument

The questionnaire consisted of items related to leadership styles and their impact on organizational learning. The items related to leadership styles were taken from the research study of Muthiani (2019), organizational culture items from O'Reilly III et al. (1991) and organizational learning items from Mullford (2005). In order to ensure the reliability of the questionnaire, the pilot study was conducted. In the pilot study, the researcher collected data from 85 respondents and then value of Cronbach's alpha; TFL (0.97), TSL (0.82), LFL (0.82), OC (0.75) and OL (0.70). The questionnaires were distributed to teachers of higher educational institutions to get their point of view about leadership styles followed by principals and their impact on organizational learning. The items added to the questionnaire were designed based on a five-point Likert scale. As per the five-point Likert scale, 1= Strongly Disagree, 2= Disagree, 3= Neutral, 4= Agree, and 5= Strongly Agree.

Data analysis

After collecting data through questionnaires, it was analyzed with the help of the descriptive analysis technique. Besides this, the researcher also checked the normality of data through values of skewness and kurtosis. Moreover, regression analysis and correlation analysis were used to test the influence of critical, independent variables on the dependent variables. Moreover, the reliability analysis of the questionnaire used in the study was also checked using the value of Cronbach's alpha.

Findings and results

Descriptive statistics

The findings of mean and standard deviation for all variables have been included in Table 2. From table 2, it can be seen that the perception of teachers about transformational leadership is at an intense level (M=3.5097, SD=0.58940). On the other hand, the value of standard deviation for transformational leadership is relatively low, which there is not much dispersion in the data, and almost all values are closer to the mean value. Moreover, the perception of teachers about laissez-faire leadership style is at the medium level (M=2.3016, SD=0.64374), which means the value of standard deviation is not too high, so there is not much dispersion in data collection related to laissez-faire leadership style, and the perception about transactional leadership style is at low level (M=2.2538, SD=0.43751). It means, as compared to other variables, the value of standard deviation is lowest for transactional leadership style. Hence, all values are closer to the mean value. Along with this, the perception regarding mediating effect of organizational culture is relatively high (M=3.4505, SD=0.64881), which means, as per most respondents, organizational culture is something that significantly mediates the relationship between leadership styles and organizational learning and the value of standard deviation is low, so there is no dispersion in data. The 'N' value depicts the total number of responses, which is 310 for all variables.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlation Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N | | |
|------------------------------------|--------|----------------|--------|-------|-----|
| OC | 3.4505 | .64881 | 310 | | |
| TSL | 2.2538 | .43751 | 310 | | |
| LFL | 2.3016 | .64374 | 310 | | |
| OL | 3.1376 | .56671 | 310 | | |
| TFL | 3.5097 | .58940 | 310 | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizational Culture | 1 | | | | |
| | 310 | | | | |
| Transactional Leadership | -.054 | 1 | | | |
| | .339 | | | | |
| | 310 | 310 | | | |
| Laissez-faire leadership | -.005 | .126* | 1 | | |
| | .932 | .027 | | | |
| | 310 | 310 | 310 | | |
| Organizational Learning | .183** | .097 | -.116* | 1 | |
| | .001 | .090 | .042 | | |
| | 310 | 310 | 310 | 310 | |
| Transformational Leadership | .109 | .041 | -.072 | .142* | 1 |
| | .055 | .476 | .208 | .012 | |
| | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |

Table 2 include correlations statistics for each variable. For example, the value of Pearson Correlation for the relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning is 0.142, and the significance value is 0.012. It means there is a weak significant and positive correlation between TFL and OL.

The value of Pearson Correlation for the relationship between Transactional Leadership and Organizational Learning is 0.097, and the significance value is 0.090. As the significance value is 0.09, which means the relationship is significant at a 90% confidence interval, the relationship is insignificant. Therefore, based on the value of Pearson correlation, it is found that there is a weak significant and positive correlation between TSL and OL.

In addition to this, the value of Pearson Correlation for the relationship between Laissez-faire leadership style and Organizational Learning is -.116, and the significance value is 0.042. As the value of significance is less than 0.05, the relationship between variables is significant. However, as Pearson Correlation's value is negative, the Laissez-faire leadership style hurts Organizational Learning. Therefore, the Pearson correlation value depicts a weak and negatively significant correlation between LFL and OL.

The correlation statistics also includes an analysis of the relationship between Organizational Culture and Organizational Learning. The value of Pearson Correlation for the relationship between Organizational Culture and Organizational Learning is 0.183, with a 0.001 significance value. It means there is a weak and positively significant relationship between OC and OL.

Normality assumption

Table 3. Normality Statistics

| | N | Skewness | Kurtosis | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Std. Error |
| OC | 310 | .008 | -.500 | .138 | .276 |
| T | 310 | -.139 | -.136 | .138 | .276 |
| LF | 310 | .241 | .353 | .138 | .276 |
| OL | 310 | -.627 | .512 | .138 | .276 |
| TL | 310 | -.732 | .013 | .138 | .276 |
| Valid N (listwise) | 310 | | | | |

From the skewness values, it can be seen that all values are less than -1, so it means the distribution is left-skewed. However, the kurtosis values are low, which means there are no outliers in the data set.

Moreover, all values are within the range of +3 and -3 (Limpert & Stahel, 2011), so it means the data is normally distributed, so this assumption for regression is also met.

Multicollinearity test

As the assumption of normality for regression analysis has been met, it is now essential to test whether there is a similarity between independent variables. In order to check this, a multicollinearity test has been performed. In order to have a good regression model, it is essential to have no multicollinearity in the data set. Therefore, when values of VIF are between 1 to 10, it means there is no multicollinearity.

Table 4. Multicollinearity Statistics

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | T | .983 | 1.017 |
| | LF | .982 | 1.019 |
| | TL | .996 | 1.004 |
| 2 | (Constant) | | |
| | T | .980 | 1.020 |
| | LF | .982 | 1.019 |
| | TL | .994 | 1.006 |
| | OC | .996 | 1.004 |

As the values of VIF for all variables are between 1 and 10, it means there is no multicollinearity. Hence, this assumption is also met (Daoud, 2017).

Durbin-Watson test

Durbin-Watson test is used to test the auto-correlation in residuals. According to the rule of thumb, it is important to have values between 1.5 to 2.5 to meet this assumption for regression statistics (Freund & Wilson, 2006). For current data, the value of Durbin-Watson is 1.993, which means it is more significant than 1.5 and less than 2.5, so it means this assumption is met.

Table 5. Durbin-Watson Values

| Model | R | R Square | Adjusted Square | R Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------|----------|-----------------|------------------------------|---------------|
| 1 | .176a | .031 | .021 | .56060 | |
| 2 | .256b | .066 | .053 | .55140 | 1.993 |

- a. Predictors: (Constant), TL, T, LF
- b. Predictors: (Constant), TL, T, LF, OC
- c. Dependent Variable: OL

Regression analysis

In this study, regression analysis was used for determining whether dependent variables are predicted through independent variables about the third sub-dimension of the study as the study included mediator, which is referred to as the third variable, which allows a provided argument for influencing a specific dependent variable, so mediation analysis has also been done in this study. It is essential to have a significant relationship between mediating variables and predictor variables. Therefore, it is essential to have a significant relationship between these variables when regression analysis is performed. When entry mediating variable and predictor variable is done synchronically, the relationship can get non-significant, or a reduction in the introductory level of significance has resulted. In this research study, three leadership styles (TFL, TSL and LFL styles) were studied as independent variables and organizational learning was studied as a dependent variable. Moreover, the analysis has been done on whether or not organizational culture (school culture) plays a mediating role in the relationship between leadership styles and organizational learning.

Multiple linear regression

Table 6. Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .206a | .042 | .033 | .55726 |

a. Predictors: (Constant), LFL, TFL, TSL

Table 6 shows that the value of R square is 0.042, which means 4.2% of the data fit the regression model. Thus, even though R square's value is positive, its value is not that high, so it means the data is not a better fit into the model.

Table 7. Anova

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| 1 | Regression | 4.215 | 3 | 1.405 | 4.525 | .004b |
| | Residual | 95.023 | 306 | .311 | | |
| | Total | 99.239 | 309 | | | |

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), LFL, TSL, TFL

The F-statistics has been used to analyze whether the dependent variable is predicted through independent variables. As the value of F is greater than 1, the relationship between independent and dependent variables is significant.

Table 8: Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.634 | .269 | | 9.777 | .000 |
| | TFL | .124 | .054 | .129 | 2.301 | .022 |
| | TSL | .138 | .073 | .106 | 1.883 | .061 |
| | LFL | -.105 | .050 | -.120 | -2.117 | .035 |

a. Dependent Variable: OL

Table 8 illustrates the value of the beta coefficient of the regression model for the relationship between transformational leadership style and organizational learning. As this model regresses organizational learning on transformational leadership, table 8 indicates the beta coefficient as 0.124. The beta coefficient depicts the slope of the relationship, i.e. the change in the dependent variable by a unit change in the independent variable.

In a current research study, the beta coefficient implies that a 1% change in the transformation leadership will bring about a 12.9% change in organizational learning. In addition, the beta value is positive. Therefore, it implies a positive relationship between organizational learning and transformational leadership, i.e. an increase in transformational leadership is expected to bring a 12.9% increase in organizational learning. Therefore, as the beta coefficient is significant, the null hypothesis is rejected, and it is concluded that there is a significant impact of the transformational leadership style of principals on organizational learning in the case of higher schools of Turkish.

Model for organizational learning and transactional leadership style indicates that value of significance is 0.061 and value of beta is less than 2, which means the null hypothesis is accepted and alternative hypothesis (H2) is rejected. Hence, it means transactional leadership style does not significantly affect organizational learning.

In a current research study, a model for organizational learning and laissez-faire leadership style indicates that the beta coefficient implies that a 1% change in the Laissez-faire leadership style will bring about a 12.0% change in organizational learning. In addition, the beta value is negative; therefore, it implies a negative relationship between organizational learning and Laissez-faire leadership style, i.e. an increase in the Laissez-faire leadership style is expected to bring a 12% decrease in organizational learning. Therefore, as the beta coefficient is significant, the null hypothesis is rejected, and it is

concluded that there is a significant negative impact of the Laissez-faire leadership style of principals on organizational learning in the case of higher schools of Turkey.

Mediation analysis

Table 9. Model Summary for Mediation Analysis

| Model | R | R Square |
|-------|------|----------|
| 1 | .206 | .042 |
| 2 | .271 | .073 |

The value of R square is 0.073, which means 7.3% variation is explained in organizational learning due to leadership styles and organizational culture changes. Moreover, the value of R square depicts that 7.3% of data fits into the regression model.

Table 10. ANOVA

| Model | | F | Sig. |
|-------|------------|-------|------|
| 1 | Regression | 4.525 | .004 |
| | Residual | | |
| | Total | | |
| 2 | Regression | 6.024 | .000 |
| | Residual | | |
| | Total | | |

The value of F for model 2 is more significant than six, and the significance value is 0.000, which is less than 0.05, so it means the model is significant with the existence of an independent and mediating variable.

Table 11. Coefficients for Hierarchical Regression

| Model | | Unstandardized Coefficients | | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | | |
| 1 | (Constant) | 2.634 | .269 | 9.777 | .000 |
| | TFL | .124 | .054 | 2.301 | .022 |
| | TSL | .138 | .073 | 1.883 | .061 |
| | LFL | -.105 | .050 | -2.117 | .035 |
| 2 | (Constant) | 2.141 | .307 | 6.965 | .000 |
| | TFL | .105 | .054 | 1.964 | .050 |
| | TSL | .152 | .072 | 2.099 | .037 |
| | LFL | -.107 | .049 | -2.183 | .030 |
| | OC | .154 | .049 | 3.181 | .002 |

The values of t are far greater than 1 for all variables, and values of significance are less than 0.05, so it means all null hypotheses related to mediating variables are rejected, and alternate hypotheses are accepted. As the value of significance is less than 0.05 for all variables, even in direct and indirect relationships, it means there is partial mediation of organizational culture on the relationship between independent and dependent variables.

Based on the Sobel Test, the value of Sobel Test Statistics is 0.25431, and the value of one-tailed probability is 0.39962, and the two-tailed probability is 0.79925. Therefore, as the values of probability for mediation by the Sobel Test are between 0 and 1, it means there is a significant mediating effect of organizational culture on the relationship between leadership styles and organizational learning (Abu-Bader & Jones, 2021).

In line with the hypotheses determined within the scope of the study, the analyses detailed above were carried out. As a result, the hypotheses H1, H3, H4, H5 and H6, determined within the study's scope and analysed simultaneously, were accepted.

Discussions

As per current findings, it is revealed that the TFL style of principal is perceived to be having the highest impact on organizational learning. Keawchaum (2017) claimed that when school principals follow a transformational leadership style, this ultimately builds an environment in which teachers are

encouraged to play their best role in improving students' learning. Similar to this, Bouwmans et al. (2017) also argued that the transformational leadership style is one of the most effective leadership styles because it is directly linked with the improved performance of followers. When a teacher follows a transformational leadership style, this ultimately helps effective foster decision-making. In addition to this, the study has revealed no significant impact of transactional leadership style on organizational learning. This finding is the opposite of the findings of Zagoršek, Dimovski & Škerlavaj (2009), who claimed that principals in schools follow a transactional leadership style. They give importance to giving rewards and perks to teachers. Giving rewards and perks to teachers proves to help enhance teachers' motivation level and encourage them to participate in students' learning activities fully. However, Berson, Nemanich, Waldman, Galvin, and Keller (2006) argued that the effect of the transactional leadership style is less than the transformational leadership style. In cases where the learning level in schools is not significantly improved, teachers' satisfaction and commitment levels are low with transactional leadership (Devece, Palacios & Ribeiro-Navarrete, 2019).

Moreover, the punishments or rewards are proved dependent on the outcomes. The followers and leaders set some predefined objectives. Leaders who use transactional leadership provide specific tasks to followers and give punishments or rewards dependent on the outcomes. The followers and leaders set predefined objectives when they fail to fulfil the given objective, which ultimately does not enhance the organisation's learning level (Tang, 2019).

Along with this, another leadership style that has been studied in this research study is the laissez-faire leadership style. A laissez-faire leader does not have direct followers' command and fails in giving good responses. This finding is similar to Kopia (2016) findings which stated that the laissez-faire leadership style is more familiar with trained and experienced workforce needing minor fall of supervision. However, the style of laissez-faire makes no leadership efforts from leaders that can result in increased costs, less control, and poor production. Besides this, the Laissez-faire leadership style hurts organizational learning. Similarly, Devece, Palacios, and Ribeiro-Navarrete (2019) also claimed that employees could abuse laissez-faire leadership, resulting in low accountability and such leadership style. It means following such a leadership style can result in low productivity by teachers, ultimately reducing the quality of organizational learning in schools.

Moreover, the study has revealed that it is always important to focus on the school's culture and give importance to leadership styles. The development of good organizational culture in schools improves the relationship between leadership styles and organizational learning. This finding is similar to the research study conducted by Curry et al. (2018), who stated that an organization helps enhance overall performance and learning ability within a firm. Therefore, it is always essential to develop culture so that people within a specific organization can feel motivated towards achieving both individual and organizational goals.

Conclusions

This study has been carried out for investigating the impact of leadership styles on organizational learning in high schools of Turkey. Moreover, the study also included an analysis of mediating role played by OC on the linkage between leadership style and OL. It has been found that there is a significant impact of leadership styles on organizational learning. Along with this, organizational culture significantly mediates the relationship between leadership styles and organizational learning. Transformational leadership provides a positive escalation in the leader's performance that surpasses the influences of some transactional leadership. It is identified as being significantly and positively linked with the satisfaction of followers. The transactional style of leadership is theorized to involve exemption management and contingent reward. In contingent reward, the leader's primary focus is over the classification of straightforward tasks that are done together with some rewards to be achieved on accomplishment that satisfies the exchange spirit between different parties.

On the other hand, management-by-exception implies leaders ensuring timely and proper accomplishment of some perspectives. Leaders who use transactional leadership provide some of the essential tasks for followers to perform. When principals in school follow a laissez-faire leadership style, the level of learning within schools gets reduced. Reduced level of learning is because following such a leadership style by principals reduces the cohesiveness of teams.

This research study proves to help add value to the literature because none of the prior research studies investigated the impact of leadership styles on organizational learning and the mediating effect of organizational culture. As the study is focused explicitly on higher educational institutions of Turkey, this provides essential information about how leadership styles of school principals can influence organizational learning, especially in the context of Turkish higher institutions. In addition to theoretical

implications, the current research study also has practical implications. The findings of this study are beneficial for school principals of educational institutions, as they can get to know about the most effective leadership styles, which can prove to help enhance the level of learning within schools. Moreover, the management of schools can get to know about the importance of organizational culture for improving organizational learning within higher schools. Thus, the research study has both theoretical and practical implications. However, as the sample size is small, it cannot be generalized to larger sample size. So, in the future, researchers can focus on using a larger sample size. Moreover, future research studies can be conducted within other contexts, like in different countries.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The author(s) declared that this study has received no financial support

Ethics Committee Approval:

Ethics committee approval was received for this study from Pamukkale University, and an application was made for the permission Ethics Committee on 27/01/2021 and E-93803232-622.02-13517 document number.

References


- Arar, K., & Nasra, M. A. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 57 (1), 85-100. Doi: <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2017-0094>
- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3).
- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel test and hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92 (2), 384-409. Doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The leadership quarterly*, 17(6), 577-594. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?, *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.03.010>
- Curry, L. A., Brault, M. A., Linnander, E. L., McNatt, Z., Brewster, A. L., Cherlin, E., ... & Bradley, E. H. (2018). Influencing organizational culture to improve hospital performance in care of patients with acute myocardial infarction: a mixed-methods intervention study. *BMJ quality & safety*, 27(3), 207-217. Doi: <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs-2017-006989>


- Devece, C., Palacios, D., & Ribeiro-Navarrete, B. (2019). The effectiveness of crowdsourcing in knowledge-based industries: the moderating role of transformational leadership and organizational learning. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32 (1), 335-351. Doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547204>
- Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.
- Freund, R. J., Wilson, W. J., & Sa, P. (2006). *Regression analysis*. Elsevier.
- Erthal, A., & Marques, L. (2018). National culture and organizational culture in lean organizations: a systematic review. *Production Planning & Control*, 29(8), 668-687. Doi: <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1455233>
- Goddard, W., & Melville, S. (2004). *Research methodology: An introduction*. Juta and Company Ltd.
- Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work & Stress*, 32 (3), 297-312. Doi: <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*. 23 (4), 232-248. Doi: <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 1-15. Do: <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Keawchaum, S. (2017). *How transformational leadership influences organizational learning capability, psychological contract and performance: a mixed methodology research in a Thai case study* (Doctoral dissertation, University of Aberdeen).
- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organizational learning, knowledge sharing and social media use in public organizations?. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101391. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>
- Kopia, J. (2016). Study on integration and leadership styles of Management Systems based on a high level structure. In *International Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 431). *Academic Conferences International Limited*.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage.
- Limpert, E., & Stahel, W. A. (2011). Problems with using the normal distribution—and ways to improve quality and efficiency of data analysis. *PLoS One*, 6(7), e21403.
- Mannion, R., & Davies, H. (2018). Understanding organizational culture for healthcare quality improvement. *Bmj*, 363. Doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.k4907>
- Muthiani, M. J. (2019). *The Impact of Leadership on Learning Outcomes: A Study on Effective Leadership Style for Principals in Vocational Colleges*, IGI Global, 308-327.
- Mulford, B. (2005). Organizational Learning Questionnaire-Quality Evidence. *Leading & Managing*, 11 (2), 46-54. Doi: 55bdd6e108aec0e5f44461af.pdf
- Nguyen, T. T. N., & Luu, T. M. N. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), 170.
- Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector: An empirical study of corporate managers and educational leaders. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(1), 33.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34 (3), 487-516. Doi: <https://doi.org/10.5465/256404>
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).

- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.
- Serinkan, C., Enli, P., Akcit, V. & Kiziloglu, M. (2014). Evaluation Of Knowledge Level Of Cargo Companies About Their Organizational Learning and Team Management: An Empirical Research in Cargo Companies in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, pp.4170-4174. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.911
- Serinkan, C., Kiziloglu, M., Akcit, V. & Enli, P., 2014. Organizational learning capacity in cargo industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, pp.4005-4009. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.881>
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325-1335. Doi: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>
- Tang, K. N. (2019). *Leadership styles and organizational effectiveness. In Leadership and Change Management, SpringerBriefs in Business*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_2
- Tang, L. L., & Yeh, Y. L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *品質學報*, 22(5), 461-481.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68 (2), 276-295. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. *European journal of training and development*.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*. 34 (10), 1246-1261. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14 (2), 144-165.

The effect of occupational commitment and mobbing on the intention to leave in road transportation during the COVID-19 pandemic period

COVID-19 pandemi sürecinde karayolu taşımacılığındaki meslekî bağlılığın ve mobbingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

Gözde Yangınlar¹ 

Nurgün Bal² 

¹ Assoc. Prof., İstanbul Ticaret University, İstanbul, Turkey

gyanginlar@ticaret.edu.tr

ORCID: 0000-0002-3814-2982

² Asisst. Prof., Beykent University, İstanbul, Turkey,

nurgunbal@beykent.edu.tr

ORCID: 0000-0001-5140-8776

Corresponding Author:

Gözde Yangınlar,

İstanbul Ticaret University, İstanbul, Turkey,

gyanginlar@ticaret.edu.tr

Submitted: 03/05/2021

Revised: 13/07/2021

Accepted: 28/07/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Yangınlar, G., & Bal, N., The effect of occupational commitment and mobbing on the intention to leave in road transportation during the COVID-19 pandemic period, *bmj* (2021) 9 (3): 835-850, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1829>

Abstract

The road transportation sector is an integral part of foreign trade and the locomotive of economic development. The COVID-19 outbreak caused the closure of customs gates for a certain period in addition to a decrease in demand for goods and services and thus profoundly affected the road transport industry. For businesses operating in the road transportation sector, occupational commitment and exposure to mobbing of employees during the pandemic are vital in terms of business performance. This study examines occupational commitment and mobbing on the intention to leave during the COVID-19 pandemic. Although there are many studies in the literature on the effects of the COVID-19 pandemic, there has been no study examining the relationship between these three variables in the road transportation industry. This study is the first empirical study to examine variables such as intention to leave, mobbing, and professional commitment during the pandemic period in Turkey. The research universe consists of 45 logistics companies that provide transportation, customs clearance, storage, insurance, logistics value-added services. The sample consists of businesses engaged in national and international road transport, strengthening the representation ability. As a result of the study, it was determined that mobbing sub-factors did not decrease emotional, occupational commitment, and mobbing increased the intention to leave. Thus, it has been proven that there is a negative relationship between emotional and normative occupational commitment and intention to leave. It is expected that this study will contribute significantly to the businesses and the literature operating in road transportation during the COVID-19 pandemic.

Keywords: COVID-19, Road Transportation, Occupational Commitment, Mobbing, Intention to Leave

JEL Codes: L91, M10

Öz

Karayolu taşımacılığı sektörü dış ticaretin ayrılmaz bir parçası ve ekonomik kalkınmanın lokomotifidir. COVID-19 salgını gümrük kapılarının belirli bir süre kapatılmasına, mal ve hizmet taleplerindeki düşüşün yaşanmasına neden olmuş ve karayolu taşımacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Karayolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından pandemi sürecinde çalışanların meslekî bağlılıkları ve mobbinge maruz kalma durumları işletme performansı açısından hayati öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, COVID-19 pandemi sürecinde meslekî bağlılık ve mobbingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Literatürde COVID-19 pandemisinin etkilerine ilişkin birçok çalışma olmasına rağmen karayolu taşımacılığı sektöründe bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, Türkiye'de pandemi döneminde işten ayrılma niyeti, mobbing ve meslekî bağlılık gibi değişkenleri inceleyen ilk ampirik çalışma özelliğini taşımaktadır. Araştırmanın evrenini taşıma, gümrükleme, depolama, sigorta, lojistik katma değerli hizmetler sunan 45 lojistik firması oluşturmaktadır. Örneklemin hem ulusal hem de uluslararası karayolu taşımacılığı yapan işletmelerden oluşması temsil kabiliyetini güçlendirmektedir. Araştırma sonucunda, mobbing alt faktörlerinin duygusal meslekî bağlılığı azaltmadığı ve mobbingin işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir. Duygusal ve normatif meslekî bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Bu çalışmanın COVID-19 pandemi döneminde karayolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmelere ve literatüre önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Karayolu Taşımacılığı, Meslekî Bağlılık, Mobbing, İşten Ayrılma Niyeti

JEL Kodları: L91, M10

Introduction

The COVID-19 epidemic, which originated in China in December, appeared in Turkey in March 2020, has affected the world ever since is a very large-scale crisis that causes global supply chain interruptions. By creating a domino effect in the supply chains, the businesses shut down, the supplier enterprises could not sell their products, and the prospective client could not provide input. All countries faced economic and social crises due to the epidemic that affected the world. The economic crisis has adversely affected countries with intense international trade, and one of the sectors most affected has been the road transportation sector. When the road transport data in 2020 and 2019 are compared, passenger transport decreased by 14.9% compared to the previous year, while cargo transport increased by 1.99% (KGM, 2021).

Especially in the COVID-19 pandemic, issues such as occupational commitment, mobbing, and intention to leave have been a subject of interest in business (Said and El-Shafei, 2021). In an increasingly competitive environment with globalization, meeting employees' sensitivity affects their occupational commitment and is vital in reducing their intention to leave (Varol, Karaer and Ortakarpuz and 2017). In recent years, mobbing, which is spreading rapidly in international businesses, advancing insidiously, decreasing the synergy and energy of the business, has been faced. Mobbing is a fundamental organizational problem that causes tension and a conflictual climate and negatively affects the employees' job satisfaction and occupational commitment. The loss of corporate memory and the costs incurred in the organization if employees exposed to mobbing leave their jobs are also remarkable (Erdirençelebi and Filizöz, 2016). During the COVID-19 pandemic, selection and training efforts to find qualified employees along with qualified personnel are reflected as an additional cost to the business. The costs arising in this process can directly affect the productivity and profitability of the business (Abdallaa, Said, Ali, Ali and Chen, 2021).

The purpose of this study is to examine the relationship between exposure to mobbing, occupational commitment levels, and their intention to leave the road transport industry during the COVID-19 pandemic period. Unfortunately, there is no study investigating the highway transport workers' occupational commitment, intention to leave, and mobbing during the COVID-19 pandemic in the literature review. So, the specified gaps in the literature are tried to be fulfilled via this study's contributions as listed below:

1. This study aims to analyse the relationship among occupational commitment levels of highway transport workers, mobbing, and intention to leave. The survey is specially constructed for this study and applied in 45 large and medium-sized logistics enterprises.
2. It reveals the level of mobbing exposure of highway transport workers during the COVID-19 pandemic process.
3. It is to measure which of the occupational commitment factors of highway transport workers is higher during the COVID-19 pandemic.
4. It is to determine intention to leave whether highway transport workers' leave their jobs is high during the COVID-19 pandemic.
5. It is anticipated that this study will significantly contribute to the logistics sector practitioners and the literature.

The study consists of five parts. In the first part, the introduction, in the second part, a literature review was done on-road transportation, mobbing, occupational commitment, and intention to leave during the COVID-19 pandemic period. The method of the research is included in the third part and the findings in the fourth chapter. Finally, in the fifth chapter, results and evaluations are presented.

Literature review

Road transportation during the COVID-19 process

Road transportation is defined as the mode of transport that can offer unique solutions to the demands and demands of the consumer, performs the delivery of the products from the exit point to the destination point by vehicles for a certain fee, and is realized with a contract between the carrier and the shipper (Taşkın and Durmaz 2012). The fact that the entrance to the market in road transportation and infrastructure costs are lower than other transport modes facilitate entry to the sector and enables road transport to be more widespread. If the geographical conditions are suitable, the transportation network is quite vast. It has a unique capability as it is the only type of transportation provided from door to door. Also, It is more advantageous to plan trips at any time of the day and provide loading-

unloading services compared to other transportation modes. Road transportation provides a high degree of flexibility in the time schedules and routes of transport vehicles in passenger and freight transportation (Karacan and Kaya 2011). In addition to the shipment of products of very different volumes.

Although road transportation has many positive aspects, its negative aspects are also remarkable. Affected by weather conditions, high risk of accidents, additional costs incurred in customs procedures, long waiting times reduce transportation efficiency. Besides, high costs and the need for additional equipment pose disadvantages in transporting high tonnage products (Doğan, 2014). In addition to the fact that fixed costs are higher than low variable costs, unit costs are also higher than maritime and rail transportation (Acar and Çakmak, 2013). Also, it is less preferred in the shipment of tiny loads in terms of time and cost factors (Koban and Keser, 2011).

The COVID-19 outbreak in Turkey, which started in March 2020, caused many procurements and road shipment processes problems. In this process, the road transport operation has changed drastically. Logistics enterprises have implemented road transport, storage, distribution, and inventory functions by using technological tools with a few personnel and paying attention to social distance and hygiene rules. Studies have been carried out to determine the contact of infected employees working in the highway operation with other employees, and social severe distancing measures have been taken. No studies have been found in the literature that examines the impact of the COVID-19 outbreak only on the road transportation sector. There are many studies in the literature dealing with the effects of the COVID-19 pandemic within the logistics and supply chain management framework. In the study of Senir (2021), it was stated that quarantine practices and employees who are unable to go to work could cause deterioration in supply; It draws attention to the fact that changes in consumer preferences cause deterioration in demand. Problems were encountered, especially in supplying medical supplies such as respirators, masks, and medicine. There were difficulties in supplying protective equipment such as gloves, masks, hand disinfectants to highway workers.

Nakiboğlu (2020) stated in his study that the COVID-19 outbreak caused limitations in national and international logistics activities, delays in shipments, and increased logistics costs. In their study, Akçacı and Çınaroğlu (2020) pointed out that as a result of additional controls at international border entries and exits due to the effect of the pandemic, long vehicle queues are formed, and delays in shipment are experienced. These delays also lead to increases in freight prices. Furthermore, according to Genç and Kaya (2021), many new regulations related to international trade and transportation implemented with the COVID-19 epidemic (such as the transition to the appointment system in customs procedures, change of ATR processes, restrictions on some products in international trade, and the obligation of 14-day quarantine for drivers ...) They discussed this in detail. Besides, they argue that the inability to deliver on time negatively affects international logistics performance; container supply time reaches 2-3 weeks, and deliveries are made at least 2-3 days late.

In their study, Liu, Liang, Bao, Qin, Lim (2020) explained that the COVID-19 outbreak in China disrupted the logistics distribution networks of enterprises and significant reductions in logistics demands and transport capacities. It is stated that logistics centres are vital in delivering urgent materials as soon as possible in this epidemic. In his study, Mogaji (2020) concluded that the COVID-19 outbreak in Nigeria caused an increase in transportation costs, a decrease in operational efficiency, and a lack of transportation infrastructure. Loske (2020) mentioned that the change in the purchasing behaviour of consumers due to the restrictions in Germany affects the transport capacity dynamics, and the demand for the transportation of uncooked food products has increased. Saladie, Bustamante, Gutierrez (2020) found that with the COVID-19 outbreak, traffic accidents in the Spanish province of Tarragona decreased by about 74%. Akbal (2020) emphasizes the need to establish a flexible supply chain against demand fluctuations to prevent the bullwhip effect in the COVID-19 pandemic. Furthermore, it emphasizes the importance of practical information sharing with each member in the supply chain over the information network. Karlı and Tanyaş (2020) determined that the importance of information in supply chain management increased even more during the pandemic process, and those strategies developed to minimize supply chain management risks should be managed proactively.

During epidemic periods, there are usually difficulties in material supply, decreased efficiency in operational activities, and price fluctuations (Ivanov, 2020). It is seen that similar situations are experienced in this epidemic. Due to the COVID-19 crisis, it is predicted that approximately 25 million people will lose their jobs globally, and millions will be unemployed, so the impact of COVID-19 on global working life will be both very deep and extensive (ILO, 2020). Also, the widespread use of e-logistics activities during the pandemic has created new bottlenecks for logistics service providers. Sudden unexpected developments in demand and supply revealed the necessity for logistics enterprises

to have a more flexible structure. The highway transport workers must work in coordination with the business personnel involved in supply chain management.

Mobbing

Mobbing is defined as the systematic, specific, frequently applied harmful behaviours and pressures to subordinates of superiors, superiors or subordinates, or colleagues with the same status within the organization (Vandekerckhove and Commers, 2003). This concept is a complex and multidimensional issue frequently encountered in workplaces but often cannot be explained by the person for personal reasons, avoided and sometimes ignored, and has severe effects on employees' physical and psychological conditions (Kudielka 2004).

The feature that distinguishes mobbing from the ongoing conflict between two workers is a type of behaviour and conflict that can cause psychological and physiological damage to the individual in its systematic and long-term development and consequences (Browne and Smith, 2008). Mobbing is a process that develops in various stages and can turn into more disturbing behaviours over time. These behaviours may be persistent, aggressive, insulting, or abusing their power, causing the other person to feel threatened, humiliated, and confused (Clarke, 2002). It starts unnoticed but progresses so quickly that irreversible points can be reached (Davenport, Schwartz and Elliott, 2003). The loss of those exposed to mobbing occurs not only socially but also economically. Victims may choose to accept mobbing, not complain, and avoid conflict, or they may intend to quit and find it more appropriate to report this situation to senior management (Altunay, Oral and Yalçınkaya, 2014). Those exposed to mobbing are not only affected, but they also think that other colleagues may be exposed to such negative behaviours. To not be a victim and survive within the organization, mobbing employees leads to unethical behaviours. As a result, employees lose their trust in each other and the organization and seek new jobs. Vartia (2001) proved that factors such as the structure of the organization, the characteristics of the job, and leadership styles are related to mobbing and that the victims of mobbing experience discomfort such as job dissatisfaction, depression, and absenteeism. In his study, Salin (2001) stated that those at the lower hierarchy levels are more likely to be exposed to mobbing.

Occupational commitment

Occupation is an influential factor in the individual's self-realization and self-definition within the social structure, and it is defined as the activities that people maintain based on the knowledge and skills gained through a specific education to earn their lives (Elchardus and Smiths, 2008). This concept effectively makes the individual's perception of his profession bring behavioural results and make the individual visible in society (Teng, 2008).

Occupation commitment is expressed as employees' psychological relationships with their professions and emotional reactions (Allen and Meyer, 1990). In this context, it is observed that employees with high professional commitment make efforts to develop their skills and qualifications, spend energy to develop their careers, and feel a sense of gratitude to their organizations. Changes in working conditions obscure employees' career development and cause them to develop a negative attitude towards their organization (Morrow, 1993). Occupation commitment is a conceptual structure consisting of emotional, normative, and continuity dimensions (Meyer, Allen and Smith, 1993). Employees feel that investing in their profession is a more rational approach to cope with environmental and organizational uncertainty. In this context, they prefer to be attached to their profession rather than to their organization (Blau, 2003). Factors such as leadership characteristics within the organization, wage level, and working conditions may be effective in the occupation commitment of employees and their decision to leave (Cohen, 2000).

The intention to leave

The intention to leave the job is described as the active and destructive actions taken by the employees when they are not satisfied with the working conditions (Rusbelt, Farrell, Rogers and Mainous, 1988). This concept is also expressed as individuals' desire to leave their current jobs or professions to seek a new job or profession (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, (2002). The employee's desire to consciously plan and realize the departure from his organization and the continuity of this request effectively realises the intention to leave (Allen, Weeks and Moffitt, 2005; Cho, Johanson and Guchait, 2009). The cognitive and behavioural stages of the intention to leave function as the employee's decision to leave the organization (Lagerlund, Sharp, Lindqvist, Runesdotter and Tishelman, 2015).

The intention to leave is classified into three groups: exogenous, personal, and work-related factors. External factors include employees' perceptions, unemployment rates, and resumption rates; personal factors include age, gender, years of employment, education, marital status. Work-related factors are

wage, job performance, job description, job satisfaction, routine work, promotion opportunities (Tuna and Yeşiltaş, 2014). Factors affecting employees' intention to leave their jobs are also stated as "environmental factors, organizational culture and values, relations with colleagues, job/role demands and expectations, and career development opportunities" (Takase, Maude and Manias, 2005). Weisberg and Kirschenbaum (1991) stated in their study that the intention to leave decreased as the age and the duration of the experience increased, and the higher the education level and professional level, the higher the intention to quit. Cotton and Tuttle (1989) found a negative relationship between intention to leave and income level. Griffeth, Hom and Gaertner, (2000) argued that lower-income employees intend to quit more. Employees who see low wage levels can easily be divided into organization memberships. In their studies, Kaur and Mohindru (2013) stated that besides the awareness of wage, satisfaction with the management style, organizational commitment, and procedural fairness also affect the intention to leave.

The intention to leave is a preliminary indication of absenteeism and can bring substantial costs to businesses. Besides, when an employee leaves his job, the social interaction and communication between other employees in the organization may deteriorate, the emergence of anxiety and tension, and adaptation problems with the new person is observed (Kanten, 2014). In addition to negatively affecting the quality of products and services, the departure of a qualified workforce may decrease the enterprise's competitive advantage (Hsiao, Auld and Ma, 2015). It is observed that employees with low job satisfaction have a high intention to leave, but if the employee has limited job opportunities, inadequate skills, and the labour market in which they supply labour is in a bad situation, they may prefer to stay in their current job, even if their job satisfaction is shallow. (Feldman and Arnold 1983).

Method of research

The purpose, importance and model of the research

A model has been developed within the framework of the purpose of the research, and it is given in Figure 1.

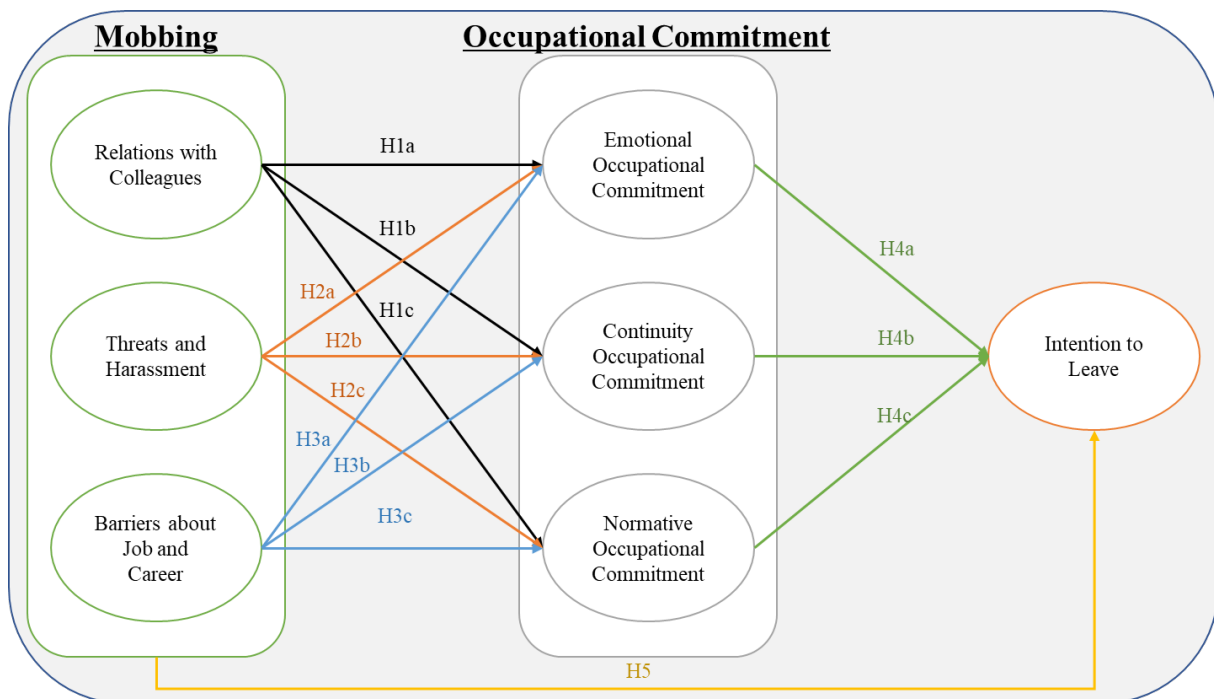


Figure 1: Research Model

The relational scanning model, one of the scanning models, was used in the research. A relational screening model is a research model that aims to determine the existence and degree of change between two or more variables (Karasar, 1998). Uştu and Tümkaya (2017) state that the variable affecting emotional commitment the most is commitment. They found out that the variable that affected the continuity and normative occupational commitment the most was the intention to leave. Erdirençelebi and Filizöz (2016) evaluate a positive relationship between mobbing sub-dimensions and the intention to leave. Arıkan Saltık, Avcı and Kaya, (2016) determine that the perception of the social status of the

profession and individual-profession harmony have a significant and positive effect on occupational commitment, while they explain that high occupational commitment reduces the intention to leave.

Meyer, Allen and Smith (1993) declare that when emotional attachment to the profession is high, the tendency to stay in the profession. Carson, Carson, Philips and Roe, (1996) argue that individuals affiliated with their profession can maintain their membership even if they are not affiliated with their organization, considering the scarcity of job alternatives or the cost of leaving the profession. Wildes (2004) states a significant relationship between an individual's perception of his profession and continuing the profession. The probability of the employee leaving the organization at any time in the future depends on the individual's behaviour, the underlying goal of the behaviour, and when the behaviour is activated (Hughes et al., 2010). It is predicted that the intention to leave will develop in enterprises where the level of organizational trust and organizational commitment is low (Huff and Kelley, 2003). In addition to the loss of organizational knowledge, culture, talent, and workforce, this situation also causes negative recruiting consequences such as orientation and training costs (Harvey, Harris and Martinko, 2008). Cunningham and MacGregor (2000) conclude that organizational trust directly affects job satisfaction and the intention to quit. If employees do not see the possible future successes of the organization and themselves as sufficient, they intend to quit. The employee is dependent on his profession but may not be affiliated with the organization; if the organization does not satisfy the professional needs of the individual, the intention to leave the organization increases (Goulet and Singh, 2002).

In line with the purpose of the study, the model of the research was designed as follows.

Hypothesis 1a. Relations with colleagues have a negative influence on emotional, occupational commitment.

Hypothesis 1b. Relations with colleagues have a negative influence on occupational continuity commitment.

Hypothesis 1c. Relations with colleagues have a negative influence on normative occupational commitment.

Hypothesis 2a. Threats and harassment have a negative influence on emotional, occupational commitment.

Hypothesis 2b. Threats and harassment have a negative influence on occupational continuity commitment.

Hypothesis 2c. Threats and harassment have a negative influence on normative occupational commitment.

Hypothesis 3a. Barriers to job and career have a negative influence on emotional, occupational commitment.

Hypothesis 3b. Barriers to job and career have a negative influence on occupational continuity commitment.

Hypothesis 3c. Barriers to job and career have a negative influence on normative occupational commitment.

Hypothesis 4a. Emotional, occupational commitment careers have a negative influence on intention to leave.

Hypothesis 4b. Continuity occupational commitment has a negative influence on the intention to leave.

Hypothesis 4c. Normative occupational commitment has a negative influence on the intention to leave.

Hypothesis 5. Mobbing has a positive influence on the intention to leave.

Sampling and data collection

The sample of the study consists of employees of logistics companies operating in road transport in Istanbul. Therefore, simple random sampling to collect data method was preferred. During the data collection phase, contacts were made with employees in the road import, road export, road sales, and marketing departments of 45 large and medium-sized logistics enterprises. Firstly, a pilot survey was conducted with 50 highway transport workers to test that the questionnaire applied in the study was valid and suitable for the study. In the light of the information obtained from the preliminary study, the questionnaire was given its final form. The study's sample size is 186 at the 95% confidence level and 5% tolerance level for 360 highway transport workers. Seven hundred questionnaires were shared

online between May 2020 and March 2021. A total of 275 questionnaires were returned. Thirty-one of them were not taken into account because they were filled incompletely and incorrectly. The remaining 244 questionnaires formed the data set of the study. This study was conducted online to 45 logistics companies due to time, cost, and risk of contamination during the COVID-19 pandemic process. Another constraint is the refusal of the highway transport workers to survey by declaring that they do not have time to conduct a survey.

Analysis of research data

The evaluation of the research data was made with the "SPSS" statistical package program. A 5-point Likert scale was used in both scales applied in the study. According to the scoring used in the scale, the items are graded from 1 to 5. The responses of "1: I do not agree at all", "2: I do not agree", "3: I am undecided", "4: I agree", "5: I completely agree" are selected by the participants. Considering Baysal and Paksoy (1999) work, it was decided to use Meyer's Three-dimensional Occupational Commitment Scale, Allen and Smith (1993). The mobbing scale is from the studies of Laleoğlu and Özmete (2013), and the intention to leave scale is from Gül, Oktay and Gökçe, (2008) adapted.

Findings

Within the scope of the findings, the demographic characteristics of the participants are revealed. The reliability and factor analysis of the scales used in the study are examined, and finally, the findings obtained as a result of the regression analysis and hypothesis tests are shown.

The distribution of road transportation employees participating in the study according to the variables of gender, marital status, age, education status is shown in Table 1.

Table 1: Demographic Findings

| Frequency Distributions of Demographic Variables | | | | | |
|--|------------------|--------------|-------------------------|------------------|----------|
| Gender | Frequency | % | Education status | Frequency | % |
| Female | 119 | 48.8 | High school | 14 | 5.7 |
| Male | 125 | 51.2 | Associate degree | 37 | 15.1 |
| Total | 244 | 100.0 | Undergraduate education | 139 | 57.0 |
| Age | Frequency | % | Post graduate | 54 | 22.1 |
| Under 20 | 18 | 7.4 | Total | 244 | 100.0 |
| 20-29 | 107 | 43.9 | Marital status | Frequency | % |
| 30-39 | 69 | 28.3 | Married | 105 | 43.0 |
| 40-49 | 34 | 13.9 | Single | 139 | 57.0 |
| 50 and above | 16 | 6.6 | Total | 244 | 100.0 |
| Total | 244 | 100.0 | Working time | Frequency | % |
| Income Level | Frequency | % | Less than 1 year | 18 | 7.4 |
| 2500 ₺ and below | 32 | 13.1 | 1-3 years | 50 | 20.5 |
| 2501-3500 ₺ | 67 | 27.5 | 4-6 years | 37 | 15.2 |
| 3501- 4500 ₺ | 57 | 23.4 | 7-9 years | 59 | 24.2 |
| 4501-5500 ₺ | 49 | 20.1 | 10 years and above | 80 | 32.8 |
| 5501- 6500 ₺ | 39 | 16.0 | Total | 244 | 100.0 |
| Total | 244 | 100.0 | | | |

According to Table 1, it was determined that 43.9% of the participants were between the ages of 20-29. When the gender groups of the participants are examined, it is seen that 51.2% of them are male, and 48.8% are female. Therefore, it was found that the ratio of males to females in the sample was close to each other. Furthermore, it was determined that most of the participants were undergraduate (57.0%), and their education level was high. The highway transport workers with more than ten years of work make up 32.8% of the sample.

The questionnaire used in the field research was created by making use of the studies in the literature. The questions received were updated in line with the sample, and a reliability study was conducted for the questionnaires. In addition, Cronbach's Alpha analysis was applied to examine the reliability of the scales used.

Table 2. Reliability Analysis

| | Cronbach's Alpha | \bar{x} | Std. Error | Std. Deviation |
|------------------------------------|------------------|-----------|------------|----------------|
| Intention to leave scale | 0.621 | 1.8770 | 0.04122 | 0.64392 |
| Mobbing Scale | | | | |
| Relations with colleagues | 0.903 | 1.5123 | 0.03589 | 0.56060 |
| Threats and harassment | 0.726 | 1.2787 | 0,02195 | 0.34288 |
| Barriers about job and career | 0.910 | 1.6506 | 0.04602 | 0.71891 |
| Occupational Commitment Scale | | | | |
| Emotional occupational commitment | 0.775 | 2.0605 | 0.05300 | 0.82787 |
| Continuity occupational commitment | 0.875 | 3.1770 | 0.06922 | 1.08129 |
| Normative occupational commitment | 0.726 | 3.1342 | 0.05661 | 0.88434 |

Data on the levels of occupational commitment, mobbing, intention to leave of the highway transport workers included in the sample are given in Table 2. As a result of the analysis, in the occupational commitment scale, which is a 5-point Likert type scale; Emotional commitment of the highway transport workers expressed with four items is low ($\bar{x}=2.06$), continuity attachment expressed with five items is moderate ($\bar{x}=3.17$), and normative commitment expressed with four items is moderate ($\bar{x}= 3.13$). According to the findings, while continuity commitment scores of the highway transport workers have the highest average, their emotional commitment scores have the lowest average. On the mobbing scale, it was determined that the highway transport workers had low levels of relations with colleagues 5-item, threat and harassment 8-item, barriers about job and career expressed with 11 items. Furthermore, it is observed that the mean of the intention to leave the scale, which consists of 3 questions, is also low for the highway transport workers. Considering the results of the reliability analysis, relations with colleagues ($\alpha = 0.903$), threats and harassment ($\alpha = 0.726$), and barriers about job and career ($\alpha = 0.910$) scales are reliable determined. According to the result of the reliability analysis made with all the questionnaire questions, the reliability coefficient was determined as $\alpha = 0.795$, and the scale was found to be reasonably reliable. Principal component analysis with varimax rotation is employed to clarify the dimensions of occupational commitment and mobbing on the intention to leave in the road transportation sector.

Table 3: Factor Analysis of Mobbing Scale

| Mobbing Scale | Factor Loadings | | |
|---|---------------------------|------------------------|-------------------------------|
| | Relations with colleagues | Threats and harassment | Barriers about job and career |
| I feel that I become the target of disrespectful behavior. | 0.844 | | |
| I think that I become the target of humiliating remarks. | 0.836 | | |
| I think I am scapegoated by my highway transport co-workers. | 0.800 | | |
| My highway transport co-workers pretext to rebuke me. | 0.786 | | |
| I think no one listens to me. | 0.719 | | |
| I think my highway transport co-workers are boycotting me. | 0.709 | | |
| My highway transport co-workers speak to me in aggressive tones. | 0.701 | | |
| I get the impression of being monitored by my highway transport co-workers. | 0.683 | | |
| I feel a hostile climate around me. | 0.670 | | |
| My highway transport co-workers behave that as if I don't exist. | 0.660 | | |
| My highway transport co-workers speak behind my back. | 0.600 | | |
| I think I have been subjected to sexual harassment. | | 0.731 | |
| I receive written threats from my highway transport co-workers. | | 0.702 | |
| My highway transport co-workers make fun of for my appearance. | | 0.700 | |
| I am exposed to vulgar jokes of sexual content. | | 0.682 | |
| My highway transport co-workers damage my personal possessions. | | 0.644 | |
| I consider that I am assigned to job duties below the level of those for which I was hired. | | | 0.902 |
| I am assigned to deskilled tasks. | | | 0.892 |
| I am asked to perform meaningless tasks. | | | 0.873 |
| Jobs duties are assigned to me that are not within my competence. | | | 0.872 |
| I think that my career advancement was prevented by the management. | | | 0.730 |
| I consider that I am excluded from meetings and official gatherings. | | | 0.696 |
| I think that my career advancement was deliberately hampered. | | | 0.657 |
| The essential work instruments are removed without warning me. | | | 0.605 |

Propositions with factor loadings of 0.80 and above are at a perfect level, factor loadings. It is seen that the propositions between 0.70 and 0.80 are at a reasonable level. When the Barlett Sphericity test is examined, it is seen that a highly significant result was obtained ($p=0.000$).

Table 4: Factor Analysis of Occupational Commitment Scale

| Occupational Commitment Scale | Factor Loadings | | |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| | Emotional Occupational Commitment | Continuity Occupational Commitment | Normative Occupational Commitment |
| I cannot identify myself with this profession. | 0.861 | | |
| I don't like being a highway transport workers. | 0.850 | | |
| I regret that I entered this profession. | 0.750 | | |
| I consider that this job is an exciting. | 0.621 | | |
| It would cost me dearly to change my profession right now. | | 0.865 | |
| If I change my profession, my life will disrupt. | | 0.864 | |
| It will be very difficult for me to change my profession right now. | | 0.848 | |
| I've given too much to consider changing this profession now. | | 0.774 | |
| Currently, I have to personally endure significant sacrifices in order to change my profession. | | 0.734 | |
| Due to my loyalty to my profession, I continue to do this profession. | | | 0.876 |
| If I leave this profession, I will feel guilty. | | | 0.762 |
| I don't think I have the right to leave this profession, even if it give me an advantage. | | | 0.660 |
| I consider continuing this profession as a responsibility that I must fulfill. | | | 0.659 |

According to explanatory factor analysis, it is seen that the factor loads of intention to leave are between 0.719 and 0.848 and are at a reasonable level. If the correlation coefficient is between 0 and ± 0.3 , the strength of the relationship is low. If the coefficient is between ± 0.3 and ± 0.7 , the strength of the relationship is medium, and if the coefficient is between ± 0.7 and ± 1 , the strength of the relationship is high (Saruhan and Özdemirci, 2016). As a result of the correlation analysis, it was determined that the strength of the relationship between the variables was medium.

Table 5: Regression Analysis Between Mobbing and Emotional Occupational Commitment

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | β | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 1.725 | 0.212 | | 8.131 | 0.000 |
| Relations with colleagues | 0.097 | 0.131 | 0.065 | 0.738 | 0.462 |
| Threats and harassment | 0.266 | 0.185 | 0.110 | 1.436 | 0.152 |
| Barriers about job and career | -0.091 | 0.091 | -0.079 | -1.002 | 0.317 |

R:0.135a R²:0.018 F:1.494

a. Dependent Variable: Emotional occupational commitment.

According to the results in Table 5, it was determined that the relationship between mobbing and emotional, occupational commitment levels was not statistically significant in the multiple linear regression model ($F = 1.494$; $p < 0.001$). The emotional, occupational commitment of the highway transport workers is not affected negatively when they are exposed to mobbing. It is revealed that a one-unit increase in the mobbing level that the employees are exposed to leads to a 13% decrease in their emotional, occupational commitment.

Table 6: Regression Analysis Between Mobbing and Continuity Occupational Commitment

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | β | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.087 | 0.274 | | 11.278 | 0.000 |
| Relations with colleagues | -0.306 | 0.169 | -0.159 | -1.813 | 0.071 |
| Threats and harassment | 0.611 | 0.239 | 0.194 | 2.553 | 0.011 |
| Barriers about job and career | -0.138 | 0.118 | -0.092 | -1.172 | 0.242 |

R:0.204a R²: 0.042 F: 3.480

a. Dependent Variable: Continuity occupational commitment.

According to the analysis in Table 6, mobbing sub-factors and t values calculated for occupational continuity commitment explain the analysis significantly. The calculated F value ($F = 3.480$) shows that mobbing significantly explains the continuity of occupational commitment. Colleagues ($p: 0.07$), barriers about job and career ($p= 0.242$), among the mobbing sub-factors, were found not negatively to affect occupational continuity commitment. It was determined that only threats and harassment ($p=0.01$) among the mobbing sub-factors negatively affected the occupational continuity commitment. Therefore, the H2b hypothesis was supported.

When the results in Table 7 are examined, it is seen that the regression model established is valid at a significance level of 0.001 (F value = 11.097). Relations with colleagues ($p=0.014$), threats and harassment ($p=0.028$), barriers about job and career ($p=0.000$) have been found to affect the normative occupational commitment negatively. In the light of this information; It was concluded that the H1c, H2c, and H3c hypotheses were supported. When the analysis results for each explanatory variable are examined, it is seen that relations with colleagues have the most significant effect on the normative occupational commitment variable ($\beta= 0.328$).

Table 7: Regression Analysis Between Mobbing and Normative Occupational CommitmentCoefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | β | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.921 | 0.214 | | 18.294 | 0.000 |
| Relations with colleagues | 0.328 | 0.132 | 0.208 | 2.480 | 0.014 |
| Threats and harassment | -0.413 | 0.187 | -0.160 | -2.207 | 0.028 |
| Barriers about job and career | -0.457 | 0.092 | -0.372 | -4.962 | 0.000 |

R: 0.349a R²:0.122 F: 11.097

a. Dependent Variable: Normative occupational commitment.

Table 8: Regression Analysis Between Occupational Commitment and Intention to LeaveCoefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | β | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.079 | 0.231 | | 13.326 | 0.000 |
| Emotional occupational commitment | -0.162 | 0.051 | -0.208 | -3.199 | 0.002 |
| Continuity occupational commitment | 0.065 | 0.038 | 0.110 | 1.731 | 0.085 |
| Normative occupational commitment | -0.343 | 0.050 | -0.471 | -6.893 | 0.000 |

R: 0.377a R²: 0.167 F: 16.002

a. Dependent Variable: Intention to leave.

According to Table 8, it is seen that emotional and normative occupational commitment in the road transportation sector positively affects the intention to leave. 16% of the variance in intention to leave is due to professional commitment. In line with this information; It has been determined that H4a and H4c are supported.

Table 9: Regression Analysis Between Mobbing and Intention to LeaveCoefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | β | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 0.725 | 0.111 | | 6.517 | 0.000 |
| Mobbing | 0.763 | 0.070 | 0.572 | 10.859 | 0.000 |

R:0.572a R²:0.328 F: 117.921

a. Dependent Variable: Intention to leave.

Since the significance level was seen in the ANOVA analysis conducted to test whether mobbing in Table 8 affects the dependent variable or not, the model of the effect of mobbing on the intention to leave is significant. It has been determined that mobbing positively affects the intention to leave. Each 1-unit change in mobbing creates a 32% change in the intention of leaving the job. In the light of this information, H5 was supported.

Results and evaluations

It is a known fact that the COVID-19 outbreak has revealed the importance of supply chains in the globalized world even ware. During the epidemic period, it has been realized that all supply chain operations must function flawlessly to deliver cleaning, food, and health products as soon as possible. Since Turkey is a country with a high potential to become an international supply chain centre, COVID-19 capable of managing outbreaks true, that having a structure that can adapt rapidly to the innovations brought the case to the appropriate action areas, and the crisis is vital. The COVID-19 outbreak has gradually disrupted road transportation, passenger and freight transport all over the world. It resulted in the suspension of production and commercial activities for a certain period, additional controls at border entry-exit, and working with a few personnel. This situation caused the vehicles to wait for long

periods at the customs and experience transportation delays. While some countries were closing their border gates, on the other hand, logistics companies had to change routes with the epidemic spreading rapidly.

The purpose of this study is to study, during the COVID-19 pandemic in the process of occupational commitment of employees in enterprises operating in the road transportation sector in Turkey, exposure to mobbing to assess the situation and measure its impact on the intention to leave the job of the sectors. As a result of the study, it was found that highway transport workers during the COVID-19 pandemic period were exposed to mobbing at a low level. The results show that highway transport workers' intention to leave is low, and their tendency to continue their work is high. Moreover, it has been concluded that highway transport workers' continuity and normative occupational commitment levels are high, while emotional occupational commitment is low during the COVID-19 pandemic. Highway transport workers feel it is an obligation to stay in the logistics sector and consider continuing their profession as a responsibility that must be fulfilled. Also, they have a friendly relationship with their colleagues and are not exposed to threats and harassment much in logistics enterprises. It was determined that while mobbing did not negatively affect emotional occupational commitment, it negatively affected normative occupational commitment. Moreover, continuity and normative occupational commitment do not negatively affect the intention to leave. On the other hand, there is a positive and significant relationship between mobbing and the intention to leave.

It is imperative to protect highway workers responsible for the planning, organising and executing logistics operational processes with high work stress, race over time, and a complex structure. Support packages such as teleworking, short-time work allowance, unemployment insurance, and unemployment benefits have a feature that can affect employees' occupational commitment and their intention to leave. In this framework, taking actions to increase the motivation of highway transport workers and their inclusion in decision-making processes will strengthen their occupational commitment. Also, positive practices for highway transport workers will increase their job satisfaction, reduce their intention to leave, prevent them from shifting to competitors, and ultimately, a happy employee-happy customer climate will be achieved. It is necessary to strengthen the communication with highway workers during the pandemic period and consider the requests and needs of the employees. To ensure a healthy relationship in the road transportation sector, it is essential to clearly define the employees' duties and responsibilities and apply the performance system well. In addition to clearly stating highway employees' job descriptions, the senior management should provide control and autonomy for the functional regulation of power relations in the organizational hierarchy. Care should be taken to recruit employees in line with the dynamics of the sector in road transportation, and a fair rewarding system should be implemented effectively among employees. Also, legal measures should be taken to prevent mobbing in the road transportation sector, and mobbing victims should be legally protected.

The results obtained in our study support the literature. Power et al. (2013) and Law, Dollard, Tuckey, and Dormann (2011) argue that mobbing negatively affects occupational commitment. Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande and Nielsen, (2016) prove that the professional commitment of employees exposed to mobbing is reduced. Tak and Çiftçioğlu (2007) found that employees with high occupational commitment and who adopt organizational values have high job satisfaction and low intention to quit. Yıldız (2018) study determined that mobbing has a full mediating effect between leader-member change and intention to leave.

On the other hand, Yapıcı Akar, Anafarta and Sarvan (2011) in Turkey in the work of the employees in the sample, more than half were exposed to mobbing, and they have low job satisfaction intention to leave argues that high. During the COVID-19 pandemic, businesses operating in the road transportation sector will adapt to digital transformation processes, gaining a competitive advantage internationally. In their studies, Pilikoğlu and Sağlam (2020) argue that with the COVID-19 outbreak, Logistics 4.0 applications (internet of things, big data, intelligent robots, artificial intelligence, 3D-4D printers, augmented reality, etc.) will function more effectively.

This study provides two main contributions to the literature. First, the effects of the COVID-19 pandemic on-road transportation were examined. Secondly, the impact of commitment and mobbing on the intention to leave in road transportation during the pandemic was analyzed. With the SEM (Structural Equation Model) method, future studies plan to measure and compare occupational commitment and intention to leave in maritime transport enterprises, effective in international trade during the COVID-19 pandemic, with the SEM (Structural Equation Model) method.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The author(s) declared that this study had received no financial support.

Ethics Committee Approval:

Ethics committee approval was received for this study from İstanbul Ticaret University, Ethics Committee on 24/03/2021 and E-65836846-044-205862 document number.

Author Contributions:

Idea/Concept/Design: **G.Y.** Data Collection and/or Processing: **G.Y.** Analysis and/or Interpretation: **G.Y.** Literature Review: **G.Y., N.B.** Writing the Article: **G.Y., N.B.** Critical Review: **G.Y.** Approval: **G.Y.**

References

- Abdallaa, M.J., Said, H., Ali, L., Ali, F., Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion, *Tourism Management Perspectives*, 39, 1-9.
- Acar, Z., Çakmak, E. (2013). *Depolama ve Depo Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Akbal, H. (2020). COVID-19 pandemisinin sağlık tedarik zincirine kamçı etkisi, *Kesit Akademi Dergisi*, 6 (25), 181-192.
- Akçacı, T., Çınarlıoğlu, S.M. (2020). Yeni koronavirüs (COVID-19) salgınının lojistik ve ticarete etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, Special issue*, 447-456.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.
- Allen, D.G., Weeks, K.P., Moffitt, K.R. (2005), Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality and risk a version, *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 980-990.
- Altunay, E., Oral, G., Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Arikan Saltık, I., Avcı, U., Kaya, U. (2016). Mesleki bağlılık ve mesleği bırakma niyeti üzerinde etken faktörler olarak birey-meslek uyumu ve mesleğin sosyal statüsü: Turizm sektöründe görgül bir araştırma, *Journal of Business Research - Turk* 8(3):42-63.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Browne, M. N., Smith, M. A. (2008). Mobbing in the workplace: the latest illustration of pervasive individualism in American law, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 12, 131-161.
- Carson, K., Carson, P., Philips, J., Roe, C. (1996). A career entrenchment model: Theoretical development and empirical outcomes, *Journal of Career Development*, 22, 273-286.
- Cho, S., Johanson, M. M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Clarke, J. (2002). *Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika*. İstanbul: Mess.

- Cohen, A. (2000), The Relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models, *Human Relations*, 53(3): 387-418.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cunningham, J.B., MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance human relations, *Human Relations*, 53 (12), 1575-1591.
- Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliott, G.P. (2003) *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev.: Osman Cem Öner toy), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Doğan, A. (2014). *Karayolu yük taşımacılığı*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, A.B., Nielsen, M.B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A Moderated Mediation Analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (3), 549-70.
- Elchardus, M., Smits, W. (2008). The vanishing flexible: Ambition, self-realization and flexibility in the career perspectives of young Belgian adults, *Work, Employment and Society*, 22 (2): 243-262.
- Erdirençelebi, M., Filizöz, B. (2016). Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139.
- Feldman, D.C., Arnold, H.J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York: McGraw- Hill College.
- Genc, E., Kaya, E. (2021). COVID-19 pandemi sürecindeki gümrük mevzuatı değişikliklerinin lojistik faaliyetlerine ve çalışanların iş motivasyonuna etkisi. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics*, 8(1), 161-175.
- Goulet, L.R., Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and external, personal and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 260-269.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Gül, H., Oktay E., Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış Dergisi*, 20, 1-11.
- Harvey, P., Harris, K. J., Martinko, M. J. (2008). The mediated influence of hostile attributional style on turnover intentions, *Journal of Business and Psychology*, 22 (4), 333-343.
- Hsiao, A., Auld, C., Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 102-112.
- Huff, L., Kelley, L. (2003), Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study, *Organizational Science*, 14, 1, 81-90.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., Nixon, D.R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362
- ILO. (2021). COVID-19 Pandemic. 6 Mart 2021, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E*, 136, 101922.
- Kanten P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 11-26.
- Karacan, S., Kaya, M. (2011). *Lojistik faaliyetlerde maliyetleme*, Umuttepe Yayınevi, Kocaeli.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karayolları Genel Müdürlüğü (2021). Ulaşım verileri.
- <https://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Istatistikler/TrafikveUlasim.aspx>

- Karlı, H., Tanyaş, M. (2019). Pandemi durumunda tedarik zinciri risk yönetimine ilişkin öneriler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi COVID-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 37, 174-190.)
- Kaur, B., Mohindru, P.D. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Koban, E., Yıldırım Keser, H. (2011). *Dış Ticarete Lojistik*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kudielka, B.M. (2004). Cortisol day profiles in victims of mobbing, *Journal of Psychosomatic Research*, 56, 149-150.
- Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S., Tishelman, C., (2015). Intention to leave the workplace among nurses working with cancer patients in acute care hospitals in Sweden, *European Journal of Oncology Nursing*, 19, 629-637.
- Laleoğlu, A., Özmete, E. (2013). Mobbing ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Sosyal Politika Çalışmaları*, 1(31), 9-31.
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention*, 43, 1782-1793.
- Liu, W., Liang, Y., Bao, X., Qin, J., Lim, M.K. (2020). China's Logistics development trends in the post COVID-19 Era. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-12.
- Loske, D. (2020). The Impact of COVID-19 on transport volume and freight capacity dynamics: an empirical analysis in german food retail logistics. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 6:1-6.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mogaji, E. (2020). Impact of COVID-19 on transportation in Lagos, Nigeria. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 6, 1-7.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press
- Nakiboğlu, G. (2020). COVID-19 döneminde küresel tedarik zincirlerinde yaşananlar ve dönüşüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 1-16.
- Pilikoğlu, A., Sağlam, M., (2020). COVID-19 pandemi sürecinde ve endüstri 4.0 çerçevesinde tedarik zinciri uygulamalarının değerlendirilmesi: lojistik sektöründe bir uygulama, *Journal of Current Research on Social Sciences*, 10(4), 853-866.
- Power, J.L., Brotheridge, C. M., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., Chuang, A., Drnevich, D., Garzon-Vico, A., Leighton, C., Madero, S. M., Mak, W. M., Mathew, R., Monserrat, S. I., Mujtaba, B. G., Olivás-Lujan, M. R., Polycroniou, P., Sprigg, C. A., Axtell, C., Holman, D., Ruiz-Gutiérrez, J. A., Nnedumm, A.U.O. (2013). Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. *Journal of Business Research*, 66(3), 374-380.
- Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(3), 599- 627.
- Said, R.M., El-Shafei, D.A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt, *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 8791-8801.
- Saladie, O., Bustamante, E., Gutierrez, A. (2020). COVID-19 lockdown and reduction of traffic accidents in Tarragona province. Spain. *Transport. Res. Interdiscip. Perspect.* 8.
- Salin, D. (2001) Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 425-441.
- Saruhan, Ş.C., Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. 4. Press. İstanbul: Beta Press.

- Senir, G. (2021). COVID-19 salgınında insani yardım lojistiğinin ve tedarik zinciri yönetiminin önemi. *Fiscaoeconomia*, 5(1), 296-308.
- Tak, B., Çiftçiöğlü, B. A. (2007). Mesleki bağlılık ve çalışanları örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63 (4), 155-178.
- Takase, M., Maude, P., Manias, E., (2005). Nurses' job dissatisfaction and turnover intention: methodological myths and an alternative approach. *Nursing and Health Sciences*, 7, 209-217.
- Taşkın, E., Durmaz, Y. (2012). *Lojistik Faaliyetler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Teng, Chih-Ching. (2008). The effects of personality traits and attitudes on student uptake in hospitality employment. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 76-86.
- Tuna, M., Yerlitaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 25 (1), 105 - 117.
- Uştu, H., Tümkaya, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 16(3), 1262-1274.
- Vandekerckhove, W., Commers, M.S. (2003). Downward workplace mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*, 45,41-50.
- Varol, F., Karaer, M., Ortakarpuz, M. (2017). İlaç mümessillerinin örgütsel bağlılığının, iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin demografik faktörler bağlamında incelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(31), 279-302.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(1), 63-69.
- Weisberg, J., Kirsschenbaum, A. (1991). Employee turnover intentions: Implications from a national sample. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 359-375.
- Wildes Vivienne J. (2004). Stigma in food service work: How it affects restaurant servers' intention to stay in the business or recommend a job to another, *Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 213-233.
- Yapıcı Akar, N., Anafarta, N., Sarvan, F. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)* 11(1), 179-179.
- Yıldız, S.M. (2018). An empirical analysis of the leader-member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: Evidence from Sports Organisations. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* 31(1), 480-97.

Güven faktörü aracılık rolünün; lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyon ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkide incelenmesi

An investigation of the mediating role of trust factor in the relationship between internal integration of logistics, marketing and production functions and supply chain performance

Zafer Sayan¹ 

Hatice Çalıpınar² 

Erdoğan Koç³ 

¹ Dr., Hacettepe Üniversitesi, Ankara,

Türkiye, zafersayan26@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4372-057X

² Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Ankara,

Türkiye, chatice@hacettepe.edu.tr

ORCID: 0000-0002-5927-1783

³ Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi,

Bingöl, Türkiye, ekoc@bingol.edu.tr

ORCID: 0000-0002-8209-5714

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Zafer Sayan,

Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye,

zafersayan26@gmail.com

Başvuru/Submitted: 4/05/2021

Revizyon/Revised: 5/08/2021

Kabul/Accepted: 11/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Sayan, Z. & Çalıpınar, H., & Koç, E., 48T Güven faktörü aracılık rolünün; lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyon ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkide incelenmesi, bmij (2021) 9 (3): 851-868, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1830>

Öz

Tedarik zincirinin etkin yönetilmesi işletmelerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle tedarik zinciri performansının belirlenebilmesi için tedarik zinciri entegrasyonu ve boyutlarından biri olan içsel entegrasyonun birlikte değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletme içi ortak sorumluluk alanları bulunan lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyon ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkide güven faktörü aracılık rolünün incelenmesi ve öneminin belirlenmesidir. Bu amaçla imalat sektöründe Ankara ve İstanbul'da faaliyette bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Oluşturulan teorik model, güvenilirlik ve geçerlik testlerine tabi tutulduktan sonra bootstrap yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; güvenin aracı değişken olarak kullanılması lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyonun, tedarik zincirinin süre odaklı performansına anlamlı ve olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma, araştırmacılara tedarik zinciri yönetimi çalışmalarında içsel entegrasyon ve tedarik zinciri performansı ilişkisinin güven aracı değişkeni ile olan bağlantısını göstermesi açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Performansı, Lojistik, Pazarlama, Üretim, İçsel Entegrasyon, Güven

Jel Kodları: M11, L14, M31

Abstract

Effective management of the supply chain plays an essential role in the sustainability of businesses activities. For this reason, to determine the supply chain's performance, it is essential to evaluate the supply chain integration together with the internal integration, which is a dimension of it. The purpose of this study is to examine and to determine the importance of the mediating role of the trust factor in the relationship between the internal integration between logistics, marketing and production and supply chain performance, which have common areas of responsibility within the enterprise. For this purpose, an empirical study has been conducted on medium and large scale enterprises operating in the manufacturing sector in Ankara and Istanbul. The theoretical model created was analyzed with the bootstrap method after being subjected to reliability and validity tests. According to the research results, it has been determined that the use of trust as a mediating variable has a significant and positive effect on the internal integration between logistics, marketing and production on the time-oriented performance of the supply chain. Therefore, this study is vital in showing the relationship between internal integration and supply chain performance in supply chain management studies, with trust as a mediating variable.

Keywords: Supply Chain Performance, Logistics, Marketing, Production, Internal Integration, Trust

Jel Codes: M11, L14, M31

Extended Abstract

An investigation of the mediating role of trust factor in the relationship between internal integration of logistics, marketing and production functions and supply chain performance

Literature

Research subject

Businesses have difficulty integrating their internal functions with their supply chain (SC) (Pagell, 2004). Internal integration often referred to as cross-functional integration, refers to the magnitude of interaction and communication, the level of information sharing, the degree of coordination, and the scope of joint participation between functions (Montoya-Weiss, Massey and Song, 2001). At this point, the purpose of internal integration is to ensure that departments and functions within an enterprise operate as a single integrated process (Flynn, Huo and Zhao, 2010). In order to achieve this, it is suggested that logistics is an exemplary interface to facilitate the internal integration of the business (Morash, Dröge and Vickery, 1996). In this context, logistics should work closely with production and marketing to plan, coordinate and integrate cross-functional activities to create value for customers within the business (Chen, Mattioda and Daugherty, 2007).

The literature on the evaluation of the performance of the SC in which businesses are involved includes a wide variety of studies, including the conceptual frameworks of measurement criteria (Gunasekaran, Patel and Tirtoglu, 2001). However, few studies on the concept of "measuring time", which is included in the classification of measurement criteria used in evaluating the SC performance, indicate that time-oriented strategies examine the performance results (Droge, Jayaram and Vickery, 2004). Therefore, within the scope of the relationship between SC integration and performance, besides examining the direct relationship, the effect of various factors in the mediating relationship was also investigated. In this context, in the study conducted by Tarifa-Fernandez and Burgos-Jimenez (2017), it was determined that ten different mediating variables were used in 17 studies on the relationship between internal integration and performance. Furthermore, in this study, the trust mediating variable was evaluated for the first time in the relationship between internal integration and SC performance.

Research purpose and importance

The purpose of this study is to examine the mediating role of the trust factor in the relationship between the internal integration between logistics, marketing and production functions, which have common areas of responsibility within the enterprise, and SC performance.

Contribution of the article to the literature

A different perspective will be provided in understanding the relationship between internal integration and performance, contributing to the literature with few studies. In addition, the mediating role of the trust variable, which is considered to affect this relationship, will be explained with Bootstrap analysis.

Design and method

Research type

The survey method, one of the quantitative research methods, was used in this study.

Research problems

Does the level of internal integration between logistics, marketing, and production impact the SC performance? Does the level of internal integration between logistics, marketing and production affect the perception of SC's time-oriented performance through the trust mediating variable?

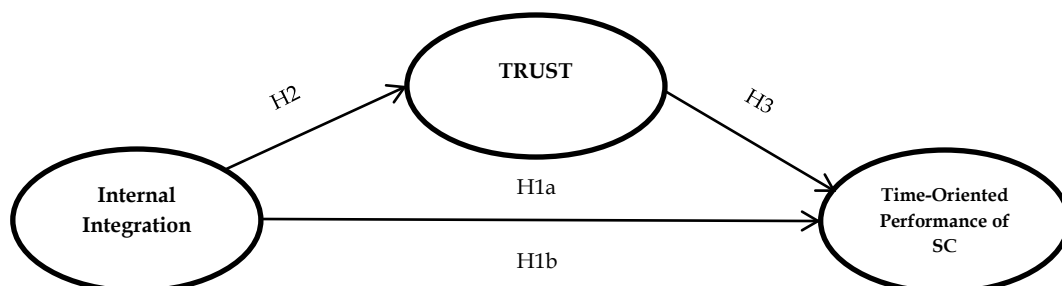
Data collection method

The survey method, one of the quantitative data collection methods, was used in the study. The target population of the research consists of 1963 medium and large-scale enterprises in the manufacturing sector in Ankara and Istanbul provinces. The size of the target population was determined as a result of the data obtained from the Ministry of Science, Industry and Technology. As a result, it was concluded that 321 questionnaires would be sufficient in the sample calculation performed at a 95% confidence level related to the study population. On the other hand, 402 participants were surveyed by telephone method.

Quantitative/qualitative analysis

In the study, frequency and reliability analyzes were performed first. Then, concurrent validity analysis was performed with exploratory and confirmative factor analysis within the scope of validity analysis. Finally, bootstrap analysis was applied to examine the mediating effect.

Research model



Research hypotheses

Hypothesis 1a: Internal integration has a significant and positive impact on the time-oriented performance of the supply chain.

Hypothesis 1b: Internal integration has a significant and positive effect on the time-oriented performance of the supply chain through the trust mediating variable.

Hypothesis 2: Internal integration has a significant and positive effect on the trust factor.

Hypothesis 3: The trust factor has a significant and positive effect on the time-oriented performance of the supply chain.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

The fact that the values obtained for the scales are higher than 0,7 means that the scales are reliable. All of the internal integration, trust and performance scales have values above 0,7. The 0,85 value obtained as a result of the KMO analysis performed to determine whether the adequacy of the sample was achieved indicates that the study has sample adequacy. In addition, the test result performed for the assumption of normality shows that all observed variables have values between -2 and +2, showing that the studies have a normal distribution (Alkan and Erdem, 2020; 73). The average variance extracted (AVE) and composite reliability (CR) values obtained by the measurement model were examined for concurrent validity. While the average variance extracted was desired to be above 0,5, Fornell and Larcker (1981; 46) stated that when the AVE value is below 0,5, the CR above 0,6 is sufficient for concurrent validity. When the AVE and CR values of the internal integration, trust and performance scales are examined, it is seen that the structure has concurrent validity. CI values do not contain zero, and the p-value is less than 0,05 indicates that the hypotheses are confirmed (Serinikli, 2020). When the results obtained are examined, it is seen that the H1a hypothesis, in which the direct effect is investigated, and the H1b hypothesis, where the indirect effect is investigated, are confirmed.

Hypothesis test results

Within the scope of the regression model, where internal integration is the independent variable, and the time-oriented performance of SC is the dependent variable, it is understood that the internal integration positively affects the time-oriented performance of SC with a coefficient of 0,278, and this effect is significant at the $p < 0.01$ level. Therefore, with the results obtained, the hypothesis "H1: Internal integration has a significant and positive effect on the perception of the time-oriented performance of SC" is accepted.

According to the regression model, in which internal integration is the independent variable and the trust dependent variable, it is understood that internal integration positively affects trust with a coefficient of 0,402, and this effect is significant at the $p < 0.01$ level. Therefore, with the results obtained, the hypothesis "H2: Internal integration has a significant and positive effect on trust" is accepted.

Within the framework of the regression model, in which trust is the independent variable, and the time-oriented performance of SC is the dependent variable, it is understood that trust positively affects the time-oriented performance of SC with a coefficient of 0,481. Furthermore, this effect is significant at the $p < 0.01$ level. Thus, with the results obtained, the hypothesis "H3: Trust has a significant and positive effect on the perception of time-oriented performance" is accepted.

It can be stated that all conditions are met to test the mediating effect related to the results mentioned above. In this context, it is seen that the effect of internal integration on the time-oriented performance of SC decreased from 0,278 to 0,133. Thus, according to the results, it is understood that the trust dimension plays a partial mediating role.

Discussing the findings with the literature

The effect of internal integration between logistics, marketing and production within the enterprise on SC performance has been determined in different studies (Won Lee, Kwon and Severance, 2007; Flynn et al., 2010). Within the scope of the study, the effect of internal integration on the time-oriented performance of SC has been examined for the first time, and this effect has been confirmed. Furthermore, although the effect of trust among external integration elements on SC performance has been discussed in previous studies (Cai, Jun and Yang, 2010; Ramirez, Roman, Ramos and Patrucco, 2020), the effect of trust among internal integration elements on SC performance was examined for the first time in this study. In this way, the gap in the literature has been tried to be filled.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

Within the scope of the study, the hypothesis stating that internal integration will positively affect the time-oriented performance of SC has been tested and verified. The result is following the studies in which internal integration has positive effects on SC performance. In addition, the hypothesis that internal integration positively affects the trust dimension has been analyzed and verified. In addition, the hypothesis that the created trust dimension has positive effects on the time-oriented performance of SC has been tested and verified.

Suggestions based on results

Based on this study, it can be stated that the time-oriented performance of SCs can be increased if the business managers establish internal integration between departments today, where the intensity of competition is increasing in almost every sector. Especially considering the pandemic conditions, businesses will be able to respond to customer orders faster in this way. Contribution to the literature can be made by investigating the independent and mediating variables used in the study on different dependent variables. In addition, by adding different mediating or regulatory variables to the existing research model. Since the study is carried out on the primary universe of the manufacturing sector, different researches can also be carried out on the service sector.

Limitations of the article

The study was conducted only in Turkey due to time and cost limitations. In future studies, the factors affecting the time-oriented performance of the supply chain with different independent and intermediary variables can be investigated.

Giriş

1980'li yıllardan beri tedarik zincirlerini yönetmek işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir. Artan ürün çeşitliliği, kısalan ürün yaşam döngüleri, 1990'lı yıllarla hızlanan küreselleşme ile üretim merkezlerinin coğrafi olarak dağılımı, yaygınlaşan dış kaynak kullanımı ve sürekli gelişen bilgi teknoloji araçlarının rekabet şartlarını daha zor hale getirdiği su götürmez bir gerçektir. Bu zorlu şartlarda işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve ötesinde rekabette ön sıralarda olmaları tedarik zincirleri etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda Phadnis ve Fine (2017, s. 2305), son 20 yıl içerisinde özellikle küreselleşme ve e-ticaretin de etkisiyle değişen şartların, işletmeleri strateji oluşturmak ve kaynak bulmak için yeni arayışlara yönlendirdiğini ifade etmektedir.

Ross (2011), işletmelerin önceki dönemlerde müşteri taleplerini görmezden gelerek, itme sistemi ile standardize edilmiş mal ve hizmet üretmeye odaklandığını belirtmiştir. 21'inci yüzyıla gelindiğinde ise değişen müşteri isteklerinin karşılanmasını önemseyen, esnek üretim sistemlerinden faydalanarak gelen taleplere cevap verebilen, çevik ve yalın üretim felsefelerini benimseyen tedarik zincirlerinin başarılı olacağını ifade etmiştir (Rimienne ve Benatoynte, 2013, s. 600). Son dönemde tedarik zincirlerinin önem kazanmasını sağlayan ana unsurlar; işletmelerin uygulamış oldukları dikey entegrasyon stratejileri, ulusal ve uluslararası düzeyde artan rekabet ve işletme içerisindeki bir ya da birkaç fonksiyonun performansının yükseltilmesinin işletmenin genel performansına etkisinin sınırlı düzeyde olacağını fark edilmesidir (Lummus ve Vokurka, 1999, s. 12).

İşletmeler içsel fonksiyonlarını, içinde buldukları tedarik zincirleri ile entegre etme zorluğunu yaşamaktadır (Pagell, 2004, s. 459). Genellikle fonksiyonlar arası entegrasyon olarak da adlandırılan içsel entegrasyon, etkileşim ve iletişimin büyüklüğünü, bilgi paylaşım düzeyini, koordinasyon derecesini ve işlevler arasında ortak katılımın kapsamını ifade etmektedir (Montoya-Weiss, Massey ve Song, 2001). Bu noktada içsel entegrasyonun amacı, bir işletme içindeki departmanlar ve fonksiyonların tek bir bütünleşik süreç olarak çalışmasını sağlamaktır (Flynn, Huo ve Zhao, 2010, s. 60). İçsel olarak entegre olan işletmede, fonksiyonel departmanlar müşteri gereksinimlerini karşılamak için iş birliğine dayalı ve senkronize bir sürecin parçası olarak hareket etmektedir (Flynn ve diğerleri, 2010, s. 60; Stock, Greis ve Kasarda, 1998, s. 38). Dolayısıyla içsel entegrasyon, gerçek zamanlı veri ve bilgilerin işletme fonksiyonları arasında paylaşılmasını, fonksiyonlar arası iş birliğini ve lojistik faaliyetlerin diğer fonksiyonel alanlarla koordinasyonunu gerektirmektedir (Chen ve Paulraj, 2004, s. 142; Flynn ve diğerleri, 2010, s. 60; Frohlich ve Westbrook, 2001, s. 185). İşletmenin içsel entegrasyonunu kolaylaştırmak için lojistiğin ideal bir arayüz konumunda olduğu önerilmektedir (Morash, Dröge ve Vickery, 1996, s. 365). Bu kapsamda lojistik, işletme içinde müşteriler için değer yaratmak üzere fonksiyonlar arası faaliyetleri planlamak, koordine etmek ve entegre etmek için üretim ve pazarlamayla yakından çalışmalıdır (Chen, Mattioda ve Daugherty, 2007, s. 14).

İşletmelerin içinde buldukları tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesi konusu, stratejik hedeflerin başarılması için iş birliği içerisinde bulunan birçok paydaşı içermesi nedeniyle bir dereceye kadar karmaşık şekilde ele alınması gereken bir iştir. Bu tür performans değerlendirmeleri, tedarik zincirlerinin kurumsal başarının önemli bir faktörü olarak kabul edildiği durumlarda özellikle önemli hale gelmektedir (Estampe, Lamouri, Paris ve Brahim-Djelloul, 2013, s. 247). Bu kapsamda tedarik zinciri performans değerlendirmesine ilişkin literatür, ölçme kriterlerinin kavramsal çerçeveleri de dahil olmak üzere çok çeşitli çalışmaları içermektedir (Gunasekaran, Patel ve Tirtiroglu, 2001). İfade edilen tedarik zinciri performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçme kriterleri sınıflandırması içerisinde bulunan "süre ölçme" kavramına ilişkin az sayıda çalışmada süre odaklı stratejilerin uygulanmasının performans sonuçlarını incelediği belirtilmektedir (Droge, Jayaram ve Vickery, 2004, s. 558).

Tedarik zinciri entegrasyonu ile performans arasındaki ilişki kapsamında, direk ilişkinin incelenmesinin yanında aracılık ilişkisinde bulunan çeşitli faktörlerin etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda Tarifa-Fernandez ve Burgos-Jimenez (2017, s. 1249) yaptıkları çalışmada, içsel entegrasyon ile performans arasındaki ilişkiye yönelik 17 çalışmada 10 farklı aracı değişkenin kullanıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmada ise içsel entegrasyonun tedarik zinciri performansına etkisinde güven değişkeninin aracılık rolü ilk kez test edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletme içi ortak sorumluluk alanları bulunan lojistik, pazarlama ve üretim fonksiyonları arasındaki içsel entegrasyon ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkide güven faktörü aracılık rolünün incelenmesi ve öneminin belirlenmesidir. Bu şekilde az sayıda çalışmanın bulunduğu literatüre katkı olarak, içsel entegrasyon ile performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında

farklı bir bakış açısı sağlanacaktır. Bunun yanında bu ilişkiyi etkileyebileceği değerlendirilen güven aracı değişkeninin rolü Bootstrap analizi ile açıklanacaktır. Bu kapsamda çalışma şu şekilde düzenlenmiştir. İkinci bölümde araştırma ile ilgili temel kavramlar, literatürde yapılan çalışmalar, araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma yöntemine ilişkin örneklem, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma modelinin analizi yapılmış, elde edilen bulgular belirtilmiştir. Sonuçta ise, bulguların kavramsal çerçeve kapsamında değerlendirilmesi yapılarak, sektörde bulunan paydaşlara önerilerde bulunulmuştur.

Literatür taraması

Entegrasyon ve içsel entegrasyon kavramı

Günümüzde farklı endüstriyel sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler, sadece sahip oldukları fonksiyonlarını ve altyapılarını, belirledikleri işletme stratejilerine bağlı olarak optimize etmek yerine, söz konusu iç süreçlerini içinde buldukları tedarik zincirindeki tedarikçiler ve müşterilerle bağlantılı duruma getirmeye çalışmaktadır (Frohlich ve Westbrook, 2001, s. 185). Bu durumda önem kazanan tedarik zinciri entegrasyonu kavramının kapsamı, akademisyenler tarafından farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bazı yazarlar tedarik zinciri entegrasyonunun, materyallerin ve parçaların akışına önem verdiğini belirtirken, bazıları ise bilgi, kaynak ve nakit akışını odak noktasına almaktadır (Flynn ve diğerleri, 2010, s. 59).

Tedarik zinciri entegrasyonunun, işletme açısından hem iç hem de dış unsurlarını içerdiğinden hareketle (Alfalla-Luque, Medina-Lopez ve Dey, 2013, s. 801; Chen, Daugherty ve Landry, 2009, s. 28), işletme içindeki içsel entegrasyon çalışanlar, fonksiyonlar ve departmanlar arasındaki iş birliğini ifade ediyorken, işletmeler arası dışsal entegrasyon ise gerek yukarı gerekse aşağı yönlü olmak üzere tedarik zinciri üyeleriyle olan iş birliğini belirtmektedir (Gomes, de Weerd-Nederhof, Pearson ve Cunha, 2003, s. 186).

İşletmelerin özelliklerini geliştirmelerinde önemli bir yaklaşım olarak belirtilen (Swink, Narasimhan ve Wang, 2007, s. 150; Zhao, Huo, Selen ve Yeung, 2011, s. 19) ve tedarik zinciri entegrasyonunun boyutlarından birisi olan içsel entegrasyonun, literatürde kapsadığı kavramlar açısından farklı tanımlamaları yapıldığından, bu kullanımların sunulduğu literatür araştırması Tablo 1'dedir.

Tablo 1: İçsel Entegrasyonun Kullanımındaki Farklılıklar

| İÇSEL ENTEGRASYON | | |
|---|-------------------------------|--|
| Kaynak | Çalışma Alanı | Tanım |
| Fawcett ve Closs (1993) | Lojistik ve imalat | Koordinasyon ve etkileşim |
| Kahn ve Mentzer (1996); Kahn ve McDonough (1997); Kahn ve Mentzer (1998) | Pazarlama, diğer departmanlar | Etkileşim ve iş birliği |
| Stank, Daugherty ve Ellinger (1999); Ellinger (2000); Ellinger, Keller ve Hansen (2006); Turkulainen ve Ketokivi (2012); Jacobs, Yu ve Chavez (2016); Cheng, Farooq ve Jajja (2020) | Lojistik, pazarlama ve imalat | İş birliği |
| Stock, Greis ve Kasarda (2000) | Lojistik | Etkileşim, koordinasyon ve iletişim |
| Verma, Thompson, Moore ve Louviere (2001) | İşlem yönetimi ve pazarlama | Birlikte çalışma |
| Narasimhan ve Kim (2001); Schramm-Klein ve Morschett (2006) | Tz, lojistik ve pazarlama | Koordinasyon |
| O'Leary-Kelly ve Flores (2002); Paiva (2010) | İmalat ve pazarlama | Koordinasyon, etkileşim ve iş birliği |
| Chen ve diğerleri (2007); Daugherty, Chen, Mattioda ve Grawe (2009) | Lojistik ve pazarlama | Etkileşim ve iş birliği |
| Springinklee ve Wallenburg (2012); Freije, Calle ve Ugarte (2020) | Lojistik, üretim ve imalat | Koordinasyon, dayanışma ve uyumlu olma |
| Wong, Wong ve Boon-itt (2013) | Üretim | Etkileşim, bilgi paylaşımı, koordinasyon ve iş birliği |
| Makepeace, Tatham ve Wu (2017) | Lojistik | İş birliği ve koordinasyon |

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tedarik zinciri entegrasyonunun alt boyutu durumundaki içsel entegrasyona yönelik, içerdiği kavramlar açısından araştırmacılar tarafından ortak bir tanımlama yapılamamaktadır. Bu durum, içsel entegrasyonun araştırılmaya değer bir konu olarak araştırmacıların çeşitli çalışmalar yürüttüğü bir alan olmasını sağlamaktadır.

Tedarik zinciri ve içsel entegrasyon

Tedarik zincirinin bir kavram olarak ilk defa kullanıldığı 1980'lerden beri tedarik zinciri ile ilgili olduğu düşünülen temel işletme fonksiyonlarının hangileri olduğu konusunda bir fikir birliği henüz sağlanmamıştır (Zacharia, Sanders ve Fugate, 2014, s. 73). Brewer ve Speh (2000, s. 77), tedarik zinciri içerisinde gerçekleştirilen fonksiyonları üretim planlaması, kaynak bulma, envanter yönetimi, satın alma, imalat, müşteri hizmeti, sipariş süreci ve depolama olarak ifade etmektedir. Farklı bir çalışmada ise Tan (2001, s. 41), tedarik zincirinin kavramsal çerçevesinin iki farklı yoldan gelişim kat ettiğini ifade etmiş, bu yolların ise tedarik faaliyetleri ve satın alma ile lojistik ve taşımacılık olduğunu ortaya koymuştur.

Chen ve Paulraj (2004, s. 132), tedarik zinciri yazının hızlı bir şekilde gelişmesine katkıda bulunan alanları; lojistik ve taşıma, satın alma ve tedarik, pazarlama, ağ örgüsü, organizasyonel davranış, stratejik yönetim, operasyonel yönetim ve yönetim bilgi sistemleri olarak sıralanmaktadır. Burgess, Singh ve Koroglu (2006, s. 716), yapmış oldukları çalışma ile ulaştığı ampirik bulgular neticesinde tedarik zincirinin temel fonksiyonlarının operasyonel yönetim, satın alma ve lojistik olduğunu ifade etmiştir. Frankel, Bolumole, Eltantawy, Paulraj ve Gundlach (2008, s. 3), tedarik zincirinin temel fonksiyonlarını; lojistik, operasyon yönetimi, satın alma ve pazarlama olarak belirtmiştir. Kanda ve Deskmuh (2008, s. 322) ise, tedarik zinciri sürecini oluşturan faaliyetler olarak üretim, tedarik ve dağıtımını belirtmektedir.

Farklı yazarlara göre tedarik zincirini oluşturan temel fonksiyonlar ayrılmaktadır. Bu çalışma kapsamında tedarik zincirinin çeşitli fonksiyonlarından üretim, lojistik ve pazarlamanın seçilmesinin nedeni, bu fonksiyonların örtüşen faaliyetlerinin bulunması ve birbirleri ile bağlantılı şekilde operasyonlar gerçekleştiren fonksiyonlar olmasıdır. Lojistik ve üretim fonksiyonlarının örtüşen faaliyetleri; fabrika yeri seçimi, üretim planlama ve satın alma faaliyetleridir. Pazarlama ve lojistik arasındaki örtüşen faaliyetler ise; müşteri hizmeti, perakendeci yeri seçimi, paketleme, bilgi akışı, dağıtım kanalları ve fiyatlandırma faaliyetleridir (Ballou, 2004, s. 26). Bu kapsamda üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonları arasındaki iş birliği seviyesinin yüksekliği, içsel entegrasyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlayarak tedarik zinciri performansının artırılmasına etki edebilecektir.

Tedarik zinciri performansının süre odaklı değerlendirilmesi

Rekabetin küresel boyuta taşındığı günümüzde tedarik zincirlerinin hedefleri bu zincirler içerisinde yer alan işletmelerin ortak hedefleri olarak kabul edilmektedir. Maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi ve sipariş teslim karşılama süresinin kısaltılması imalat ya da hizmet üreten işletmenin yalnız başına üstesinden geleceği zorluklar değildir. İşletmeler içerisinde bulunduğu tedarik zinciri üyeleri ile iş birliği geliştirerek müşteri gereksinimlerini karşılayabilir. Tedarik zincirinin dış paydaşları ile olduğu gibi iç paydaşları ile de kurulan etkin iletişim ağı tedarik zinciri performansına etki ederek artı değer oluşumuna katkı sağlayacaktır. Bu noktada, kurulan etkin iletişim ağının tedarik zincirinin dış ve iç paydaşları arasındaki operasyonların sürelerine etkisi ön plana çıkmaktadır.

Daugherty ve Pittman (1995, s. 55), hazırlık sürelerinin etkin bir şekilde kullanılması sayesinde döngü sürelerinin kısalacağını ve bu durumun işletmelerin zamanı daha verimli kullanmalarını sağlayacağını ifade etmektedir. İşletmeler imalat ve teslimat hazırlık süreleri ile ilgilenirken, müşteriler sipariş verme ve ürünü teslimi alma arasında geçen süreye odaklanmaktadır. Benzer şekilde Bower ve Hout (1988, s. 111) ile Tersine ve Hummingbird (1995, s. 17), üretim öncesi, üretim aşamasında ve üretim sonrasındaki faaliyetlerde ortaya çıkan hazırlık sürelerinin azaltılmasının, işletmeye sağladığı avantajlara vurgu yapmaktadır.

Hazırlık sürelerinin azaltılması son yıllarda tedarik zinciri yönetiminde üzerinde çok sayıda çalışma yapılan alanlardan olan tedarik zinciri çevikliği ile ilişkilendirilebilir. Acar ve Uzunlar (2014, s. 746) tarafından esneklik ve süreler ile ilişkili hız unsurlarını içerdiği belirtilen çeviklik kavramı kapsamında, tedarik zinciri çevikliğinin sağlanması adına, hazırlık sürelerinin azaltılması amacıyla BT araçlarının kullanılabileceği ileri sürülmektedir. Tedarik zinciri içerisinde BT kullanımı sayesinde bilgi akışının kolaylaşması ile birlikte operasyonel esneklik artmakta, pazar değişikliklerine karşı duyarlılık yükselmektedir (Li, Chow, Choi ve Chan, 2016, s. 58).

Malzeme akışı ve envanter yönetimi boyunca gerçek zamanlı bilgi paylaşımı, üretim planlamasını kolaylaştırmakta, lojistik faaliyetlerin kontrolünü gerçekleştirerek teslim süresinin kısılmasını sağlamaktadır (Ye ve Wang, 2013, s. 372). Tedarik zinciri performansı üzerine yapılan literatür taraması sonucunda çeşitli sınıflandırmalar ile farklı performans kriterlerinin çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. Süre odaklı performans kriterine sahip çalışma ise sınırlı sayıdadır. Belirtilen az sayıda çalışma süre odaklı performans kriteri kapsamında yeni ürün geliştirme süresi ve sipariş karşılama süresine odaklanmaktadır. Bu kapsamda Droge ve diğerleri (2004), ürün geliştirme süresi, ürün döngü süresi ve cevap vermeyi süre odaklı performans kriterleri olarak belirlemiştir. Jayaram ve diğerleri (2000) ile Perçin (2005), söz konusu kriterler anlamında müşterilere cevap verme süresi, yeni ürün geliştirme süresi, sipariş karşılama süresi ve teslimat hızını tespit etmiştir. Acar ve Uzunlar (2014) ise, süre odaklı performans kriterleri olarak, sipariş karşılama performansı, yeni ürün geliştirme performansı, teslimat hızı, müşteriye sunulan ürün ya da hizmetin performansını kullanmıştır.

İçsel entegrasyon ile performans arasındaki ilişki kapsamında Germain ve Iyer (2006), Flynn ve diğerleri (2010), Jayaram ve Xu (2013), Maiga, Nilsson ve Ax (2015), Liu ve Jayaram (2019), Shah ve Sohomro (2020) tarafından araştırma gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda içsel entegrasyonun, performans üzerindeki anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Yine içsel entegrasyonun, tedarik zinciri performansına olan etkisi Abdallah, Obeidat ve Aqqad (2014), Shee, Miah, Fairfield ve Pujawan (2018), Peng, Shen, Liao ve Wang (2020) tarafından araştırılmış ve anlamlı etki ortaya koyulmuştur. Bunlarla birlikte içsel entegrasyon ile tedarik zincirinin süre odaklı performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Mevcut literatür ve yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1a: İçsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Güven kavramı ve aracı değişken rolü

Güven, itimat duyulabilen bir paydaşa inanma konusunda gösterilen isteklilik durumudur. Moorman, Zaltman ve Deshpande (1992, s. 315) ise güven kavramını iki farklı şekilde ifade etmiştir. İlkinde güveni, ilişki kalitesinin bir niteliği olarak ifade ederken ikincisinde ilişki kalitesinin kimlikleyici unsuru olarak belirtmiştir. Güven kavramını benzer şekilde ifade eden Morgan ve Hunt (1994, s. 23), Moorman ve diğerleri (1992)'den ayrıldıkları noktayı davranışsal niyet kapsamında istek duyma olarak belirtmiştir. Güven kavramını belirten veya öncülü konumundaki faktörleri ise şu şekilde sıralamaktadır: ilişkiyi bitirme maliyeti, ilişkinin yararları, tarafların paylaştığı değerler, resmi veya gayri resmi şekilde doğru zamanda bilgi paylaşımını ifade eden iletişim kavramı, fayda bekleyen davranış. Morgan ve Hunt (1994, s. 22), taraflar arasında güvenin olup olmadığının sonucu olarak şu durumların gelişebileceğini belirtmiştir: kabul etme ve ilişkiyi bitirme eğilimi, karşılıklı amaçlara ulaşma noktasında tarafların birlikte çalışmasını ifade eden iş birliğini, ilişkide meydana gelebilecek fonksiyonel uyumsuzluklar, karar vermede yaşanacak belirsizlik durumu.

Şengün (2007, s. 11), işletmeler açısından güvenin kişiler arası ve işletmeler arası olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. İşletmeler arasında güvenin oluşmasının arka planında kişiler arasında oluşan güvenin işletme boyutuna taşınıp taşınmadığı yatmaktadır. İşletmeler arasında oluşan güven kişiler arasında tesis edilen güvenden daha fazla zarar verici olabilir çünkü işletmeler arasında oluşan güven işletme varlıklarının riske atılmasına neden olabilir. Cengiz ve Aksoy (2017, s. 6) ise, tedarik zincirlerinde yer alan tedarikçi ve müşterilerle ortak amaçlar doğrultusunda iş birliği geliştiren işletmelerin bu sayede hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamına adapte olmaya çalıştığını ifade etmiştir. Tedarik zinciri üyeleri arasında iş birliği oluşturmanın ve kurulan iş birliğinin sürekliliğinin sağlanmasında ana unsur ise güvendir. Güvenin tedarik zinciri üyeleri arasında oluşturulması ile üyeler için daha iyi bir çalışma çevresi oluşturulabilir, riskler ve belirsizlikler azaltılabilir, üyeler arasında yapılan kontratların güvenilirliği ve iş birliğinin faydaları artırılabilir. Dolayısıyla, tedarik zincirinin davranışsal boyutlarından olan güvenin tedarik zinciri performansını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Wu, Chuang ve Hsu, 2014, s. 124).

Literatürdeki çalışmalarda tedarik zinciri entegrasyonu ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenleri inceleyen Tarifa-Fernandez ve Burgos-Jimenez (2017, s. 1249) 27 farklı değişkenin kullanıldığını ifade etmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın da konusu olan güven kavramının ise tedarikçi entegrasyonu kapsamında sadece bir çalışmada aracı değişken olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Tedarik zincirinin dış entegrasyon boyutunda güven kavramının farklı ilişkilere etkisini inceleyen az sayıda da olsa çalışma bulunmasına rağmen güven kavramının içsel entegrasyonla ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İşletme içerisindeki departmanların farklı hedefleri bulunabilir ancak bu hedefler işletme stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Departmanlar arası kurulan iş birliği ile departmanların aslında çatışma içerisinde olmadığı ve işletme stratejisine

uygun hareket etmek zorunda olduğu anlaşılacaktır. Kurulan içsel entegrasyon departmanlar arasında güvenin oluşmasını sağlayarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda çalışmada içsel entegrasyonun güven aracı değişkeni üzerinden tedarik zinciri performansına etkisi aşağıda oluşturulan hipotez ile incelenmek istenmektedir. Elde edilen bulgular ile bu ilişkinin test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

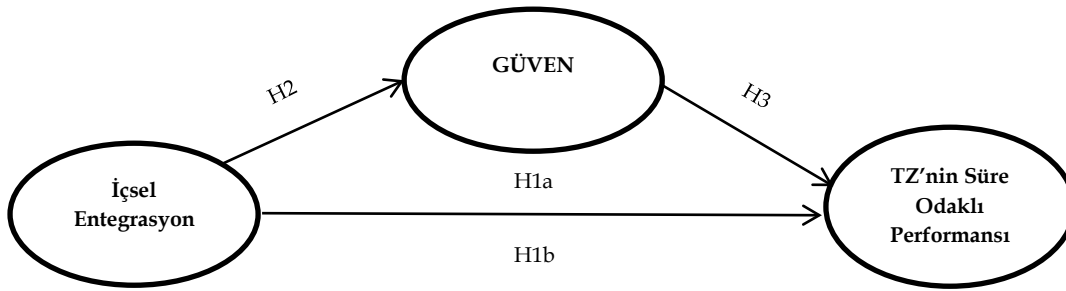
Hipotez 1b: İçsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde güven faktörü üzerinden anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Entegrasyon, işletme içerisindeki departmanlar arasında mevcut ya da kurulacak olan etkileşim ve iş birliği olarak tanımlanabilir. Etkileşimle kastedilen iletişim araçlarının etkin kullanılarak departmanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması iken, iş birliği departmanların istekli bir şekilde aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışabilmelerini ifade etmektedir (Kahn ve Mentzer, 1996, s. 9). İşletme içerisinde oluşturulan içsel entegrasyon departmanlar arasında iletişim, etkileşim ve iş birliğinin artmasına olanak sağlayacaktır. Departmanlar arasında oluşan entegrasyonun bu sayede birlikte çalışma ortamına katkı sağlayacağı ve departmanlar arasında güvenin oluşmasına ya da artmasına olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir. Bunun yanında, yardımseverlik ve iyi niyet göstergesi olan güven (McAllister, 1995, s. 25), çalışanlar arasında yakın ilişki ve güvenilirliği tesis etmenin yanı sıra, fonksiyonlar arası koordinasyona yönelik katı gözlem ve kontrol sistemlerine bağımlılık ile fırsatçılığı azaltmaktadır (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998, s. 142; Bunduchi, 2013, s. 147). Mevcut literatür ve yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: İçsel entegrasyonun güven faktörü üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

McAllister (1995, s. 25) güven kavramını, bir tarafın, diğer tarafa ait sözler, faaliyetler ve kararlar temelinde hareket etme isteği ile kendinden emin olma durumu olarak tanımlamaktadır. Bu kavramın taşınması gereken bileşenler olarak ise, inanç ve davranışsal niyet belirtilmektedir (Moorman ve diğerleri, 1992, s. 315). Güven, tedarik zincirleri içerisinde iş birliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir (Kelle ve Akbulut, 2005, s. 48). Güven kavramına organizasyonel seviyede bakıldığında, paydaşlar arasındaki ilişkinin başarısında en dikkat çekici unsurdur (Jeffries ve Reed, 2000, s. 875). Tedarik zinciri üyeleri arasında oluşturulan güven, işletmelerin çalışma çevresinin birlikte çalışmaya daha uygun hale gelmesine, yapılan anlaşmaların güvenilirliğinin artmasına, risklerin ve belirsizliklerin azaltılmasına etki etmektedir (Wu ve diğerleri, 2014, s. 124). Bu doğrultuda güven aracı değişkeninin tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Mevcut literatür ve yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Güven faktörünün, tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma modeli, Gimenez ve Ventura'nın (2005, s. 25) içsel entegrasyon ile performans arasındaki ilişki temel alınarak geliştirilmiştir. Yapılan çalışmadan farklı olarak bu çalışmada tedarik zincirinin süre odaklı performansı incelenmektedir. Bununla birlikte içsel entegrasyon ile tedarik zincirinin süre odaklı performansı arasındaki ilişkide güven aracı değişkeninin rolü literatürde ilk defa test edilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan model Şekil 2'de görülmektedir.

Yöntem

Araştırmada nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ve İstanbul illerinde imalat sektöründeki 1963 orta ve büyük ölçekli işletme oluşturmaktadır. Çalışma evreni büyüklüğü Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan alınan veri neticesinde belirlenmiştir. Çalışma evreni dikkate alınarak %95 güven seviyesinde gerçekleştirilen örneklem hesaplamasında 321 anketin yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın 402 katılımcıya telefon yöntemi ile anket yapılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Oluşturulan anket formunun ilk bölümü katılımcılara ve çalıştıkları işletmelere ilişkin tanımlayıcı bilgileri öğrenmeyi amaçlayan altı sorudan oluşmakta iken ikinci bölüm 14 önermeden oluşmaktadır. İkinci bölüm "hiç katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasındaki aralığa sahip 5'li likert tipi önermelerden meydana gelmektedir. Araştırmada üç farklı yazardan alınan üç ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyonu ölçmeye yönelik yedi maddelik ölçek Gimenez ve Ventura (2005, s. 27)'nin, tedarik zincirinin süre odaklı performansını ölçmeye yönelik dört maddelik ölçek Acar ve Uzunlar (2014, s. 749)'ın ve güven boyutunu ölçmeye yönelik dört maddelik ölçek ise Garcia, Sanzo ve Trespalacios (2008, s. 723)'un çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Bulgular

Tanımlayıcı istatistikler

Katılımcılara yöneltilen altı tanımlayıcı soru ile kendilerine ve çalıştıkları işletmelere ilişkin tanımlayıcı verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma konusu dikkate alınarak çalışmaya katılacakların belirli pozisyonlara sahip olması ön şart olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda ankete katılan katılımcıların 132'si (%32,8) işletme içerisinde üretim müdürü, 144'ü (%35,8) pazarlama müdürü, 80'i (%19,9) lojistik müdürü ve 46'sı (11,4) ise tedarik zinciri müdürü pozisyonunda çalıştığını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların 315'i (%78,4) çalıştıkları işletmenin orta ölçekli ve 87'si (%21,6) çalıştıkları işletmenin ise büyük ölçekli işletme olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara sorulan diğer tanımlayıcı sorulara verilen cevaplara ilişkin istatistiki bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

| Tanımlayıcı Sorular | | Frekans | Yüzde (%) | Tanımlayıcı Sorular | | Frekans | Yüzde (%) |
|---------------------------|------------------|---------|--------------|---------------------------|-------------------|---------|-----------|
| İşletmenin Sermaye Yapısı | Tamamen Yerli | 364 | 90.5 | Pozisyonda Bulunma Süresi | 1-3 yıl | 117 | 29.1 |
| | Yabancı Ortaklı | 24 | 6 | | 4-6 yıl | 91 | 22.6 |
| | Tamamen Yabancı | 14 | 3.5 | | 7-12 yıl | 102 | 25.4 |
| | | | 12 yıl üzeri | | 92 | 22.9 | |
| İşletmenin Pazarları | Sadece Yurt İçi | 78 | 19.4 | Çalışan Sayısı | 50-249 kişi | 315 | 78.4 |
| | Sadece Yurt Dışı | 28 | 7 | | 250 kişi ve üzeri | 87 | 21.6 |
| | Her İki Pazar | 296 | 73.6 | | | | |
| Pozisyon | Üretim Müdürü | 132 | 32.8 | İşletmenin Faaliyet Yılı | 0-10 yıl | 30 | 7.5 |
| | Pazarlama Müdürü | 144 | 35.8 | | 11-20 yıl | 111 | 27.6 |
| | Lojistik Müdürü | 80 | 19.9 | | 21-30 yıl | 102 | 25.4 |
| | TZ Müdürü | 46 | 11.4 | | 31 yıl ve üzeri | 159 | 39.6 |

Güvenirlilik ve geçerlik analizi

Elde edilen veriler öncelikle güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda içsel entegrasyon, güven ve performans alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklere ilişkin elde edilen değerlerin 0,7'den yüksek olması ölçeklerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Tablo 3'de görüldüğü üzere içsel entegrasyon, güven ve performans ölçeklerinin tümü 0,7'nin üstünde değerlere sahiptir. Çalışmada yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ilk aşamada açımlayıcı faktör analizi, ikinci aşamada ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan faktörler ve bu faktörlere ilişkin maddeler Tablo 3'de görülmektedir. Faktör analizinde 0,30'un altında faktör yüküne sahip maddelerin analizden çıkartılması önerilmektedir (Can, 2014, s. 332). Bu kapsamda IC1 ve IC3 maddeleri analizden çıkartılarak açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 3'de gösterilmektedir. Örneklem yeterliliğinin sağlanıp

sağlanmadığının tespiti için gerçekleştirilen KMO analizi sonucunda elde edilen 0,85 değeri çalışmanın örneklem yeterliliğine sahip olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca normallik varsayımı için gerçekleştirilen test sonucu tüm gözlenen değişkenlerin -2 ile +2 arasında değerler alması çalışmaların normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Alkan ve Erdem, 2020, s. 73).

Tablo 3: Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler ve Maddeler | Faktör Yüğü | Chronbach Alpha | KMO | Açıklanan Varyans | | |
|--------------------------|-------------|-----------------|------|-------------------|--|--|
| İçsel Entegrasyon | | | | | | |
| IE2 | 0,38 | 0,73 | 0,85 | 0,58 | | |
| IE4 | 0,66 | | | | | |
| IE5 | 0,76 | | | | | |
| IE6 | 0,75 | | | | | |
| IE7 | 0,74 | | | | | |
| Güven | | | | | | |
| G1 | 0,70 | 0,83 | | | | |
| G2 | 0,80 | | | | | |
| G3 | 0,80 | | | | | |
| G4 | 0,77 | | | | | |
| Performans | | | | | | |
| P1 | 0,75 | 0,77 | | | | |
| P2 | 0,80 | | | | | |
| P3 | 0,70 | | | | | |
| P4 | 0,71 | | | | | |

Açıklayıcı faktör analizi kapsamında özdeğeri birden yüksek olan faktörler dikkate alınarak maddeler üç faktör altında toplanmıştır. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda açıklanan varyansın 0,5 olması yeterli kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77). Bu doğrultuda oluşturulan içsel entegrasyon, güven ve performans faktörlerinin açıklanan varyans değeri (0,58) yeterlidir.

Açıklayıcı faktör analizinde sonucunda oluşan yapı bir sonraki adımda doğrulayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. LISREL paket programı aracılığıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarında elde edilen standart, R^2 ve T değerleri Tablo 4'te görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin faktör yüklerinin 0,5 ve üzerinde bir değere sahip olması beklenmektedir. Analiz sonucunda IC2 maddesi haricinde diğer maddelerin tümü 0,5 değerinin üzerindedir. IC2 maddesi t değerinin $p < 0,001$ güven seviyesinde anlamlı olması nedeniyle madde analizden çıkartılmamıştır. Ayrıca tüm maddelerin t değerlerinin $p < 0,001$ güven seviyesinde anlamlı olduğu Tablo 4'ten anlaşılmaktadır.

Yakınsama geçerliliği için ölçüm modelinin elde ettiği açıklanan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) değerleri incelenmiştir. Açıklanan ortalama varyansın 0,5'in üzerinde olması istenirken Fornell ve Larcker (1981, s. 46) AVE değerinin 0,5'in altında olduğu durumlarda CR'nin 0,6'nın üzerinde olmasının yakınsama geçerliliği için yeterli olduğunu ifade etmiştir. İçsel entegrasyonun, güven ve performans ölçeklerinin AVE ve CR değerleri incelendiğinde yapının yakınsama geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler ve Maddeler | Standart Değer | R ² Değerleri | Hata Varyansı | T Değerleri | AVE | CR |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|-------------|------|------|
| İçsel Entegrasyon | | | | | | |
| IC2 | 0,41 | 0,17 | 0,83 | 7,72 | 0,37 | 0,74 |
| IC4 | 0,55 | 0,31 | 0,69 | 10,70 | | |
| IC5 | 0,74 | 0,55 | 0,45 | 15,26 | | |
| IC6 | 0,71 | 0,50 | 0,50 | 14,37 | | |
| IC7 | 0,61 | 0,38 | 0,62 | 12,11 | | |
| Güven | | | | | | |
| G1 | 0,68 | 0,46 | 0,54 | 14,32 | 0,56 | 0,83 |
| G2 | 0,79 | 0,63 | 0,37 | 17,74 | | |
| G3 | 0,79 | 0,63 | 0,37 | 17,71 | | |
| G4 | 0,73 | 0,53 | 0,47 | 15,76 | | |
| Performans | | | | | | |
| P1 | 0,65 | 0,43 | 0,57 | 13,29 | 0,47 | 0,78 |
| P2 | 0,78 | 0,61 | 0,39 | 16,57 | | |
| P3 | 0,64 | 0,41 | 0,59 | 12,89 | | |
| P4 | 0,69 | 0,47 | 0,53 | 14,16 | | |

Araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi

Araştırma modelinin test edilmesi için değişkenler arasındaki ilişkiler Baron ve Kenny (1986)'nın önerdiği gibi dört aşamada incelenmiştir. İlk aşamada Şekil 2'deki H1a yolu ile gösterilen bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. İkinci aşamada ise H2 yolu ile gösterilen bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki yapılan analiz ile açıklanmaya çalışılmıştır. H3 yolu ile gösterilen aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki ise analizin üçüncü aşamasında test edilmiştir. Son aşamada ise H1b yolu ile bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinden bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilerek aracılık rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

İçsel entegrasyonun bağımsız değişken ve tedarik zincirinin süre odaklı performansının bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 5'de görülmektedir. İçsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansını 0,278 katsayısı ile olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin p<0,01 seviyesinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar ile "H1a: İçsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi kabul edilmektedir. Tedarik zincirinin süre odaklı performansındaki değişimin yaklaşık %11'i içsel entegrasyon ile açıklanmaktadır.

Tablo 5: İçsel Entegrasyonun Tedarik Zincirinin Süre Odaklı Performansı Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (H1a)

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | F | Coeff | T | p | R ² |
|--------------------------------|-------------------|--------|-------|-------|------|----------------|
| TZ'nin Süre Odaklı Performansı | İçsel Entegrasyon | 51,956 | 0,278 | 7,208 | ,000 | 0,115 |

İçsel entegrasyonun bağımsız değişken ve güvenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 6'da görülmektedir. İçsel entegrasyonun güveni 0,402 katsayısı ile olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin p<0,01 seviyesinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar ile "H2: İçsel entegrasyonun güven faktörü üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi kabul edilmektedir. Güvendeki değişimin yaklaşık %18'i içsel entegrasyon ile açıklanmaktadır.

Tablo 6: İçsel Entegrasyonun Güven Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (H2)

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | F | Coeff | T | p | R ² |
|------------------|-------------------|--------|-------|-------|------|----------------|
| Güven | İçsel Entegrasyon | 90,443 | 0,402 | 9,510 | ,000 | 0,184 |

Güvenin bağımsız değişken ve tedarik zincirinin süre odaklı performansının bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 7’de görülmektedir. Güvenin tedarik zincirinin süre odaklı performansını 0,481 katsayısı ile olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar ile “H3: Güven faktörünün, tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir. Tedarik zincirinin süre odaklı performansındaki değişimin yaklaşık %23’ü güven ile açıklanmaktadır.

Tablo 7: Güvenin Tedarik Zincirinin Süre Odaklı Performansı Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (H3)

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | F | Coeff | T | p | R ² |
|--------------------------------|-------------------|---------|-------|--------|------|----------------|
| TZ’nin Süre Odaklı Performansı | Güven | 120,138 | 0,481 | 10,961 | ,000 | 0,231 |

Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’nin sonuçları dikkate alındığında aracılık etkisinin test edilmesi için tüm koşulların sağlandığı ifade edilebilir. Tablo 8 incelendiğinde içsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerindeki etkisinin 0,278’den (Tablo 5) 0,133’e (Tablo 8) düştüğü görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre güven boyutunun kısmi aracılık rolü oynadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8: İçsel Entegrasyonun Tedarik Zincirinin Süre Odaklı Performansı Üzerindeki Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin Araştırılması (H1b)

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | F | Coeff | T | p | R ² |
|--------------------------------|-------------------|--------|-------|-------|------|----------------|
| TZ’nin Süre Odaklı Performansı | İçsel Entegrasyon | 67,409 | 0,133 | 3,394 | ,000 | 0,252 |
| TZ’nin Süre Odaklı Performansı | Güven | 67,409 | 0,359 | 8,570 | ,000 | 0,252 |

Aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan Bootstrap analiz sonuçları Tablo 9’da görülmektedir. CI değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’den küçük olması hipotezlerin doğrulandığını ifade etmektedir (Serinikli, 2020). Elde edilen sonuçlar incelendiğinde doğrudan etkinin araştırıldığı H1a ve H2 ile dolaylı etkinin araştırıldığı H1b hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 9: Bootstrap Sonuçları

| Hipotezler | Yol | SH | LLCI | ULCI |
|------------|--------------|--------|--------|--------|
| H1a | İE → TZP | 0,0306 | 0,0911 | 0,2097 |
| H2 | G → TZP | 0,0460 | 0,1692 | 0,3495 |
| H1b | İE → G → TZP | 0,0328 | 0,1157 | 0,2453 |

Aracılık etkisinin analizinde kullanılan diğer bir yöntem ise sobel testidir. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkide standardize edilmemiş regresyon katsayısı (a) ve standart hata (s_a), bağımsız değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan ilişkide standardize edilmemiş regresyon katsayısı (b) ve standart hata (s_b) sobel test istatistiğinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Sobel test istatistiğinin $< .95$ güven seviyesinde 1.96’dan büyük olması beklenmektedir. Tablo 10’da görülen sobel istatistiği değeri $< .95$ güven seviyesindeki referans değerinden büyük ve p değeri $< .05$ ile anlamlıdır. Elde edilen sonuçlarla H1b hipotezi sobel testi sonuçlarına göre de doğrulanmıştır.

Tablo 10: Sobel İstatistiği Sonuçları

| Sobel Test İstatistiği | Standart Hata | P Değeri |
|------------------------|---------------|----------|
| 6.689 | 0.021 | 0 |

İşletme içindeki lojistik, pazarlama ve üretim fonksiyonları arasındaki içsel entegrasyonun tedarik zinciri performansına etkisi farklı çalışmalarda (Won Lee, Kwon ve Severance, 2007; Flynn ve diğerleri, 2010) tespit edilmiştir. Yapılan çalışma kapsamında içsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansına etkisi ilk defa incelenmiş olup bu etki doğrulanmıştır. Tedarik zinciri dışsal entegrasyon öğeleri arasındaki güven unsurunun tedarik zinciri performansına etkisi yine daha önceki çalışmalarda (Cai, Jun ve Yang, 2010; Ramirez, Roman, Ramos ve Patrucco, 2020) ele alınmasına karşın içsel entegrasyon öğeleri arasındaki güven unsurunun tedarik zinciri performansına etkisi bu çalışmada ilk defa incelenmiş olup bu doğrultuda literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmıştır.

Sonuç

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler, farklı iş modelleri geliştirerek uzak coğrafyalardan hammadde ya da yarı mamül tedarik etmeye, pazar bulmaya, sürekli ve hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirmeye zorlanmaktadır. İşletmelerin sınırlı kaynakları ile rekabet avantajı kazanması günümüz şartlarında imkânsız hale gelmiştir. Rekabetin işletme sınırları dışına çıkarak tedarik zincirleri düzeyine taşındığı ise artık bilinen bir gerçektir. Tedarik zincirlerinin artan önemi konunun hem teorisyenler hem de pratisyenler tarafından ilgi ile takip edilmesini sağlamaktadır. Son yıllarda tedarik zincirinin içsel ve dışsal entegrasyonunun maliyet, yeni ürün geliştirme, kalite üzerine etkisi olduğunu ifade eden çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada ise içsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerindeki etkisinde güven boyutunun aracılık rolüne sahip olup olmadığı araştırılmıştır. İşletmenin departmanları arasındaki koordinasyonu/iş birliğini ifade etmekte olan içsel entegrasyon çalışmada; lojistik, pazarlama ve üretim departmanları arasında kurulan entegrasyon özelinde değerlendirilmektedir. İçsel entegrasyon işletme içerisinde yer alan departmanların ayrı faaliyetlerinin senkronize edilmesini sağlamaktadır. Bu sayede işletmenin tüm departmanlarının aynı amaç doğrultusunda faaliyetlerine devam etmesi sağlanabilir. Etkin bir içsel entegrasyon işletme kaynaklarının israfını engelleyerek maliyet, kalite ve hız konusunda rekabet avantajı kazandırabilir. Bu doğrultuda çalışmada içsel entegrasyonun tedarik zincirinin süre odaklı performansını olumlu yönde etkileyeceğini ifade eden hipotez test edilmiş ve doğrulanmıştır. Bulunan sonuç içsel entegrasyonun tedarik zinciri performansına olumlu yönde etkilerinin bulunduğu çalışmalarla (Abdallah ve diğerleri (2014); Shee ve diğerleri (2018); Peng ve diğerleri (2020)) uyum içerisindedir.

İşletme içinde içsel entegrasyonun oluşturulması, farklı departmanların ortak amaç doğrultusunda faaliyetlerini diğer departmanlarla koordine etmesini gerektirmektedir. Departmanlar arası etkileşim ve koordinasyon ile işletme içerisinde yer alan her birimin diğer birimlerle bir rekabet içerisinde olmadığı ve tüm süreç boyunca değer yaratmak amaçlanmaktadır. Böylece işletme fonksiyonları arasında tesis edilen entegrasyon, çalışanların ve departmanların birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan içsel entegrasyonun güven boyutunu olumlu yönde etkilerinin bulunduğu hipotezi analiz edilmiş ve doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucu, bu alanda yapılan çalışmalar ile uyumludur.

Nasıl ki ekonomik değer karşılığı olarak kabul edilen para birimleri dahi güven üzerinde yükseliyorsa tedarik zinciri performansı da paydaşlar arasındaki güven unsuru ile artmaktadır. Güven faktörü sosyal ilişkilerde olduğu kadar iş ilişkilerinde de önemli yere sahiptir. Son yıllarda tedarik zinciri üyeleri arasındaki güven eksikliğinin yaratmış olduğu negatif etkileri en aza indirebilmek için ademi merkezîyetçi bir yapıya sahip olan blok zincir teknolojisi tedarik zincirlerinde kullanılmaya başlanmıştır (Koç, 2020). Tedarik zinciri içsel entegrasyonunun kurulmasında departmanlar arasındaki güvenin tesis edilmesi faaliyetlerin bürokratik zaman kaybına uğramadan gerçekleştirilmesine imkân tanıyacaktır. Bu bilgiler ışığında oluşturulan güven boyutunun tedarik zincirinin süre odaklı performansı üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu hipotezi test edilmiş ve doğrulanmıştır.

Bu çalışmadan hareketle hemen hemen her sektörde rekabet yoğunluğunun arttığı günümüzde işletme yöneticilerinin departmanlar arasında içsel entegrasyonu tesis ettikleri takdirde tedarik zincirlerinin süre odaklı performansının artırılabilirliği ifade edilebilir. Özellikle pandemi koşulları da dikkate alındığında işletmeler bu sayede müşteri siparişlerine daha hızlı cevap verebilecektir. Çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle yalnızca Türkiye içerisinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı bağımsız ve aracı değişkenlerle tedarik zincirinin süre odaklı performansına etki

eden unsurlar araştırılabilir. Aynı bağımsız ve aracı değişkenin farklı bağımlı değişken üzerindeki etkisi de araştırılarak literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca mevcut araştırma modeline farklı aracı ya da düzenleyici değişkenler de eklenerek yeni bir model oluşturularak test edilebilir. Çalışma imalat sektörü ana evreni üzerinden gerçekleştirildiğinden farklı araştırmalar hizmet sektörü üzerinde de gerçekleştirilebilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulundan 22/11/2017 tarihli 35853172/433-4040 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from the Ethics Committee of Hacettepe University on 22/11/2017 and 35853172/433-4040 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: H.Ç., Z.S. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: Z.S. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: Z.S., E.K. Kaynak Taraması - *Literature Review*: H.Ç., Z.S. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: H.Ç., Z.S., E.K. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: Z.S., E.K. Onay - *Approval*: H.Ç., Z.S., E.K.

Kaynakça / References

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y. ve Aqqad N. O. (2014). The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: The moderating effect of competitive intensity. *International Business Research*, 7(3), 13-27.
- Acar, A. Z. ve Uzunlar B. (2014). The effects of process development and information technology on time-based supply chain performance. *Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 744-753.
- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C. ve Dey P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*, 24(8-9), 800-817.
- Alkan, F. ve Erdem R. (2020). Mutluluk ile geçici yeti yitimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık ve Toplum*, 20(3), 69-79.
- Ballou, R. H. (2004). *Business logistics/supply chain management*, New Jersey: Pearson Education.
- 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, 1173-1182.
- Bower, J. L. ve Hout T. M. (1988). Fast-cycle capability for competitive power. *Harvard Business Review*, 66(6), 110-118.

- Brewer, P. C. ve Speh T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 75-93.
- Bunduchi, R. (2013). Trust, partner selection and innovation outcome in collaborative new product development. *Production Planning & Control*, 24 (2/3), 145-157.
- Burgess, K., Singh, P. J. ve Koroglu R. (2006). Supply chain management: A structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729.
- Cai, S., Jun, M. ve Yang Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, 28(3), 257-268.
- Can, R. (2014). Türk edebiyatı dersine yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(17), 111-127.
- Cengiz, E. ve Aksoy H. (2017). Tedarik zinciri elemanları arasında güven ilişkisi, etik kurallar ve bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansı üzerine etkisi. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 1-22.
- Chen, I. J. ve Paulraj A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42 (1), 131-163.
- Chen, H., Daugherty, P. J. ve Landry T. D. (2009). Supply chain process integration: A theoretical framework. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 27-46.
- Chen, H., Mattioda, D. D. ve Daugherty P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 5-21.
- Cheng, Y., Farooq, S. ve Jajja M. S. S. (2020). Does plant role moderate relationship between internal manufacturing network integration, external supply chain integration, operational performance in manufacturing network. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(1), 5-21.
- Daugherty, P. J. ve Pittman P. H. (1995). Utilization of time-based strategies: Creating distribution flexibility/responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 54-60.
- Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D. ve Grawe S. J. (2009). Marketing/logistics relationships: Influence on capabilities and performance. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 1-18.
- Droge, C., Jayaram, J. ve Vickery S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall performance. *Journal of Operations Management*, 22, 557-573.
- Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 85-96.
- Ellinger, A. E., Keller, S. B. ve Hansen J. D. (2006). Bridging the divide between logistics and marketing: Facilitating collaborative behaviour. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 1-28.
- Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J. L. ve Brahim-Djelloul S. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *International Journal of Production Economics*, 142(2), 247-258.
- Fawcett, S. E. ve Closs D. J. (1993). Coordinated global manufacturing, the logistics/manufacturing interaction, and firm performance. *Journal of Business Logistics*, 14(1), 1-25.
- Flynn, B. B., Huo, B. ve Zhao X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Fornell, C. ve Larcker D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freijele, I., Calle, A. ve Ugarte J. V. (2020). Role of supply chain integration in the product innovation capability of servitized manufacturing companies. *Technovation*, 1-14.
- Frankel, R., Bolumole, Y. A., Eltantawy, R. A., Paulraj, A. ve Gundlach G. T. (2008) The domain and scope of SCM's foundational disciplines - insights and issues to advance research. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 1-30.

- Frohlich, M. T. ve Westbrook R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
- Garcia, N., Sanzo, M. J. ve Trespalacios J. A. (2008). New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type. *Technovation*, 28 (11), 713-725.
- Germain, R. ve Iyer K. N. S. (2006). The interaction of internal and downstream integration and its association with performance. *International Journal of Business Logistics*, 27(2), 29-52.
- Gimenez, C. ve Ventura E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 20-38.
- Gomes, J. F., de Weerd-Nederhof, P., Pearson, A. ve Cunha M. (2003). Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development. *Technovation*, 23(3), 185-191.
- Gunasekaran, A., Patel, C. ve Tirtiroglu E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(10), 847-868.
- Jacobs, M. A., Yu, W. ve Chavez R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.
- Jayaram, J., Vickery, S. A. ve Droge C. (2000). The effects of information system infrastructure and process improvements on supply chain time performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(3/4), 314-330.
- Jayaram, J. ve Xu K. (2013). The relative influence of external versus internal integration on plant performance in China. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 59-69.
- Jeffries, F. L. ve Reed R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 873-882.
- Kahn, K. B. ve Mentzer J. B. (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(8), 6-14.
- Kahn, K. B. ve McDonough E. F. (1997). Marketing's integration with R&D and manufacturing: A cross-regional analysis. *Journal of International Marketing*, 5(1), 51-76.
- Kahn, K. B. ve Mentzer J. B. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.
- Kanda, A. A. ve Deshmukh S. G. (2008). Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 316-335.
- Kelle, P. ve Akbulut A. (2005). The role of ERP tools in supply chain information sharing, cooperation, and cost optimization. *International Journal of Production Economics*, 93, 41-52.
- Koç, E. (2020). Tedarik zinciri izlenebilirliği ve sürdürülebilirliğinde yeni paradigma: Blokzincir. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 417-437.
- Li, W. Y., Chow, P. S., Choi, T. M. ve Chan H. L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis. *Journal of Cleaner Production*, 135, 57-70.
- Liu, Z. ve Jayaram V. (2019). Exploring the effect of internal and external integration on the performance of professional service outsourcing. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(3), 410-428.
- Lummus, R. R. ve Vokurka R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management @ Data Systems*, 99(1), 11-17.
- Maiga, A. S., Nilsson, A. ve Ax C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, 169, 422-434.

- Makepeace, D., Tatham, P. ve Wu Y. (2017). Internal integration in humanitarian supply chain management: perspectives at the logistics-programmes interface. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(1), 26-56.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. ve Zacharia Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-26.
- Moorman, C., Zaltman, G. ve Deshpande R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-328.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P. ve Song X. M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal* 44, 1251-1262.
- Morash, E. A., Dröge, E. ve Vickery S. (1996). Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(5/6), 350-369.
- Morgan, R. M. ve Hunt S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Narasimhan, R. ve Kim S. W. (2001). Information system utilization strategy for supply chain integration. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 51-75.
- O'Leary-Kelly, S. W. ve Flores B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: Impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20(3), 221-240.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487.
- Paiva, E. L. (2010). Manufacturing and marketing integration from a cumulative capabilities perspective. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 379-386.
- Peng, H., Shen, N., Liao, H. ve Wang Q. (2020). Multiple network embedding, green knowledge integration and green supply chain performance: Investigation based on agglomeration scenario. *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-13.
- Perçin, S. (2005). Tedarik zincirinin zamana dayalı performansının ölçülmesi: Türk otomotiv yan sanayi uygulaması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60(3), 173-194.
- Phadnis, S. S. ve Fine C. H. (2017). End-to-end supply chain strategies: A parametric study of the apparel industry. *Production and Operations Management*, 26(12), 2305-2322.
- Ramirez, M. J., Roman, I. E., Ramos, E. ve Patrucco A. S. (2020). The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: Trust, commitment and performance outcomes. *The International Journal of Logistics Management*, 32(1), 284-304.
- Rimiene, K. ve Bernatoynte D. (2013). Supply Chain management trends in the context of change. *Economics and Management*, 18(3), 596-606.
- Ross, D. F. (2011). *Introduction to supply chain management technologies*, Boca Raton: Taylor and Francis Group.
- Schramm-Klein, H. ve Morschett D. (2006). The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies. *Int. Rev. Of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(2), 277-296.
- Shah, N. ve Soomro B. A. (2020). Internal green integration and environmental performance: The predictive power of proactive environmental strategy, greening the supplier, and environmental collaboration with the supplier. *Business Strategy and Environment*, 30(2), 1333-1344.
- Serinkli, N. (2020). Sağlık çalışanlarında iş özerkliği ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve yaşam tatmini seri çoklu arabuluculuğu. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1693-1711.
- Shee, H., Miah, S. J., Fairfield, L. ve Pujawan N. (2018). The impact of cloud-enabled process integration on supply chain. *Supply Chain Management*, 23(6), 500-517.

- Springinklee, M. ve Wallenburg C. M. (2012). Improving distribution service performance through effective production and logistics integration. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 309-323.
- Stank, T. P., Daugherty, P. J. ve Ellinger A. E. (1999). Marketing/logistics integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11-24.
- Stock, G. N., Greis, N. P. ve Kasarda J. P. (1998). Logistics, strategy and structure: A conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(1), 37-52.
- Stock, G. N., Greis, N. P. ve Kasarda J. P. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: The role of fit. *Journal of Operations Management*, 18(5), 531-547.
- Swink, M., Narasimhan, R. ve Wang C. (2007). Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25 (1), 148-164.
- Şengün, A. E. (2007). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkileri: Ankara mobilyacılar sitesi örneği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1-2), 5-38.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
- Tarifa-Fernandez, J. ve Burgos-Jimenez J. D. (2017). Supply chain integration and performance relationship: A moderating effects review. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1243-1271.
- Tersine, R. J. ve Hummingbird E. A. (1995). Lead-time reduction: The search for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 8-18.
- Turkulainen, V. ve Ketokivi M. (2012). Cross-functional integration and performance: What are the real benefits?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 447-467.
- Verma, R., Thompson, G. M., Moore, W. L. ve Louviere J. J. (2001). Effective design of product/services: An approach based on integration of marketing and operations management decisions. *Decision Sciences*, 31(1), 165-193.
- Won Lee, C., Kwon, I. G. ve Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management*, 12(6), 444-452.
- Wong, C. W. Y., Wong, C. Y. ve Boon-itt S. (2013). The combined effects of internal and external supply chain integration on product innovation. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 566-574.
- Wu, I. L., Chuang, C. H. ve Hsu C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148(1), 122-132.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Ye, F. ve Wang Z. (2013). Effects of information technology alignment and information sharing on supply chain operational performance. *Computers & Industrial Engineering*, 65(3), 370-377.
- Zaheer, A., McEvily B. ve Perrone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9 (2), 141-159.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W. ve Yeung J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29 (1/2), 17-32.

The effects of economic anxiety on affective occupational commitment: The mediating role of emotional exhaustion

Ekonomik kaygının duygusal mesleki bağlılık üzerindeki etkileri: Duygusal tükenmişliğin aracılık rolü

Serap Benligiray¹ 

Duygu Yetgin² 

¹ Prof. Dr., Anadolu Univesity, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Eskişehir, Turkey,

sbenligi@anadolu.edu.tr

ORCID: 0000-0003-1004-8318

² Asist. Prof., Anadolu University, Faculty of Tourism, Eskişehir, Turkey,

dyetgin@anadolu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9909-4523

Corresponding Author:

Duygu Yetgin,

Anadolu University, Faculty of Tourism
Eskişehir, Turkey,

dyetgin@anadolu.edu.tr

Submitted: 9/05/2021

Revised: 19/06/2021

Accepted: 15/07/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Benligiray, S., & Yetgin, D., The effects of economic anxiety on affective occupational commitment: The mediating role of emotional exhaustion, *bmij* (2021) 9 (3): 869-889, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1838>

Abstract

This study aims to examine whether emotional exhaustion has a mediating role in the effect of economic anxiety of tour guides on their affective occupational commitment. The research sample included 370 tour guides in Turkey. The data were collected through the questionnaire method. The collected data were analyzed using the IBM SPSS 22 and Process v3.3 macro extension. The mediating role of emotional exhaustion between economic anxiety and affective occupational commitment was calculated via the Bootstrapping procedure. It was found that there was a weak negative relationship between economic anxiety and affective occupational commitment, a positive relationship between economic anxiety and emotional exhaustion, and a negative relationship between affective occupational commitment and emotional exhaustion. Thus, emotional exhaustion reduces affective occupational commitment levels, and emotional exhaustion has a partial mediating role between economic anxiety and affective occupational commitment. This study is expected to raise awareness in tour guides, attract those who employ tour guides, and contribute to the relevant literature.

Keywords: Tour Guiding, Economic Anxiety, Affective Occupational Commitment, Emotional Exhaustion, Turkey

Jel Codes: J53, L83, L84

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki turist rehberlerinin ekonomik kaygılarının, onların duygusal mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi üzerinde duygusal tükenmişlik durumunun aracı rolünün olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın örnekleminde Türkiye'de faaliyet gösteren 370 turist rehberi yer almıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 22 ve Process v3.3 macro extension kullanılarak analiz edilmiştir. Ekonomik kaygı ve duygusal mesleki bağlılık arasında duygusal tükenmişliğin aracı rolü bootstrapping yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Analizler sonucunda ekonomik kaygı ile duygusal mesleki bağlılık arasında zayıf negatif ilişki, ekonomik kaygı ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif ilişki ve duygusal mesleki bağlılık ve duygusal tükenmişlik arasında ise negatif ilişki saptanmıştır. Duygusal tükenmişliğin duygusal mesleki bağlılık düzeylerini azalttığı ve ekonomik kaygı ve duygusal mesleki bağlılık arasında kısmi bir aracı role sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın tur rehberlerini bilinçlendirmesi, tur rehberlerinin işverenlerinin dikkatini bu yöne çekmesi ve ilgili alanyazına katkıda bulunması beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Turist Rehberliği, Ekonomik Kaygı, Duygusal Mesleki Bağlılık, Duygusal Tükenmişlik, Türkiye

JEL Kodları: J53, L83, L84

Introduction

Tour guiding is a profession with its characteristics, qualifications and standards. As in every profession, this profession has various positive and negative aspects. This stems from various positive and negative features of the tour guiding business. The occupation of tour guiding attracts many people because it is an entertaining, innovative, and non-monotonic job that offers professional autonomy, brings out social skills, offers freedom of travel, and allows people to witness their customers' most enjoyable and happiest moments (Wong and Wang, 2009; Mancini, 2001). However, it should also be noted that it is a job that requires tour guiding professionals to be enthusiastic and knowledgeable people with good management skills, who should also display customer-oriented and ethical behaviours (Ap and Wong, 2001). It should also be noted that this is a physically and mentally exhausting job that requires working under any climatic conditions; indoors or outdoors, travelling very frequently and working long and flexible hours; usually working seasonally in peak seasons and various destinations; continuous occupational and self-improvement and undertaking essential responsibilities (Weiler and Black, 2015). Such difficulties that derange work-life balance cannot be overcome by individuals who do not love what they do for a living, and who fail to embrace their professional values, who do not identify themselves with their jobs and to accept their jobs as a part of their lifestyles (Meged, 2017). The most crucial type of commitment for tour guides is affective commitment. In other words, tour guiding is an occupation that may not be practised without maintaining some affective commitment.

Economic anxiety is a kind of anxiety that individuals experience in financial insecurity (Osberg, 2009). Many problems are arising from the work and conditions of tour guides, such as lack of wage continuity due to precarious employment conditions and seasonal employment (mainly when they are not working for a travel agency and work freelance); the lack of retirement rights of guides; the high competition among the guides and the unfair competition created by the illegal (unlicensed or unauthorized) guides, can cause them to experience economic anxiety. (Yetgin, 2017; Yetkin and Benligiray, 2019). Macroeconomic conditions are also the threatening contextual elements that affect how individuals review their lifestyles and work conditions (Bell and Blanchflower, 2011). Factors such as national or global crisis, economic recession, national and international political events, natural disasters, terrorism, and epidemics often significantly affect the tourism industry (Lerhman, 1986). Since these macroeconomic problems can threaten tourists' safety (life and property), they are considered significant determinants of tourist demand. These problems have the potential to eventually reduce the demand for tour guides and lead to unemployment. In this case, it will be inevitable for unemployed tour guides to suffer from economic difficulties and anxiety about future economic conditions.

Emotional exhaustion is the state of emotionally worn-out and drained and lack of emotional resources (Maslach and Goldberg, 1998). Emotional Exhaustion is accepted as the beginning of the burnout syndrome, and it is also the state where the exhaustion can be most explicitly observed and easily analysed (Maslach and Jackson, 1981). The people experiencing emotional exhaustion fail to act responsibly to their superiors as they used to; they do not value their jobs as before and feel a rapid decrease in their emotional and physical resources. Being forced to go back to work under extreme stress and frustration becomes a significant source of anxiety and stress (Leiter and Maslach, 1988: 297). The economic anxieties experienced by tour guides may also increase their levels of emotional exhaustion. In addition to their economic anxieties, tour guides may also go through some disturbing, unnerving, and upsetting experiences resulting from their roles as tour leaders. These hassles may stem from leading a tour, tour agent and their difficulties in their personal lives. The difficulties they have during a tour may include annoying behaviours of participants and other employees, disagreements between tour guides and groups, and having to take responsibility because of the problems caused by others. The difficulties caused by travel agencies include the unfulfilled tasks by the personnel of the tour agency, characteristics of the tour, inconsistencies between styles of tour leaders, and excessive regulations of travel agencies. The difficulties they have in their personal lives are conflicts between work and family life, occupational illnesses, insufficient and irregular income, difficulties in forming and retaining social relations and poor management of leisure time (Tsaur and Lin, 2014). Excessive workload and more extended periods of fast-paced work hours bring emotional exhaustion (Wright and Bonett, 1997). These difficulties can lead to exhaustion in tour guides (Visser and Rothmann, 2009) and prevent them from maintaining their jobs (Abdelkader, 2016).

The occupational groups that require face-to-face communication and close relationships can experience burnout syndrome more frequently (Maslach and Jackson, 1981). As service providers, tour guides are frequently in face-to-face communication with their customers. Tour guides are always expected to be kind, respectful, easy-going, and polite to their customers. However, customers do not necessarily have

to treat them kindly. They can even be irreconcilable, rude, and hostile (Chu and Murrmann, 2006; Rafaeli, Grandey, Ravid and Wirtz, 2006). Tour guides have to hide and suppress their true feelings may cause them to get stressed (Toker, 2019; Adams and Webster, 2013; Swim, Johnston and Pearson, 2009; Goldberg and Grandey, 2007), and may lead to decreased job satisfaction, increased fatigue and workplace mistreatment among colleagues and absenteeism (Walker, van Jaarsveld and Skarlicki, 2014), emotional exhaustion, all of which eventually cause them to quit their jobs (Chang, Chi and Miao, 2007; Visser and Rothmann, 2009).

The purpose of this study is to test whether emotional exhaustion has a mediatory effect on the relationship between economic anxiety and affective occupational commitment of a group of tour guides. The research sample included 370 active tour guides in Turkey. The data were collected through the questionnaire method. The mediating role of emotional exhaustion between economic anxiety and affective occupational commitment was calculated via the Bootstrapping procedure. This study found a weak negative relationship between economic anxiety and affective occupational commitment, a positive relationship between economic anxiety and emotional exhaustion, and a negative relationship between affective occupation and affective occupational commitment. It was also revealed that emotional exhaustion had an intermediary role between economic anxiety and affective occupational commitment. This study is expected to raise awareness in tour guides, attract the attention of those who employ tour guides, and fill an essential gap in the related literature

Literature review, hypotheses development and research framework

Affective occupational commitment

Occupation means working at a specific job for a period for one's survival and the satisfaction of one's biological, social, and psychological needs (Lee, Carswell and Allen, 2000). A person's occupation is related to his/her choices, preferences, and interests. When a person becomes a member of an occupational group, s/he also becomes familiar with the values and viewpoint regarding the chosen occupation and develops a sense of identity (Rothman, 1997). Thus, occupation may also be defined as a social value practised by individuals with common cultural characteristics, viewpoints, lifestyles, values, principles (Maldonado and Alicea, 2002).

For professionals to succeed in any career path, they should develop a deep commitment to their occupations (Benligiray and Sönmez, 2013). The commitment may be defined as a desire to maintain a valued relationship for a long time or a force that pushes an individual towards behaving for a particular purpose (Meyer and Herscovitch 2001). Accordingly, occupational commitment is the connection individuals develop with their occupations based on their emotional reactions regarding their desire to maintain their occupation and work for a specific purpose (Lee et al., 2000).

The occupational commitment was studied one-dimensionally (Aranya and Ferris 1984; Greenhaus, 1971; Ritzer and Trice 1969), multi-dimensionally (Meyer, Allen ve Smith, 1993), three-dimensionally (Blau 2003), and four dimensionally in the literature. The dimensions of occupational commitment formulated by Meyer et al. (1993) are practical, continuance, and normative occupational commitment. Blau (2003) based his work on sub-dimensions of occupational commitment; however, he suggested that continuance commitment has two different sub-dimensions as accumulated costs and limited alternatives. Consequently, Blau (2003) examined occupational commitment in four dimensions as affective, normative, accumulated costs and limited alternatives. Affective occupational commitment is the most significant type of commitment in terms of employees' occupational identification, dedication to their occupations, and values. Affective occupational commitment is defined as perceiving one's job as the centre of his life and making an effort to improve his occupational skills (Meyer and Allen, 1997). Affective occupational commitment occurs when employees work willingly with positive vibes, adopt and embrace occupational values, and identify with their jobs (Blau 2003, Meyer et al. 1993). Since this type of commitment reflects individuals' desires to continue their occupations, it represents a more vital type of commitment when compared to other sub-dimensions (Kim and Chang, 2007; Meyer and Herscovitch, 2001). It is seen that affectively committed individuals make more efforts to become better at what they do, attach more importance to their professional development, follow all occupational publications for this purpose, attend work-related conferences and follow scientific studies that would improve their professional expertise (Lee et al., 2000; Meyer et al., 1993).

Economic anxiety

Anxiety is one of the concepts defined in the psychology and philosophy literature and has been defined and explained by various scientists and philosophers. This concept is defined in psychology as a state of discomfort or depression, and in addition to its meaning in psychology, it is also defined as a

determining and vital force in the way of existence (Ditfurth, 1991). Anxiety entered the psychology literature with Freud's concept of neurotic anxiety. Freud (1984) argued that the anxiety experienced by ordinary people differs from neurotic anxiety in terms of its characteristics. Freud described this type of anxiety commonly experienced by ordinary people as "real anxiety" and suggested it was more like fear. Realistic anxiety is reasonable and understandable as it is a manifestation of survival and protection instincts. In contrast, neurotic anxiety has no cause or object; it is irrational, continuous, and pathological (Geçtan, 2005).

Everyone gets nervous from time to time. This is a natural and common human response to many life challenges (Weiten, Hammer and Dunn, 2016). However, when the individual perceives his future as more uncertain (Kierkegaard, 2004), the situation becomes even more frightening for him. In this case, the individual may not be able to control the anxiety he feels, and he may become unable to cope with this feeling with his existing capacity, which may cause the level of anxiety to increase gradually (Dağ, 1999) and may enter a vicious circle in which anxiety disorder emerges. People with higher levels of anxiety sensitivity tend to react more strongly to specific symptoms with fear (Weiten et al., 2016).

According to Friedman and Schustack (1999), anxiety is intense fear or uncertainty and a situation affected by internal or external factors resulting from a threat or expectation of challenge. One of the most important external factors that cause people to feel anxiety is economic conditions. Deterioration of financial security and stability is mainly associated with the growing senses of fear, ambiguity, and concern over whether the individual will sustain their standard of living (Marjanovic, Greenglass, Fiksenbaum and Bell, 2013). Certain economic conditions can lead to economic insecurity and economic anxiety. These conditions include economic crises (economic recession and global financial crises) (Osberg 2015), rising unemployment rates (Osberg 2015; Luechinger Meier and Stutzer, 2010; Whalen 1997; Lozza, Libreri and Bosio, 2012), declining job security (Osberg and Sharpe 2005, László, Pikhart, Kopp, Bobak, Pajak, Malyutin and Marmot, 2010), a high number of dependents, indebtedness, family pressure (due to higher expectations, desire to maintain living conditions and social level, negative attitudes) (Larson, Wilson and Beley, 1994), new and lack of an alternative occupation (Whalen, 1997), deteriorating health status (Rook, Dooley and Catalano, 1991).

Economic anxiety and economic hardship must be carefully distinguished. Hardship refers to the economic struggles of a person, such as poverty, unemployment, decreasing wages, confiscation, bankruptcy. On the other hand, anxiety is not about economic hardships; it is about anxiety about one's future economic condition due to the conditions mentioned above (Finbow 2018; Casselman 2017). In other words, economic anxiety is the fear individuals experience at the micro-level due to adverse economic conditions. According to Osberg (2009), economic anxiety is an anxiety that individuals experience in financial insecurity. Marketplace and Edison Research has developed an instrument to help define how the economy makes its presence felt personal. "The Economic Anxiety Index", published on October 26, 2015, classified the results in three broad categories: (1) General Anxiety: It is related to general concerns of people about money. It is about how strong and secure people feel financial, how often they feel anxious about their financial conditions, and whether they lose their sleep due to their financial matters. (2) Savings and expenses: It is related to people's fears about monthly household costs and expenses, travel expenses, student loans, and unexpected medical bills. (3) Job security: It is related to the fear of unemployment and how secure they would feel regarding meeting their expectations and needs in case of unemployment.

Economic anxiety's most significant potential outcome is a mental disorder (Osberg 2009; Meltzer, Bebbington, Brugha, Jenkins, McManus and Stansfeld, 2009). Other potential outcomes of economic anxiety are lack of self-confidence, fear of lower living standards and marital conflict (Osberg, 2009; Meltzer et al., 2009), miscommunication and anxiety in people's social circles, a predisposition towards leaving their job (Lozza, Libreri and Bosio, 2012), decreased job satisfaction and motivation (Whalen, 1997), and decreased productivity (Osberg, 2009).

The relationship between economic anxiety and affective occupational commitment

Besides the effects mentioned above, economic anxiety may also cause tour guides to lose their organizational or occupational commitments (Markovits, Boer and Dick, 2014). However, tour guides with higher affective occupational commitment levels are expected to have lower economic anxiety levels. Therefore, economic anxiety is not expected to affect affective occupational commitments significantly. In other words, economic anxiety will have little or no effect on tour guides' affective occupational commitment. The reason for this could be better understood after the causes and consequences of affective occupational commitment are analysed.

The literature review revealed that researchers found different results regarding the relationship between affective occupational commitment and demographic features, such as age, gender, marital status, educational background, seniority. Therefore, it is not easy to claim that a person from a specific demographic will develop more affective occupational commitment than others. However, it could be concluded that affective occupational commitment starts when an individual chooses an occupation and takes shape with their occupational experiences (Meyer et al. 1993; Lee et al. 2000). It is found that individuals have lower affective occupational commitment levels at the onset of their careers, and as they continue to gain more occupational experience (Tang, Cunningham, Frauman, Ivy and Perry, 2012; Goulet and Singh 2002; Lee, Carswell and Allen, 2000) and success, and as they become more familiar with their occupations, their affective occupational commitment levels increase. As individuals use their knowledge, skills, and competencies in their jobs, they receive various (tangible and intangible) rewards and achieve their career goals, and their affective commitment levels increase (Weng and McElroy, 2012). Their adequate occupational commitment levels increase with their positive experiences, opportunities, and satisfaction (Tak and Çiftcioglu, 2009).

Employees with a high level of emotional commitment to their occupation develop more positive feelings towards their occupation (Cunningham, Tang, Frauman, Ivy and Perry, 2012; Blau 2003; Meyer et al., 1993); they identify more strongly with various beliefs and values related to their occupation (Lee et al. 2000), they see themselves as a part of the occupation (Bagram, 2003), and therefore they never think of changing their occupation (Weng and McElroy 2012; Otto, Dette-Hagenmeyer and Dalbert, 2010; Chang et al., 2007; Meyer and Herscovitch 2001; Blau 2000; Meyer et al. 1993; Blau, 1989).

Employees with high affective professional commitment tend to adhere more carefully to professional standards and ethical principles (Lee et al. 2000; Jeffrey, Weatherholt and Lo, 1996), share tacit knowledge (Lin, 2007), take more personal responsibility from others (Kaplan and Whitecotton, 2001), display more organizational citizenship and voluntary behaviour (Meyer et al., 1993), improve their performance (Conner, 2005; May, Koczyński and Frenkel, 2002; Lee et al., 2000), become more participatory (May et al., 2002; Lee et al., 2000), and less absenteeism (Özer and Uyar, 2010).

People with high-level affective occupational commitment also have higher job satisfaction (Sato, Watanabe and Asakura 2017; Kaldenberg, Becker and Zvonkovic, 1995; Meyer et al., 1993), organizational commitment (Blau, 2000; Cohen, 2007; Lee et al., 2000), productivity, motivation (Güteryüz, Güney, Aydın and Aşan, 2008), and life satisfaction levels than the others. Research shows that occupational commitment and exhaustion have a strong relationship, but they hurt each other. People with high-level affective occupational commitment have lower levels of work stress (Pai, Yeh and Huang, 2012) and burnout (Knudsen, Roman and Abraham, 2013; Brown and Roloff, 2011; Raiziene and Endriulaitiene, 2007). Thus, the following hypothesis was developed:

H₁: *Economic anxiety negatively affects affective occupational commitment.*

Emotional exhaustion

Burnout (Job burnout or staff burnout) is a state of exhaustion resulting from unmet demands or work and energy loss due to failure, fatigue, or excessive workload. According to Maslach, burnout occurs when employees feel emotionally exhausted, become desensitized towards the people they meet as part of their jobs, and when they feel like their personal accomplishments and competencies are not sufficient (Maslach, 2003) as a result of exposure to chronic work stress for extended periods (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001).

Burnout syndrome, a stress-related psychological disorder that arises over very long periods, has been the topic of discussion for many scholars, and many models have been suggested for conceptualization. These models are the burnout models developed by Maslach and Jackson (1981) and Meier (1983). Maslach's Burnout Inventory is the most common model in the literature, and various researchers have tested its validity and reliability. In Maslach's Burnout Inventory, burnout was analysed in three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. While these three dimensions appear to be different, they are closely related to each other.

Emotional exhaustion is the state of emotionally worn-out and drained and lack of emotional resources (Maslach and Goldberg, 1998). *Emotional exhaustion (fatigue, exhaustion)* is an easily observable and inspectable dimension, and it is accepted as the beginning and the most critical phase of the burnout process. Since this is the initial symptom, it generally plays a significant role in both burnout experience and its treatment (Maslach and Leiter, 1997). The factors that cause emotional exhaustion include stress (Maslach and Jackson, 1981), work overload (Griffin, Fuhrer, Stansfeld and Marmot, 2002; Lee and Ashforth, 1996), mobbing (Davenport, Schwartz and Elliott, 2003), confrontation with a false notion

regarding one's occupation (Fawzy, Fawzy and Pasnau, 1991), lack of control at work, role conflict (Leiter and Maslach, 2003), insufficient rewarding-wage, prestige, security (Maslach and Leiter, 1997), unfair organizational structure/negative justice perception (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001), overemotional expectations, the need for suppressing or expressing emotions routinely and chronic use of empathy (Maslach et al., 2001). However, studies show no significant relationship between demographic variables and emotional exhaustion (Maslach and Jackson, 1981).

Emotional exhaustion of employees harms both employees and their organizations. Emotional exhaustion of employees significantly reduces their job performance (McCarthy, Trougakos and Cheng, 2016; Kim, Yoo, Lee and Kim, 2012; Lingard and Francis, 2005), their capacity to take the initiative and cope with challenging tasks (Lingard and Francis, 2005), their life satisfaction (Burke and Greenglass, 1996), passion for work, emotional labour strategies, positive attitudes towards their profession, interest and confidence, job satisfaction (Garman, Corrigan and Morris, 2002), and organizational commitment (Jackson, Turner and Brief, 1987). On the other hand, emotional exhaustion causes an increase in absenteeism (Deery, Iverson and Walsh, 2002), intention to leave (Han, Bonn and Cho, 2016; Maslach and Jackson, 1997), and anxiety levels (Maslach and Leiter, 1999) of employees.

The relationship between economic anxiety and emotional exhaustion

No studies could be found in the literature concerning the correlation between economic anxiety and exhaustion. However, studies indicate that variables such as low-income levels and insufficient wages lead to exhaustion (Anastasiou, 2020). In addition, when individuals do not believe that they are being rewarded fairly for their efforts, they experience exhaustion. As a result, individuals begin to work at a side job, increasing their emotional exhaustion level by increasing their workload (Maslach and Leiter, 1997).

Çağan's (2014) study on nurses and Otacıoğlu's (2008) study on music teachers reveal that the individuals who believe that their financial conditions are weak tend to have higher levels of emotional exhaustion. In a study investigating the relationship between employees' economic perceptions and their emotional exhaustion, it was found that teachers who were not satisfied with their wages experienced higher levels of emotional exhaustion (Çelebi, 2013). In another study, it was found that as the anxiety levels of health workers increased, their emotional exhaustion levels also increased. Because when individuals cannot cope with stress effectively, they begin to exhaust themselves emotionally (Cotton, 1990). It is also understood that when individuals cannot cope with stress, they are more likely to experience emotional exhaustion, even under the same level of work stress (Verbeke, 1996). Thus, the second hypothesis was developed as follows:

H₂: Economic anxiety positively affects emotional exhaustion.

The relationship between emotional exhaustion and affective occupational commitment

According to Pines (1996), burnout is only evident in highly motivated, idealistic individuals. These individuals are more likely to have higher expectations regarding their careers, and they are more likely to go through emotions, such as stress, alienation, anxiety, and depression, as the duration and intensity of emotional pressure increase. It is observed that employees begin to feel overloaded with work, and they run out of emotional resources in the emotional exhaustion phase. Then these individuals stop acting as responsible with their superiors as they used to, do not value their jobs, and experience a decrease in their emotional and physical resources. At this point, being obliged to go back to work becomes a significant source of anxiety and stress for individuals who experience stress and frustration (Leiter and Maslach, 1988).

A study conducted to test the relationship between teachers' exhaustion and professional commitment levels found a significantly negative relationship between affective occupational commitment and emotional exhaustion levels (Tümkaya and Ustu, 2016). In a different study examining the effects of exhaustion and commitment on professional commitment, it was observed that the level of organizational commitment increases in all dimensions if the emotional exhaustion levels of bank personnel decrease (Firat, 2015). In another study conducted to find out how much the emotional exhaustion levels of nurses affect their professional commitment levels, it was observed that emotional exhaustion levels increased and their professional commitment levels decreased as the rules of emotion and behaviour expected from the employees increased. Their intensity increased (Agirman and Naktiyok, 2014).

In another study examining the relationship between teachers' extra-role behaviour and their exhaustion and professional commitment levels, it was observed that the time spent for extra-role behaviours is positively correlated with levels of exhaustion in teachers, and their professional

commitment levels decreased compared to others (Brown and Roloff, 2011). Another study conducted with accountants found that those who developed an affective commitment to their profession had lower levels of emotional exhaustion (Çiftioğlu, 2011). The effects of professional commitment levels on emotional exhaustion levels were examined in a study in Lithuania conducted with nurses. The results of this study showed that emotional exhaustion decreased as the levels of empathy and professional commitment increased (Raiziene and Endriulaitiene, 2007). Another study revealed that affective occupational commitment negatively affected emotional exhaustion (Engelberg-Moston, Stipis, Kippin, Spillman and Burbidge, 2009).

In a similar study examining the effect of Chinese medical doctors' level of professional commitment on exhaustion, it appeared that occupational commitment had a maximum effect on exhaustion, and strengthening occupational commitment was an effective way to reduce exhaustion (Liu, Li, Long and Zhan, 2009). It was concluded with the study conducted on nurses that all dimensions of professional and organizational commitment had a maximum effect on the concepts of exhaustion. Another study determined that exhaustion levels of banking personnel harmed professional commitment (Tsai, 2007). Another study also showed that nurses with high occupational commitment had more strongly associated with adverse events and exhaustion (Sawhney et al., 2020). According to the relevant literature, it can be said that there is a strong and negative relationship between professional commitment and emotional exhaustion, emotional exhaustion negatively affects professional commitment, and low occupational commitment also increases exhaustion. Therefore, the third hypothesis is developed as follows:

H₃: Emotional exhaustion negatively affects affective occupational commitment.

The mediating role of emotional exhaustion on the relationship between economic anxiety and affective occupational commitment

As mentioned above, no supportive evidence was found in the relevant literature concerning the relationship between economic anxiety and affective occupational commitment. However, there is evidence claiming that economic anxiety increases emotional exhaustion (Maslach and Leiter 1997; Verbeke 1996; Cotton, 1990) and emotional exhaustion decreases affective occupational commitment (Brown and Roloff, 2011; Engelberg-Moston et al., 2009; Liu et al., 2009; Raiziene and Endriulaitiene 2007; Tsai, 2007). Based on this evidence, the third hypothesis of the research was developed as follows:

H₄: Emotional exhaustion has a mediating role in the effect of economic anxiety on affective occupational commitment

Methodology

Survey instrument

This research was designed with an ontological objective and epistemologically positivist approach. In this context, the principal research methodology was designed as a survey study. Accordingly, a questionnaire method was used to collect data in the study. The questionnaire consists of two sections. The first section contains items about the demographic characteristics of the participants. The second section contains items about economic anxiety, affective occupational commitment, and emotional exhaustion.

The "Occupational Anxiety Scale for Prospective Teachers", progressed by Cabi and Yalçınalp (2013), is an eight-factor structure that contains 45 items. The economic anxiety scale (Turkish scale) consists of seven items (e.g. "Fear of failing to satisfy the needs of my family with my income"). The statements in this dimension were measured on a 5-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Cronbach Alpha value for the economic anxiety scale was found to be 0.88.

In order to evaluate the adequate occupational commitment levels of tour guides, the statements under the affective occupational commitment dimension of the three-dimensional occupational commitment scale of Meyer, Allen, and Smith (1993) were used in the study. This scale was chosen because it was used by another study conducted on tour guides in Turkey (Arslanturk, 2016), and it is a globally recognized scale that has been used in various occupational fields. The practical occupational commitment scale consists of six items (e.g. "Tour guiding profession is important for my image"). Cronbach Alpha value for affective occupational commitment was found to be .79.

In order to measure the emotional exhaustion levels of participants, the statements in the emotional exhaustion dimension of the three-dimensional "Maslach Burnout Inventory" were used. The scale was adapted into Turkish (Çapri, 2006) and optimised for tour guides without causing any changes in meaning. Accordingly, "emotional exhaustion" consists of 8 items. (e.g. I feel like I do not like my job

anymore and feel emotionally drained when I return home from work). Cronbach Alpha value for emotional exhaustion was found to be 0.90.

Data collection

The sample consists of tourist guides who are actives. In order to work as a tour guide in Turkey, tour guides must receive a license from the Republic of Turkey Ministry of Culture and Tourism. When this research was conducted in 2016, according to data given by the Turkish Union of Tourist Guides' Chambers, there were 7290 active tour guides in Turkey. A stratified proportional sampling method was used to form a precise sample representing the entire population. While applying this method, the population was divided into homogeneous groups. In this study, the lower layers of the population were the tour guides of regional professional organizations. In addition, there are 13 tours guide professional associations in Turkey. The formula used to form a sample representing the entire population was: $n = \text{Number of Active Tour Guides under an Association} / \text{Number of Active Tour Guides in Turkey}$. According to this formula, the data used in the research needed to be collected from 370 participants in 95% confidence interval and $p < .05$ statistical significance level. The questionnaire forms were filled out through face-to-face, online platforms, and social media by 394 active tour guides working in various regions of Turkey. Three hundred seventy of the survey forms were included in the data analysis since some of them were eliminated because they were incomplete.

As of January 1, 2020, Ethics Committee Approval has become mandatory before data collection in Turkey. However, this article data was collected in 2016. Therefore, Ethics Committee Approval is not available, as such approval is not required when these data are collected.

Analysis

In this study, the data analysis was conducted with the IBM SPSS Statistics 22 program and Process Macro developed by Hayes (2013). In the initial analysis, mean, standard deviations, skewness, and kurtosis values were calculated. Then the factor loadings and Average Variance Extracted (AVE) values for indicators that reveal the constructs were analysed. Cronbach Alpha and Composite Reliability were also confirmed. Finally, correlation and discriminant validity were confirmed. Then, regression analysis based on the bootstrap method was conducted to test whether emotional exhaustion was mediated by the effect of economic anxiety on affective occupational commitment. The Bootstrap technique created a new observation set by repeating the observations in the original data set and making statistical calculations with the new data sets. This method corrected kurtosis and skewness related to the range, obtaining more reliable results (Gürbüz, 2019).

Results

Initial analysis

Two hundred forty-three men (65.7%) and 127 (34.3%) women participated in the study. 19 (5.1%) of the participants were in the age range of 20-25 years; 88 (23.8%) were in the age range of 26-31 years; 83 (22.4%) were in the age range of 32-37 years; 68 (18.4%) of them were in the age range of 38-43 years; 60 (16.2%) of them were in the age range of 44-49 years; 52 (14.1%) were aged 50 years or above (See Table 1). It was observed that the skewness (S ranged -1.02 to 1.00) and kurtosis (K ranged from -0.37 to 1.63), coefficients of the variables ranged within ± 2 normality criteria as set by George and Mallery (2010).

The means, standard deviations, skewness, and kurtosis are presented in Table 1. When Table 1 was analysed, it was observed that the skewness (S ranged -1.02 to 1.00) and kurtosis (K ranged -0.37 to 1.63) coefficients of the variables were ranged within ± 2 normality criteria as indicated by George and Mallery (2010). As seen in Table 2, the standardized estimates extend from 0.683 to 0.857 for economic anxiety, from 0.560 to 0.799 for affective occupational commitment, and from 0.615 to 0.801 for emotional exhaustion. It was found that all factor loads were significant. Average Variance Extracted (AVE) values were calculated to support convergent validity (Henseler, Ringle and Sinkovics, 2009). It was observed that the majority of variables in this study had AVE values over .50, and affective occupational commitment was slightly lower than .50. The cut-off value for Cronbach's alpha and Composite Reliability were 0.7 (Fornell and Larcker 1981; Nunnally 1978). When Table 2 is examined, it is also seen that CRs are considerably higher, and all variables were found to be reliable.

Table 1: Demographic Characteristics of The Participants

| Variables | | n | % |
|-----------|-----------------|-----|------|
| Gender | Female | 127 | 34,3 |
| | Male | 243 | 65,7 |
| Age | 20-25 | 19 | 5,1 |
| | 26-31 | 88 | 23,8 |
| | 32-37 | 83 | 22,4 |
| | 38-43 | 68 | 18,4 |
| | 44-49 | 60 | 16,2 |
| | 50+ | 52 | 14,1 |
| Seniority | 1 year and less | 34 | 9,2 |
| | 2-7 year | 103 | 27,8 |
| | 8-13 year | 103 | 27,8 |
| | 14-19 year | 50 | 13,5 |
| | 20-25 year | 33 | 8,9 |
| | 26 + year | 47 | 12,7 |

Table 2: Factor Loadings

| Scale Items | AVE | Cronbach α | CR | FL |
|--|------|-------------------|-----|------|
| Economic Anxiety | .593 | .88 | .91 | |
| Because of the fear of failing to have a financially stable and normal life with my income | | | | .805 |
| Because of the fear of failing to satisfy the needs of my family with my income | | | | .846 |
| Because of the fear of increasing social disrespect towards my job | | | | .686 |
| Because of the fear of failing to find career-related opportunities for self-improvement | | | | .683 |
| Financial conditions are not suitable for me to practice my occupation | | | | .857 |
| Because of the fear of limiting my social and cultural activities due to financial problems and insufficient income levels | | | | .856 |
| Because of the fear of losing my job due to social and political upheavals | | | | .618 |
| Affective Occupational Commitment | .474 | .79 | .86 | |
| Tour guiding profession is significant in terms of my personal image. | | | | .591 |
| *I regret to have pursued a career in tour guiding. | | | | .742 |
| *I'd rather pursue a career in a profession other than tour guiding. | | | | .699 |
| I am proud of being a tour guide. | | | | .799 |
| *I don't like being a tour guide. | | | | .610 |
| *I cannot identify myself with the occupation of tour guiding. | | | | .560 |
| I consider tour guiding as an exciting profession. | | | | .697 |
| Emotional Exhaustion | .522 | .87 | .90 | |
| I feel like I don't like my job anymore | | | | .671 |
| I feel emotionally drained when I come back home from work | | | | .798 |
| I feel like I can't take this job anymore when I wake up every morning. | | | | .794 |
| Dealing with people all day is wearing me out | | | | .719 |
| I feel like I am sick of what I do for a living | | | | .801 |
| I think my job is restricting me. | | | | .664 |
| Working directly with people stresses me out | | | | .691 |

The discriminant validity, which was the first introduced by Campbell and Fiske (1959) to evaluate test validity, proves that different scales in a test designed to measure theoretically different concepts do not correlate. Discriminant validity is approved if the square root of the AVE value of every construct becomes more significant than its correlation coefficient (Fornell and Larcker 1981). Although there is no standard value for discriminant validity, values below 0.85 suggest that discriminant validity likely exists between the two scales. The degree of fit in the two scales can be calculated with the following formula. In the formula, r_{xy} shows the correlation between two different variables, r_{xx} is the reliability of X, r_{yy} is the reliability of y. For example, in the formula, if x is Economic Anxiety and y is Affective Occupational Commitment, discriminant validity is 0.219; In the case when x is Economic Anxiety, and y is Emotional Exhaustion, discriminant validity is 0.519; In the case when x is Affective Occupational Commitment, and y is Emotional Exhaustion, discriminant validity is 0.480.

$$\frac{r_{xy}}{\sqrt{r_{xx} * r_{yy}}}$$

Table 3: Discriminant Validity

| Variables | 1 | 2 | 3 | Mean | SD |
|---|--------|------------|------|------|-----|
| Economic Anxiety (EA) | .77 | | | 3.71 | .99 |
| Affective Occupational Commitment (AOC) | -.16** | .69 | | 4.04 | .81 |
| Emotional Exhaustion (EE) | .32** | -.53** | -.10 | 2.39 | .95 |

Note. ** $p < .01$, Diagonals (in bold) represents the square root of AVE while off diagonals represent correlations

In line with this, our model confirmed discriminant validity because the entire square root of AVEs was larger than the corresponding row or column entries (See Table 3). Details about correlations and discriminant validity are presented in Table 3. Economic anxiety was positively and significantly correlated with emotional exhaustion ($r = .32, p < .01$). On the other hand, economic anxiety and emotional exhaustion were negatively and significantly correlated with affective occupational commitment ($r = -.16$ and $-.53$). Emotional exhaustion negatively affects affective occupational commitment. Thus, H_1 and H_2 and H_3 hypotheses were accepted.

The mediating role of emotional exhaustion in the effect of economic anxiety on affective occupational commitment was calculated via a Bootstrapping procedure. The experience as an active tour guide was used as a control variable, and direct and indirect effects were calculated. In the model, when the direct effects were examined (see Table 4), economic anxiety significantly and positively predicted emotional exhaustion ($B = 0.305, t = 6.401, p < .001$). Moreover, affective occupational commitment was significantly and negatively predicted by emotional exhaustion ($B = -0.366, t = -6.884, p < .001$). After controlling mediational variables, Bootstrap analysis confirmed the direct effect of economic anxiety on affective occupational commitment ($B = -0.032, t = -0.861, p > 0.05$). Thus, the H_4 hypothesis was accepted. Figure 1 shows the findings of the mediational analysis. Emotional exhaustion reduces affective occupational commitment levels, and emotional exhaustion has a partial mediating role between economic anxiety and affective occupational commitment. The analysis showed a weak negative correlation between economic anxiety and affective occupational commitment level.

Table 4: Mediational Analysis

| Variable | B | SE | t | p |
|---|-------|------|-----------|-----------|
| <i>Direct effect and total effect</i> | | | | |
| a_1 Economic anxiety → Emotional exhaustion | .305 | .048 | 6.401 | .001 |
| b_1 Emotional exhaustion → Affective commitment | -.366 | .053 | -6.884 | .001 |
| c Economic anxiety → Affective commitment | -.130 | .042 | -3.073 | .002 |
| c' Economic anxiety → Affective commitment | -.032 | .037 | -.861 | .340 |
| Variable | Value | SE | LL 95% CI | UL 95% CI |
| <i>Bootstrap results for the indirect effect</i> | | | | |
| EA → Emotional exhaustion → Affective commitment | -.112 | .023 | -.164 | -.073 |

Note. Bootstrap sample size = 5000; LL lower Limit; UL Upper Limit; CI Confidence Interval.

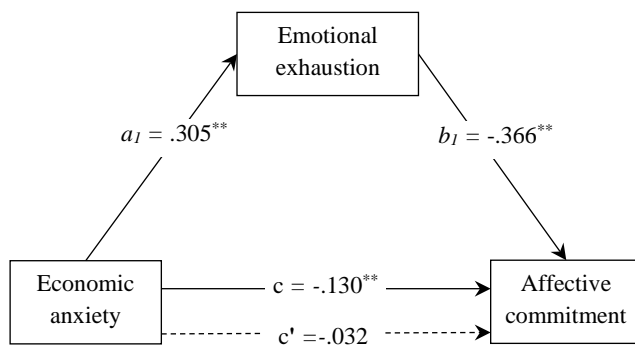


Figure 1. Structural Model

Discussion and conclusions

This study aimed to examine whether emotional exhaustion had a mediating effect on tour guides. Affective occupational commitment is considered among the most substantial types of commitment (Meyer et al. 1993). Thus, it was assumed in the design of this research that affective occupational commitment would not be strongly affected by economic anxiety. However, the analysis showed a weak negative correlation between economic anxiety and affective occupational commitment level. Economic anxiety is the most frequently observed in economic crises (Osberg, 2015; Karagüven, 2009; Hobfoll, 1989). Therefore, it is highly likely that the problems that impacted the Turkish tourism industry in this study may have influenced the economic perceptions of participant tour guides. These problems might have resulted from global and national fluctuations. Together with globalization, the crises not only affect where they prevail, but they may also affect the entire world as well, and this would harm tourism, which is a global industry ((Yetgin and Benligiray, 2019; Kaya, Akgün and Çiftçi, 2020). The Turkish tourism industry has been going through more challenging times with the Syrian refugee crisis, terrorism, the November 24, 2015 crisis with Russia, and the attempted July 15, 2016. The data of this study were implemented to tour guides in a political crisis environment in 2016. According to the Turkish Statistical Institute data, the number of tourists visiting Turkey decreased 24.6% in 2016 compared to the previous year but increased between 2017 and 2019. In line with the decreasing number of visitors, the overall tourism revenue has decreased drastically. The tourism revenue, which was \$31.5 billion in 2016, has decreased to \$ 22 billion in 2016. However, 2017, 2018, and 2019 may be considered a significant and bright era for Turkish tourism.

Due to the 'Novel Coronavirus (COVID-19)' pandemic, which first began in December 2019 and rapidly spread throughout the world, the COVID 19 pandemic was announced by the World Health Organization on March 11, 2020. The pandemic caused an economic crisis and increased the unemployment rates in Turkey and worldwide (Elgin, Başbuğ and Yalaman, 2020). Just like tour operators, travel agencies, and the employees of hotel and transportation businesses, one of the most significant actors of the sector, the tour guides, have also become unemployed, especially in times of crisis (Çakmak, 2019: 70; Yetgin, Yılmaz and Çiftçi, 2018). The tour guides could not work throughout the COVID-19 pandemic, and they faced severe economic problems. Thus, being one of the most intellectually qualified occupational groups in the tourism industry, if the tour guides quit their jobs and look for other sources of income due to economic problems, this may bring irreversible losses for the post-pandemic period. Therefore, the tour guides must be financially supported (Türker and Karaca, 2020). The tour guides expect financial support from the government in times of crisis (Şahin and Güzel, 2020; Kaya, Akgün and Çiftçi, 2020)

In addition to causing individuals to feel worthless, insignificant and unsuccessful economic crises also make them feel hopeless for the future. An individual who directly experiences economic crises in his/her business life would also reflect this around his/her family and friends. Thus, this may also damage their social lives (Avcin, Kucina, Sarotar, Radovanovic and Plesnicar, 2011). In an economic crisis, employees question their lifestyles, think they will lose their existing living standards, and have concerns about their future (Sargent-Cox Butterworth and Anstey, 2011). While Maslow suggests in his Hierarchy of Needs that people need to make financial gains to meet their physiological and safety needs (Maslow, 1943), Herzberg emphasises the importance of economic factors in motivation. It is suggested that success would never come, and even motivation would be lost unless these needs are satisfied (Herzberg, 1971).

One of the most significant findings of this study is that the emotional exhaustion levels of tour guides grow with their economic anxiety levels. The risk of future unemployment increases anxiety for individuals who feel financially insecure (Luechinger et al., 2010). Low levels of income, insufficient wages, not having a regular income, unemployment, and economic crises are the factors that lead to economic anxiety (Osberg, 2015; Osberg and Sharpe, 2005). Individuals' living standards and levels of welfare would increase with the increase in their income levels (Frey and Stutzer, 2002). Otherwise, people would feel unhappy and experience economic anxiety. Economic anxiety impacts individuals' physical and mental well-being because of financial decline (Osberg and Sharpe, 2005). Similar results were found in this study, which suggested a significant relationship between economic anxiety and exhaustion and other studies which examined the relationship between income and exhaustion. For example, several studies found that teachers who are not happy with their wages experience more exhaustion (Otacıoğlu, 2008). Likewise, part-time hotel employees are also underpaid, and since they work on a seasonal basis, their emotional exhaustion levels are higher (Ersoy and Utku, 2005). In addition, the individuals having financial difficulties usually tend to have side jobs, which causes emotional exhaustion and the increasing workload (Maslach and Leiter, 1997).

The concepts of occupational commitment and burnout have a strong relationship, but they hurt each other. Emotional exhaustion is the central aspect of burnout, and affective occupational commitment is occupational commitment (Meyer et al. 1993, Blau, 2000). It was found in this study that emotional exhaustion also reduced affective occupational commitment. It shows similarities with the results of other studies on occupational commitment and emotional exhaustion (Tümekaya and Uştu, 2016; Çiftçioğlu, 2011), In some other studies conducted with teachers and voluntary coaches, it was determined that affective occupational commitment negatively influences emotional exhaustion (Engelberg-Moston et al. 2009).

The tested model in this research revealed that emotional exhaustion reduces affective occupational commitment levels, and emotional exhaustion has a partial mediating role between economic anxiety and affective occupational commitment. With this result, which is one of the contributions of this study to the literature, it could be concluded that economic anxiety experienced by tour guides can indirectly reduce their affective occupational commitment by increasing their direct and emotional exhaustion levels. Furthermore, the analysis results showed that there is a weak and negative relationship between the economic anxiety levels of tour guides and their emotional, professional commitment; as the economic anxiety levels of tour guides increase, their emotional exhaustion levels increase; an increase in emotional burnout causes a decrease in the level of emotional, professional commitment of tour guides; emotional exhaustion partially mediates between economic anxiety and emotional, occupational commitment.

A committed individual is thought to stay in his/her work, with commitment protecting himself/herself against the adverse effects of stress by attributing meaning to their work (Kobasa 1982). If emotional exhaustion is considered a significant stress factor for individuals, it could be claimed that affective occupational commitment is one of the most important and protective variables for stress resistance. People with a salient identity toward a referent can develop coping strategies that assist them in the challenges created by their occupation. The results of another study revealed that the correlation between negative cases and burnout was more robust for the nurses who reported higher occupational commitment (Sawhney et al., 2020).

If the affective commitment of tour guides to their occupation increases, their professional performance will also increase. This would also lead to increased service quality in tours, and thus, increased tourist satisfaction. According to Lugosi and Bray (2008), social learning and experiential learning are essential for professional development. Therefore, education has a critical role in the development of practical occupational commitment. From this viewpoint, tour guides could be suggested to participate in specialization programs. On the other hand, a higher level of job satisfaction is a significant factor for increasing affective commitment (Kaldenberg et al., 1995; Tak and Çiftçioğlu 2008). Therefore, a fair income system for tour guides can solve various occupational problems (Mak, Wong, K. and Chang, 2011) and increase job satisfaction.

Individuals experiencing economic anxiety have concerns because they cannot guarantee their future. In addition, increasing levels of economic anxiety reduce affective occupational commitment levels. Thus, the economic anxiety of tourist guides should be reduced. In particular, being employed as tour guides in a permanent job can reduce economic anxiety. For this purpose, tour guides could specialize in different areas, and thus, they can be preferred more by travel agencies (Cohen, Ifergan and Cohen 2002).

In the tour guiding literature, there are primarily studies focusing on the following topics: Duties, responsibilities, and roles of guides (Howard, Smith and Thwaites, 2001; Cohen et al. 2002; Tsaur and Teng, 2017), and occupational and professional problems (Büyüktepe, Gökdemir and Korkmaz, 2019; Mak, Wong and Chang, 2011; Prakash and Chowdhary, 2011; Chowdhary and Prakash, 2008; Batman, 2003, Polat, 2001). Therefore, this study is expected to raise awareness in tour guides, attract those who employ tour guides, and fill an important gap in the related literature. Furthermore, it can be said that it contributes to the academic fields of economic anxiety, affective occupational commitment, and emotional exhaustion.

Travel agencies usually make comprehensive tour plans, and they plan the destination and excursions. However, it is known that tour guides are not involved in the tour planning processes. This situation brings about some administrative problems as well as causing tour guides to experience difficult moments during tours (Pond, 1993). This can lead to a decrease in the practical occupational commitment of tour guides, coupled with economic anxiety and burnout. Within this context, guides can also be included in the planning of the tours. Practices that involve employees in decision-making processes and allowing them personal growth (i.e., competence) help support employees' organizational affective commitment (Morrow, 2011). Ensuring that the guides participate in this process will mean that they will have partial control over the process. As a result, it may be possible to prevent role conflicts and reduce emotional exhaustion levels. This is critical for a successful tour operation.

Tourism is a developing sector in our country. Recent crises (such as the Syrian refugee crisis, terrorism, the November 24, 2015 crisis with Russia, and the attempted coup of July 15, 2016) in the tourism industry have caused approximately 250.000 people to become unemployed in this sector. Tour guides were among these unemployed tourism employees. Thus, the decline in the number of tourists and work chances for tourist guides may have caused an increase in their economic anxieties experienced for various reasons. Besides, macroeconomic conditions are only one of the reasons for economic anxiety. Tour guides are effective cultural ambassadors in promoting their countries. In such severe crises, professional chambers and employee associations undertake essential tasks. To provide financial support to tour guides, meeting with the relevant associations should be organised to minimize the economic anxieties of tour guides (such as interest-free loans, debt or loan assistance), and outcomes of such efforts should be shared with tour guides.

Tour guides with higher affective occupational commitment may strive to improve their profession-related problems. Participation is an essential factor in the development of commitment. Therefore, the associations of tour guides should get the guides' opinions, take the necessary steps to solve their problems in the right way and inform guides about the taken steps.

Limitations and future research

This study was conducted on tour guides actively working, and inactive tour guides who had licenses were excluded from the sample. As of 2016, there is 2707 inactive tour guide in Turkey. In such a study conducted on tour guides, inactive tour guides were excluded from the sample, considering it would be difficult to reach them. Therefore, their opinions were not reflected in this research. Another limitation is that this study used only the questionnaire method as the data collection technique. In addition, the fact that the questionnaire could not be administered to all tour guides through face-to-face interviews since they operate throughout the country can be considered another limitation.

Tour guiding is a profession that is practised in a similar way all over the world. However, the economic and cultural conditions in the region may cause tour guides to differentiate in the level of affective occupational commitment and other variables (such as emotional labour, work stress, emotional intelligence) that affect this commitment. Therefore, it can be suggested that similar studies could be conducted in different cultures, and the findings could be compared.

This is a cross-sectional study. When developing a general hypothesis, cross-sectional studies are the best way to establish specific situations facing a particular demographic. Each description of critical data points creates the possibility of communicating movement towards a future solution that may not have been considered before. In cross-sectional studies, data are collected from many subjects at a single point. Whereas variables occur in real-time situations, what happens now can have different consequences from what may happen in the future. Therefore, it can never be said that the sample ultimately represents the whole universe. Therefore, it is not possible to make a complete generalization when using this approach. Furthermore, a cross-sectional study only measures the presence and relationships in that environment, not what triggers the variables. Therefore, it does not provide causal relationships (Wang and Cheng, 2020; Sedgwick, 2014; Levin, 2010).

Economic anxiety, affective occupational commitment, and emotional exhaustion levels of tour guides may change depending on various factors. For example, the rapid spread of coronavirus (COVID-19) globally has negatively affected many sectors, including tourism, since the beginning of 2020. Especially the fact that international tourism has come to a standstill has affected tour guides significantly. In our opinion, testing and comparing the relationship between economic anxiety, affective commitment, and emotional exhaustion in different regions and cultures have become even more critical in this process. In addition, it has also become vital to study and analyse many other effects of the pandemic in an interdisciplinary manner. It can also be suggested that further studies could be conducted with both active and inactive tour guides, enriching the collected data with qualitative methods, conducting longitudinal research and comparing the obtained findings in different periods.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The authors declared that this study has received no financial support

Author Contributions:

Idea/Concept/Design: **S.B., D.Y.** Data Collection and/or Processing: **D.Y.** Analysis and/or Interpretation: **D.Y., S.B.** Literature Review: **D.Y., S.B.** Writing the Article: **S.B., D.Y.** Critical Review: **S.B.** Approval: **S.B., D.Y.**

References

- Abdelkader, A. (2016). Tourist guides and job-related problems, analysis and evidence from Jordan *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 18 (2), 200-217.
- Adams, G.A., and Webster, J.R. (2013). "Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress". *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 22(6), 697-710.
- Ağırman, Ü. H., and Naktiyok, A. (2014). Hizmet sektörü çalışanlarından beklenen duygu gösterimlerinin mesleki bağlılık ve duygusal tükenmişlik düzeylerine etkisi: hemşireler üzerine bir araştırma. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Proceeding Book pp.7-8.
- Anastasiou, S. (2020). Economic Crisis, Emotional Exhaustion, Depersonalization and Personal Accomplishment Of Teachers in Greece. *Humanities and Social Sciences Letters*, 8(2), 230-239.
- Ap, J., and Wong, K. K. F. (2001). Case study on tour guiding: Professionalism, issues and problems. *Tourism Management*, 22(5), 551-563.
- Aranya, N. and Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97 (1), 15-22.
- Arslantürk, Y. (2016). Mesleki bağlılık: Turist rehberleri üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 81, 186-207.
- Avcin, B.A., Kucina, A.U., Sarotar, B.N., Radovanovic, M. and Plesnicar, B. K. (2011). The present global financial and economic crisis poses an additional risk factor for mental health problems on the employees. *Psychiatr Danubina*, 23 (1), 142-148.
- Bagram, J. (2003). The dimensionality of professional commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 6-9.
- Bareket-Bojmel, L., Shahaar, G., and Margalit, M. (2020). COVID-19-related economic anxiety is as high as health anxiety: Findings from the USA, the UK, and Israel. *International Journal of Cognitive Therapy*, 29, 1-9.

- Batman, O. (2003). Türkiye'deki profesyonel turist rehberlerinin mesleki sorunlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 117-134.
- Bell, D. N. F., and Blanchflower, D. G. (2011). The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs. In M. Bacchetta and M. Jansen (Eds.), *Making globalization socially sustainable* (pp. 85-118). Geneva: ILO and WTO.
- Benligiray, S., and Sönmez, H. (2013). The analysis of demographic and work-life variables which affect the occupational commitment of nurses. *Journal of Management Development*, 32 (4), 419-434.
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35 (1), 88-103.
- Blau, G. (2000). Job, organizational, ve professional context antecedents as predictors of intent for interrole work transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 330-345.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Brown, A. L. and Roloff, M. E. (2011). Extra-role time, burnout, and commitment: The power of promises kept. *Business Communication Quarterly*. 74 (4), 450-474.
- Burke, R. J., Greenglass, E. R. and Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 261-275.
- Büyüktepe, H. S., Gökdemir, S., and Korkmaz, H. (2019). Turist Rehberlerinin Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Çanakkale Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, (14), 94-117.
- Cabi, E. and Yalçınalp, S. (2013). Öğretmen adaylarına yönelik mesleki kaygı ölçeği (MKÖ): Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 85-96.
- Çakmak, T. F. (2019). *Turizm Endüstrisinde Bütüncül Yaklaşımla Kriz Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Campbell, D.T. and Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Casselman, B. (2017). Stop saying Trump's win had nothing to do with economics. FiveThirtyEight. Retrieved from <https://fivethirtyeight.com/features/stop-saying-trumps-win-hadnothing-to-do-with-economics/>
- Çelebi, E., (2013). Elazığ ve Malatya il merkezinde bulunan özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve ilgili faktörler (Unpublished doctoral dissertation). Fırat University, Elazığ.
- Chang, H. T., Chi, N. W. and Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Choi, C. H. Kim, T. Lee, G. and Lee, S. K. (2014). Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 272-285.
- Chowdhary, N. and Prakash, M. (2008). *Challenges of tour guiding – An assessment of situation in India*. Gwalior, India: Indian Institute of Tourism and Travel Management.
- Chu, K.H.-L. and Murrmann, S.K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*. 27 (6), 1181-1191.
- Çiftçioğlu, A. (2011). Investigating occupational commitment and turnover intention relationship with burnout syndrome. *Business and Economics Research Journal*, 2 (3), 109-119.
- Cohen, A. (2007). Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future research agenda. *Inst. Technik und Bildung*.

- Cohen, E. H., Ifergan, M. and Cohen, E. (2002). A new paradigm in guiding the madrich as a role model. *Annals of Tourism Research*, 29 (4), 919-932.
- Conner, D. N. (2006). Occupational commitment, education, and experience as a predictor of intent to leave the nursing profession. *Nursing Economic*, 24(2), 86-93.
- Cotton, D.H.G. (1990). *Stress Management*, USA: Brunner-Routledge.
- Cunningham, P. H., Tang, T. L. P., Frauman, E., Ivy, M. I. and Perry, T. L. (2012). Leisure ethic, money ethic, and occupational commitment among recreation and park professionals: Does gender make a difference? *Public Personnel Management*, 41 (3), 421-448.
- Dağ, I. (1999). Psikolojinin ışığında kaygı. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*. 6, 181-189.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., and Elliott, G. P. (2003). Mobbing: Emotional abuse in the American workplace (Mobbing; *İşyerinde Duygusal Taciz*. Translated by O.Önertoy). İstanbul: SistemYayıncılık.
- Deery, S., Iverson, R., and Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 471-496.
- Ditfurth, H. (1991). *Korku ve Kaygı*. (Translation: Nasuh Barın). (First Edition). İstanbul: Metis Publishing.
- Elgin, C., Basbug, G., and Yalaman, A. (2020). Economic policy responses to a pandemic: *Developing the COVID-19 economic stimulus index*. *Covid Economics*, 1(3), 40-53.
- Engelberg-Moston, T., Stipis, C., Kippin B., Spillman S. and Burbidge K. (2009). Organisational and occupational commitment as predictors of volunteer coaches' burnout. *Australian Journal on Volunteering*, 14 (1), 1-9.
- Fawzy, F.I., Fawzy, N.W., and Pasnau (1991). *Burnout in the health professionals, Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry*, Elsevier Science Publishers BV, Amsterdam, 119.
- Finbow, R. G. (2018). Can transatlantic trade relations be institutionalised after Trump? Prospects for EU-US trade governance in the era of antiglobalist populism. In *Institutionalisation beyond the nation state: Transatlantic relations: Data, privacy and trade law* (pp. 187-211). Cham: Springer International Publishing.
- Firat, M. Z. (2015). *Tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerindeki etkileri: banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Unpublished P.Hd). İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Fornell, C. and Larcker, F. D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Freud, S. (1984). *Psikanalize Giriş*. (Third Edition, Translation: Günsel Koptagel-İlal), İstanbul: Altın Kitaplar Publishing.
- Frey, B. S., and Stutzer, A. (2002). What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature*, 40 (2) .402-435.
- Friedman, H. S. and Schustack, M. W. (1999). *Personality: Classic theories and modern research*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Garman, A. N., Corrigan, P. and Morris, S. B., (2012). Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 235-41.
- Geçtan, E. (2005). *Psikanaliz ve Sonrası*. (11th Edition). İstanbul: Metis Publishing.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update, 10th Edition, Boston: Pearson.
- Goldberg, L.S. and Grandey, A.A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *J. Occup. Health Psychol.* 12(39), 301-318.
- Goulet, R. and Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 73-91.
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (3), 209-216.

- Griffin, J. M., Fuhrer, R., Stansfeld, S. A. and Marmot, M. (2002). The importance of low control at work and home on depression and anxiety: do these effects vary by gender and social class?. *Soc Sci Med*, 54(5), 783-98.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E.M. and Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 45, 1625-1635.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve etki analizleri*. Ankara: Seçkin Publishing
- Han, S. J., Bonn, M. A., and Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guildford Publication.
- Henseler, J., Ringle; C.M. and Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Herzberg, F. (1971). The motivation-hygiene theory. *Work and the nature of man*, 4. <https://www.marketplace.org/topics/economy/anxiety-index> (Accessed: 04.02.2019)
- Howard, J., Smith, B. and Thwaites, R. (2001). Investigating the role of the Indigenous tour guide. *Journal of Tourism Studies*, 12 (2), 32.
- Jackson, S. E., Turner, J.A. and Brief, A. P., (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (4), 339-349.
- Jeffrey, C., Weatherholt, N. and Lo, S. (1996). Ethical development, professional commitment and rule observance attitudes: a study of auditors in Taiwan. *The International Journal of Accounting*, 31, 365-379.
- Kaldenberg, D. O., Becker, B. W. and Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists. *Human Relations*, 48 (1), 1355-1377.
- Kaplan, S.E. and Whitecotton, S.M. (2001). An examination of auditors' reporting intentions when another auditor is offered client employment. *Auditing A Journal of Practice and Theory*, 20(1), 44-63.
- Karagüven, H.Ü. (2009). Psychological impact of an economic crisis: a conservation of resources approach, *International Journal of Stress Management*, 16 (3), 177-194.
- Kaya, A., Akgün Y.D., and Çiftçi, G. (2020). Krizlerin turist rehberliği öğrencilerinin mesleki tutumları ile ilişkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2907-2923.
- Kierkegaard, S. (2004). *Kaygı kavramı*. Ankara: Hece Publication.
- Kim, T. H. and Chang, K. R. (2007). Interactional effects of occupational commitment and organizational commitment of employees in sport organizations on turnover intentions and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19 (2), 63-79.
- Kim, T.T., Yoo, J.J.-E., Lee, G., Kim, J., (2012). Emotional intelligence and emotional labour acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24 (7), 1029-1046.
- Knudsen, H. K., Roman, P. M. and Abraham, A. J. (2013). Quality of clinical supervision and counsellor emotional exhaustion: The potential mediating roles of organizational and occupational commitment. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 44(5), 528-533.
- Kobasa, S.C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (4), 707- 717.
- Larson, J. H, Wilson, S. M. and Beley, R. (1994). The impact of job insecurity on marital and family relationships. *Family Relations*, 43 (2), 138-143.
- László, K. D., Pikhart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S. and Marmot, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science and Medicine*, 70(6), 867-874.
- Lee, K., Carswell, J.J. and Allen, N.J. (2000) A Meta-Analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.

- Lee, K., Carswell, J.J. and Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person ve work related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Lee, R.L. and Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-33.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308
- Leiter, M.P. and Christina Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91-134.
- Lerhman, K. (1986). When fact and fantasy collide: Crisis management in the travel industry. *Public Relations Journal*, 42 (2), 25-28.
- Levin, K.A. (2010). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-Based Dentistry*, 7, 24-25 (<https://www.nature.com/articles/6400375.pdf>)
- Lin, C.P. (2007). To share or not to share: modelling tacit knowledge sharing, Its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- Lingard, H. and Francis, V. (2005). The decline of the 'traditional' family: work-life benefits as a means of promoting a diverse workforce in the construction industry of Australia. *Construction Management & Economics*, 23, 1045-1057.
- Liu, Lr., Li, C.J., Long, Y.F. and Zhan, C.L. (2009). Structure validity of an occupational commitment scale for traditional Chinese Medical Practitioners, 40 (2), 318-321.
- Lozza, E., Libreri, C and Bosio A. C. (2012). Temporary employment, job insecurity and their extraorganizational outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 34: 89-105.
- Luechinger, S., Meier S. and Stutzer, A. (2010). Why does unemployment hurt the employed? Evidence from the life satisfaction gap between the public and the private sector. *Journal of Human Resources* 45, 998-1045.
- Lugosi, P. and Bray, J. (2008). Tour guiding, organisational culture and learning: Lessons from an entrepreneurial tour company. *International Journal of Tourism Research*, 10 (5), 467-479.
- Mak, A. H. N., Wong, K. K. F. and Chang, R. C. Y. (2011). Critical issues affecting the service quality and professionalism of the tour guides in Hong Kong and Macau. *Tourism Management*, 32 (6), 1442-1452.
- Maldonado, L. E., and Alicea, B. E. R. (2002). Vocational interest and vocational satisfaction of licensed psychologists in Puerto Rico. *Interamerican Journal of Psychology*, 36 (1-2), 191-213.
- Mancini, M. (2001). *Conducting Tours*. (3rd Ed), New York: Delmar Publishers.
- Marjanovic, Z., Greenglass, E. R., Fiksenbaum, L., and Bell, C. M. (2013). Psychometric evaluation of the financial threat scale (FTS) in the context of the great recession. *Journal of Economic Psychology*, 36, 1-10.
- Markovits, Y., Boer, D. and Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32, 413-422
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. and Leiter, M. (1999). *Teacher burnout: A research agenda*. In R. Vandenberg & A. Huberman (Eds.), *Understanding and Preventing Teacher Burnout* (pp. 295-303). Cambridge: Cambridge University Press.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.


- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- May, T. Y. M., Korczynski, M. and Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39 (6), 775-801.
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P. and Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279-291.
- Meged, J. W. (2017). Guides crafting meaning in a flexible working life. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17 (4), 374-387.
- Meier, T. S. (1983). Toward a theory of burnout, *Human Relations*, 36 (10), 899-910.
- Meltzer, H., Bebbington, P., Brugha, T., Jenkins, R., McManus, S. and Stansfeld, S. (2009). Job insecurity, socio-economic circumstances and depression. *Psychological Medicine*, 40 (8), 1401-1407.
- Meyer, J. and Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P, Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory.* (2. baskı.). New York: McGraw-Hill.
- Osberg, L. (2009). Measuring economic security in insecure times: New perspectives, new events, and the index of economic well-being. CSLS Research Report.
- Osberg, L. (2015). How should one measure economic insecurity? OECD Statistics Working Papers, 1, OECD Publishing.
- Osberg, L. and Sharpe A. (2005). How should we measure the 'economic' aspects of well-being? *Review of Income and Wealth*, 51(2), 311-336.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9,103-116.
- Otto K., Dette-Hagenmeyer D.E. and Dalbert C. (2010). Occupational mobility in members of the labor force: Explaining the willingness to change occupations. *Journal of Career Development*, 36, 262-288.
- Özer, G. and Uyar, M. (2010). Muhasebecilerin etik oryantasyonlarının mesleki bağlılığa etkisi üzerine bir inceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 89-100.
- Pai, F.-Y., Yeh, T.-M. and Huang, K.-I (2012). Professional Commitment Of Information Technology Employees Under Depression Environments. *International Journal of Electronic Business Management*, 10 (1), 17-28.
- Pines, A.M. (1996). *Couple burnout.* New York/London: Routledge.
- Polat, T. (2001). *Seyahat işletmelerinde profesyonel turist rehberliği, rehberlik mesleğinin sorunları ve çözüm önerileri üzerine bir alan araştırması.* (Unpublished Master Thesis) Anadolu University.
- Pond, K. L. (1993). *The professional guide.* New York: Van Nostrve Reinhold.
- Prakash, M. and Chowdhary N. (2011). Tour guiding: Interpreting the challenges, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6 (2), 65-81.
- Rafaeli, A. Grandey, A.A., Ravid, S. and Wirtz, J. (2006). Culture, display rules and organization: the effects of globalization. In: Paper Presented at the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Raiziene, S. and Endriulaitiene A. (2007). The relations among empathy, occupational commitment, and emotional exhaustion of nurses. *Medicina (Kaunas)*. 43 (5), 425-31


- Ritzer, G. and H. Trice. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47 (2), 475-478.
- Rook, K., Dooley, D. and Catalano, R. (1991). Stress transmission: The effects of husbands' job stressors on the emotional health of their wives. *Journal of Marriage and the Family*, 165-177.
- Rothman, J. (1997). *Resolving identity-based conflict in nations, organizations, and communities*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Şahin, İ., and Güzel, F. Ö. (2020). Olumsuz güncel gelişmelerin ve krizlerin türk turizmüne etkileri: profesyonel turist rehberlerinin değerlendirmeleri ve sektörel çözüm önerileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 257-280.
- Sargent-Cox K, Butterworth P. and Anstey KJ. (2011). The global financial crisis and psychological health in a sample of Australian older adults: A longitudinal study. *Soc Sci Med*, 73, 1105-1112
- Satoh, M., Watanabe, I. and Asakura, K. (2017). Factors related to affective occupational commitment among Japanese nurses. *Open Journal of Nursing*, 7, 449-462.
- Sawhney G., Britt TW, Sinclair RR, Mohr CD, and Wilson CA (2020). Is commitment to one's profession always a good thing? Exploring the moderating role of occupational commitment in the association between work events and occupational health. *Journal of Career Assessment*, 3, 1-20.
- Sedgwick, P. (2014). Cross sectional studies: advantages and disadvantages. *BMJ (online)*, 348, g2276
- Swim, J. K., Johnston, K. and Pearson, N. B. (2009). Daily experiences with heterosexism: Relations between heterosexist hassles and psychological well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28 (5), 597-629.
- Tak, B. and Çiftcioglu. A. (2009). Üç boyutlu mesleki bağlılık ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 10 (1), 35-54.
- Tang, T. L. P., Cunningham, P. H., Frauman, E., Ivy, M. I. and Perry, T. L. (2012). Attitudes and occupational commitment among public personnel: Differences between baby boomers and Gen-Xers. *Public Personnel Management*, 41(2), 327-360.
- Toker, A. (2019). Gecekondu Turizmde Turist Rehberlerinin İlham Verici Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3029-3044
- Tsai, H. A. (2007). Job characteristics, burnout and occupational commitment in the banking service context (Unpublished master's thesis). Tatung University, China.
- Tsaur S. and Lin W. (2014). Hassles of tour leaders. *Tourism Management*, 45, 28-38.
- Tsaur, S. H., and Teng, H. Y. (2017). Exploring tour guiding styles: The perspective of tour leader roles. *Tourism Management*, 59, 438-448.
- Tümekaya, S. and Uştu, H. (2016). Tükenmişliğin mesleğe bağlılıkla ilişkisi: Sınıf öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 272-28.
- Türker, A., and Karaca, K. Ç. (2020). Tourism and tourist guidance after a novel coronavirus (COVID-19). *Turist Rehberliği Nitel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Verbeke, H. (1996). Individual differences in emotional contagion of salespersons, Its Effecty on Performance and Burnout. *Psychology and Marketing*, 14(6), 617- 636.
- Visser, W. A. and Rothmann, S. (2009). The development of a hassle-based diagnostic scale for predicting burnout in call centres. *SA Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 92-99.
- Walker, D.D., van Jaarsveld, D.D. and Skarlicki, D.P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *J. Appl. Psychol*, 99 (1), 151-161.
- Wang, X. and Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*, 158 (1), S65-S71.
- Weiler, B. and Black, R. (2015). *Tour Guiding Research, Insights, Issues and Implications*, Channel View Publications, UK.
- Weiten, W., Hammer E. Y. and Dunn, D.S. (2016). *Psikoloji ve çağdaş yaşam insan uyumu*. (Çev. Ed.F. Ebru İkiz). Ankara: Nobel Akademik Publishing.

- Weng, Q. and McElroy, J. C. (2012), Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256-265.
- Whalen, C. J. (1997). Money-manager capitalism and the end of shared prosperity. *Journal of Economic Issues*, 31(2), 517-525.
- Wong, J. Y. and Wang, C. H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30, 249-259.
- Wright, T. A. and Bonett, R. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 491-499.
- Yetgin, D. (2017). Turist rehberlerinin tükenmişlik ve ekonomik kaygı düzeylerinin mesleki bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi. (Unpublished P.Hd) Anadolu University.
- Yetgin, D., and Benligiray, S. (2019). The effect of economic anxiety and occupational burnout levels of tour guides on their occupational commitment. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(4), 333-347.
- Yetgin, D., Yılmaz, A. and Çiftçi, G. (2018). Krizlerin turist rehberliği öğrencilerinin kariyer planlamasındaki etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (3), 195, 214.

CEO düzenleme odağı, operasyon stratejisi ve KOBİ performansı: Hollanda bahçecilik endüstrisinde bir analiz

CEO regulatory focus, operations strategy and SME performance: An analysis in the Dutch horticulture industry

Nüfer Yasin Ateş¹ 

Melek Akın Ateş² 

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sabancı Üniversitesi,
İstanbul, Türkiye,

nufer.ates@sabanciuniv.edu

ORCID: 0000-0003-4572-4101

² Dr. Öğr. Üyesi, Sabancı Üniversitesi,
İstanbul, Türkiye,

melek.ates@sabanciuniv.edu

ORCID: 0000-0002-2996-5100

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Nüfer Yasin Ateş,

Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

nufer.ates@sabanciuniv.edu

Başvuru/Submitted: 16/05/2021

Revizyon/Revised: 8/07/2021

Kabul/Accepted: 14/07/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Ateş, N.Y., & Ateş Akın, M.,
CEO düzenleme odağı, operasyon stratejisi
ve KOBİ performansı: Hollanda bahçecilik
endüstrisinde bir analiz, bmij (2021) 9 (3):
890-907, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1843>

Öz

KOBİ'lerin performansı operasyon stratejileri ile yakından ilgilidir. Önceki çalışmalar, CEO özelliklerinin firma stratejileri ve performansı üzerindeki etkilerinin büyük işletmelere kıyasla KOBİ'lerde daha fazla olduğunu göstermişlerdir. Düzenleme odağı teorisine göre, CEO kaçınma ve yönelim odağı yöneticilerin temel güdülenme eğilimlerini açıkladığı için önemli bir CEO özelliğidir. Bu araştırma, operasyon stratejisi, düzenleme odağı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak Hollanda bahçecilik endüstrisine odaklanılmış ve veriler 627 CEO'dan anket yolu ile toplanmıştır. Kümeleme analizi kullanılarak, rekabetçi önceliklere dayalı bir operasyon stratejisi taksonomisi geliştirilmiş ve dört farklı operasyon stratejisi bulunmuştur: "Gelenekçiler", "Mükemmeliyetçiler", "Niş Oyuncular" ve "Odaksızlar". Bulgular göstermektedir ki "Mükemmeliyetçiler" ve "Niş Oyuncular" stratejileri ağırlıklı olarak yönelimci baskın odağa sahip CEO'lar tarafından, "Gelenekçiler" stratejisi ise ağırlıklı olarak kaçınmacı baskın odağa sahip CEO'lar tarafından tercih edilmektedir. "Odaksızlar" stratejisini uygulayan CEO'ların ise baskın bir düzenleme odağı sergilemediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, sonuçlar eşsonluluk görüşünü destekleyerek "Odaksızlar" stratejisi dışındaki diğer tüm operasyon stratejilerinin benzer performans ile uygulanabileceğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Operasyon Stratejisi, Rekabetçi Öncelikler, Düzenleme Odağı, KOBİ Performansı

JeI Kodları: M11, M12, M19

Abstract

SME performance is closely related to operations strategies. Prior studies showed that CEO characteristics affect firm strategy and performance more in SMEs than in large organizations. Regulatory focus theory asserts CEO prevention and promotion focus are central CEO characteristics as they explain basic motivational tendencies. This study aims to examine the relationship between operations strategy, regulatory focus and firm performance. By focusing on the Dutch horticulture industry as the study population, data is collected from 627 CEO's using a survey. Using cluster analysis, an operations strategy taxonomy is developed based on competitive priorities and four operations strategies are identified: "Traditionalists", "Perfectionists", "Niche players", and "No focus". The results show that "Perfectionists" and "Niche players" operations strategies are on average adopted by CEOs with a dominant promotion focus, whereas "Traditionalists" operations strategy is on average adopted by CEOs with a dominant prevention focus. On the other hand, it is observed that CEOs implementing a "No focus" operations strategy do not show a dominant regulatory focus. Finally, the results illustrate that all operations strategies except the "No focus" strategy can be implemented with similar performance outcomes, supporting the equifinality view.

Keywords: Operations Strategy; Competitive Priorities; Regulatory Focus, SME Performance

JeI Codes: M11, M12, M19

Extended Abstract

CEO regulatory focus, operations strategy and SME performance: An analysis in the Dutch horticulture industry

Literature

This research examines the associations between CEO dominant regulatory focus, operations strategy adoption and firm performance. The performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) is closely related to their operations strategy. Operations strategies are defined as the relative importance firms attach to the competitive priorities of cost, quality, delivery, flexibility and environment. SMEs need to have operations strategies that match their resource base and competencies. In this research, combining the strategy and operations management literature, we investigate the impact of CEO characteristics on operations strategy adoption, specifically regulatory focus (i.e., prevention-focus vs promotion-focus). We formulate the following hypotheses:

Hypothesis 1: CEOs with a dominant prevention regulatory focus adopt operations strategies that emphasize traditional competitive priorities to a greater extent.

Hypothesis 2: CEOs with a dominant promotion regulatory focus adopt operations strategies that emphasize innovative competitive priorities to a greater extent.

Hypothesis 3: There is no meaningful performance difference between SMEs that emphasize innovative competitive priorities and those that emphasize traditional competitive priorities.

This study makes two main contributions to the literature. First, this study contributes to the behavioural strategy field. Behavioural strategy is a sub-field of strategic management, which aims to advance strategic management by improving its foundations based on organizational psychology and sociology theories (Powell, Lovullo, & Fox, 2011). This study introduces regulatory focus theory from the organizational psychology literature to strategic management and uses this established theory to explain operations strategies and firm performance. Thus, this study extends the behavioural strategy literature by showing the influence of the CEO regulatory focus on the choice of operations strategy. The second contribution of the study is to the operations management field. Current operations management studies have often focused on the structural antecedents of operations strategies (e.g., Vachon, Halley, & Beaulieu, 2009; Zhao, Yan Yeung, & Zhou, 2002; Phusavat & Kanchana, 2007). Although some studies investigate the characteristics of CEOs who have a crucial role in determining operations strategies, these studies mainly focused on the demographic characteristics of CEOs (Kathuria, Porth, & Joshi, 1999; Kathuria, Partovi, & Greenhaus, 2010). Studies investigating the personal psychological variables of CEOs and mainly the regulatory focus are pretty limited (e.g., Phadnis, Sheffi, Caplice & Singh, 2017; Gamache, Neville, Bundy & Short, 2020). This research contributes to the operations management literature by revealing the behavioural determinants of operations strategies.

Design and method

By focusing on the Dutch horticulture industry as the study population, we collected data from 627 CEO's via an online survey, using Likert-type scales. We adopt a quantitative approach to test the hypotheses. Measurement reliability and validity are assessed using the Cronbach alpha test and confirmatory factor analysis. The results indicate a good fit of the measurement model. Operations strategy taxonomy based on competitive priorities is developed using cluster analysis by adopting the hierarchical clustering method using the Mahalanobis distance and complete linkage methods. The clusters differ significantly across the five competitive priority dimensions (i.e., cost, quality, delivery, flexibility and environment). Differences between clusters in terms of regulatory focus and firm performance are tested with ANOVA analysis. Figure 1 illustrates the research model.

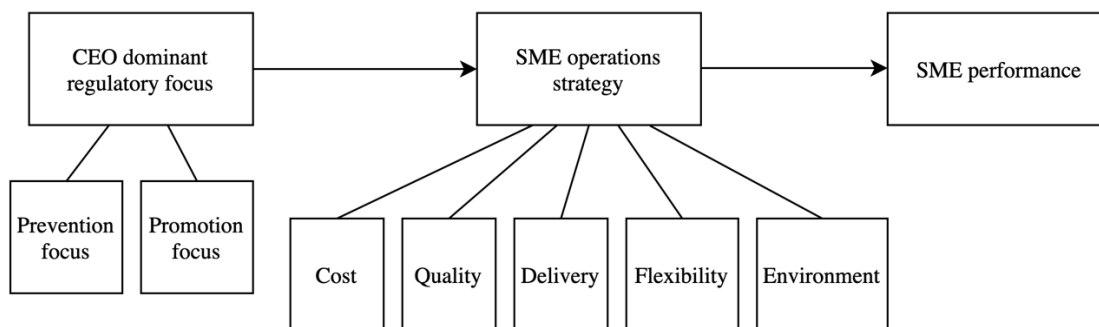


Figure 1: Research Model

Findings and discussion

Based on the cluster analysis results, we identify four operations strategy clusters, which we label as: "Traditionalists", "Perfectionists", "Niche players", and "No focus". In the "Traditionalists" group, the most emphasized competitive priorities are cost, quality and delivery. Across all clusters, the environment is emphasized the least in this cluster. In the "Perfectionists" cluster, all competitive priorities are significantly emphasized, indicating that firms in this cluster strive for excellence. In the "Niche players" cluster, the most emphasized competitive priorities are quality and environment. Cost priority is only given moderate attention in this cluster. Finally, in the "No focus" strategy, none of the competitive priorities is highly prioritized – all of them are only moderately emphasized. This finding signals that firms in this cluster lack a clear operations strategy.

Comparing the clusters in terms of regulatory focus, we find that the "Perfectionists" and the "Niche players" operations strategies are on average adopted by CEOs with a dominant promotion focus, whereas the "Traditionalists" operations strategy is on average adopted by CEOs with a dominant prevention focus. CEOs implementing a "No focus" operations strategy do not show a dominant regulatory focus.

Finally, comparing the clusters in firm performance, we find that all operations strategies except the “No focus” strategy can be adopted with similar performance outcomes. These findings support the equifinality view indicating that multiple operations strategies can be equally effective; however, a lack of a strategic orientation results in lower firm performance.

Conclusion, recommendations and limitations

The findings show that CEOs with a dominant promotion focus choose operational strategies that emphasize more innovative competitive priorities such as environment and flexibility (i.e. ‘Niche Players’ and ‘Perfectionists’). In contrast, CEOs with a dominant prevention focus choose operations strategies that emphasize more traditional priorities such as cost, quality, and delivery (i.e. ‘Traditionals’). On the one hand, a dominant promotion focus of CEOs indicates that they focus on the SMEs they manage to reach their ideal future situations, take risks in this direction and are open to new views. At the same time, they do not hesitate to try multiple ways and mechanisms to achieve success (Wallace, Little, Hill & Ridge, 2010). On the other hand, CEOs with a dominant prevention focus act to understand minimizing losses and protecting the security and prefer operational strategies that emphasize traditional competitive priorities that are more general and usually less risky.

This study has some limitations. First, because the data is cross-sectional, inferences on causality and the directions of relationships cannot be conclusive. Future research may opt for a longitudinal study with data collected over different periods. A second limitation is that statistical controls are sufficient, although the study is conducted with high sample size. Third, it is a limitation that it collects all questions with Likert-type indicators. Finally, future studies can carry out studies that will minimize the risk of common method bias and use different research methods together.

This study also has important managerial implications. First, CEOs must be aware of their regulatory focus that can influence their strategic decisions. Those aware of their dominant regulatory focus may promote people with different regulatory foci to senior management teams. Second, there is no single way for organizations to be successful. Different operations strategies can lead to similar organizational performance.

Giriş

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) performansı, firmaların takip ettikleri operasyon stratejileri ile yakından ilgilidir (Kathuria, 2000). Operasyon stratejileri, firmaların maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik rekabetçi önceliklerine verdikleri göreceli önem ile ifade edilir (Boyer ve Lewis, 2002; Ward, McCreery, Ritzman ve Sharma, 1998). KOBİ'lerin kendi kaynak tabanlarına ve yetkinliklerine uyan operasyon stratejilerini seçmeleri önemlidir (Peng, Schroeder ve Shah, 2011). KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmalarda, CEO özelliklerinin firma stratejileri ve performansı üzerine etkilerinin, büyük işletmelerdeki etkilerinden daha fazla olduğunu bulunmuştur (Lubatkin, Simsek ve Veiga 2006; Raisch ve Birkinshaw, 2008; Wallace, Johnson ve Frazier, 2009). Bunun sebebi, CEO'ların KOBİ'lerde daha fazla karar yetkisine sahip olmaları (Finkelstein ve Hambrick, 1990) ve farklı seviyelerdeki çalışan ve yöneticilerle daha sık iletişim içinde bulunmalarındır (Bierly III ve Daly, 2007; Kammerlander, Burger, Fust ve Fueglistaller, 2015).

Bu çalışma, CEO düzenleme odağının KOBİ operasyon stratejilerini ve KOBİ performansını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Higgins (1998) tarafından geliştirilen düzenleme odağı teorisi, insanların iki temel bağımsız sistem ile güdülendiğini ileri sürer: (i) kaçınma odağı ve (ii) yönelim odağı. Yönelim odağı yüksek olan kişiler, ideallere ve olabileceklere dayanan arzulan durumlara odaklanırken (Lanaj, Chang ve Johnson, 2012), kaçınma odağı yüksek olan kişiler ise zorunluluklara ve olması gerekenlere dayanan, olması arzulanmayan durumlara odaklanırlar (Gamache, Neville, Bundy ve Short, 2020). Yönelimci odağı baskın olan kişiler için önemli olan şey başarıları kovalamakken, kaçınmacı odağı baskın olan kişiler için önemli olan şey hatalardan kaçınmaktır (Brockner, Higgins ve Low, 2004). Dolayısıyla yönelim odaklı yöneticiler geleceği kovalanacak fırsatlar olarak görürken, kaçınma odağı olan yöneticiler geleceği kaçınılacak tehditler olarak görme eğilimindedirler (Phadnis, Sheffi, Caplice ve Singh, 2017).

Bu çalışmanın araştırma sorusu, CEO düzenleme odağının KOBİ operasyon stratejilerine ve bu stratejilerin de KOBİ performansına ne derecede etki ettiğinin belirlenmesidir. Bu soru, Hollanda bahçecilik endüstrisindeki 629 bitki ve çiçek yetiştiricisi KOBİ'den toplanan veriler ile test edilmektedir. Yapılan anket çalışması sonrası, KOBİ'lerin operasyon rekabetçi önceliklerine verdikleri önemler üzerinden kümeleme analizi ile, 'Gelenekçiler', 'Mükemmeliyetçiler', 'Niş oyuncular' ve 'Odaksızlar' olarak isimlendirilen dört farklı operasyon stratejisi kümesi elde edilmiştir. Bu kümeler içindeki KOBİ'lerin CEO'larının baskın düzenleme odağı arasında farklar gözlemlenmiş ve kümeler arasında KOBİ performanslarının farkları incelenmiştir.

Bu çalışma, literatüre iki temel katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, davranışsal strateji alanına katkı sunulmaktadır. Davranışsal strateji, stratejik yönetim biliminin organizasyonel psikoloji ve sosyoloji teorileri üzerinde, ayakları yere daha sağlam basan temeller üzerine inşa edilmesini hedefleyen bilim alanıdır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011). Bu araştırma, organizasyonel psikoloji literatüründen düzenleme odağı teorisini stratejik yönetim alanına sunmakta ve bu yerleşik teoriyi firma performansını açıklamakta kullanmaktadır. Böylelikle, bu çalışma, davranışsal strateji literatürünü, CEO düzenleme odağının operasyon stratejisi seçimine etkisini göstererek genişletmektedir. Çalışmanın ikinci katkısı operasyon yönetimi alanıdır. Mevcut operasyon yönetimi çalışmaları, operasyon stratejilerinin genellikle yapısal öncülerine odaklanmışlardır (örn., Vachon, Halley ve Beaulieu, 2009; Zhao, Yan Yeung ve Zhou, 2002; Phusavat ve Kanchana, 2007). Stratejilerin belirlenmesinde anahtar bir role sahip olan CEO'ların özellikleri hakkında yapılan bazı çalışmalar olsa da bu çalışmalar çoğunlukla CEO'ların gözlemlenebilir veya demografik özelliklerine yoğunlaşmışlardır (Kathuria, Porth ve Joshi, 1999; Kathuria, Partovi ve Greenhaus, 2010). CEO'ların kişisel psikolojik değişkenlerini ve özellikle düzenleme odağını araştıran çalışmalar ise oldukça sınırlıdır (e.g., Phadnis ve diğerleri, 2017; Gamache ve diğerleri, 2020). Bu araştırma, operasyon yönetimi literatürüne, operasyon stratejilerinin davranışsal öncüllerini ortaya koyarak katkıda bulunmaktadır.

Takip eden bölümde teorik çerçeve açıklanmış ve literatür taramasına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma kapsamında incelenecek üç adet hipotez geliştirilmiştir. Sonrasında, çalışma için toplanan veri, ölçekler ve analitik yaklaşımın ele alındığı yöntem bölümününü takiben çalışmanın bulguları sunulmuştur. Çalışma, literatüre yapılan teorik katkılar ve yöneticilere önerilerin aktarıldığı tartışma ve sonuç bölümü ile sonlanmaktadır.

Teorik çerçeve ve literatür taraması

Operasyon stratejileri ve rekabetçi öncelikler

Bir firmanın rekabet stratejisi, hangi pazarlarda hangi ürünlerle rekabet edeceğini, her bir ürün pazarındaki uzun dönem hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını tanımlar (Porter, 1997). Rekabet

stratejisinin temel bileşenlerinden biri operasyon stratejisidir. Operasyon stratejisi, firmanın operasyonlarının firmanın rekabet stratejisini desteklemek için bütünsel olarak nasıl tasarlanacağı ile ilgilenir (Kim ve Arnold, 1996). Operasyon stratejileri, firma operasyonlarında hangi rekabetçi önceliklere ne miktarda önem verileceği ile belirlenir (Carpinetti, Gerolamo ve Dorta, 2000). Rekabetçi öncelikler, firmaların rekabet avantajı kazanmak için takip ettikleri hedefleri nitelendirmektedir (Ward ve diğerleri, 1998). Operasyon stratejisi literatürü, beş temel rekabetçi öncelik belirlemiştir: maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik (sürdürülebilirlik) (Christiansen, Berry, Bruun ve Ward, 2003; Miller ve Roth 1994; Kathuria, 2000). Bu alandaki önemli tartışmalardan biri firmaların tek bir rekabet önceliğine mi, yoksa aynı anda birden fazla rekabet önceliğine mi odaklanmalarının gerektiği ile ilgilidir (Boyer ve Lewis, 2002; Hayes ve Wheelwright, 1984). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, firmaların rekabetçi öncelikleri tek tek ele almadıklarını ve farklı öneme sahip olan birden fazla rekabetçi önceliğin bir arada uygulandığı operasyon stratejileri olduğunu göstermektedir (Kathuria, Kathuria ve Kathuria, 2018). Bir diğer deyişle, firmaların operasyon stratejileri, benimsedikleri rekabetçi önceliklerin konfigürasyonu (kümeleri) ile ifade edilmektedir (Miller ve Roth, 1994).

Ateş, Wynstra ve van Raaij (2021), Miller ve Roth (1994)'ün alanında öncü çalışmasını takip eden, literatürdeki diğer operasyon stratejisi taksonomilerini incelemiş ve genel geçer altı çeşit operasyon stratejisi tanımlamıştır. Bu stratejilerden ilki, tüm rekabetçi önceliklerin en yüksek derecede benimsendiği ve "Operasyon Mükemmelliği" olarak adlandırılabilir stratejilerdir (örn: Kathuria, 2000; Martín-Peña, Díaz-Garrido 2008). Bu stratejide farklı rekabetçi öncelikler arasında bir ödün verme ilişkisi olduğu düşünülmez ve tüm önceliklerde mükemmelle erişilmek hedeflenir. İkinci operasyon stratejisi ise, ilkinin aksine, hiçbir rekabetçi önceliğin yüksek veya orta düzeyde bile vurgulanmadığı 'Stratejik Noksanlık' stratejisidir. Bu firmalarda herhangi bir stratejik yönelimin olmadığı göze çarpar (örn. Frohlich ve Dixon 2001; Sum, Low ve Chen, 2004). Ateş ve diğerleri (2021), üçüncü operasyon stratejisini 'Maliyet Odaklılık' olarak adlandırmaktadır. Bu stratejide, maliyet rekabet önceliği diğer rekabetçi önceliklere göre oldukça önemli olarak değerlendirilir (örn: Christiansen ve diğerleri, 2003). Dördüncü operasyon stratejisi, müşterilere hızlı ve güvenilir teslimatın vurgulandığı 'Güvenilir Teslimat' stratejisidir (örn: Christiansen ve diğerleri, 2003; Kathuria, 2000). Beşinci operasyon stratejisinde ise maliyet, kalite ve teslimat rekabetçi öncelikleri birlikte ön plana çıkar (örn: Christiansen ve diğerleri, 2003; Zhao, Sum, Zhang ve Lee, 2006). Ateş ve diğerleri (2021), bu stratejileri "Yalın Yönetim" başlığı altında gruplamıştır. Son olarak, "Yenilikçilik" olarak adlandırılan altıncı operasyon stratejisinde kalite ve yenilikçilik rekabetçi önceliklerine yüksek vurgu yapılırken, maliyet önceliği düşük olarak değerlendirilir (örn. Christiansen ve diğerleri, 2003; Frohlich ve Dixon, 2011; Miller ve Roth, 1994).

Bu altı operasyon stratejisi pek çok ampirik çalışmayla da desteklenmesine rağmen, farklı sektörlerde sektöre özel çevresel bağlam içerisinde yeni operasyon stratejisi konfigürasyonları da gözlemlenebilmektedir.

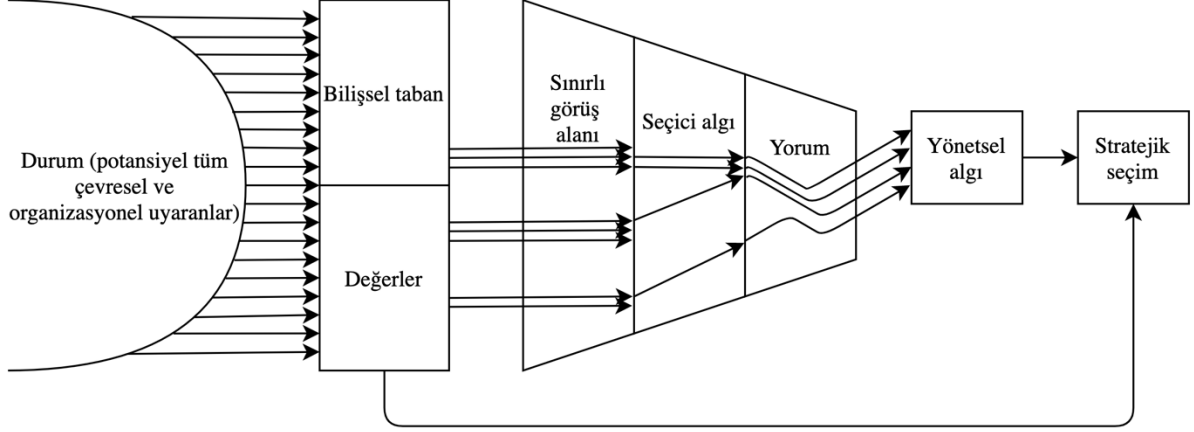
Üst kademeler kuramı

Hambrick ve Mason'ın (1984) geliştirdiği 'Üst Kademeler Kuramı', organizasyonların üst düzey yöneticilerin bilişsel çerçevelerinin, değerlerinin ve algılarının, organizasyonların stratejik kararlarını, çıktılarını ve performansını etkilediğini öne sürmektedir. Bu teori, çevreden ve organizasyonun içinden gelen uyarıların, organizasyonların üst kademelerinde görev yapan yöneticilerin bilişsel kapasiteleri ve değerleri ile filtrelendikten sonra onların sınırlı görüş alanlarına girdiğini savunur. Sonrasında üst düzey yöneticilerin seçici algısı ile belirlenen uyarıların bir alt kümesi, yöneticiler tarafından yorumlanır ve yönetsel bir algı oluşur. Bu yönetsel algı ve yöneticilerin değerleri, stratejik kararların belirlenmesinde rol oynar (Hambrick ve Mason 1984). Şekil 1 sınırlı rasyonellik koşulları altında stratejik kararların nasıl verildiğini gösteren bu modeli göstermektedir.

Üst kademeler kuramı, yukarıdaki model kapsamında, stratejik kararları ve organizasyon performansını etkileyen yöneticilerin bilişsel çerçevelerinin, değerlerinin ve algılarının yöneticilerin gözlemlenebilir özellikleri ile ölçümlenebileceğini ileri sürmektedir (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004; Hambrick, 2007). Organizasyonlardaki en üst düzey yöneticiler olan CEO'lar bu kurama göre organizasyonların kararlarında ve performanslarında etkili aktörlerdir (Hambrick ve Fukutomi, 1991). CEO'lar en anahtar karar verici pozisyonunda oldukları için CEO özelliklerinin organizasyon stratejiler, çıktılar ve kurumsal performans üzerinde önemli etkisi vardır (Cannella, Park ve Lee, 2008). Bu sava dayanarak, pek çok farklı disiplinden araştırmacı CEO'ların demografik art yetiştirilmesi, kişilikleri ve tutumları gibi özelliklerinin kurumsal performansı nasıl etkilediğini incelemiştir (örn. Brockner, Higgins ve Low, 2004; Wiklund, Davidsson ve Delmar, 2003).

Bu konudaki ampirik çalışmaların çoğu büyük firmalarda yapılmış olsa da CEO özelliklerinin etkisinin KOBİ'lerde daha fazla olacağı yönünde çalışmalar vardır (Lubatkin, Simsek ve Veiga, 2006; Wallace,

Little, Hill ve Ridge, 2010). CEO özellikleri KOBİ'lerde daha etkilidir, çünkü CEO'ların yönetsel kararlar alma yetisi bu firmalarda daha fazladır (Finkelstein ve Hambrick, 1990). CEO'lar KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha fazla çalışanla ve farklı seviyelerdeki yöneticilerle iletişim içindedirler (Bierly III ve Daly, 2007; Kammerlander ve diğerleri, 2015). CEO'ların etkisinin KOBİ'lerde daha fazla olmasına ve KOBİ'lerin ülkelerin ekonomik büyümesinde ve teknolojik ilerlemesinde çok merkezi bir rol oynamalarına rağmen, akademik literatürün verilerinin çoğunlukla halihazırda mevcut veri tabanlarından erişilebilen büyük firmalar üzerine olması şaşırtıcıdır (Sum, Low ve Chen, 2004).



Şekil 1: Kısıtlı Rasyonellik Koşulları Altında Stratejik Seçim

Kaynak: Hambrick ve Mason, (1984: 195).

Literatürdeki bir diğer önemli eksiklik ise, mevcut çalışmaların yoğunlukla CEO ve diğer üst yöneticilerin gözlemlenebilir demografik değişkenlerine odaklanmalarıdır. Bu verilerin daha kolay toplanabilmesi ve önemli bir kısmının mevcut veri tabanlarında hâlihazırda erişime açık olması bu tarz çalışmaların sayısının artmasında önemli bir rol oynamıştır. Ancak, üst kademeler teorisinin temel savı olan, üst düzey yöneticilerin organizasyonel çıktıları etkileyen bilişsel çerçeveleri, değerleri ve algılarının bu gözlemlenebilir değişkenler tarafından ne derecede temsil edilebildiği önemli bir sorudur. Bu sorudan yola çıkarak pek çok araştırmacı üst yöneticilerin demografik karakterlerinin ötesinde, bu yöneticilerin kişiliği, kibiri, narsisizmi gibi çok çeşitli psikolojik değişkenlere de odaklanmışlardır (Zhu ve Chen, 2015; Tang, Mack ve Chen, 2018; Nadkarni ve Herrmann, 2010). Bu çalışmalar içerisinde, özellikle CEO düzenleme odağı hakkında yapılan araştırmaların (örn. Brockner, Higgins ve Low, 2004; Hmieleski ve Baron, 2008; Tumaşjan ve Braun, 2012), CEO düzenleme odağının organizasyon stratejilerine ve stratejik kararlarına etki eden önemli bir davranışsal etmen olduğunu bulması dikkat çekicidir (Kammerlander ve diğerleri, 2015; Gamache, McNamara, Mannor ve Johnson, 2015; Kashmiri, Gala ve Nicol, 2019). Bu nedenle, bu çalışmada KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla etkisi olması beklenen CEO'ların düzenleme odağının organizasyonun operasyon stratejilerine de etkisinin olacağı öngörülmektedir. Bir sonraki bölümde, düzenleme odağı teorisi sunulduktan sonra, CEO düzenleme odağı ve operasyon stratejileri arasındaki ilişki açıklanmıştır.

CEO düzenleme odağı ve operasyon stratejisi

Düzenleme odağı teorisi (Higgins, 1997; Higgins, Friedman, Harlow, Idson, Ayduk ve Taylor, 2001) bireylerin hedeflerine erişmek için güttükleri motivasyonlardaki farklılıklarını açıklamayı amaçlar. Kronik düzenleme odağı (Higgins, 1997) oldukça sabit olan, çoğunlukla çocukluk ve ergenlik dönemindeki deneyimlerle gelişen bir kişilik özelliğidir (Higgins ve Silberman, 1998). Düzenleme odağının iki temel bileşeni vardır: yönelim odağı (ing. 'promotion focus') ve kaçınma odağı (ing. 'prevention focus'). Yönelim odağı yüksek olan bireyler, ilerleme ve büyüme ihtiyaçları ile güdülenirler. Dolayısıyla olası kazançlarını ve başarılarını en yüksek mertebeye getirmeye odaklanırlar (Crowe ve Higgins, 1997). Bu bireyler eforlarını olumlu çıktılara ve ödüllere erişmek için yoğunlaştırırlar. Başarıya ulaşamama bu bireyleri hayal kırıklığına uğratar ve motivasyonlarını düşürür (Idson, Liberman ve Higgins, 2000). Kaçınma odağı yüksek olan bireyler ise, güvenlik ve emniyet ihtiyaçları ile güdülenirler. Dolayısıyla herhangi bir olumsuz sonuç doğurabilecek hatalardan uzak durmaya odaklanırlar (Brockner, Higgins ve Low, 2004). Hatalarından dolayı cezalandırılma korkusu davranışlarını yönlendirir. Hataların olmaması bu bireylerde olumlu duygulara ve sakinliğe yol açarken, hatalardan kaçınmama gerilim ve olumsuz duygulara neden olur (Idson, Liberman ve Higgins, 2000).

Düzenleme odağı teorisine göre, kaçınma ve yönelim odağı bireylerin istenen sonuçlara erişmelerinde gösterdikleri stratejik bir eğilimdir (Higgins, 1997). Yani bireyler öz benliklerini düzenlerken, istenen sonuçlara ulaşmayı ve istenmeyen sonuçlardan kaçınmayı yönlendiren bilişsel süreçler ile güdülenirler. Her iki düzenleme odağı aynı hedeflere başarılı bir şekilde erişim için farklı yollar izler. Yönelim odağı yüksek olan bireyler hedeflere erişme sürecinde kazanımları ve büyümeyi önceliklendirirken, kaçınma odağı yüksek olan bireyler ise hedeflere erişme sürecinde hataları azaltmayı ve güvenliği önceliklendirirler (Brockner, Higgins ve Low, 2004; Idson, Liberman ve Higgins, 2000).

Bu iki düzenleme odağı teorik olarak bireylerde bağımsız olarak bulunabilmekte ve davranışları ayrı ayrı etkileyebilmekteyken, ampirik çalışmalar göstermiştir ki her bireyin bir de 'baskın' düzenleme odağı vardır (Shah ve Higgins 2001). Baskın düzenleme odağı baskın olmayan diğer odağın etkisini azaltır ve bireylerin davranışlarının genel olarak tek bir düzenleme odağı tarafından güdülenmesini sağlar (Lockwood, Jordan ve Kunda, 2002). Bireyin yönelim ve kaçınma odaklarının ayrı ayrı davranışlara etkisi olmasına rağmen, baskın olan odak bireyin davranışlarının geneline yansır (De Vries, Koster ve Stam, 2016).

Bu çalışmada, üst kademeler teorisi ve baskın düzenleme odağı görüşüne dayanarak, CEO düzenleme odağının KOBİ operasyon stratejileri ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Kaçınma odağı baskın olan CEO'lar hedeflerin erişilmemesine karşı çok hassastırlar ve (Higgins 1997) ve kayıpların olmadığı daha güvenli seçeneklere eğilimlidirler (Wallace ve diğerleri, 2010). Baskın düzenleme odağı kaçınma olan CEO'lar, stratejik kararlarını verirken, daha temkinli olur, sistematik karar metotları kullanır ve tüm stratejik alternatifleri kapsamlı olarak değerlendirme eğilimi gösterirler (Fredrickson ve Mitchell 1984). Baskın düzenleme odağının kaçınma olması, CEO'ların geleneksel ve muhafazakâr davranmalarına, güvenlik ve koruma ihtiyaçları nedeniyle belirsizlikten kaynaklanan çevresel tehditlerden uzak durmalarına ve firmalarını olmaması gereken durumlara sokmamaya yoğunlaşmalarına neden olur. Bu nedenlerle, baskın kaçınma odağı olan CEO'lar operasyon strateji seçimlerinde daha geleneksel rekabet önceliklerine (ör. maliyet, kalite, teslimat) vurgu yapan stratejileri seçeceklerdir.

Hipotez 1: Baskın düzenleme odağı kaçınma olan CEO'lar daha geleneksel rekabet önceliklerine vurgu yapan operasyon stratejileri benimserler.

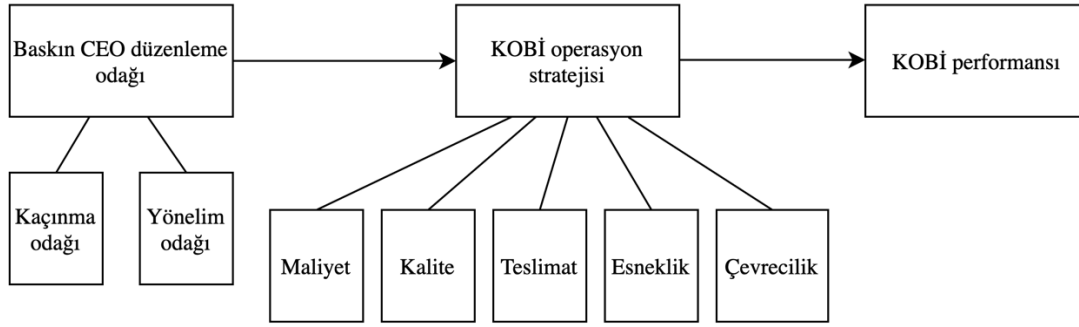
Baskın düzenleme odağı yönelim olan CEO'lar ise başarılarını eksiltecek hataları yapmamaya özen gösterirler. Sadece hedeflerine ulaşmanın ötesinde olumlu çıktıları ve edinimleri en üst düzeye çıkarmaya yoğunlaşırlar (Higgins, 2000). Arzu edilen başarıyı yakalamak için, çoğu zaman farklı düşüncelere ve görüşlere açıktırlar. Kendilerine başarı sunacak farklı yolları ve mekanizmaları sıklıkla benimserler (Brockner, Higgins ve Low, 2004). Yaratıcı düşünmeye ve stratejik kararlarda risk almaya daha açık olan, baskın yönelim odaklı CEO'lar, bu nedenlerle operasyon stratejilerini daha yenilikçi rekabet önceliklerine (ör. esneklik, sürdürülebilirlik) vurgu yapan stratejiler olarak belirleyeceklerdir.

Hipotez 2: Baskın düzenleme odağı yönelim olan CEO'lar daha yenilikçi rekabet önceliklerine vurgu yapan operasyon stratejileri benimserler.

Son olarak, çalışmanın araştırma sorusu kapsamında, KOBİ operasyon stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişki hakkında bir hipotez öne sürülmektedir. Operasyon stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür en yüksek firma performansını sağlayan tek bir strateji olmadığını, bir diğer deyişle pek çok farklı operasyonel önceliklendirmenin benzer şekilde yüksek performans ile sonuçlanabileceğini bildirmektedir (Boyer ve Lewis, 2002; Gelhard, von Delft ve Gudergan, 2017). Bu görüş, eşsonluluk (equifinality) olarak da nitelendirilmektedir (Marlin, Ketchen ve Lamont, 2007). Bu görüş doğrultusunda, KOBİ'ler için de hem geleneksel hem de yenilikçi rekabet önceliklerine vurgu yapan operasyon stratejilerinin benzer performans sonuçları üreteceği tahmin edilmektedir.

Hipotez 3: Geleneksel veya yenilikçi rekabet önceliklerine vurgu yapan operasyon stratejilerine sahip KOBİ'ler arasında anlamlı performans farkları beklenmez.

Yukarıdaki hipotezleri ampirik olarak test etmek için, öncelikle incelenen örneklemdeki KOBİ'lerin operasyon stratejilerinin konfigürasyonu belirlenecek ve belirlenen operasyon strateji kümeleri arasında CEO'ların baskın düzenleme odağı arasındaki farklar araştırılacaktır. Ek olarak, strateji kümeleri arasındaki olası performans farkları ve CEO düzenleme odağı ile ilişkisi incelenecektir. Geliştirilen teorik çerçeve aşağıda Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Teorik Çerçeve

Yöntem

Veri

Teorik çerçevede ifade edilen araştırma modelinin ampirik olarak test edilmesi için Hollanda bahçecilik endüstrisinde, çiçek ve bitki yetiştiren KOBİ'lerden bir örnekleme anket çalışması uygulanmıştır. Örneklem belirlenirken, yetiştiricilerin bağlı olduğu bir kooperatifin 1004 adet üyesine e-posta ile anket çalışması ulaştırılmış, 865 KOBİ'den cevap alınmıştır. Eksik cevaplı ve CEO dışındaki yöneticiler tarafından cevaplanan anketler dışarıda bırakıldığında, 629 KOBİ'den gelen veri bu çalışmada kullanılmıştır. Yüzde altmış iki gibi yüksek bir yanıtlanma oranına erişilmesinde kooperatifin anket çalışmasını desteklemesi ve kooperatife araştırma bulgularının bir rapor olarak teslim edilmesi etkili olmuştur. Cevap veren ve vermeyen firmaların kooperatifte kayıtlı olan verileri (firma yaşı, CEO yaşı, satış hacimleri) arasında yapılan t-testlerinde anlamlı farklar gözlemlenmemiştir; yani örneklem çalışma evrenini temsil etmektedir. Ayrıca erken cevap verenler ile geç cevap verenlerin çalışma değişkenlerinin (CEO düzenleme odağı, performans, firma yaşı, CEO yaşı) t-testleri ile karşılaştırılması da anlamlı farklar ortaya koymamıştır. Geç cevap verenlerin, cevap vermeyenleri daha yakından temsil edebileceği düşünüldüğünde, bu analiz de örneklemin evreni temsil gücünün kuvvetli olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan 629 KOBİ'nin %70,1'i sadece çiçek, %26,6'sı sadece bitki yetiştirmektedir ve ortalama KOBİ yaşı 22,4 yıldır. Örneklemdeki KOBİ'lerin %58,8'i kendilerini aile şirketi olarak nitelendirmektedirler. Ortalama CEO yaşı 46,2'dir ve erkek CEO'lar örneklemin %95,4'ünü oluşturmaktadırlar. Tablo 1'de ankete katılan firmaların ve katılımcıların demografik özellikleri belirtilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılan Firmaların ve Katılımcıların Demografik Özellikleri

| CEO yaşı | Sayı | % | Firma yaşı | Sayı | % |
|----------------|------|-------|--------------|------|-------|
| 30 yaş altı | 27 | 4.3% | 10 yaş altı | 86 | 13.7% |
| 30-39 | 130 | 20.7% | 10-19 | 215 | 34.2% |
| 40-49 | 270 | 42.9% | 20-29 | 184 | 29.3% |
| 50-59 | 160 | 25.4% | 30-39 | 85 | 13.5% |
| 60 yaş ve üstü | 42 | 6.7% | 40 ve üstü | 59 | 9.4% |
| CEO cinsiyet | Sayı | % | Ürün çeşidi | Sayı | % |
| Erkek | 600 | 95.4% | Çiçek | 441 | 70.1% |
| Kadın | 29 | 4.6% | Bitki | 167 | 26.6% |
| | | | İkisi birden | 21 | 3.3% |
| Aile şirketi | Sayı | % | | | |
| Evet | 370 | 58.8% | | | |
| Hayır | 259 | 41.2% | | | |

Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçekler Tablo 2'de gösterilmiştir. Operasyon stratejileri, rekabet önceliklerine verilen önem ile ölçülmüştür. CEO'lara maliyet, kalite, teslimat ve esneklik rekabet önceliklerine ek olarak (Miller ve Roth, 1994; Boyer ve Lewis, 2002), literatürde giderek daha fazla vurgulanmaya başlanan çevrecilik önceliği de sorulmuştur (Martin-Pena ve Diaz-Garrido, 2008). Rekabetçi öncelikler

ölçekleri, Boyer ve Lewis (2002), Martin-Pena ve Diaz-Garrido (2008), Miller ve Roth (1994) ve Ward ve arkadaşlarının (1998) çalışmalarından alınmıştır ve bahçecilik endüstrine uyarlanmıştır. 5 noktalı Likert ölçeği (1: hiç, 5: çok fazla) ile katılımcılara her bir rekabetçi önceliğin firmaları için ne kadar önemli olduğunu belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 2: Ölçekler, Ölçek Güvenilirliği ve Geçerliliği

| Değişkenler ve ölçekler | Faktör yükü |
|--|-------------|
| <i>(1) Maliyet önceliği (CR=0.72; AVE=0.59; Cronbach alpha=0.83)</i> | |
| M1. Çiçek/bitki yetiştirme maliyetlerini azaltmak | 0.645 |
| M2. Çalışanların üretkenliğini arttırmak | 0.868 |
| M3. Kapasite verimliliğini artırıp maliyetleri düşürmek | 0.775 |
| <i>(2) Kalite önceliği (CR=0.81; AVE=0.67; Cronbach alpha=0.85)</i> | |
| K1. Kaliteli çiçekler/bitkiler sunmak | 0.847 |
| K2. En iyi kalite endeksine sahip çiçekler/bitkiler sunmak | 0.773 |
| K3. Tutarlı ve güvenilir kalite çiçekler/bitkiler sunmak | 0.840 |
| <i>(3) Teslimat önceliği (CR=0.78; AVE=0.64; Cronbach alpha=0.83)</i> | |
| T1. Müşterilere güvenilir teslimat programları sunmak | 0.837 |
| T2. Teslimat planlarını başarıyla yerine getirmek | 0.901 |
| T3. Çiçekleri/bitkileri zamanında teslimata hazırlamak | 0.648 |
| <i>(4) Esneklik önceliği (CR=0.60; AVE=0.50; Cronbach alpha=0.72)</i> | |
| E1. Çok çeşitli çiçekler/bitkiler yetiştirmek | 0.478 |
| E2. Üretim hacmini talepteki değişikliklere uyarlamak | 0.795 |
| E3. Üretim kapasitesini kısa sürede etkin bir şekilde uyarlamak | 0.794 |
| <i>(5) Çevre önceliği (CR=0.86; AVE=0.73; Cronbach alpha=0.89)</i> | |
| Ç1. Çevre dostu üretim süreçleri kullanmak | 0.849 |
| Ç2. Üretim faaliyetlerinizin çevre üzerindeki etkisini en aza indirmek | 0.888 |
| Ç3. Şirketinizin olumlu çevresel imajını korumak | 0.824 |
| <i>(6) Kaçınımacı odak (CR=0.71; AVE=0.46; Cronbach alpha=0.83)</i> | |
| KO1. İş yerindeki kurallara ve düzenlemelere uymak | 0.529 |
| KO2. İşlerimi doğru bir şekilde tamamlamak | 0.689 |
| KO3. Sorumluluklarımı iş yerinde tamamlamak | 0.726 |
| KO4. İş yerindeki görev ve sorumluluklarım | 0.728 |
| KO5. İş yükümlülüklerimi tamamiyle yerine getirmek | 0.772 |
| KO6. Görevlerimin detayları | 0.616 |
| <i>(7) Yönelimci odak (CR=0.72; AVE=0.48; Cronbach alpha=0.84)</i> | |
| YO1. İş yerinde çok şey halletmek | 0.708 |
| YO2. Ne olursa olsun işimi yapmak | 0.689 |
| YO3. Kısa sürede çok iş yapmak | 0.719 |
| YO4. İşimde ilerleme kaydetmemi sağlayan faaliyetler | 0.654 |
| YO5. İş yerindeki performansım | 0.746 |
| YO6. İş yerinde ne kadar fazla görev tamamlayabileceğim | 0.627 |
| <i>(8) Firma performansı (CR=0.69; AVE=0.51; Cronbach alpha=0.80)</i> | |
| P1. Satış artışı | 0.801 |
| P2. Kâr marjı artışı | 0.757 |
| P3. Pazar payı artışı | 0.589 |
| P4. Genel performans artışı | 0.704 |

Düzenleme odağı ölçeği için Wallace, Johnson ve Frazier (2009)'un ölçeği kullanılmış ve katılımcılardan iş sırasında ölçekte belirtilen ifadelerdeki düşünce ve faaliyetlere ne sıklıkla odaklandıklarını belirtmeleri talep edilmiştir (1: hiç, 5: çok sık). Düzenleme odağı farklı durumlara göre değişebileceği için (Phadnis ve diğerleri, 2017), ifadeler bahçecilik endüstrisine uyarlanmıştır. Çalışma öncesi kooperatifteki yetiştirici temsilcileri ile pilot çalışma ile anket soruları ön testten geçirilmiştir. Baskın düzenleme odağı değişkeni ise, literatürdeki benzer çalışmalar takip edilerek, katılımcıların ortalama

yönelimci odak skorlarından ortalama kaçınmacı odak skorları çıkarılarak bulunmuştur (Lockwood, Jordan ve Kunda, 2002; De Vries, Koster ve Stam, 2016). Bu ölçeğin yüksek değerleri baskın düzenleme odağının yönelimci, düşük değerleri ise kaçınmacı olduğunu göstermektedir.

Firma performansı ölçeği için ise, Venkatraman ve Ramanujam (1987)'nin çalışmasındaki ölçek kullanılmış ve her bir ifade için katılımcıların firmalarının performansını rakiplerine göre kıyaslaması istenmiştir (1: rakiplerimizden çok daha kötü, 5: rakiplerimizden çok daha iyi).

Ölçek güvenilirliği ve geçerliliği

R paket programı'nın (versiyon 1.3.959) Lavaan paketi kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri $\chi^2 = 800.01$ ($df = 406$, $p < 0.001$), RMSEA = 0.04, CFI = 0.95, TLI (Tucker-Lewis Index) = 0.95 ve SRMR = 0.04 olarak elde edilmiştir (Tablo 2). Gözlemlenen tüm uyum iyiliği değerleri, literatürde kabul edilebilir değerleri üst düzeyde karşılamıştır (Hu ve Bentler, 1998). Tüm değişkenlerin Cronbach alpha değerlerinin 0.7'den büyük olduğu ve bileşik güvenilirlik değerlerinin de tavsiye edilen eşik değer olan 0.6'dan yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Bagozzi, Yi ve Philips, 1991). Aynı zamanda, tüm faktör yükleri kabul edilebilir eşik düzeyi olan 0.4'ten büyük olduğu için (Anderson ve Gerbing, 1988) yakınsama geçerliliği de sağlanmıştır (Tablo 2). Çıkarılan ortalama varyans (AVE), kaçınmacı odak ve yönelimci odak değişkenleri dışındaki diğer tüm değişkenler için 0.5'ten daha yüksektir. Kaçınmacı odak ve yönelimci odak AVE değerlerinin eşik değerine çok yakın olduğu ve Cronbach alpha ve bileşik güvenilirlik değerlerinin ise eşik değerinin altında olduğu göz önünde bulundurularak, görünüş geçerliliğini korumak için herhangi bir ölçüm maddesi ölçeklerden çıkarılmamıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 3'de sunulmuştur. Beş rekabet önceliği, CEO düzenleme odağının iki boyutu ve firma performansı ilgili anket sorularının ortalamaları alınarak elde edilmiştir. Bu tabloda 0.088'den büyük korelasyon değerleri %5 derecesinde, 0.0154'ten büyük değerler ise %1 derecesinde anlamlıdır. Son olarak, tüm değişkenlerin çıkarılan ortalama varyanslarının karekökü (Tablo 3'ün köşegeninde bildirilmiştir), bu değişkenlerin diğer değişkenlerle olan korelasyonundan daha büyük olduğu için, ayırt edici geçerlilik de elde edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 3: Korelasyon Analizi

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (1) Maliyet önceliği | 0.77 | | | | | | | |
| (2) Kalite önceliği | 0.31 | 0.82 | | | | | | |
| (3) Teslimat önceliği | 0.37 | 0.39 | 0.80 | | | | | |
| (4) Esneklik önceliği | 0.41 | 0.17 | 0.37 | 0.70 | | | | |
| (5) Çevre önceliği | 0.17 | 0.27 | 0.25 | 0.07 | 0.85 | | | |
| (6) Kaçınma odağı | 0.16 | 0.10 | 0.16 | 0.17 | 0.05 | 0.68 | | |
| (7) Yönelim odağı | 0.17 | 0.16 | 0.17 | 0.10 | 0.09 | 0.62 | 0.69 | |
| (8) Firma performansı | -0.01 | 0.22 | 0.25 | 0.07 | 0.04 | 0.01 | 0.01 | 0.72 |

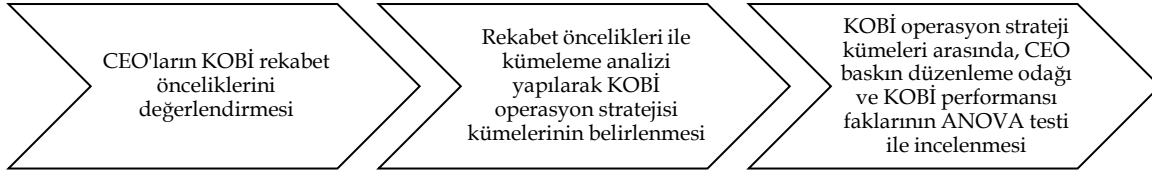
Not: 0.088'den büyük korelasyon değerleri için $p > 0.05$; 0.154'ten büyük korelasyon değerleri için $p > 0.01$.

Ortak yöntem yanlılığını değerlendirmek için, Harman'ın (1967) tek faktör yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar, toplam varyansın yalnızca %20,3'ünün ilk faktör tarafından, toplamda ise %64,2'sinin sekiz faktör tarafından açıklandığını gösterdiği için ortak yöntem yanlılığı riski bulunmamıştır.

Analitik yaklaşım

Bu çalışmada, operasyon stratejilerini sınıflandırmak için kümeleme analizi tekniği kullanılmıştır. Kümeleme değişkenleri her biri üçer anket sorusu ile ölçümlenen maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik rekabet öncelikleridir. Ölçek güvenilirliği ve geçerliliği Tablo 2'de gösterilen bu öncelikler, üç anket sorusunun ortalaması alınarak elde edilmiştir. Kümeleme analizinde K-means yöntemi, verilerdeki gerçek farklılık yerine cevap yanlılığını (evet-eğilimliler, hayır-eğilimliler) gruplayan sonuçlar verdiği için giderek daha fazla eleştirilmektedir (van Rosmalen, van Herk ve Groenen, 2010). Bu nedenle, hiyerarşik kümeleme analizi yöntemi tercih edilmiştir. Kümeler MATLAB yazılımı kullanılarak ve kümeler arası farklılık Mahalanobis mesafesi ve tam bağlantı yöntemi ile hesaplanarak belirlenmiştir (Hair, Black, Babin ve Anderson., 2010). İlk olarak, ortaya çıkan kümeler için kümeleme değişkenlerinin düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki anlamlı farklar değerlendirilerek kümeler isimlendirilmiştir. Sonrasında ise, kümeler arasındaki CEO baskın düzenleme odağı ve performans

farkları ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Çalışmada uygulanan akademik yaklaşımın adımları Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Çalışmada Uygulanan Analitik Yaklaşımın Adımları

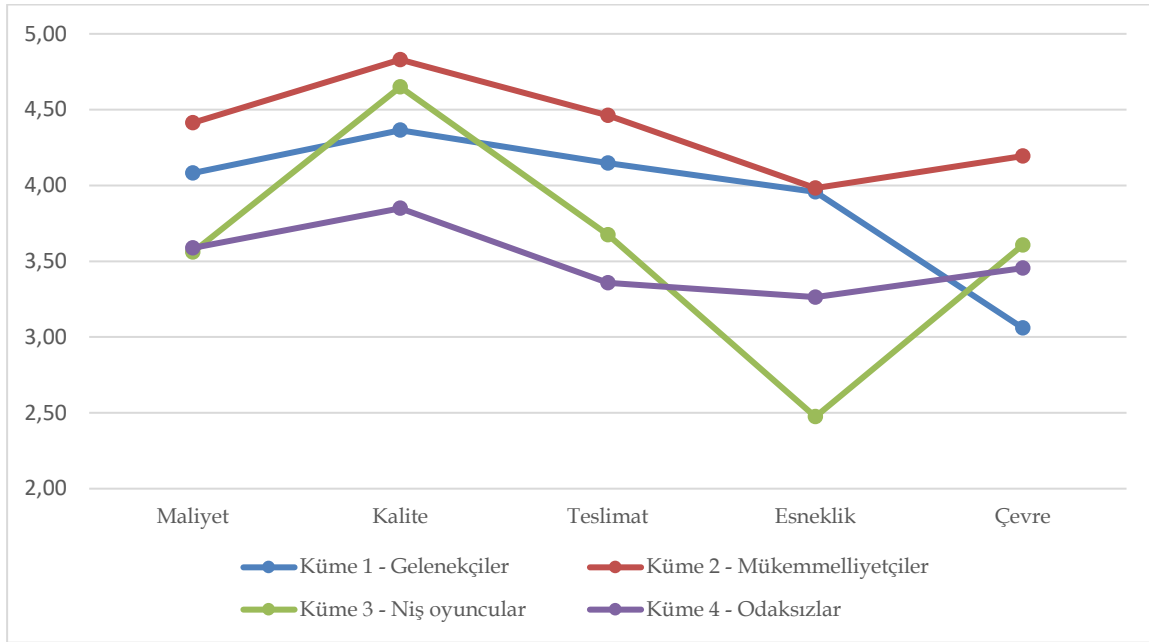
Bulgular

Hollanda bahçecilik endüstrisinde faaliyet gösteren 629 firma, maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik rekabetçi önceliklerine göre kümeleme analizi ile sınıflandırıldığında, dört ana operasyon strateji kümesinden oluşan taksonomi, istatistiksel ve kavramsal olarak en anlamlı sonucu vermiştir. Kümeleme analizinin sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Bu tabloda, her bir kümeleme değişkeni (maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik rekabet öncelikleri) için iki satır ayrılmıştır. İlk satırda her kümedeki KOBİ’lerin rekabet önceliklerindeki ortalamaları verilmiştir. İkinci satırda ise, kümelerin ilgili rekabet önceliğinde hangi diğer kümelerden anlamlı derecede farklılık gösterdiği parantez içinde listelenmiştir. Firma sayısı son satırda, kümeleme değişkenlerinin kümeleri anlamlı derecede ayırt edip etmediğini gösteren F testleri ise son sütunda gösterilmiştir. Örnek olarak, küme 1’de yer alan 163 KOBİ’nin maliyet rekabet önceliğine verdiği önemin ortalaması 4.08’dir ve bu küme maliyet rekabet önceliğinde küme 2, 3 ve 4’den anlamlı derecede farklılık göstermektedir. ANOVA testindeki F değerlerine bakıldığında (Scheffe testi sonuçlarına göre), kümeler arası anlamlı ölçüde farklılık olduğu gözlemlendiği için ($p < 0.001$) kümeleme analizinin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: Kümeleme Analizi Bulguları

| Rekabetçi öncelikler | Küme 1 - Gelenekçiler | Küme 2 - Mükemmeliyetçiler | Küme 3 - Niş oyuncular | Küme 4 - Odaksızlar | F testi |
|----------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|---------|
| Maliyet önceliği | 4.08 | 4.41 | 3.56 | 3.59 | 88.23 |
| Anlamlı Fark | (2,3,4) | (1,3,4) | (1,2) | (1,2) | |
| Kalite önceliği | 4.36 | 4.83 | 4.65 | 3.85 | 156.04 |
| Anlamlı Fark | (2,3,4) | (1,3,4) | (1,2,4) | (1,2,3) | |
| Teslimat önceliği | 4.15 | 4.46 | 3.68 | 3.36 | 139.58 |
| Anlamlı Fark | (2,3,4) | (1,3,4) | (1,2,4) | (1,2,3) | |
| Esneklik önceliği | 3.96 | 3.98 | 2.47 | 3.26 | 224.76 |
| Anlamlı Fark | (3,4) | (3,4) | (1,2,4) | (1,2,3) | |
| Çevrecilik önceliği | 3.06 | 4.19 | 3.61 | 3.45 | 123.77 |
| Anlamlı Fark | (2,3,4) | (1,3,4) | (1,2) | (1,2) | |
| Firma sayısı | 163 | 202 | 116 | 148 | |

Şekil 4’te, kümeleme analizi ile belirlenen dört operasyon stratejisi kümesindeki KOBİ’lerin her bir rekabet önceliğindeki ortalama değerlerinin grafiği çizilmiştir. Bu şekil, sektördeki farklı operasyon strateji konfigürasyonlarını görselleştirmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Örnek olarak, ikinci operasyon stratejisi kümesindeki KOBİ’ler (turuncu çizgi) beş rekabet önceliğinin hepsine yüksek vurgu yapmakta, dördüncü operasyon strateji kümesindeki KOBİ’ler ise (sarı çizgi) genel olarak hiçbir rekabet önceliğini yüksek değerlendirmemektedirler. Kümeleme analizinin sonuçlarına göre belirlenen dört farklı operasyon stratejisi, sırasıyla “Gelenekçiler”, “Mükemmeliyetçiler”, “Niş oyuncular” ve “Odaksızlar” olarak isimlendirilmiştir.



Şekil 4: Hollanda Bahçecilik Endüstrisi Operasyon Stratejileri Taksonomisi

Bu operasyon stratejilerinin özellikleri şu şekildedir:

Küme 1 – Gelenekçiler: Bu küme içerdiği 163 şirket ile en büyük ikinci operasyon stratejisi kümesidir. Bu kümedeki şirketler, ağırlıklı olarak geleneksel rekabetçi önceliklere, yani kalite, maliyet ve teslimata yüksek önem vermektedirler. Esneklik rekabetçi önceliğine de yüksek önem verilmektedir, ancak çevrecilik rekabetçi önceliği en az bu kümede önceliklendirilmektedir.

Küme 2 – Mükemmeliyetçiler: Bu küme 202 şirket ile örneklemdeki en büyük operasyon stratejisi kümesini oluşturmaktadır. Bu kümedeki şirketler tüm rekabetçi önceliklere oldukça yüksek düzeyde vurgu yaparlar. Dolayısıyla bu firmalar tüm önceliklerde mükemmelliği hedeflemektedir denilebilir. Bu kümede hem geleneksel hem de yenilikçi rekabetçi önceliklerine yüksek önem atfedilmektedir.

Küme 3 – Niş oyuncular: Bu kümede 116 şirket bulunmaktadır. Bu kümedeki şirketler en çok kalite ve çevrecilik önceliklerine vurgu yapmaktadırlar. Maliyet ve teslimat öncelikleri orta derecede vurgulanırken, esneklik önceliğine neredeyse hiç önem verilmemektedir. Bu şirketler en yüksek kaliteye (daha pahalı olsa da) odaklanmakta ve üretimlerinin çevresel etkilerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu konfigürasyon çevre bilinci yüksek olan müşteriler için önemlidir. Dolayısıyla, bu kümedeki şirketler niş bir müşteri segmentini hedeflemektedir denilebilir.

Küme 4 – Odaksızlar: Bu operasyon stratejisi kümesinde 148 şirket bulunmaktadır. Bu kümedeki şirketler tüm rekabetçi önceliklere orta derecede ve benzer önem atfetmektedir. Bu şirketler rekabetçi önceliklere verdikleri önemlerde herhangi bir farklılaşmaya gitmedikleri için, bu şirketlerin açık ve net bir operasyon stratejileri ve stratejik yönelimleri yoktur denilebilir.

Hipotez 1 ve 2'yi test etmek için, CEO Düzenleme odağının KOBİ operasyon stratejilerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ANOVA testi ile bakılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır. CEO düzenleme odağı değişkeninin, Scheffe testine göre kümeler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu gözlemlenmiştir. Test sonuçlarına göre, "Mükemmeliyetçiler" ve "Niş Oyuncular" kümelerinde, diğer kümelere kıyasla baskın olarak yönelimci odak eğilimi gözlemlenirken, "Gelenekçiler" kümesinde diğer kümelere kıyasla baskın olarak kaçınmacı odak eğilimi bulunmuştur. "Odaksızlar" kümesinde ise baskın bir odak eğilimi gözlemlenmemiştir. Bu sonuçlar Hipotez 1 ve 2'yi destekler niteliktedir, çünkü kaçınma odaklı CEO'lar geleneksel rekabet önceliklerinin ön plana çıktığı 'Gelenekçiler' operasyon stratejisini seçerken, yönelim odaklı CEO'lar daha yenilikçi rekabet önceliklerinin ön plana çıktığı 'Niş Oyuncular' operasyon stratejisini seçmişlerdir. Aynı zamanda 'Mükemmeliyetçiler' operasyon stratejisi de yenilikçi rekabet öncelikleri olarak nitelendirilen çevrecilik ve esnekliğe vurgu yapmaktadır ve bu kümedeki CEO'ların da baskın düzenleme odağı yönelim odağıdır.

Hipotez 3'ü test etmek için, operasyon stratejilerinin firma performansı açısından farklılık gösterip göstermediği de ANOVA testi ile incelenmiştir. Bu test sonucunda, firma performansının da Scheffe testine göre kümeler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu gözlemlenmiştir. En düşük firma performansının "Odaksızlar" kümesinde olduğu ve bu kümedeki firma performansının

diğer üç kümeden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu bulunmuştur. Ancak, diğer üç kümedeki firma performansı ise benzer düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç, literatürdeki farklı strateji benimseyen firmaların benzer performans gösterebileceklerini ileri süren performans eşliği (ing. 'performance equifinality') görüşüyle uyum göstermektedir (Payne, 2006; Marlin, Ketchen ve Lamont, 2007).

Tablo 5: Kümeleme Arası Düzenleme Odağı ve Firma Performansı Farkları

| Değişkenler | Küme 1 - Gelenekçiler | Küme 2 - Mükemmel- liyetçiler | Küme 3 - Niş oyuncular | Küme 4 - Odaksızlar | F testi |
|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------|------------|
| Düzenleme odağı | -0.14 | 0.13 | 0.20 | 0.04 | 12.35 |
| <i>Anlamlı Fark</i> | (2,3,4) | (1,4) | (1,4) | (1,2,3) | |
| Firma performansı | 3.30 | 3.34 | 3.25 | 3.04 | 6.65 |
| <i>Anlamlı Fark</i> | (4) | (4) | (4) | (1,2,3) | |
| <i>Firma sayısı</i> | 163 | 202 | 116 | 148 | |

Tartışma ve sonuç

Bu araştırma, Hollanda bahçecilik endüstrisindeki bitki ve çiçek yetiştiricisi KOBİ'lerin operasyon stratejileri ile CEO düzenleme odağı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik rekabet önceliklerine verdikleri öneme göre KOBİ'ler operasyon stratejisi kümelerine ayrılmışlar ve bu kümeler arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ortaya çıkan dört küme, önceki çalışmalarda bulunan operasyon stratejisi taksonomileri ile uyumludur. Mükemmeliyetçiler Kathuria (2000) ve Martín-Peña ve Díaz-Garrido'nun (2008) çalışmalarında, odaksızlar Frohlich ve Dixon (2001) ve Sum, Low ve Chen'in (2004) çalışmalarında, gelenekçiler Christiansen ve diğerlerinin (2003) çalışmasında ve niş oyuncuları Christiansen ve diğerleri (2003), Kathuria (2000), Frohlich ve Dixon (2011) ve Miller ve Roth'un (1994) çalışmalarında karşımıza çıkmaktadır.

Bu operasyon stratejisi kümeleri arasında CEO düzenleme odağı farkları test edildiğinde edinilen bulgular, yönelim odağı baskın olan CEO'ların, çevre ve esneklik rekabet öncelikleri gibi daha yenilikçi önceliklere vurgu yapan operasyon stratejilerini, kaçınma odağı baskın olan CEO'ların ise, maliyet, kalite, teslimat gibi daha geleneksel önceliklere vurgu yapan operasyon stratejilerini seçtiklerini göstermiştir. Operasyon strateji kümeleri arasında organizasyonel performans açısından belirgin bir fark gözlemlenmemiş, sadece hiçbir rekabet önceliğine fazla vurgu yapmayan "Odaksızlar" kümesinin performansının diğer kümelerden düşük olduğu bulunmuştur.

CEO'ların yönelim düzenleme odağının baskın olması, yönettikleri KOBİ'lerin gelecekte olabilecekleri ideal durumlara erişebilmelerine odaklandıklarını, bu doğrultuda risk alabildiklerini ve yeni görüşlere açık olduklarını ifade eder. Aynı zamanda, yönelim düzenleme odağına sahip CEO'lar başarıya ulaşmak için birden fazla yolu ve mekanizmayı denemekten çekinmezler (Wallace ve diğerleri, 2010). Bu araştırmanın bulguları, kalite ve çevrecilik rekabet önceliklerine vurgu yapan 'Niş oyuncuları' operasyon stratejisi ve geleneksel rekabet öncelikleri kadar esneklik ve çevrecilik gibi yenilikçi öncelikleri de vurgulayan 'Mükemmeliyetçiler' operasyon stratejisinin baskın düzenleme odağı yönelim olan CEO'lar tarafından anlamlı düzeyde daha fazla tercih edildiğini göstermektedir.

Kayıpları en aza indirme ve korumacı bir güvenlik anlayışıyla hareket eden, kaçınma odağı baskın olan CEO'lar ise hata yapmamak için daha genel geçer ve güvenilirliği test edilmiş olan geleneksel rekabetçi önceliklere vurgu yapan operasyon stratejilerini tercih ederler. Bu çalışma, maliyet, kalite ve teslimat rekabetçi önceliklerine diğerler önceliklerden daha fazla vurgu yapan 'Gelenekçiler' operasyon stratejisini benimseyen CEO'ların baskın düzenleme odağının kaçınma olduğunu ortaya koymaktadır.

Operasyon strateji kümeleri arasında, firma performansı açısından 'Odaksızlar' hariç bir fark bulunamaması, organizasyonların aynı etkinliğe sahip farklı operasyon stratejileri takip edebileceklerini göstermektedir (Drazin ve van de Ven, 1985; Bozarth ve McDermott, 1998). Gelecekteki çalışmalar operasyon strateji kümeleri içinde düzenleyici ve aracı değişkenleri çalışarak, bu stratejilerin ne zaman ve nasıl performans farkı gösterebileceklerini inceleyebilirler.

Bu çalışmanın bulguları hem davranışsal strateji hem de operasyon yönetimi literatürüne anlamlı teorik ve pratik katkılar yapmaktadır. Strateji literatüründe CEO'ların kurum performansına etkisi uzun süredir araştırılan bir konudur. CEO'ların ve diğer üst düzey yöneticilerin bilişsel yetkinliklerinin ve değerlerinin stratejik kararlar, kurum çıktıları ve performansına olası etkisi hakkında kuramsal bir

çerçeve sunan üst kademeler teorisinin (Hambrick ve Mason 1984) önerilmesinden sonra, pek çok araştırmacı CEO'ların demografik özellikleri ve psikolojik karakteristikleri hakkında ampirik çalışmalar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalardan CEO düzenleme odağına yoğunlaşan anlamlı sayıda çalışma vardır. Ancak bu makalelerin büyük kısmı büyük ve orta ölçekli işletmeler bağlamında CEO düzenleme odağını incelemektedir. Bu çalışma, CEO baskın düzenleme odağının operasyon stratejisi seçimine olan etkisini KOBİ'ler bağlamında göstererek, özellikle davranışsal strateji literatürüne önemli bir katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma aynı zamanda operasyon yönetimi alanına katkı sunmaktadır. Operasyon yönetimi literatüründe rekabetçi öncelik ve operasyon stratejileri çalışmaları genellikle CEO'ları kişilikleri ile ilgili değişkenlere, özellikle düzenleme odağı gibi CEO karar ve davranışları altında yatan güdüleri açıklayan bir kavrama, birkaç istisna dışında (Phadnis ve diğerleri, 2017; Gamache ve diğerleri, 2020) odaklanmamışlardır. Operasyon stratejileri rekabet stratejilerinin bütünleşik bir parçası olması itibarıyla şirketlerin performansı ve hayatta kalabilmeleri için çok önemlidir. Bu stratejilerin belirlenmesindeki en önemli karar verici aktörlerin başında gelen CEO'lara tuttuğu ışık ile, bu çalışma operasyon stratejilerinin yeni davranışsal öncüllerini bularak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Yöneticilerin kendi baskın düzenleme odaklarının (kaçınma ya da yönelim odağı) farkında olmaları, onları daha önce değerlendirmedikleri operasyon stratejilerinin potansiyel faydalarını da düşünmeye sevk edebilir. Kaçınma odağı baskın olan yöneticilerin yenilikçi rekabet önceliklerine de vurgu yapan stratejileri değerlendirmeleri ve yönelim odağı baskın olan yöneticilerin ise geleneksel rekabet önceliklerine de vurgu yapan stratejileri göz önünde bulundurmaları KOBİ'lerin stratejik alternatiflerinin genişletecektir. KOBİ'ler için yüksek performansa yol açan tek bir operasyon stratejisinin olmaması, yani birbirinden farklı operasyon stratejileriyle benzer firma performanslarına erişilebilmesi de farklı stratejilerin değerlendirilmesinin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla, operasyon stratejisi, maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve çevrecilik rekabet önceliklerine verilen önemin konfigürasyonu olduğu için geleneksel ve yenilikçi önceliklerin farklı kombinasyonlarının benimsenmesi KOBİ'ler için eşsiz olanaklar barındırabilir.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. İlk olarak, çalışma enine kesit bir çalışma olduğu için nedensellik ve ilişkilerin yönü ile ilgili nihai yorumlar yapılamamaktadır. Gelecek araştırmalar, farklı zaman dilimlerinde veri toplanan boyamsal bir çalışma tercih edebilirler. İkinci bir kısıt, çalışmanın her ne kadar yüksek bir örneklem büyüklüğü ile yapılsa ve istatistiksel kontroller yeterli düzeyde olsa da tüm soruları Likert tipi göstergelerle toplaması bir kısıttır. İlerideki çalışmalar ortak yöntem yanlılığı riskini en aza indirecek, farklı metodları bir arada kullanan çalışmalar yapabilir. Aynı zamanda, araştırmacılar ileride CEO narsizmi (Cragun Olsen ve Wright, 2020), üst düzey özgüveni (Billett ve Qian, 2008) veya politik ideolojisi (Park, Boeker ve Gomulya, 2020) gibi farklı CEO özelliklerinin, KOBİ operasyon stratejileri ve firma performansı ilişkisinde nasıl roller oynadıklarını inceleyebilirler. Bu süreçteki aracı ve düzenleyici değişkenlerin de daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın bulguları operasyon stratejilerinden çoğu zaman doğrudan sorumlu olan üretim yöneticilerine, iki temel mesaj vermektedir. İlk olarak, yöneticiler kendi düzenleme odaklarının farkında olmalı ve verecekleri stratejik kararlarını etkileme potansiyeline sahip örtülü değişkenler hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Baskın düzenleme odağı hakkında bilinçli kişiler, üst yönetim ekiplerine farklı düzenleme odaklarına sahip kişileri yükseltme için tercih edebilirler. İkinci olarak, organizasyonlar için başarılı olunacak tek bir yol yoktur. Benzer performanslara sebebiyet verecek pek çok farklı etmen vardır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: N.Y.A., M.A.A. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: N.Y.A., M.A.A. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: N.Y.A., M.A.A. Kaynak Taraması - *Literature Review*: N.Y.A., M.A.A., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: N.Y.A., M.A.A. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: N.Y.A., M.A.A. Onay - *Approval*: N.Y.A., M.A.A.

Kaynakça / References

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ateş, M.A., Wynstra, F., & van Raaij, E. M. (2021). Developing a purchasing strategy taxonomy based on competitive priorities. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(1), 33-49.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research, *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-516.
- Billett, M. T., & Qian, Y. (2008). Are overconfident CEOs born or made? Evidence of self-attribution bias from frequent acquirers. *Management Science*, 54(6), 1037-1051.
- Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20.
- Bozarth, C., & McDermott, C. (1998). Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 427-439.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203-220.
- Cannella Jr, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- 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.
- Carpinetti, L. C., Gerolamo, M. C., & Dorta, M. (2000). A conceptual framework for deployment of strategy-related continuous improvements. *The TQM Magazine*, 12(5), 340-349.
- Christiansen, T., Berry, W. L., Bruun, P., & Ward, P. (2003). A mapping of competitive priorities, manufacturing practices, and operational performance in groups of Danish manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1163-1183.
- Cragun, O. R., Olsen, K. J., & Wright, P. M. (2020). Making CEO narcissism research great: A review and meta-analysis of CEO narcissism. *Journal of Management*, 46(6), 908-936.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- De Vries, J., De Koster, R., & Stam, D. (2016). Aligning order picking methods, incentive systems, and regulatory focus to increase performance. *Production and Operations Management*, 25(8), 1363-1376.

- Drazin, R., & van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Frohlich, M. T., & Dixon, J. R. (2001). A taxonomy of manufacturing strategies revisited. *Journal of Operations Management*, 19(5), 541-558.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261-1282.
- Gamache, D.L., Neville, F., Bundy, J., & Short, C. E. (2020). Serving differently: CEO regulatory focus and firm stakeholder strategy. *Strategic Management Journal*, 41(7), 1305-1335.
- Gelhard, C., von Delft, S., & Gudergan, S. P. (2016). Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5272-5279.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, New Jersey: Pearson.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D., & Fukutomi, G. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719-742.
- Hambrick, D. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harman, H. (1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York: Wiley.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3-23.
- Higgins, E. T., & Silberman, I. (1998). Development of regulatory focus: promotion and prevention as ways of living. In: Heckhausen, J., Dweck, C. S. (Eds.), *Motivation and Self-regulation Across the Life Span*. Cambridge University Press, New York, 78-113.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285-299.
- Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2000). Distinguishing gains from non-losses and losses from non-gains: a regulatory focus perspective on hedonic intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 252-274.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582-602.
- Kashmiri, S., Gala, P., & Nicol, C. D. (2019). Seeking pleasure or avoiding pain: Influence of CEO regulatory focus on firms' advertising, R&D, and marketing controversies. *Journal of Business Research*, 105, 227-242.
- Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 18(6), 627-641.

- Kathuria, R., Kathuria, N. N., Kathuria, A. (2018). Mutually supportive or trade-offs: an analysis of competitive priorities in the emerging economy of India. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 227-236.
- Kathuria, R., Partovi, F. Y., & Greenhaus, J. H. (2010). Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1080-1105.
- Kathuria, R., Porth, S. J., & Joshi, M. P. (1999). Manufacturing priorities: do general managers and manufacturing managers agree? *International Journal of Production Research*, 37(9), 2077-2092.
- Kim, J. S., & Arnold, P. (1996). Operationalizing manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkage. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(12), 45-73.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998-1034.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Marlin, D., Ketchen Jr, D. J., & Lamont, B. (2007). Equifinality and the strategic groups – performance relationship. *Journal of Managerial Issues*, 208-232.
- Martín-Peña, M.L., & Díaz-Garrido, E. (2008). A taxonomy of manufacturing strategies in Spanish companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(5), 455-477.
- Miller, J. G., & Roth, A.V. (1994). A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, 40(3), 285-304.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Park, U. D., Boeker, W., & Gomulya, D. (2020). Political ideology of the board and CEO dismissal following financial misconduct. *Strategic Management Journal*, 41(1), 108-123.
- Payne, G. T. (2006). Examining configurations and firm performance in a suboptimal equifinality context. *Organization Science*, 17(6), 756-770.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2011). Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(5), 484-510.
- Phadnis, S. S., Sheffi, Y., Caplice, C., & Singh, M. (2017). Strategic cognition of operations executives. *Production and Operations Management*, 26(12), 2323-2337.
- Phusavat, K., & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 979-996.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Shah, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory concerns and appraisal efficiency: the general impact of promotion and prevention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 693.
- Sum, C. C., Low, L. S., & Chen, C. S. (2004). A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (3), 321-345.
- Tang, Y., Mack, D. Z., & Chen, G. (2018). The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1370-1387.

- Tumasjan, A., & Braun, R. (2012). In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 622-636.
- Vachon, S., Halley, A., & Beaulieu, M. (2009). Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(4), 322-340.
- van Rosmalen, J., van Herk, H., Groenen, P. J. F. (2010). Identifying response styles: a latent-class bilinear multinomial logit model. *Journal of Marketing Research*, 47(1), 157-172.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., & Frazier, M. L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 805-831.
- Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 580-604.
- Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.
- Zhao, X., Sum, C. C., Qi, Y., Zhang, H., & Lee, T. S. (2006). A taxonomy of manufacturing strategies in China. *Journal of Operations Management*, 24(5), 621-636.
- Zhao, X., Yan Yeung, J. H., & Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13(3), 285-300.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31-65.

Sustainable supply chain management and financial performance: An empirical analysis of Turkish manufacturing companies

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve finansal performans: Türk imalat işletmelerinin ampirik bir analizi

Deniz Özbay¹ 

Abstract

The linkage between sustainable supply chain management (SSCM) and financial performance has attracted increasing interest from both researchers and practitioners. Although many have argued that the SSCM practices improve financial performance, empirical studies have produced mixed results, and the direction of the relationship is still unclear. This study examined the relationship between SSCM and financial performance for Turkish manufacturing companies. Financial performance was measured using ROA, ROE and price to book ratio, while SSCM performance was measured with a new multivariable performance indicator. Financial performance data were obtained from the Bloomberg Database, while SSCM data were collected from non-financial reports using content analysis. The total sample included 47 manufacturing companies listed in Borsa İstanbul, covering 584 firm-year observations for 2007-2019. Panel data regression analysis was used to test the relationship between SSCM and financial performance. Similar to the literature's general view, the findings support a positive linear relationship between SSCM and firm financial performance.

Keywords: Sustainability, Supply Chain Management, Financial Performance

Jel Codes: L25, M14, M49

Öz

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi (STZY) ve finansal performans arasındaki ilişki, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için artan bir ilgi uyandırmaktadır. Çoğu çalışma, STZY uygulamalarının finansal performansını iyileştirdiğini iddia etse de, ampirik çalışmalarda karma sonuçlar elde edilmiş olup ilişkinin yönü belirsizliğini korumaktadır. Bu çalışma, Türk imalat şirketleri için STZY ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Finansal performans ROA, ROE ve piyasa değeri/defter değeri oranı kullanılarak ölçülürken, STZY performansı çok değişkenli yeni bir performans göstergesi ile ölçülmüştür. Finansal performans verileri Bloomberg veri tabanından elde edilirken, STZY verileri, içerik analizi kullanılarak, şirketlerin finansal olmayan raporlarından elde edilmiştir. Araştırma örnekleme, Borsa İstanbul'da işlem gören 47 imalat şirketine ait 2007-2019 yılı arasındaki 584 veriyi içermektedir. STZY ile finansal performans arasındaki ilişkiyi test etmek için panel veri regresyon analizi kullanılmış olup, literatürdeki genel görüşe benzer şekilde, bulgular STZY ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif doğrusal ilişkiyi desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Tedarik Zinciri Yönetimi, Finansal Performans

JEL Kodları: L25, M14, M49

¹ Assist. Prof., Maltepe University,

İstanbul, Turkey,

denizozbay@maltepe.edu.tr

ORCID: 0000-0003-4643-7577

Submitted: 22/05/2021

Revised: 4/07/2021

Accepted: 30/07/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Özbay, D., Sustainable supply chain management and financial performance: An empirical analysis of Turkish manufacturing companies, *bmij* (2021) 9 (3): 908-921, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1846>

Introduction

Although sustainability and supply chain management (SCM) issues have been separately discussed for many years, the increasing interest in SCM sustainability practices in academia and businesses is relatively new. Before moving on to the reasons for this increased interest, it is necessary to look at both concepts. SCM is “the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, to improve the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole” (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith, and Zacharia 2001, p.18). The supply chain involves all activities associated with the flow of goods and information from raw materials to the end-user. On the other hand, SCM integrates these activities through improved supply chain relationships to achieve sustainable competitive advantage. Sustainable supply chain management (SSCM) integrates a sustainability-based management approach to all parts of the supply chain process.

The concept of sustainability was first emphasized in the Brundtland Report of the World Commission on Environment and Development. The report defined it as “considering the needs of today without compromising the needs of future generations” (WCED, 1987). From a business sustainability perspective, the other most famous description of sustainability is the “triple-bottom-line” (TBL) approach of John Elkington (1998), which includes managing economic, social, and environmental dimensions in organizations. However, earlier studies mostly considered sustainability in terms of the environmental responsibilities of businesses besides their economic goals, whereas TBL emphasizes social responsibility alongside environmental and economic responsibilities. As a result, TBL has become recognized as the generally accepted viewpoint of business sustainability issues, as in SSCM (Zailani, Jeyaraman, Vengadasan, and Premkumar, 2012; Seuring, 2013; Paulraj, Chen, and Blome, 2017; Wang and Dai, 2018). According to Carter and Rogers (2008, p. 368), SSCM is “the strategic, transparent integration and achievement of an organisation's social, environmental, and economic goals through the systemic coordination of key inter-organizational business processes”. Similarly, Seuring (2013, p. 1514) define SSCM as “the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while integrating goals from all three dimensions of sustainable development”. Both definitions include three critical dimensions of SSCM: cooperation among all partners in the supply chain; equal importance of the three dimensions (TBL) of sustainability; and exceptional attention to stakeholder participation.

Like corporate sustainability studies, earlier SSCM studies were primarily based on the environmental perspective of sustainability and were titled green supply chain management (GSCM). Today, although it is accepted that SSCM is based on three dimensions: social, economic and environmental, it is seen that these two concepts are still used interchangeably. On the other hand, Ahi and Searcy (2013) analyzed 34 published definitions of green supply chain management (GSCM) and SSCM and concluded that definitions for GSCM are more narrowly focused than those for SSCM. While GSCM definitions generally include an environmental, flow, and coordination focus, SSCM definitions also have an economic and social focus, while GSCM and SSCM have stakeholder and long-term focus. Thus, they argued that SSCM is essentially an extension of GSCM. However, their results also show that none of the studied definitions addresses all the identified characteristics of business sustainability and SCM. They, therefore, proposed a new definition of SSCM (Ahi and Searcy, 2013, p. 229): “The creation of coordinated supply chains through the voluntary integration of economic, environmental, and social considerations with key inter-organizational business systems designed to efficiently and effectively manage the material, information, and capital flows associated with the procurement, production, and distribution of products or services in order to meet stakeholder requirements and improve the profitability, competitiveness, and resilience of the organization over the short- and long-term.”

Firms in both developed and emerging economies are paying increasing attention to environmental initiatives in the supply chain (Esfahbodi, Zhang, and Watson, 2016, p. 350). Companies, therefore, implement SSCM through environmental programs and social practices that involve all supply chain members (Wang and Dai, 2018, p.3). One of the fundamental reasons for this growing attention on SSCM is its strategic importance for companies. As Markley and Davis (2007) note, it is increasingly important to have a sustainable supply chain strategy because of the future challenge to develop a sustainable global economy. So, companies should evaluate their supply chains' impact on their social/ethical and environmental performance, in addition to financial performance, from having successful supply chain partnerships (Markley and Davis, 2007, p. 764). In addition, many studies in the literature have examined the relationship between GSCM/SSCM and company financial performance. These studies find that SSCM practices can increase employee morale, customer goodwill, and sound

managerial practices by improving relationships with stakeholders. That is, environmental and social responsiveness are positively related to firm performance.

On the other hand, today's companies are under constant pressure from stakeholders, including customers, employees, NGOs, governments, and other regulatory bodies, to engage environmental and social practices (Zhu and Sarkis, 2007; Zhu, Sarkis, and Lai, 2013; Amjad, Jamil, and Ehsan, 2017). In addition, they are increasingly demanding that companies manage the environmental impacts of their supply chains more effectively (Paulraj et al., 2017, p. 239-240). Otherwise, companies that ignore these pressures may face reputational risk (Roehrich, Grosvold, and Hojmosse, 2014). So, stakeholders' internal and external pressures are another vital factor for increasing attention to SSCM practices.

In the literature, many studies examined the relationship between SSCM and organizational performance. Although the results support a predominantly positive relationship, the direction of the relationship is still unclear. While many of these studies used questionnaire surveys for data collection, few studies used publicly available data. Furthermore, few studies use time series, and therefore, most studies do not take into account the variation of the relationship over time. This paper examines the relationship between SSCM and financial performance with a publicly available objective data set covering 13 years. In addition, the study aims to contribute to the literature and lead for future studies, as it is the first study to investigate the relationship between SSCM and FP in Turkish manufacturing companies with panel data analysis.

In this study, the theoretical background and early studies related relationship between SSCM and organizational performance are discussed in the first section. Afterwards, conceptual models and working hypotheses are developed based on the literature and findings of previous studies. Then, the findings obtained from the empirical analyses are reported. Finally, the results are discussed, and suggestions for future research are given in the last section.

Literature review and hypothesis development

Theoretical background and early studies

Several theories can explain the relationship between corporate social/environmental performance and financial performance, including stakeholder theory, good management theory, institutional theory, (natural) resource-based theory, slack resource theory and risk management theory. One of the most commonly used theories explaining the link between SSCM practices/performance and corporate performance is the resource-based view (RBV) (Golicic and Smith, 2013, p. 81). Although, in the literature, it has long been accepted that competitive advantage depends on coordination between organizational (internal) capabilities and dynamic environmental (external) conditions; RBV, which deals with the relationships between firm resources, capabilities and competitive advantage, is relatively new (Hart, 1995, p. 987). The theory suggests that the combination of different resources and their management affects the firm's capabilities. Businesses can provide a competitive advantage if the resources are valuable and inimitable and have no equivalent substitution (Sarkis, Zhu, and Lai 2011, p. 8; Golicic and Smith, 2013, p. 81).

On the other hand, Hart (1995) argued that RBV ignores the challenges and constraints imposed by the (natural) environment. Therefore, he suggested Natural RBV, which assumes that future competitive advantage is based on "capabilities that facilitate environmentally sustainable economic activity". The strategic capability of Natural RBV requires three interconnected strategies: pollution prevention, product stewardship, and sustainable development, while "key resources and capabilities also affect the ability of the firm to sustain its competitive advantage" (Hart, 1995, p. 991). According to Natural RBV, a resource or capability must have specific characteristics to create a sustainable competitive advantage. For example, it must be valuable and non-substitutable, implicit, socially complex, or rare. In other words, if a firm's environmental strategies are based on distinctive (cost-to-copy) resources or capabilities, this external orientation may reinforce and differentiate the firm's position through the positive effects of a good reputation. Thus, this theory aligns with the previously discussed triple bottom line strategy, which focuses on an organisation's environmental, social, and financial components (Markley and Davis, 2007, p. 769). Because resource-based theories support a link between corporate capabilities and competitive advantage, they are considered appropriate to explain the relationship between SSCM and corporate performance (Golicic and Smith, 2013, p.82).

While RBV and Natural RBV emphasize a combination of resources and explain how these can improve capabilities, slack resources theory emphasizes resource limitations. It argues that companies with spare resources tend to invest in corporate social practices like SSCM. This view is often based on the belief that companies can only engage in corporate social responsibility activities if their financial performance

is strong and they have enough financial resources. Conversely, companies with fewer financial resources reduce corporate social responsibility activities (Waddock and Graves, 1997, p. 306). Ortas, Moneva, and Álvarez (2014) examined the link between SSCM and financial performance for a sample of 3,900 companies covering 2004-2011, using multivariate measures of SSCM performance and financial performance. They found a unidirectional relationship between SSCM performance and profitability but a general bidirectional causality for company margins and revenue. In addition, they found that financial performance indicators influence companies' SSCM performance during periods of stability and crisis. Thus, their results are consistent with slack resources theory.

According to good management theory, which is based on the stakeholder view (Freeman, 1984), good management practices and engaging in corporate social responsibility activities improve relationships with key stakeholders. The strong relationship between stakeholders reduces cost and risk, provides a competitive advantage and better reputation, and improves corporate performance (Waddock and Graves, 1997, p. 307). For example, a good employee relationship can provide moral motives, productivity and satisfaction. In addition, consideration of social issues and customer expectations can increase positive perceptions about the firm. These may increase sales and reduce stakeholder management costs (Waddock and Graves, 1997, p. 307). In addition to the expectation that participating in social and environmental activities will increase the interaction with all company stakeholders, encourage sound management practices, and improve financial performance by using resources more effectively and efficiently, various factors affect a company's decision to engage social and environmental practices. Roehrich et al. (2014, p. 695) argue that reputational risk is vital for implementing social and environmental practices like SSCM. Previous studies have often emphasized the strategic role of corporate social and environmental responsibility practices. According to risk management theory, companies prefer to improve socially or environmentally friendly practices to avoid reputational risk and enhance the corporate image (Godfrey, 2005). Therefore, most companies are also under pressure to improve their environmental performance (Pagell, Yang, Krumwiede, and Sheu 2004, p. 30). Thus, stakeholder pressures are important motivating forces to engage in SSCM practices. According to institutional theory, external pressures push a company to engage in organizational practices. For example, governance regulations and laws have improved environmental awareness in both developed and developing countries. Furthermore, increasing expectations and pressure of both the market and customers also drive companies to improve social and environmental practices (Sarkis et al., 2011, p. 7).

Zhu and Sarkis (2007) examined the relationships between GSCM practice, environmental performance and economic performance, incorporating three moderating factors: the market, regulatory, and competitive institutional (internal) pressures. They reported that competitive pressure significantly increases the economic benefits, whereas the institutional pressures do not improve or reduce economic performance, while eco-design practice adoption decreases organizational, economic benefits when there are market pressures. Similarly, Zhu et al. (2013) examined the mediating effect of internal and external green SCM practices on the relationship between institutional pressures and organizational (environmental, economic, and operational) performance based on data for 396 Chinese manufacturing companies. They found that green SCM practices do not directly affect economic performance but can improve it indirectly. Like Zhu et al. (2013), Paularj et al. (2017) examined the mediating role of SSCM on corporate performance by considering moral motives as a critical driver for organizational SSCM. Thus, they examined the mediating effect of SSCM practices on the relationship between corporate motives (instrumental, relational, and moral) and corporate performance (environmental and financial performance). They found a positive relationship between SSCM practices and corporate performance, and SSCM fully mediates the performance outcomes of both relational and moral motives.

Whether based on RBV theory, stakeholder theory, or good management theory, many studies have reported that environmental and social practices improve company financial performance. For example, Golicic and Smith (2013) conducted a meta-analysis of 31 studies with 77 independent effect sizes to determine the overall effect of environmental supply chain practices/performance on firm performance. They found a significant positive relationship between environmental supply chain practices and market-based, operational-based, and accounting-based forms of firm performance. However, while many studies show a direct or indirect positive link between SSCM and financial performance, others suggest a negative relationship. For example, Kim and Rhee (2012) used structural equation modelling to examine the impact of GSCM critical success factors on balanced scorecard performance for 249 Korean companies. They found a negative relationship between several critical GSCM factors and financial performance.

Similarly, Esfahbodi et al. (2016) investigated the link between SSCM and environmental and cost performance in emerging economies by comparing Chinese and Iranian companies. Their results suggested that the adoption of SSCM practices improves environmental performance, although the relationship between SSCM practices and cost performance was primarily negative. Furthermore, Similar to Zhu et al. (2013) and Paularj et al. (2017), Amjad et al. (2017) also examined the mediating effects of SSCM on organizations' motives and organizational performance. However, they found a negative direct relationship between SSCM and financial performance and showed that SSCM practices significantly mediate the relationship between organizational motives and organizational performance. Therefore, it is seen that the results of studies examining the relationship between SSCM and financial performance may differ significantly from each other. Table 1 summarizes some necessary studies and their findings.

Table 1: Early studies and their findings

| Study | Year | Sample Size | Financial Performance Indicator | Data Collection | Methods | Findings |
|----------------------|------|-------------|--|---|---|-------------------------------------|
| Zhu et al. | 2005 | 314 | Negative and positive cost performance | Questionnaire | Factor analysis | No significant relationship for FP |
| Rao and Holt | 2005 | 52 | Profit margin, sales, market share. | Questionnaire | Structural equation modelling (SEM) | Positive relationship |
| Zhu and Sarkis | 2007 | 341 | Negative and positive cost performance | Questionnaire | Hierarchical multiple regression analysis | No significant relationship for FP |
| Zailani et al. | 2012 | 106 | Sales, market share, cost performance, efficiency | Questionnaire | Multiple linear regression analysis | Positive relationship |
| Zhu et al. | 2012 | 396 | Cost performance | Questionnaire | Hierarchical multiple regression analysis | Positive relationship |
| Kim and Rhee | 2012 | 249 | ROE, improving in profit, smoothed cash flow, increased rate of earnings and sales | Questionnaire | SEM | Negative relationship |
| Wang and Sarkis | 2013 | 411 | ROA, ROE | Bloomberg Environment, Social and Governance (ESG) database (2009-2011) | Ordinary least squares regression | Long term positive relationship |
| Ortas et al. | 2014 | 3900 | Efficiency, Profitability, Revenue | ASSET4 ESG database (2004-2011) | Granger causality tests. | Bidirectional positive relationship |
| Esfahbodi et al. | 2016 | 128 | Cost performance | Questionnaire | Multiple linear regression analysis | Mixed results |
| Amjad et al. | 2017 | 360 | ROA, EBIT, Profit as percentage of sales | Questionnaire | SEM | No significant relationship for FP |
| Paularj et al. | 2017 | 259 | ROA, EBIT, Profit as percentage of sales | Questionnaire | SEM | Positive relationship |
| Wang and Dai | 2018 | 172 | ROA, ROS, ROI, Improving in profit, market share, Reducing environmental damage | Questionnaire | Partial least squares (PLS) | No significant relationship for FP |
| Tamayo-Torres et al. | 2019 | 432 | Tobin Q | Sustainalytics database (2008-2010) | PLS based SEM | Indirect positive relationship |
| Prasad et al. | 2020 | 145 | Profitability | Questionnaire | SEM | Positive relationship |

Hypothesis development

Although, as reviewed above, many studies have concluded that SSCM improves corporate financial performance, the relationship between them remains unclear. That is, numerous studies suggest that SSCM practices reduce costs (Bowen, Cousins, Lamming, and Faruk, 2001; Pagell, et al., 2004; Zailani et

al., 2012) and risk (Rao and Holt, 2005; Gouda and Saranga, 2018), enhance productivity, growth and market value (Tamayo-Torres, Gutierrez-Gutierrez, and Ruiz-Moreno, 2019) and raise profitability (Prasad, Pradhan, Gaurav, and Sabat, 2020; Wang and Sarkis, 2013). On the other hand, some other studies have found no significant relationship between the two variables (Wang and Dai, 2018) or no evidence that SSCM improves economic performance (Zhu, Sarkis, and Geng, 2005; Ortas et al., 2014). Furthermore, some other studies indicate that SSCM practices impose additional costs (Min and Galle, 1997; Esfahbodi et al., 2016) and can cause a competitive disadvantage (Kim and Rhee, 2012), especially in the short term (Krause, Vachon, and Klassen 2009; Wang and Sarkis, 2013). Given these conflicting findings, the study is based on the following central hypothesis: *There is a significant relationship between SSCM and financial performance.*

Theoretical model

While definitions of SSCM give equal importance to all three dimensions – environmental, social and economical, the environmental dimension has played a determining role in studies measuring SSCM performance, whereas the social dimension is almost completely ignored or interpreted oversimplistically (Seuring, 2013, p. 1518). In this study, SSCM performance includes social performance criteria as well as economic and environmental ones. Figure 1 outlines the conceptual model of the study.

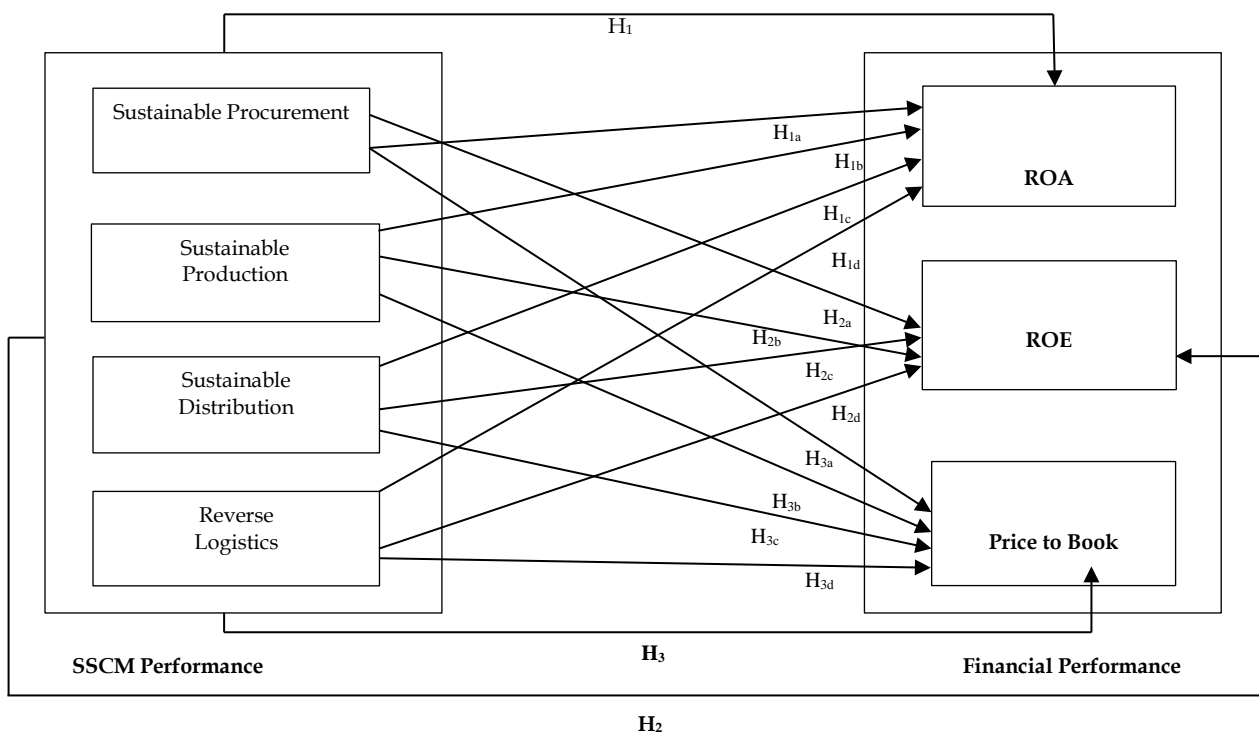


Figure 1: Theoretical Model

As Figure 1 shows, SSCM performance is represented by four main variables: sustainable procurement (Zhu et al., 2005; Esfahbodi et al., 2016), sustainable production (Zhu et al., 2005; Wang and Dai, 2018), sustainable distribution (Zailani et al., 2012; Esfahbodi et al., 2016), and reverse logistics (Mann, Kumar, Kumar, and Mann, 2010). Sustainable procurement refers to supplier relations and purchasing policies. Sustainable production includes processes from sustainable design to distribution activities. Sustainable distribution refers to the sustainable transportation of products and services from manufacturers to customers. Sustainable distribution focuses on customer relationships, product stewardship, and green marketing. Finally, reverse logistics cover recovery, recycling, and reuse practices. While return on assets (ROA) and equity (ROE) are included in the study as accounting-based performance indicators, the price to book ratio represents the market-based performance. The following sub-hypotheses were formed to test the hypothesis of the significant relationship between SSCM and firm financial performance.

H_1 = *There is a significant relationship between SSCM and ROA (Model 1)*

H_{1a} = *There is a significant relationship between Sustainable Procurement and ROA*

H_{1b} = *There is a significant relationship between Sustainable Production and ROA*

H_{1c} = *There is a significant relationship between Sustainable Distribution and ROA*

H_{1d} = *There is a significant relationship between Reverse Logistics and ROA*

H_2 = *There is a significant relationship between SSCM and ROE (Model 2)*

H_{2a} = *There is a significant relationship between Sustainable Procurement and ROE*

H_{2b} = *There is a significant relationship between Sustainable Production and ROE*

H_{2c} = *There is a significant relationship between Sustainable Distribution and ROE*

H_{2d} = *There is a significant relationship between Reverse Logistics and ROE*

H_3 = *There is a significant relationship between SSCM and Price/Book (Model 3)*

H_{3a} = *There is a significant relationship between Sustainable Procurement and Price/Book*

H_{3b} = *There is a significant relationship between Sustainable Production and Price/Book*

H_{3c} = *There is a significant relationship between Sustainable Distribution and Price/Book*

H_{3d} = *There is a significant relationship between Reverse Logistics and Price/Book*

Methodology

Sample selection

The sample was selected from manufacturing companies listed on the Borsa Istanbul (Istanbul Stock Exchange) BIST100 index, which is the primary indicator for measuring the performance of the top 100 stocks in terms of market and trading volume. Because of missing data, the final sample included 47 out of 55 manufacturing companies listed in the BIST 100 index, providing 584 firm-year observations. Of these 47 companies, 24 were also indexed in the BIST Sustainability Index, launched in November 2014, with 58 companies, including 28 manufacturing. Hence, the final sample included the most sustainable manufacturing companies in Turkey. In addition, financial data was extracted from the Bloomberg Database, while SSCM data was collected using content analysis from the companies' sustainability, integrated, or annual reports for 2007-2019.

Research design and measures of variables

To test the hypotheses, the following panel regressions were estimated:

$$ROA_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 SSCMPerformance_{i,t} + \beta_2 Leverage_{i,t} + \beta_3 Size_{i,t} + \beta_4 Industry_{i,t} + \beta_4 + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$ROE_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 SSCMPerformance_{i,t} + \beta_2 Leverage_{i,t} + \beta_3 Size_{i,t} + \beta_4 Industry_{i,t} + \beta_4 + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$Price/Book_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 SSCMPerformance_{i,t} + \beta_2 Leverage_{i,t} + \beta_3 Size_{i,t} + \beta_4 Industry_{i,t} + \beta_4 + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

ROA and ROE were chosen as the dependent variables in Model 1 and Model 2 because they are a widely adopted measure of accounting-based performance in the field of social responsibility and sustainability studies (Barnett and Salomon, 2012: 1308). ROA was measured as net income divided by total assets, while ROE was measured as net income divided by common equity. The price-to-book ratio represents market-based financial performance as the dependent variable of model 3 (Pava and Krausz, 1996, p. 338). It was measured as the average market price of shares divided by the book value of shares. Since the dependent variable is financial performance in all three models, it is necessary to control the factors that can affect financial performance systematically. Many studies consider firm size as a potential factor influencing financial performance (Waddock and Graves, 1997, p. 309; Lo and Sheu, 2007, p. 352). Therefore, size was added to the model as a control variable, and it was measured as the natural log of total assets. In addition, many studies have argued that a firm's capital structure impacts financial performance (Lo and Sheu, 2007, p. 352). Therefore, leverage was also added to the model as a control variable, and it was measured as total liabilities divided by common equity. Besides size and leverage, the industry has been an essential variable, impacting companies' social and financial

relationships (Andersen and Dejoy, 2011, p. 251). Although this study covers only manufacturing enterprises, there are significant differences between sub-sectors that affect financial performance and companies' social and environmental disclosures. For example, businesses with significant environmental impact, such as cement and petrochemistry, can participate in more sustainability practices or make more social and environmental disclosures to overcome the negative perception of society (Brammer and Millington, 2008, p. 1331). Forty-seven companies included in this study were divided into six sub-sectors: food, beverage and tobacco, metal, energy, petrochemistry, glass and textile. The industry was determined one-digit codes from 1 to 6 and added to the model as a dummy variable.

The SSCM performance variables (sustainable procurement, sustainable production, sustainable distribution, and reverse logistics) were measured by 42 performance indicators, as listed in Appendix A. Each criterion was collected by content analysis and scored from 0 to 1 or 2 points for each company, then normalized over the total score before inclusion in the model. Thus, a new scale was created to measure SSCM performance. In addition, both SSCM and financial performance variable consists of publicly available data. Therefore, ethics committee approval is not required for the study. Table 2 shows the descriptive statistics of the independent variables.

Table 2: Descriptive statistics of the independent variables

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|---------------|-----|----------|-----------|----------|----------|
| sprocurement | 592 | 3.244932 | 2.040821 | 0 | 8 |
| sproduction | 591 | 14.85787 | 5.894562 | 3 | 25 |
| sdistribution | 592 | 2.586149 | 1.907154 | 0 | 8 |
| reverselog | 592 | 1.983108 | 1.290228 | 0 | 4 |
| sscmpenf | 592 | 22.65878 | 9.942225 | 3 | 41 |
| leverage | 586 | 3.219889 | 13.53667 | 1.0609 | 293.6922 |
| Size | 589 | 7.451937 | 1.319531 | 3.860599 | 10.64022 |
| Industry | 595 | 2.52437 | 1.518903 | 1 | 6 |

A few companies in the sample had considerably lower disclosure levels about their SSCM practices. Therefore, the scores for sustainable procurement, sustainable distribution, and reverse logistics started from 0. On average, companies disclosed the most about sustainable production and the least about reverse logistic practices.

Empirical analysis and results

Panel data regression analysis was performed to test the relationship between SSCM and financial performance with the Stata 15. Before testing hypotheses, model specification tests were performed. According to the results of the F test, the individual effect was determined for all models ($\text{prob} > \chi^2 = 0,0000$). Then, the Hausman test was performed to choose between fixed effects and random effects. Since the p-values were less than 0,05 and significant for all models, the fixed-effect model was preferred to the random-effects model. In addition, the variance inflation factors (VIFs) had been calculated to determine multicollinearity. VIFs higher than 10 indicate serious multicollinearity problems in the measurement model (Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995). However, since VIFs ranged from 1.00 to 1.66 in all models, there was no multicollinearity problem. Finally, a modified Wald test for GroupWise heteroskedasticity was performed in the fixed-effects model (Baum, 2001). According to Wald Test, the results supported the heteroskedasticity problem ($P < 0.05$). Finally, to determine auto-correlation, Modified Bhargava et al. Durbin-Watson and Baltagi-Wu LBI tests were performed. Because the values of the Durbin-Watson and Baltagi-Wu tests were less than 2, there was an auto-correlation problem. Since heteroskedasticity and auto-correlation problems, Driscoll and Kraay's (1998) fixed-effect estimator was preferred to test each hypothesis. Their methodology proposes a nonparametric covariance matrix estimator, which produces heteroscedasticity and autocorrelation-consistent standard errors robust to general spatial and temporal dependence (Hoechle, 2007, p. 282). In addition, it can be used with both balanced and unbalanced panel datasets. Table 3 summarizes the results of the analysis.

Table 3: Results of the empirical analysis

| Variables | MODEL 1 | | MODEL 2 | | MODEL 3 | |
|---|---------|-----------------|---------|-----------------|---------------|-----------------|
| | ROA | | ROE | | Price to Book | |
| | t | P > t | t | P > t | t | P > t |
| <i>Sprocurement</i> | 1.13 | 0.265 | 2.04 | 0.047** | 5.51 | 0.000*** |
| Leverage | -0.49 | 0.624 | -2.10 | 0.041** | 1.89 | 0.065 |
| Size | -1.25 | 0.219 | -0.38 | 0.707 | -1.68 | 0.100 |
| Industry | 2.36 | 0.022** | 1.17 | 0.250 | 2.77 | 0.008*** |
| <i>Sproduction</i> | 2.68 | 0.010*** | 3.49 | 0.001*** | 4.90 | 0.000*** |
| Leverage | -0.66 | 0.512 | -2.16 | 0.036** | 1.44 | 0.157 |
| Size | -2.37 | 0.022** | -0.71 | 0.482 | -2.84 | 0.007*** |
| Industry | 2.95 | 0.005*** | 1.14 | 0.262 | 3.12 | 0.003*** |
| <i>Sdistribution</i> | 1.32 | 0.194 | 4.47 | 0.000*** | 6.89 | 0.000*** |
| Leverage | -0.45 | 0.656 | -2.04 | 0.047** | 2.11 | 0.040** |
| Size | -1.38 | 0.176 | -0.60 | 0.551 | -2.39 | 0.021** |
| Industry | 2.58 | 0.013 | 1.30 | 0.201 | 3.40 | 0.001** |
| <i>ReverseLog</i> | 1.89 | 0.065 | 1.84 | 0.072 | 0.43 | 0.666 |
| Leverage | -0.50 | 0.619 | -2.19 | 0.034** | 1.86 | 0.069 |
| Size | -1.53 | 0.134 | -0.28 | 0.780 | 0.62 | 0.542 |
| Industry | 2.68 | 0.010*** | 1.08 | 0.285 | 0.99 | 0.328 |
| <i>SSCMPerf</i> | 2.17 | 0.035** | 3.47 | 0.001*** | 4.52 | 0.000*** |
| Leverage | -0.58 | 0.567 | -2.15 | 0.037** | 1.58 | 0.121 |
| Size | -1.97 | 0.055 | -0.94 | 0.351 | -3.06 | 0.004*** |
| Industry | 2.89 | 0.006*** | 1.39 | 0.170 | 3.74 | 0.001*** |
| **and *** represent statistical significance at 5 per cent and 1 per cent levels. | | | | | | |
| Number of observations | | | 584 | | | |
| Number of groups | | | 47 | | | |

According to the results of model 1, overall SSCM performance and sustainable production had significant positive relationships with ROA. On the other hand, sustainable procurement, sustainable distribution and, reverse logistics had no significant relationships with ROA. In addition, according to the results of model 2, sustainable procurement, sustainable production, sustainable distribution, and overall SSCM performance had a significant positive impact on ROE. On the other hand, there was not found a significant relationship between reverse reverse logistics and ROE. Similar to model 2, the results in model 3 also supported positive relationships between the price/book ratio and all SSCM dimensions, except for reverse logistics. As a result, found that reverse logistics had no significant effect on financial performance. When the effect of SSCM on accounting performance and market performance was compared, it was found that SSCM had a more powerful impact on market performance. Although the relationship between total SSCM performance and financial performance measures was positive and significant in all three models, model 3 had higher t values than others.

The results of this study support a positive linear relationship between SSCM and financial performance as consistent with the results of many empirical studies (Golicic and Smith, 2013). Furthermore, the results support the natural resource-based view that the central theoretical perspective testing the impact of environmental supply chain performance on financial performance (Ortas et al., 2014, p. 333). In addition, the results also support the excellent management theory, which argues that engaging in corporate social responsibility activities improves relationships with key stakeholders, provides a competitive advantage and improves corporate performance (Waddock and Graves, 1997, p. 307). Furthermore, the study findings also show that SSCM has a more powerful impact on market performance than accounting performance. Finally, the results are consistent with the positive relationship between corporate reputation and market value (Lo and Sheu, 2007). According to this view, sustainability practices increase the corporate reputation of businesses, encourage investors to invest in these companies, and the market values of companies with high sustainability performance are also positively affected. (Fombrun and Shanley, 1990). Table 4 summarizes the results of the hypotheses.

Table 4: Results of the hypothesis tests

| Hypothesis | T values | P > t | Coefficient | Result |
|-----------------------|----------|-----------------|-------------|------------------|
| H₁ | 2.17 | 0,035** | Positive | Supported |
| <i>H_{1a}</i> | 1.13 | 0.265 | | Not Supported |
| <i>H_{1b}</i> | 2.68 | 0.010*** | Positive | Supported |
| <i>H_{1c}</i> | 1.32 | 0.194 | | Not Supported |
| <i>H_{1d}</i> | 1.89 | 0.065 | | Not Supported |
| H₂ | 3.47 | 0.001*** | Positive | Supported |
| <i>H_{2a}</i> | 2.04 | 0.047** | Positive | Supported |
| <i>H_{2b}</i> | 3.49 | 0.001*** | Positive | Supported |
| <i>H_{2c}</i> | 4.47 | 0.000*** | Positive | Supported |
| <i>H_{2d}</i> | 1.84 | 0.072 | | Not Supported |
| H₃ | 4.52 | 0.000*** | Positive | Supported |
| <i>H_{3a}</i> | 5.51 | 0.000*** | Positive | Supported |
| <i>H_{3b}</i> | 4.90 | 0.000*** | Positive | Supported |
| <i>H_{3c}</i> | 6.89 | 0.000*** | Positive | Supported |
| <i>H_{3d}</i> | 0.43 | 0.666 | | Not Supported |

Conclusions and recommendation

Although the empirical literature generally indicates that SSCM and financial performance are positively related, this relationship is still ambiguous. While some results find a mixed or insignificant relationship, others show a negative relationship between SSCM and economic/financial performance. These inconsistencies may arise from differences in data sets regarding industry types, company sizes, sample size, customer behaviour, regularity regime, and cultural settings (Ortas et al., 2014, p. 335). Furthermore, the analysis and performance criteria used in the model can also affect the results (Wang and Sarkis, 2013, p. 874). Nevertheless, the results of this study support a positive linear relationship between SSCM and financial performance as consistent with the results of many empirical studies.

This study has some contributes to the sustainable supply chain literature. First of all, in literature, many empirical studies have used questionnaires to examine managerial perceptions of organizational performance, rather than using publicly available and objective data (Wang and Sarkis, 2013, p. 874). This study is one of the few studies based on publicly available objective data in the literature. In addition, only a few studies have included the time effect (Ortas et al., 2014; Tamayo-Torres et al., 2019). This study thus contributes to the literature as the first study on Turkish manufacturing companies to examine the relationship between SSCM and financial performance with panel data. Furthermore, although many of the studies in the literature describe SSCM as a combination of the economic, environmental, and social practices of companies, few studies (Wang and Dai, 2018) include social performance dimensions when assessing SSCM performance factors. Thus, this study also aims to contribute to the literature by proposing a new SSCM performance measurement model covering environmental and social dimensions.

On the other hand, the study has several limitations. First, there is no long-term sustainability performance database available for Turkish companies. In addition, many companies have published their corporate reports since 2006 or 2007 in Turkey. Since SSCM performance data was collected from corporate reports by content analysis, the study includes 13 years of data and sample size was limited because of the difficulty of measuring sustainability performance. Therefore, future research could use longer-term and larger data sets to investigate the long-run relationship between SSCM and financial performance. The second limitation is that this study only included large manufacturing companies. Small and medium-sized companies (SMEs) have fewer resources to invest in environmental and social practices than large companies, so their motivation to engage in SSCM practices differs. Therefore, future research could examine the performance of SMEs. Finally, future research could compare their findings with data from other emerging markets or developed countries to eliminate potential confounding effects of country, market size, and macroeconomic conditions.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The author(s) declared that this study has received no financial support

References

- Ahi, P., and Searcy, C., (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.
- Amjad, M., Jamil, A., and Ehsan, A. (2017). The Impact of Organizational Motives on Their Performance with Mediating Effect of Sustainable Supply Chain Management. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 585-602.
- Andersen, M.L., and Dejoy, J.S. (2011). Corporate Social and Financial Performance: The Role of Size, Industry, Risk, R&D and Advertising Expenses as Control Variables. *Business and Society Review*, 116 (2), 237-256.
- Barnett, M. L., and Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1304-1320.
- Baum, C. F. (2001). Residual diagnostics for cross-section time series regression models. *The Stata Journal*, 1(1), 101-104.
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., and Faruk, A. C. (2001). Horse for courses: Explaining the gap between the theory and practice of green supply. *Greener Management International*, 9(3), 41-60.
- Brammer, S., and Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1325-1343.
- Carter, R.C., and Rogers, D.S., (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), 360-387.
- Driscoll, J., and Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent data. *Review of Economics and Statistics*, 80, 549-560.
- Elkington, J. (1998). Accounting for The Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.
- Esfahbodi, A., Zhang, Y., and Watson, G. (2016). Sustainable Supply Chain Management in Emerging Economies: Trade-Offs Between Environmental and Cost Performance. *International Journal of Production Economics*, 181 (2), 350-366.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Fombrun, C., and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Golicic, S. L., and Smith, C. D. (2013). A Meta-Analysis of Environmental Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78-95.
- Gouda, S. K., and Saranga, H. (2018). Sustainable supply chains for supply chain sustainability: Impact of sustainability efforts on supply chain risk. *International Journal of Production Research*, 56(17).
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis (3rd ed)*. New York: Macmillan.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hoechle, D. (2007). Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence. *The Stata Journal*, 7(3), 281-312.

- Kim, J., and Rhee, J. (2012). An Empirical Study on the Impact of Critical Success Factors on the Balanced Scorecard Performance in Korean Green Supply Chain Management Enterprises. *International Journal of Production Research*, 50(9), 2465-2483.
- Krause, D.R., Vachon, S., and Klassen, R.D. (2009). Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and Reflections on The Role of Purchasing Management. *Journal of Supply Chain Management*, 45, 18-25.
- Lo, S., and Sheu, H. (2007). Is Corporate Sustainability a Value- Increasing Strategy for Business?. *Corporate Governance*, 15(2), 345-358.
- Mann, H., Kumar, U., Kumar, V., and Mann, I. J. S. (2010). Drivers of Sustainable Supply Chain Management. *The IUP Journal of Operations Management*, 9(4), 52-63.
- Markley, M.J. and Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (9), 763-774.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., and Zacharia, Z.G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 1-25.
- Min, H., and Galle, W.P. (1997). Green Purchasing Strategies: Trends and Implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33, 10-17.
- Ortas, E., Moneva, J., and Álvarez, I. (2014), Sustainable supply chain and company performance: A global examination. *Supply Chain Management*, 19(3), 332-350.
- Pagell, M., Yang, C.-L., Krumwiede, D.W., and Sheu, C. (2004). Does the Competitive Environment Influence the Efficacy of Investments in Environmental Management?. *Journal of Supply Chain Management*, 40, 30-39.
- Paulraj, A., Chen, J.I., and Blome, C., (2017). Motives and Performance Outcomes of Sustainable Supply Chain Management Practices: A Multi-theoretical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, 239-258.
- Pava, M. L., and Krausz, J. (1996). The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. *Journal of Business Ethics*, 15, 321-357.
- Prasad, D.S., Pradhan, R.P., Gaurav, K., and Sabat, A.K. (2020). Critical Success Factors of Sustainable Supply Chain Management and Organizational Performance: An Exploratory Study. *Transportation Research Procedia*, 48, 327-344.
- Rao, P., and Holt, D. (2005). Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance?. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 898-916.
- Roehrich, J.K., Grosvold, J., and Hoejmose, S.U. (2014). Reputational risks and sustainable supply chain management: Decision making under bounded rationality. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(5), 695-719.
- Sarkis, J., Zhu, Q., and Lai, K. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- Seuring, S. (2013). A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, 54, 1513-1520.
- Tamayo-Torres, I., Gutierrez-Gutierrez, L., and Ruiz-Moreno, A. (2019). Boosting sustainability and financial performance: the role of supply chain controversies. *International Journal of Production Research*, 57(11), 3719-3734.
- Waddock, S., and Graves, S. (1997). The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wang, j., and Dai, J., (2018). Sustainable supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 2-21.
- Wang, Z., and Sarkis, J. (2013). Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 871-888.
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford, UK.

- Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G. and Premkumar, R., (2012). Sustainable Supply Chain Management (SSCM) in Malaysia: A survey. *International Journal of Production Economics*, 140 (1), 330-340.
- Zhu, Q., and Sarkis, J. (2007). The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance. *International Journal of Production Research*, 45, 4333-4355.
- Zhu, Q., Sarkis, J., and Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449-468.
- Zhu, Q., Sarkis, J., and Lai, K. H. (2013). Institutional-based Antecedents and Performance Outcomes of Internal and External Green Supply Chain Management Practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19, 106-117.
- Zhu, Q., Sarkis, J., and Lai, K. H. (2012). Examining the Effects of Green Supply Chain Management Practices and Their Mediations on Performance Improvements. *International Journal of Production Research*, 50 (5), 1377-1394.

Appendix A: SSCM Dimensions of the Research

| SSCM Criteria | References |
|--|---|
| Sustainable Production | |
| Social policies for employees | Wang and Dai, 2018 |
| ISO 14001 certification | Zhu et al., 2005 |
| Health and safety of employees (OHSAS 8001 certification) | Wang and Dai, 2018; Prasad et al., 2020 |
| Sustainability training | Wang and Dai, 2018 |
| ISO 9001 certification | |
| Sustainable production strategy | Zhu, et al., 2005; Ortas, et al., 2014 |
| Waste management | Pagell et al., 2004 |
| Energy consumption rate | Esfahbodi et al., 2016 |
| Carbon emissions rate | Esfahbodi et al., 2016 |
| Environmentally friendly materials usage | Amjad et al., 2017 |
| Sustainable product design | Zhu, et al., 2005; Amjad et al., 2017; Paularj et al., 2017 |
| Environmental management system | Zhu et al., 2005 |
| Sustainable process design | Ortas, et al., 2014; Amjad et al., 2017; Paularj et al., 2017 |
| Sustainability production and process audit | Zhu et al., 2005; Wang and Dai, 2018 |
| Renewable energy usage for production | |
| Socially responsible management strategy | Wang and Dai, 2018 |
| Using clean production technologies | Zhu, et al., 2005; Rao and Holt, 2005; Kim and Rhee, 2012; Wang and Dai, 2018 |
| Warehousing and inventory management | Kim and Rhee, 2012 |
| Sustainable Procurement | |
| Sustainability policies for suppliers | Esfahbodi et al., 2016 |
| ISO 14001 certification for suppliers | Zhu, et al., 2005; Esfahbodi et al., 2016 |
| Eco-labelling | Esfahbodi et al., 2016; Wang and Dai, 2018 |
| Sustainable raw material or product purchasing | Min and Galle, 1997; Rao and Holt, 2005; Krause et al., 2009; Zailani, et al., 2012 |
| Digitalization and innovation in purchasing processes | |
| Sustainability monitoring and assessment | Wang and Dai, 2018 |
| Supplier collaboration | Wang and Dai, 2018; Esfahbodi et al., 2016; Paularj et al., 2017 |
| Sustainability audit for suppliers | Wang and Dai, 2018 |
| Supplier meetings | Kim and Rhee, 2012; Wang and Dai, 2018 |
| Considering environmental and socially responsible aspects in supplier selection | Rao and Holt, 2005; Ortas, et al., 2014; Wang and Dai, 2018 |
| Supplier sustainability training | Rao and Holt, 2005; Wang and Dai, 2018 |
| Sustainable Distribution | |
| Sustainable packaging | Min and Galle, 1997; Zailani, et al., 2012; Esfahbodi et al., 2016 |
| Distribution emissions rate | Esfahbodi et al., 2016 |
| Digitalization and innovation in the distribution process | Pagell et al., 2004; Esfahbodi et al., 2016 |
| Sustainability meetings and promotions for customers | Wang and Dai, 2018 |
| Energy usage for transportation | Esfahbodi et al., 2016 |
| Environmentally friendly chain of distribution | Rao and Holt, 2005 |
| Cooperation with customers for sustainable design and packaging | Zhu, et al., 2005; Esfahbodi et al., 2016 |
| Socially responsible customer relationship | Wang and Dai, 2018 |
| Social responsibility project | Wang and Dai, 2018 |
| Reverse Logistics | |
| Recycling investments | Min and Galle, 1997; Zhu and Sarkis, 2007; Pagell et al., 2004 |
| Recycling project development | |
| Reuse, recycle, and recovery of materials | Zhu, et al., 2005; Kim and Rhee, 2012; Amjad et al., 2017 |
| Renewable energy usage for recovery and recycling | |

Takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının aracılık rolü

The mediating role of team performance in the relationship between team building and team viability

Yunus Emre Taşgit¹ 

Merve Bayraktar² 

Nisa Kaplan³ 

Mehmet Öney⁴ 

¹ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Düzce, Türkiye, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2176-1733

² Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Düzce, Türkiye, mrvaksit@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3936-5635

³ Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Düzce, Türkiye, nisakaplann@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-5793-2624

⁴ Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Düzce, Türkiye, mehmetoney81@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4513-2870

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Yunus Emre Taşgit,

Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

Başvuru/Submitted: 25/04/2021

Revizyon/Revised: 2/06/2021

Kabul/Accepted: 26/06/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Citation: Taşgit, Y.E., & Bayraktar, M., & Kaplan, N., & Öney, M., Takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının aracılık rolü, bmij (2021) 9 (3): 922-942, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1848>

Öz

Bu araştırma, takım oluşturma, takım performansı ve takım devamlılığı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda takım performansının aracılık rolünün tespit edilmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Toplamda 375 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden araştırma modeli test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve LISREL 8.72 programları kullanılmıştır. Analiz sonucunda takım oluşumu ve takım devamlılığı ile ilgili tek boyutlu, takım performansı ile ilgili iki boyutlu (sosyalleşme, dayanışma) bir yapıya ulaşılmıştır. Takım yapısı, takım performansı ve takım devamlılığı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Takım oluşturma ve devamlılık arasındaki ilişkide performans anlamlı düzeyde kısmi aracılık etkisine sahipken dayanışma performansının sosyalleşme performansına nispeten daha önemli bir kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Takım Oluşturma, Takım Devamlılığı, Takım Performansı, Sosyalleşme Performansı, Dayanışma Performansı

JEL Kodları: M12, M51, M54

Abstract

This research aims to examine the relationships between team building, team performance and team viability. In this context, determining the mediating role of team performance constitutes the main problem of the study. In the research, the relational scanning model was preferred. The data were collected by questionnaire technique. The research model was tested on the data obtained from 375 participants in total. SPSS 21.0 and LISREL 8.72 programs were used to analyse the data. As a result of the analysis, a one-dimensional structure related to team formation and team viability and a two-dimensional (sociability, solidarity) related to team performance was reached. High levels of positive and significant relationships were found between team structure, team performance and team viability. It has been determined that team performance has a significant partial mediating effect in the relationship between team building and team viability, and solidarity performance has a relatively important partial mediating role in sociability performance.

Keywords: Team Building, Team Viability, Team Performance, Sociability Performance, Solidarity Performance

JEL Codes: M12, M51, M54

Extended Abstract

The mediating role of team performance in the relationship between team building and team viability

Purpose and problematic of the research

This research examines the relationships between team building, team performance, and team viability. In this context, answers to the following questions were sought: Does team building affect team performance? Does team building affect team viability? Does team performance affect team viability? Finally, does team performance have a mediating effect on the relationship between team building and team viability?

Literature

In the literature, processes related to team-based organizations are discussed from different perspectives. When these studies are examined, it is seen that the issue is mainly discussed within the framework of determining the effect of team building on team performance. In this study, the mediating role of team performance in the relationship between team building and team continuity will be examined to provide a complementary contribution to ensuring subject integrity. As a result of the literature review, the fact that no study is carried out in the same model includes the opportunity to move the research to a reference position for future studies. The research is built on the basic assumption that "teams that do not perform successfully will not be able to continue".

Design and method

In the research, the relational scanning model was preferred among quantitative methods. The data were collected by questionnaire technique. The research model was tested on the data obtained from 375 participants in total. SPSS 21.0 and LISREL 8.72 programs were used to analyze the data. For the team building scale, the scale developed by Aga et al. (2016) was used. This scale; includes goal setting, interpersonal relationships, role setting and problem-solving (Klein et al., 2009; Salas et al., 1999). The team performance scale was examined in 2 dimensions, sociability performance and solidarity performance, inspired by the studies of Goffee and Jones (1998), to evaluate the issue more holistically while benefiting from the perspectives of currently available scales. Another study variable, the scales developed by Aubé and Rousseau (2005) and Cooperstein (2017), were used for team viability.

The research model was created based on the literature review and the researchers' observations on the management of the teams. Details related to the appearance of the model and the relationships between variables are shown in Figure 1.

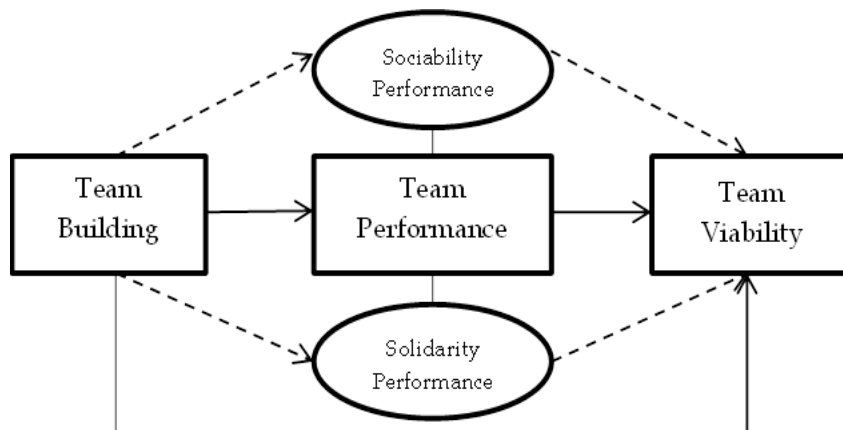


Figure 1: Research Model

Findings and discussion

As a result of the analysis, high levels of positive and significant relationships were found between team building, team performance and team viability. Furthermore, in the relationship between team building and team viability, while team performance has a significant partial mediating effect, it has been determined that solidarity performance has a relatively important partial mediating role in sociability performance. In line with this information, the following research hypotheses have been accepted.

- "H1: Team building has a positive effect on team continuity".
- "H2: Team performance has a positive effect on team continuity".
- "H3: Team building has a positive effect on team performance".
- "H4: Team performance has a mediating effect in the relationship between team building and team viability."
- "H5_{a,b}: In the relationship between team building and team continuity (a) Solidarity Performance has a relatively more important mediating effect on (b) Sociability Performance."

Results of the article

According to the discussions on the findings so far, it does not seem possible for the teams formed to continue their lives without displaying result-oriented performance. On the other hand, although it is low compared to the solidarity performance, the mediating role of socialization performance is also significant. Therefore, it can be argued that team members' social relationship forms and levels are also crucial for team viability. In this context, considering only the solidarity performance as team performance will contribute significantly to the result-oriented formulations and may lead to the weakness of social aspects such as sincerity, loyalty and loyalty within the team. Again, giving importance to social performance only increases the sincerity and loyalty within the team, and it may lead to the occurrence of some abuse situations in result-oriented work. Therefore, both types of performance should be considered by managers for team continuity.

Giriş

Küresel rekabet ortamında piyasa şartlarına hızla uyabilen esnek organizasyon yapısı oluşturmak, stratejik anlamda büyük önem kazanmıştır (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998: 2). Öyle ki iş dünyasında yaşanan gelişmeler esnek şekilde örgütlenmeyi başarının etkili bir formülü olarak sunduğu için mekanistik organizasyon yapılarından organik organizasyon yapılarına geçişi neredeyse zorunlu hale getirmiştir (Jewczyn, 2010: 1-2). Organik ve esnek örgütlenmenin en karakteristik türlerinden biri ise takım çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmiş takım temelli organizasyonlardır (Galbraith, Lawler ve Dimon, 2007: 191). Bu noktada işletmelerin, bireysel yetenekleri etkin şekilde bir araya getirerek takım çalışmalarını doğru şekilde yönetmesi, amaçlarını gerçekleştirme noktasında oldukça kritiktir (Jackson, Chuang, Harden, ve Jiang, 2006: 27). Takımlar artık her türlü işletmede yer almaya başlamıştır (Cohen ve Bailey, 1997: 242) ve bir işletmenin ölçeği ne olursa olsun temel performans biriminin, takımlar olması gerektiği anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır (Zigon, 1999: 36). İşletmeler gerek proje odaklı gerekse mevcut işleyiş sürecinde takım oluşturarak hedef ve amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmaya çalışmaktadır (Dyer, 2015: 1). Organizasyonların takım oluşturma sürecine yönelik büyük miktarda emek harcadığı düşünüldüğünde bu yaklaşımın başarılı bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Bu noktada takım oluşturma etkinliğini ve faydalarını, işletmeler açısından hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran doğru bir seçim olup olmadığını saptamak önemlidir (Klein, Diaz Granados, Salas, Le, Burke, Lyons, ve Goodwin, 2009: 182-183).

Literatürde takım temelli organizasyonlara ilişkin süreçler, farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde, konunun daha çok takım oluşturma takım performansı üzerindeki etkisini belirleme çerçevesinde tartışıldığı görülmektedir (Salas, Rozell, Mullen, ve Driskell, 1999; Ciasullo, Cosimato, Gaeta ve Palumbo, 2017). Konu bütünlüğünün sağlanmasına tamamlayıcı katkı niteliğinde bu araştırmada takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının aracılık rolü incelenecektir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda aynı modelde gerçekleştirilmiş bir çalışmaya rastlanılmamış olması araştırmayı sonraki çalışmalar için referans konumuna taşıma imkanını içermektedir. Araştırma “başarılı performans sergilemeyen takımların devam etmelerinin genelde mümkün olmayacağı” temel varsayımı üzerine kurgulanmıştır ve takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının aracılık rolünün tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda takım oluşturma takım performansı üzerinde etkisi var mıdır? Takım oluşturma takım devamlılığı üzerinde etkisi var mıdır? ve Takım performansının takım devamlılığı üzerinde etkisi var mıdır? ve Takım Performansı, takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip midir? sorularına cevap aranmıştır.

Literatür taraması

Takım oluşturma

Takım oluşturma, paylaşılan hedeflere ulaşmanın yolunu açan, bireysel, grup ve örgütsel ihtiyaçlar arasında bir denge oluşturmakla ilgilidir (Ciasullo vd., 2007: 334). Örgütsel görevlerin ve sorumlulukların atanma şeklinin derinlemesine bir analizinden oluşur ve ekip süreçlerinin kapsamlı bir incelemesini içermektedir (Klein vd., 2009: 181-182). Dyer (2015: 1) takım oluşturma, organizasyonların hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışması gereken kişilerin, iş birliği çabalarını geliştirmek için tasarlanmış planlı, sistematik bir süreç olarak tanımlamıştır. Takım oluşturma, ekip üyeleri arasındaki iletişimi geliştirmek, üretkenliği ve yaratıcılığı artırmak, daha iyi çalışma politikaları ve prosedürleri elde etmek, takım üyelerini hedeflere ulaşmaları için motive etmek, açık çalışma hedefleri ve bir iş birliği ve iş birliğine dayalı problem çözme ortamı sağlamak gibi başlıca amaçları vardır (Fapohunda, 2013: 4). Bununla birlikte takım oluşturma faaliyetlerinin birincil amacı, çalışma ekiplerinin etkinliğini artırmaktır (Buller ve Bell, 1986: 305-306). Takım etkinliği birlikte çalışmayı, disiplinli olmayı, birbiriyle iletişim kurmayı ve sosyalleşmeyi içerir (Altaftazani, Rahayu ve Kelana, 2020: 192). Svyantek, Goodman, Benz, ve Gard (1999: 278) yönetim kademesinin, sürenin, örgütsel desteğin ve organizasyon özelliklerinin takım oluşturma başarısı üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Yine takım oluşturma müdahalelerinin tutum ve algı üzerinde performanstan daha güçlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Tannenbaum, Beard, ve Salas, 1992: 142). Aynı şekilde Klein vd. (2009: 194), takım oluşturma karşılıklı güven ve iletişimi geliştirmesi gibi duygusal sonuçlar üzerinde daha etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Son dönemde yapılan çalışmalar takım oluşturma ile takım performansı arasında olumlu ilişkiler olduğu yönündedir (Aga, Noorderhaven, ve Vallejo, 2016: 812; Bartlett, Propper, ve Mohammed 1999: 307-308). Örneğin De Meuse ve Liebowitz'in (1981: 369) takım oluşturma ile takım performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen meta analizi çalışmasında, incelediği makalelerin %80'inde (29 makale) pozitif etkiye rastladığı görülmektedir. Buller ve Bell (1986: 323-326) çalışmalarında, takım oluşturma bileşenlerinden hedef belirlemenin takım performansı ve üretkenlik üzerinde kısmen etkili olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde takım oluşturma

boyutlarından rol belirlemenin takım performansı üzerinde etkisi olduğunu ilişkin (Klein vd., 2009: 194-195; Salas vd., 1999: 321) çalışmalarda bulunmaktadır.

Literatürde takım oluşturma yaklaşımları çeşitlilik göstermektedir. Beer (1976) takım oluşturma, hedef belirleme, kişilerarası ilişkiler, rol açıklama ve yönetsel sistem süreçlerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Diğer yandan Buller (1986: 149) takım oluşturma problem çözme süreçlerini içeren bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda takım oluşturma dört boyut altında ele alındığı görülmektedir. Bunlar; hedef belirleme, kişilerarası ilişkiler, rol tanımlanması ve problem çözme (Klein vd., 2009: 186). Hedef belirleme, bireysel ve takım hedeflerinin belirlenme sürecine takım üyelerinin dahil edilmesini içeren bir yaklaşımdır (Tannenbaum vd., 1992: 119). Bu yaklaşım, ekip üyelerine, bazen alt görevleri tanımlayarak ve zaman çizelgeleri oluşturarak, projenin genel amaçlarını ve hedeflerini açıklığa kavuşturmayı içerir. Bir hedef belirleme sürecine dahil olan takım üyelerinin, bu hedeflere ulaşmanın yollarını belirlemek için eylem planlamasına dahil olmaları beklenir (Aga vd., 2016: 807). Hedefler, çalışanların performansı için motivasyon kaynağıdır (Locke, Shaw, Saari, ve Latham, 1981: 131). Locke ve Latham (2002: 706-707), hedeflerin yönlendirici, enerji verici, sabrı ve eylemleri etkileyen bir bileşen olduğunu ifade eder. Takım üyelerinin hedef belirleme sürecine dahil edilmesi hedeflerin kabulünü artırır ve takım başarısı artış gösterir (Wildmeyer ve Ducharme, 1997: 107). Ayrıca hedef belirleme sürecine dahil olan takım üyelerinin uyumu artmaktadır (Senécal, Loughhead, ve Bloom, 2008: 197). Kişilerarası ilişkiler, ekip üyeleri arasındaki ilişkilerin ve çatışmaların açık bir şekilde tartışılmasını teşvik eder ve genellikle gizli gündemleri temizlemeye ve çatışmaları çözmeye yöneliktir (Klein vd., 2009: 187). Kişilerarası ilişkilerde karşılıklı destek ve güven geliştirerek, açık bir iletişimle çatışmaların yüzleşilmesi ve çözülmesiyle daha etkili kararların alındığı bir ortam oluşturulur (Liebowitz ve De Meuse, 1982: 7). İletişimin artması ve kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi, ekip etkinliğini ve üretkenliğini artırır (Argyris, 1962: 712). Rol belirlenmesi, bireysel rol beklentilerinin, grup normlarının ve ekip üyelerinin paylaşılan sorumluluklarının açıklığa kavuşturulmasını gerektirir (Klein vd., 2009: 187). Ekip üyeleri arasında ekip içindeki rolleriyle ilgili olarak artan iletişimi vurgular. Rol netleştirme faaliyetleri sonucunda üyeler, kendilerinin ve diğerlerinin ekip içindeki rollerini ve görevlerini daha iyi anlarlar (Salas vd., 1999: 314). Böylece takım üyelerinin rolleriyle ilgili aralarında çıkabilecek sorunların üstesinden gelinir ve takım etkinliği artar (Lacerenza, Marlow, Tannenbaum, ve Salas, 2018: 524). Bir takım üyesinin sorumlulukları hakkındaki bilgisi, diğer takım üyeleri ve takımın genel dinamikleri açısından önemlidir (Eys ve Carron, 2001: 370). Rol belirsizliği, takım üyelerinde duygusal sorunlar oluşturabilir ve verimliliği olumsuz etkiler (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, ve Rosenthal, 1964: 620). Problem çözme, örgütsel ilişkiler ve hedefler kapsamında görevle ilgili becerileri geliştirmek için takımın görevlerindeki temel sorunların çözülerek başarıyı artırmayı içerir (Buller, 1986: 149). Problem çözme yaklaşımı, takım üyelerinin görevle ilgili sorunları belirlemeleri ve ilgili bilgileri üretmeleri gerektiğini varsayar (Salas vd., 1999: 314). Ayrıca takım üyelerinin problemleri çözmek için eylem planlaması yaptıkları ve eylem planlarını uygulayıp değerlendirdikleri bir yaklaşımdır (Buller ve Bell, 1986: 149-150). Problem çözme yetkinliği, proje ekibinin hedefe ulaşmasına yardımcı olan ekip yetkinliklerinden biridir (Lin, Chen, Hsu, ve Fu, 2015: 1693-1694). Takım içerisinde problem çözme yaklaşımı bireylerde sosyalleşme etkileşimi, iletişimi ve grup katılımını olumlu etkiler (Altaftazani vd., 2020: 193).

Takım performansı

Takımlar, organizasyonel etkinliği arttırmak için örgütlenmiş performans birimleridir (Puentes-Palacios, Carmo Fernandes Martins, ve Palumbo, 2016: 513) ve tesadüfi olarak bir araya gelen bireyler topluluğuna kıyasla daha verimli ve daha yüksek performansa sahiptirler. Başarılı bir takım için somut performans sonuçlarının takip edilmesi oldukça önemlidir. Hatta "takım" ve "performans" kavramları ayrılmaz kavramlardır (Ergün ve Eysöy, 2018: 1459).

Takım performansı, bireysel olarak ve bağımsız bir şekilde takım üyelerinin performansı yerine, üyelerden oluşan takımın toplam performansı olarak değerlendirilmektedir (Purtul, 2019: 7). Takım performansı, takım literatüründe girdileri (kaynakları), süreçleri (toplu çaba) ve sonuçları (belirli performans göstergelerini) içeren geliştirilmiş bir çerçeve olarak ele alınmaktadır (Yammarino, Atwater, ve Spangler, 2004: 179).

Takım performansı ile ilgili öncü çalışmalardan bazıları, takımların etkililiğini takım üyelerinin bilgi alışverişi ve koordinasyon yeteneğine bağlarken (Driskell, 1992: 277) bazı çalışmalarda ise takım performansı, takımın özelliklerini ve süreçlerini kapsayacak şekilde yorumlanmaktadır (Senior ve Swailes, 2004: 319). Bu düşüncüyü savunanlara göre süreç ölçümleri, sonuç ölçümlerine nispeten takım işleyişine ilişkin daha gerçekçi bir resim vermektedir. Ayrıca takımın karşılaştığı sorunlara ve bunları düzeltme yollarına da ışık tutabilmektedir.

Literatürde takım performansının ölçümü ile ilgili çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçları genel anlamda değerlendirildiğinde, takım performansının daha çok etkililik ve verimlilik kavramları üzerinden ölçümlendiği görülmektedir. Bu değerlendirme her ne kadar doğru olsa da eksik bir değerlendirmedir. Herhangi bir takımın sosyalleşme ve teknik özellikler içerdiğini varsayan sosyoteknik teoriye göre daha bütüncül bir değerlendirme yapmak için takımın hem teknik özelliklerine ilişkin hem de sosyalleşme özelliklerine ilişkin sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Teknik yön, çıktılara dönük eylemler ile ilgiliyken sosyalleşme yön, takım üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgilidir. Her iki sistemin de yüksek çıktılar ve olumlu sosyalleşme deneyimleri için optimize edilmesi gerekir. Dolayısıyla sosyalleşme deneyimleri performanstan ayırmak mümkün değildir (Senior ve Swailes, 2004: 319).

Benzer şekilde Jones ve Goffee (1996), organizasyon temelli tüm yapılanmalarda (iş takımları, aile, kulüp gibi) insan davranışlarının iki farklı yönden analiz edilebileceğini öne sürmektedir: topluluk üyeleri arasındaki dostluk derecesi olarak tanımlanabilecek olan “sosyalleşme” ve bir grubun ortak bir hedefe yönelme ve ulaşma yeteneğinin bir göstergesi olarak tanımlanan “dayanışma”. Eğer bir performans değerlendirmesi yapılacaksa bu iki boyutun birlikte ele alınması gerekmektedir.

Sosyalleşme performansı

Sosyalleşme performansı, operasyonel olmayan ve duygusal ilişki derecesinin bir göstergesidir (Ortiz ve CruzFreire, 2012: 20). Bir takımın çoğu kez doğal olarak ortaya çıkan ve gelişen sosyalleşme performansı, takım çalışmasını, gönüllü bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Sosyalleşmenin yüksek düzeyde olduğu bir iş yerinde çalışanlar, yüksek moral ve dinamizm sahibi olmakta ve bu durum çalışanlarda performansa karşı bir heves oluşturmaktadır (Goffee ve Jones, 1998: 43-49). Sosyalleşme performansı, bireyin çalışma ortamında kişisel ilişkilerini düzenlemekte ve şekillendirmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 213). Takım üyeleri arasında dostane, resmi olmayan ilişkiler, çalışma dışı ortamlarda geçirilen vakit ve uyum takım içerisindeki yüksek düzeyde sosyalleşme performanstan kaynaklanmaktadır (Pinto, Cabral-Cardoso, ve Werther Jr., 2011: 380). Çalışanların sosyalleşme performansı sadece kendileri için değil aynı zamanda organizasyon için de değerlidir. Bireyler için sosyalleşme, öz yeterliliklerini artırmaya ve iş doyumlarını iyileştirmeye yardımcı olurken (Feldman, 1981: 310); organizasyonlar için çalışanların entegrasyon sürecinin kısılmasına ve örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olabilmektedir (Liao, Huang, ve Xiao, 2016: 94).

Dayanışma performansı

Dayanışma performansı, duygulara değil, ilişkinin ilgili tüm taraflarca paylaşılan ortak görevler, hedefler veya karşılıklı çıkarlarda kurulduğu entelektüel düşünceye dayanmaktadır (Ortiz ve CruzFreire, 2012: 20). Bir topluluğun kişisel bağlarından bağımsız olarak, ortak hedefleri hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirme becerisinin bir ölçüsüdür (Jones ve Goffee, 1996). Dayanışma performansı, enerji, yoğunlaşma, odaklanma ve bir şeyleri gerçekleştirme dürtüsü ile karakterize edilmektedir. Ortak çıkarları paylaşan ve bunları takım olarak gerçekleştirmenin avantajlarını algılayan üyeler arasında ortaya çıkmaktadır (Pinto vd., 2011: 380). Dayanışma davranışı, bir bireyin bir organizasyonun yararına yaptığı katkıyı ifade etmektedir ve organizasyonun hedefine ulaşmak için fazladan çaba gösterme isteğinden kaynaklanır (Moskovich, 2016: 358). Yönetim anlayışı, resmi kontrol ve prosedürlerle dayanışma davranışını etkilemektedir. Oyunun kuralları konusunda şeffaflık ve üretken davranış için verilen ödüller dayanışmayı artırırken çalışanlar ödül ve terfilerde adaleti hissettiklerinde, iş tatmini ve dayanışma performansı yükselme eğilime girmektedir (Miller ve Monge, 1986: 730). Yüksek düzeyde dayanışma, bireysel ve organizasyonel anlamda birçok olumlu duygularla sonuçlanmaktadır (Sanders ve Van Emmerik, 2004: 359).

Takım devamlılığı

Takım devamlılığı; üyelerin birlikte çalışmaya devam etme istekliliği (Sundstrom, Meuse, ve Futrell, 1990: 122) ve takımın gelecekteki performans bölümlerinde başarısı için gerekli olan sürdürülebilirlik ve büyüme kapasitesidir (Bell ve Marentette, 2011: 279). Takım devamlılığı, ekip üyelerinin zaman içinde bir arada kalırken iç ve dış değişikliklere uyum sağlama ve zaman içinde etkili performans düzeylerini sürdürme becerilerini yansıtır (Costa, Passos, ve Barata, 2015: 20).

Yeni teknolojiyle çalışma veya pazardaki dalgalanmalara ve değişikliklere sürekli olarak adapte olma ihtiyacı gibi takımların günümüzde karşılaştığı zorluklar göz önüne alındığında, takımın uyum sağlama ve birlikte çalışmaya devam etme kapasitesini artıran koşulları ve süreçleri keşfetmek önem kazanmaktadır (Dimas, Rocha, Rebelo ve Lourenço, 2017: 561). Takım devamlılığını anlamak, ilgili kişilere, takımın gelecekteki performans taleplerine uyum sağlamak için sahip olduğu potansiyeli hakkında bilgi sağlar (Jeczmiën, Chomatowska, Janiak-Rejno, ve Żarczyńska-Dobiesz, 2019: 157).

Yöneticiler, takım devamlılığını anladığında, devam eden ekipleri başarılı performansa yönlendirmek için proaktif bir yaklaşım benimseyebilir.

Takım devamlılığı, bir ekibin mevcut davranışlarını iyileştirmesi gerekip gerekmediğine ve gelecekte birlikte iyi çalışıp çalışmayacaklarına dair önemli işaretler verir (Cooperstein, 2017: 3). Devamlılık sağlayan takımlar, başarılı performans stratejilerini nasıl geliştireceklerini, birbirleriyle etkili bir şekilde nasıl çalışacaklarını ve görev motivasyonunu nasıl sürdüreceklerini bilirler (Cooperstein, 2017: 8). Takımın devamlılığı, ekip içerisinde gerçekleşen gayri resmi bağlantılarla desteklenir. Birbirleriyle sık iletişim kuran üyeler potansiyel çatışma kaynaklarının belirlenmesi ve bunların çözümü konusunda daha başarılıdır. Bu tür takımlar genellikle parçalanmaya ve üye kaybına neden olan zararlı ilişkisel veya sosyo-duygusal çatışmaya direnirler (Balkundi ve Harrison, 2006: 52). Takım üyeleri, takımlarında olumlu deneyimler yaşadıkça, takımlarının hedef ve değerleriyle özdeşleşecekler ve takım hedeflerine katkıda bulunmak için takımda kalmak isteyeceklerdir (Mowday, Steers, ve Porter, 1979: 225). Olumlu deneyimler yaşama, takıma uyum sağlama ile yakından ilişkilidir. Takım içi uyumun gerçekleşmesi, takım üyelerinin etkinliğini, performansını ve yeniden birlikte çalışma isteğini olumlu yönde etkilemektedir (Maynard, 2015: 654). Uyum yeteneğine sahip takımlar, etkileşimlerini çevrenin değişen taleplerine uyacak şekilde değiştirme yeteneklerine sahip olduklarından, yeni görev koşulları altında yüksek düzeyde performans gösterebilirler (Gorman, Cooke, ve Amazeen, 2010: 295). Ayrıca zorluklarla başa çıkma, ihtiyaç duyulan kaynakları koruma veya yenileme, hataları telafi etme becerilerinden dolayı uyumlu takımların devamlılığı daha mümkün ve kolaydır (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum ve Vessey, 2015: 179).

Yöntem

Araştırmanın yöntemi

Bu araştırmada, takım oluşturma, takım performansı ve takım devamlılığı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin temel aldığı felsefe ve bakış açısı dikkate alınarak tasarlanmıştır. Kullanılan verilerin özelliklerine göre birincil ve kesitsel (anlık) verilere dayanırken, denek sayısına göre çok denekli (faktöriyel desenli), deneme ve ölçme koşullarına göre ise karışık desenli bir çalışmadır.

Araştırma birimi, evren ve örnekleme

Araştırma evrenini farklı sektörlerdeki örgütlerde farklı büyüklükteki takımlarda görev yapan takım üyeleri oluşturmaktadır. Evrende yer alan takım ve üye sayıları tam olarak bilinmemektedir. Ayrıca 2020 yılı Mart Ay'ından itibaren yaşanan küresel COVID-19 salgını nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Literatürde bilinmeyen evrenlerden örnekleme grubu oluşturmak için bazı formülasyonlar geliştirilmiştir. Bu araştırmada geçerliliği kabul edilen bu formüllerden yararlanılmış ve örnekleme sayısını hesaplamak için $n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$ formülü kullanılmıştır (Karagöz, 2014). Formülde yer alan: n: örnekleme sayısını, p: ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşme olasılığı, q: ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı, t: belirli bir anlamlılık düzeyini, d: tahmin edilecek olan ana kütle oranı ile aynı ana kütlede alınan örnekleme arasındaki sapma miktarını ifade etmektedir. Olayın gerçekleşme olasılığı p=0.5, olayın gerçekleşmeme olasılığı q=0.5, $\alpha=0.05$ de serbestlik derecesindeki t değeri t= 1.96 ve örnekleme hatası d=0,06 olarak alınmıştır. İlgili değerler formüle uygulandığında, araştırma için ulaşılmaması gereken örnekleme sayısı (n)=267 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak amacıyla veri toplama aracında yer alan madde sayısının en az beş katına ulaşmak kabul edilebilir bir kriter olarak değerlendirilmektedir (Bryman ve Cramer, 2001; Büyüköztürk, 2002). Bu doğrultuda araştırmada toplamda 30 maddelik bir ölçek formunun kullanıldığı dikkate alındığında, 375 katılımcıya ulaşılmış olması istatistiksel olarak geçerli sonuçların elde edilebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın veri toplama tekniği ve süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket yöntemi tercih edilmiştir. Literatüre dayalı olarak hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların takım devamlılığı ile ilgili görüşlerini ifade eden 10 madde, ikinci kısımda çalışanların takım oluşturma süreçleriyle ilgili görüşlerini ifade eden 11 madde, üçüncü bölümde çalışanların takım performansı ile ilgili görüşlerini ifade eden 17 madde ve son bölümde demografik özellikleri ifade eden 8 madde bulunmaktadır. Demografik özelliklere ait sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanırken, takım oluşturma, takım performansı ve takım devamlılığı ile ilgili algıları ölçmek için, orijinal ölçeklerinde olduğu gibi, 5'li likert tipi değerlendirme ölçütleri (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadelerin dilsel geçerliliğini sağlamak için ölçekler yeminli tercümanlar aracılığı ile İngilizce' den Türkçe' ye çevrilmiştir. Kapsam

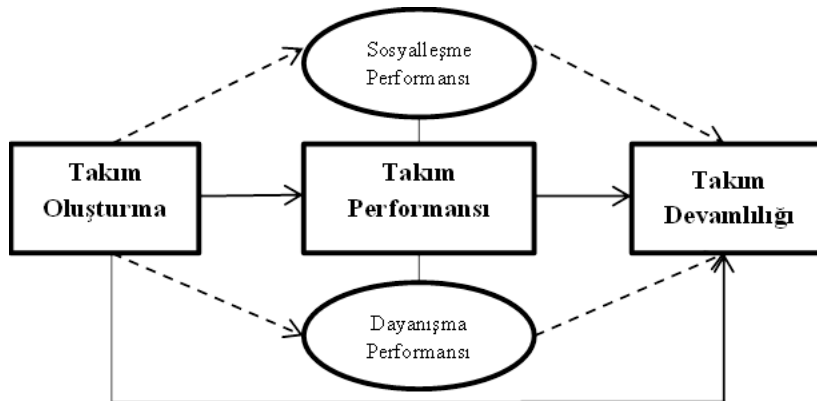
geçerliliği içinse anket formu, alanında uzman akademisyenler tarafından kapsayıcılık, anlaşılabilirlik ve araştırma amacına hizmet edebilme açısından değerlendirilmiştir. Teorik ifadelerle ilgili uzmanların eleştirileri ve önerileri dikkate alınarak ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Oluşturulan anket formu Düzce Üniversitesi Etik Kurul onayına sunulmuş, bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygunluğu kontrol edildikten sonra uygulama aşamasına geçmiştir. Anket formu surveey.com sitesi üzerinden çevrimiçi anket olarak hazırlanmıştır. Genel uygulanmaya başlanmadan önce, sistematik veya rastgele hataların önüne geçebilmek amacıyla katılımcılara yöneltilen soruların doldurma süresi, uygunluğu, zorluk derecesi ve anlaşılabilirliğini görmek amacıyla 50 kişi üzerinden bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında, katılımcıların anket formuna bir link aracılığıyla ulaşmaları sağlanmış, veriler, 1 Nisan 2021-20 Nisan 2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

Ölçekler

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırma modelinde yer alan değişkenlerle ilgili açıklayıcı nitelikte bazı önemli çalışma ve ölçeklere rastlanmıştır. Araştırmanın amacı ve yöntemi doğrultusunda bu ölçeklerden faydalanılmıştır. Takım oluşturma ölçeği için Aga vd. (2016) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır ($\alpha = 0,931$). Klein vd.'nin (2009) yaptığı meta analiz incelemesine bağlı olarak geliştirilen bu ölçek; hedef belirleme, kişilerarası ilişkiler, rol belirleme ve problem çözme olarak çok boyutlu yapıları içermektedir (Klein vd., 2009; Salas vd., 1999). Literatürde bu boyutların ayrı ayrı ele alınabildiği gibi bir bütün olarak da ele alındığı görülmektedir (Wildmeyer ve Ducharme, 1997; Locke ve Latham, 2002; Eys ve Carron, 2002; Senécal vd., 2008; Lin vd., 2015). Bu çalışmada takım oluşturma, tartışılan tüm özellikleri kapsayacak şekilde, tek boyut (11 madde) olarak incelenmiştir. Takım performansı ile ilgili literatür incelendiğinde, konunun daha çok etkililik ve verimlilik çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Geliştirilen ölçekler tek boyutlu ve daha çok takım etkinliğini ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmada literatürde hâlihazırda mevcut ölçeklerin bakış açılarından yararlanmakla birlikte konuyu daha bütüncül değerlendirmek adına takım performansı ölçeği, Goffee ve Jones, (1998)'un çalışmalarından esinlenilerek oluşturulmuştur. Sosyalleşme performans ve dayanışma performans olmak üzere 2 boyut şeklinde tasarlanan ölçekte, takım üyelerinin sosyalleşme performans düzeyini ölçmek için 8 madde, dayanışma performans düzeyini belirlemek için 9 madde yazılmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan takım devamlılığı için Aubé ve Rousseau (2005) ve Cooperstein'in (2017) literatürdeki takım devamlılığı ölçeklerinden yararlanılmıştır ($\alpha = 0,840$). Ölçek tek boyutlu ve 7 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Araştırma modeli literatür taraması ve araştırmacıların takımların yönetimine ilişkin bireysel gözlemlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Takım çalışmasının genel niteliklerini ortaya koyan bu modelde 3 temel değişken bulunmaktadır: takım oluşturma, takım performansı ve takım devamlılığı. Bu değişkenlerden takım oluşturma ve takım devamlılığı tek boyutluyken takım performansı, sosyalleşme performans ve dayanışma performans olmak üzere iki boyutludur. Modelin görünümü ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ayrıntılar Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, doğrudan ve dolaylı (aracılık) ilişkiler olmak üzere iki tür ilişki görülmektedir. Doğrudan ilişkiler değişkenler arasındaki ikili ilişkileri açıklarken dolaylı (aracılık) ilişkiler değişkenler arasındaki üçlü ilişkileri açıklamaktadır.

Literatür incelendiğinde takım oluşturma sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin takım performansı ve takım devamlılığına etki ettiğine dair bulgulara rastlanmaktadır (Aga vd., 2016: 812; Bartlett vd., 1999: 307-308). Örneğin, Lyubovnikova, Legood, Turner, ve Mamakouka, (2015: 65) tarafından yapılan çalışmada, takım üyelerinin uygun bir şekilde seçiminin takım performansının

artmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Ammeter ve Dukerich (2002: 10) araştırmalarında uygun takım oluşturma, takım devamlılığına katkı sağladığı ve daha yüksek bir takım performansı ile sonuçlandığını bulmuşlardır. Spesifik anlamda düşünüldüğünde ise takım oluştururken rol belirlenmesine dikkat edilmesinin çatışmayı ve belirsizliği azaltacağı (Tannenbaum vd., 1992: 120), rollerin ve sorumlulukların daha net bir şekilde tanımlanmasıyla ekip üyelerinin kendilerinin ve ekip arkadaşlarının sorumluluklarını daha iyi anlayacağı tartışılmaktadır (Salas vd., 1999: 316). Böylelikle takım üyeleri rolleriyle ilgili aralarında çıkabilecek sorunların üstesinden gelecek ve takım etkinliği artacaktır (Lacerenza vd., 2018: 524). Ayrıca yüksek düzeyde rol netliğine sahip organizasyonlar, daha yüksek iş memnuniyeti ve daha düşük işten ayrılma oranlarına sahiptirler (Hassan, 2013: 716). Rollerin net olması, işletmeye olan bağlılığı artırarak, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Panaccio ve Vandenberghe, 2011: 1455). Dolayısıyla rollerin belirliliği, takım devamlılığını pozitif yönde etkileyecektir. Aynı şekilde hedef belirleme, eylem odaklı çabanın artmasını sağlayarak başarıya motivasyonuna kaynak sağlayacak (Locke vd., 1981: 131) doğru yönlendirme ile takım üyelerini iş yapmanın verimli yollarını araştırmaya teşvik edecektir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002: 19). Hedeflerin net ve kesin olması, "elinden geleni yap" gibi belirsiz hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanacaktır (Locke vd., 1981: 125). Bazı araştırmalarda özellikle zor ve açık bir hedef belirlemenin performansı artıracığı savunulmaktadır (Buller ve Bell, 1986: 323). Yine kişilerarası ilişkilerin güçlendirilmesi, karşılıklı destek ve güveni geliştirecek. Dolayısıyla açık bir iletişimle çatışmalarla yüzleşilecek ve çatışmaların çözülmesiyle daha etkili kararların alındığı bir ortam oluşturulacaktır (Liebowitz ve De Meuse, 1982: 7). İletişimin artması ve kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesiyle birlikte takımın birlikte çalışma eğilimi, etkinliğini ve üretkenliğini artmaya başlayacaktır (Argyris, 1962: 712). Dinamik bir bilgi alışverişi sağlayan kişilerarası güçlü iletişim, kişiyi başkalarıyla bağlantılı kılarak gruplar halinde var olmayı ve çalışmayı daha mümkün hale getirecektir (Anant, 2015: 431). Bir grup içindeki kişilerarası ilişkilerin olumlu olması bireysel uyumu kolaylaştıracak (Macgrath, 1962: 365) dolayısıyla takım içerisinde bireysel uyumun kolayca sağlandığı ve kişilerarası ilişkilerin olumlu olduğu bir takımın devamlılığının sağlanması daha kolay olacaktır. Son olarak problem çözme etkinliği, takım üyelerinin önemli sorunları belirlemesine, kritik bilgi üretmesine, problem çözme ve eylem planlarının uygulanmasına katılımını sağladığı için (Buller ve Bell, 1986: 149-150) takımların birlikte büyük problemleri çözerek daha etkili ve devamlı hale gelmelerine yardımcı olmaktadır (Tannenbaum vd., 1992: 120). Takım içerisinde, bireylerin problemleri çözmeye yönelik ortak bir çaba göstererek sinerji oluşturma ve deneyimlerin paylaşılması daha yüksek performansa da katkıda bulunmaktadır (Jordan ve Troth, 2004: 208). Ayrıca takım devamlılığı, takım üyelerinin zaman içinde birlikte çalışmaya devam etme yeteneğine sahip olduğu anlamına geldiği için (Aube ve Rousseau, 2011: 567) performansları vesilesiyle etkinliği yüksek olan takımlar, daha yüksek oranda takım devamlılığı göstereceklerdir. Diğer taraftan performansı yüksek takımlar genelde sosyal ilişkilerin ve dayanışma motivasyonunun üst düzey olduğu takımlardır. Sosyalleşme performans genelde bilgi paylaşımını ve yeni fikirlere açık hale gelmeyi sağlamanın yanı sıra çalışanların takım arkadaşlarını yarı yolda bırakmak istemesini de engellemektedir (Goffee ve Jones, 1998: 47-49). Dolayısıyla takım içerisinde dostluk ilişkisi kuran çalışanların birlikte çalışma istekliliği artacak ve bu durum takım devamlılığını pozitif yönde etkileyecektir. Aynı şekilde dayanışma performansı, takım üyelerinin müşterek ilgi alanlarına, ortak görevlerine ve açıkça kavranmış paylaşılan ortak hedeflerine dayandığı için takım devamlılığına pozitif etki edecektir. Gelecekteki davranışın en iyi yordayıcısının geçmiş davranış olması gibi, gelecekteki performansın önemli bir yordayıcısı da mevcut performans olmasından (Bell ve Marentette, 2011: 284) dolayı mevcut takım performansının takım devamlılığını tahmin etmesi beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

"H₁: Takım oluşturma, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir".

"H₂: Takım performansı, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir".

"H₃: Takım oluşturma, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir".

Son olarak takım oluşturma süreçlerinin etkili şekilde yönetilmesiyle olası problemler engellenecektir. Takım içerisinde bir problemin olmaması, görevlerin ve hedeflerin belli olması takım içindeki birlikte çalışma istekliliğini artıracaktır. Bu isteklilik takım devamlılığına olumlu yansımaya sahiptir. Fakat her ne kadar hedeflerin, rollerin belirliliği ve problemlerin çözümü gibi iyi bir süreçten geçerek oluşturulan takımlar devamlılık konusunda sorun yaşamayacak gibi görünse de eğer bir takım yeterli performans gösteremezse bir müddet sonra takımın devamlılığı tartışma konusu olabilir. Çünkü takımlar yeterli performans gösterdikleri takdirde devam ederler. Uyum önemlidir fakat performans daha belirleyicidir. Uyumlu olduğu halde dağılan birçok takıma rastlamak pek ala mümkündür. Fakat performansı iyi olduğu halde dağılan takım sayısı nispeten daha azdır. Buradan hareketle iyi

oluşturulan takımların ancak iyi performans gösterdikleri takdirde takım devamlılığını sürdüreceği savunulabilir. Bu çerçevede takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının anlamlı bir aracılık etkisine sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu çıkarımlar doğrultusunda "H₄: Takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansı aracılık etkisine sahiptir" hipotezi geliştirilmiştir.

Ayrıca takım performansı özelinde düşünüldüğünde sosyalleşme performansının her koşulda takım devamlılığına pozitif yönlü yansıtacağı konusunda da bazı endişeler bulunmaktadır. Goffee ve Jones (1998) konuya ilişkin olumsuz sosyalleşme durumunu gündeme getirmektedir. Yani bazı organizasyonlarda sosyalleşme düzeyi çok yüksek olmasına rağmen sonuç ve performansa dönük gayret istenilen düzeyde gerçekleşmemekte ve bu durum zamanla gruplarda dağılma yönlü eğilimlere neden olabilmektedir. Bu anlamda dayanışma performansı; hedefleri tutturmak için çok ciddi şekilde çalışma, kazanmayı gönülden arzulama, rakipleri yenmeye çok azimli olma, işle ilgili talimatlara tam uyum, iş hedefini çok iyi bilme, projeleri çoğunlukla başarılı bir şekilde tamamlama, sorunların kritik noktalarını çok iyi belirleyebilme, kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiğinin gayet belirgin olması gibi özelliklerinden dolayı sosyalleşme performansa nispeten daha sonuç alıcı ve devamlılığa katkı sağlayıcı nitelikte görünmektedir. Bu bilgiler ışığında "H_{5a,b}: Takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide (a) Dayanışma Performansı (b) Sosyalleşme Performansına nispeten daha önemli bir aracılık etkisine sahiptir" hipotezi geliştirilmiştir.

Bulgular

Katılımcılardan elde edilen veriler analizinde keşifsel analizler için SPSS 21.0 ve doğrulayıcı analizler için LISREL 8.72 programından yararlanılmıştır. Analizde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini incelemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında modelde yer alan değişkenlerin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Daha sonra değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler, korelasyon analizi ve model testi için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise en iyi uyum iyiliğine sahip modeli belirlemek için Path analizi yapılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubu özelliklerini ve kapsam/geçerlilik sınırlarını belirleyebilmek adına öncelikle katılımcıların özellikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmakta (%61,3) ve 25-34 yaş aralığında (%53,1) yer almaktadır. Öğrenim durumu itibarıyla katılımcılar daha çok lisans (%57,9) ve yüksek lisans (%21,6) eğitim düzeyine sahiptirler. Katılımcılar çoğunlukla 1-5 yıl arası bir deneyime sahiptirler, statü olarak yönetici pozisyonlarından ziyade çalışan statüsünde (%55,5) yer almakta ve sektörel anlamda oldukça yerleşik kurumlarda (16 ve daha fazla sürede faaliyet gösteren) çalışmaktadırlar (%48,5).

Değişkenlere ilişkin yapısal geçerliliği tespit etmek ve model testi için öncelikle takım oluşturma, takım devamlılığı ve takım performansı değişkenlerine yönelik keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin detaylar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Keşifsel Faktör Analizleri

| Faktörler | Madde | KMO | Bartlett's Test | Çıkarım Metodu | Rotasyon Metodu | Açıklanan Varyans | Özdeğer |
|---|-------|------|-----------------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| Takım Oluşturma | 8 | ,880 | ,000 | Principal Component Analysis | Varimax | 51,649 | 4,132 |
| Takım Performansı (Dayanışma Performansı) | 8 | ,937 | | | | 36,289 | 7,781 |
| Takım Performansı (Sosyalleşme Performansı) | 7 | | | | | 29,711 | 2,119 |
| Takım Devamlılığı | 7 | ,916 | | | | 67,373 | 4,716 |

Tablo 1 incelendiğinde veri setinin faktör analizine uygunluğu tespit etmek için dikkate alınan KMO değerlerinin tüm değişkenler (takım oluşturma, sosyalleşme performansı, dayanışma performansı, takım devamlılığı) için çok iyi düzeyde skor ürettiği (eşik değer 0,60 üzeri) ve Bartlett testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan faktör analizi için çıkarım metodu olarak temel bileşenler analizi ve rotasyon yöntemi olarak varimax döndürme tekniği kullanılmış, 0,45'nin altında kalarak düşük eşdeğerlik gösteren ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda takım oluşturma için analize alınan 11 maddeden 3 tanesi; takım performansı için 17 maddeden 2 tanesi; takım devamlılığı için 10 maddeden 3 tanesi, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü verdiği için (binişik madde) yapıardan çıkarılmıştır. Son tahlilde elde edilen faktörlerin ölçeklere ilişkin açıkladıkları varyans miktarının sosyalleşme bilimleri için oldukça iyi düzeyde oldukları görülmektedir. Ayrıca tüm faktörlerde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıkları

(takım oluşturma için 0,782 ile 0,634 arasında, dayanışma performansı için 0,782 ile 0,634 arasında, sosyalleşme performans için 0,782 ile 0,634 ve takım devamlılığı için 0,782 ile 0,634 arasında) birbirine oldukça yakındır. Bu durum faktörlerin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında değişkenler için tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik katsayıları ve korelasyon analizi sonuçları incelenmiştir. İlgili ayrıntılar Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

| Değişkenler | Ort. | Std. Sap. | Skew. | Kurto. | α | TAKO | DAP | SOP | TKD |
|--------------------------------------|--------|-----------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-----|
| Takım Oluşturma (TAKO) | 4,0220 | ,67036 | -1,118 | 2,337 | ,865 | 1 | | | |
| Dayanışma Performans (DAP) | 4,0597 | ,75143 | -1,189 | 1,868 | ,928 | ,770** | 1 | | |
| Sosyalleşme Performansı (SOP) | 3,6396 | ,84184 | -,407 | -,107 | ,904 | ,559** | ,573** | 1 | |
| Takım Devamlılığı (TKD) | 4,0171 | ,76296 | -1,201 | 1,937 | ,919 | ,750** | ,759** | ,529** | 1 |

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların takım oluşturma sürecini (4,02) başarılı buldukları görülmektedir. Takım performansı konusunda dayanışma performansı (4,05) iyi düzeydeyken sosyalleşme performans nispeten düşük düzeydedir (3,63). Katılımcılar mevcut durumda üyesi oldukları takımın devam etmesi gerektiği konusunda olumlu yönde fikir birliğine sahiptirler (4,01). Diğer taraftan değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir düzeyde (Basıklık ve çarpıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında (Pallant, 2007), -3 ile +3 arasında olması (Kalaycı, 2009) kabul edilebilir düzeyde normal dağılım) olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Aynı zamanda tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerin (α : 0.60) üzerindedir. Bu bulgular değişkenleri oluşturan ifadelerin (ölçek maddelerinin) güvenilir olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise takım oluşturma ile dayanışma performansı ve takım devamlılığı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken takım oluşturma ile sosyalleşme performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde dayanışma performansı ile takım devamlılığı arasında yüksek düzeyde sosyalleşme performansı ile takım devamlılığı arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik eğilimlerden etkiye dönük işaretler anlaşıldıktan sonra araştırma modelinin testi için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri ile ilgili ayrıntılar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Araştırma modelini test etmek için gerçekleştirilen regresyon analizlerinde hiçbir modelde çoklu bağlantılılık (multi-colinearity) rastlanmamıştır. Değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değeri en düşük 0,44 olarak (0,20'den daha düşükse sorunlu) ve VIF değeri 1 olarak (10'dan yüksekse sorunlu) hesaplanmıştır. Değişkenler ile hata terimleri ilişkisini incelemek için dikkate alınan Durbin-Watson katsayısı (en yüksek 1,954) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2006: 100). Ayrıca araştırma modelinin temel kurgusunu oluşturan aracılık etkisini ölçmek için M1, M2 ve M3 modellerinin ön koşul şeklinde istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu kapsamda tablo 3'teki analiz sonuçlarına göre genel anlamda tüm değişkenlerin anlamlı bir yordayıcı olma özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bir aracılık ölçümünün gerçekleştirilmesi mümkündür. Spesifik anlamda modeller incelendiğinde, takım oluşumunun takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü önemli düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (M1). Bu etki, aracılık analizinin birinci varsayımının (bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması) gerçekleştiğini göstermektedir. Bu doğrultuda "H₁: Takım oluşturma, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde takım performansı da takım devamlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (M2). Bu durum, aracılık analizinin ikinci varsayımını (muhtemel aracılık rolüne sahip değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması) doğrular niteliktedir. Bu kapsamda "H₂: Takım performansı, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir" hipotezi de kabul edilmiştir. Son olarak takım oluşumunun takım performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilerek (M3) aracılık analizinin üçüncü varsayımı (bağımsız değişkenin muhtemel aracılık rolüne sahip değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması) sağlanmıştır. Bu bulgular ışığında "H₃: Takım oluşturma, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık analizine ilişkin temel varsayımlar sağlandıktan sonra gerçekleştirilen aracılık testi (M4) sonuçlarına göre takım performansı ve takım oluşumu değişkenlerinin modele dâhil edilmesiyle birlikte takım oluşumu değişkeninin takım devamlılığı üzerindeki etkisinde β katsayıları ve

t değerlerindeki değişim itibarıyla dikkat çekici bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüşün istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı tespit etmek için Sobel Testi hesaplaması gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Takım Oluşturma, Takım Performansı, Takım Devamlılığı Regresyon ve Aracılık Analizleri

| Model Değişkenleri | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | p |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| M1 | (Constant) | ,582 | ,159 | | 3,664 | ,000 |
| | Takım Oluşturma | ,854 | ,039 | ,750 | 21,931 | ,000 |
| Bağımlı Değişken: Takım Devamlılığı r: ,750 r ² : ,563 F ₍₁₋₃₇₃₎ : 480,981 p: ,000VIF: 1.000 Durbin-Watson: 1.807 | | | | | | |
| M2 | (Constant) | 1,031 | ,152 | | 6,777 | ,000 |
| | Takım Performansı | ,776 | ,039 | ,719 | 19,960 | ,000 |
| Bağımlı Değişken: Takım Devamlılığı r: ,719 r ² : ,516 F ₍₁₋₃₇₃₎ : 398,410 p: ,000VIF: 1.000 Durbin-Watson: 1.954 | | | | | | |
| M3 | (Constant) | ,701 | ,149 | | 4,701 | ,000 |
| | Takım Oluşturma | ,783 | ,037 | ,742 | 21,406 | ,000 |
| Bağımlı Değişken: Takım Performansı r: ,742 r ² : ,551 F ₍₁₋₃₇₃₎ : 458,235 p: ,000VIF: 1.000 Durbin-Watson: 1.896 | | | | | | |
| M4 | (Constant) | ,310 | ,152 | | 8,323 | ,000 |
| | Takım Oluşturma | ,550 | ,054 | ,483 | 10,148 | ,000 |
| | Takım Performansı | ,388 | ,051 | ,360 | 7,554 | ,000 |
| Bağımlı Değişken: Takım Devamlılığı r: ,788 r ² : ,621 F ₍₂₋₃₇₂₎ : 305,162 p: ,000VIF: 2.229Durbin-Watson: 1.873 | | | | | | |
| M5 | (Constant) | ,464 | ,159 | | 2,927 | ,004 |
| | Takım Oluşturma | ,753 | ,046 | ,661 | 16,330 | ,000 |
| | Sosyalleşme Performansı | ,144 | ,037 | ,159 | 3,929 | ,000 |
| Bağımlı Değişken: Takım Devamlılığı r: ,762 r ² : ,581 F ₍₂₋₃₇₂₎ : 257,521 p: ,000VIF: 1.455 Durbin-Watson: 1.839 | | | | | | |
| M6 | (Constant) | ,316 | ,146 | | 2,158 | ,032 |
| | Takım Oluşturma | ,464 | ,055 | ,408 | 8,403 | ,000 |
| | Dayanışma Performansı | ,452 | ,049 | ,445 | 9,181 | ,000 |
| Bağımlı Değişken: Takım Devamlılığı r: ,802 r ² : ,644 F ₍₂₋₃₇₂₎ : 336,338 p: ,000VIF: 2.457 Durbin-Watson: 1.890 | | | | | | |

Bağımsız ve aracı değişken ile aracı ve bağımlı değişken arasındaki etkiye ilişkin β katsayıları ve standart hata değerleri hesaplama aracına girildikten sonra Sobel Test değeri $p < 0,05$ olarak hesaplanmıştır (Preacher ve Leonardelli, 2021). Elde edilen bu sonuç takım performansının, takım oluşumu ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte her ne kadar takım oluşumunun takım devamlılığı üzerindeki doğrudan etkisi azalsa da istatistiki olarak anlamlı etki devam etmiştir. Dolayısıyla bu aracılık ilişkisi tam aracılık olarak değil de ancak kısmi aracılık olarak kabul edilebilir. Bu bulgular ışığında "H₄: Takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansı aracılık etkisine sahiptir" hipotezi kısmi aracılık şeklinde kabul edilmiştir. Aynı şekilde araştırma modelinde takım performansının alt boyutları olarak gösterilen dayanışma performansı ve sosyalleşme performansının takım devamlılığı üzerindeki aracılık rolü de incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre dayanışma performansı ve sosyalleşme performansın ayrı ayrı modellere dâhil edilmesiyle birlikte takım oluşumu değişkeninin takım devamlılığı üzerindeki etkisinde β katsayıları ve t değerlerindeki değişim itibarıyla kayda değer bir düşüş yaşanmış ve bu düşüşün istatistiki anlamlılığına ilişkin Sobel Test değeri $p < 0,05$ çıkmıştır. Elde edilen sonuçlarda takım oluşumu ve takım devamlılığı arasındaki ilişki ortadan kalkmadığı için hem sosyalleşme performansı hem de dayanışma performansının kısmi aracılık etkisine sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte dayanışma performansının sosyalleşme performansına nispeten daha güçlü bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre "H_{5a,b}: Takım oluşturma ile takım devamlılığı arasındaki ilişkide (a) Dayanışma Performansı (b) Sosyalleşme Performansına nispeten daha önemli bir aracılık etkisine sahiptir" hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin keşifsel analizlerden sonra araştırma sonuçlarını daha güçlü analizlerle sınamak ve yapısal geçerliliği test etmek için doğrulayıcı ölçüm modelleri

(doğrulayıcı faktör analizi ve path analizi) üretilmiştir. Modellere ilişkin uyum iyiliği puanları Tablo 4'te sunulmuştur. Literatürde çok sayıda uyum iyiliği indeksi vardır ve model-veri uyumunu en iyi tanımlayan tek bir ölçüt yoktur. Yine bir modelde bu indekslerin tamamının karşılanması oldukça zor bir durumdur. Fakat en azından bazı temel ölçütlerin karşılanması model geçerliliği için zorunludur. Aynı zamanda birkaç uyum iyiliği birlikte kullanılması daha güvenilir sonuçlar üretmektedir. Literatüre göre uyumun iyiliği endeksleri, verilerin önerilen modelle ne ölçüde eşleştiği değerlendirmek için kullanılır ve genel olarak iki gruba ayrılır: Mutlak uyum indeksleri (Absolute fit indices), Artımlı uyum indeksleri (Incremental fit indices). Mutlak uyum indeksleri, a priori modelin örnek verilere ne kadar iyi uyduğunu belirler ve hangi modelin en üst düzey uyuma sahip olduğunu gösterir (Hooperve diğerleri, 2008). Bu çalışmada, mutlak uyum ölçütleri olarak beş test kullanılmıştır: Ki-kare test istatistiği (χ^2/df), RMSEA, GFI, AGFI ve SRMR. Karşılaştırmalı (Miles ve Shevlin, 2007) veya göreceli uyum indeksleri (McDonald ve Ho, 2002) olarak da bilinen artımlı uyum indeksleri ise ki-kare değerini bir temel modelle karşılaştıran bir indeksler grubudur. Bu endeksler, modelin aynı verilere sahip diğer olası modellerle karşılaştırıldığındaki iyilik durumunu ölçer (Maruyama, 1998). Bu çalışmada, Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) kullanılmıştır.

Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi

| Faktörler | χ^2 | df | NNFI | CFI | GFI | AGFI | RMSEA | SRMR |
|-------------------------|----------|----|------|------|------|------|-------|------|
| Takım Oluşturma | 29,58 | 4 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,96 | 0,05 | 0,03 |
| Dayanışma Performansı | 33,66 | 4 | 0,99 | 0,99 | 0,97 | 0,95 | 0,06 | 0,02 |
| Sosyalleşme Performansı | 12,45 | 5 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,96 | 0,06 | 0,01 |
| Takım Devamlılığı | 32,64 | 9 | 0,98 | 0,99 | 0,97 | 0,93 | 0,08 | 0,02 |

Tablo 4 incelendiğinde takım oluşturma, dayanışma performansı, sosyalleşme performansı ve takım devamlılığı modellerine ilişkin skorların, dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebilir ve iyi uyum düzeyinde oldukları görülmektedir. Tüm modellere ilişkin bazı modifikasyonlar yapılmış, takım oluşturma modelinde TO1 ifadesi, takım devamlılığında TD6 ifadesi, dayanışma performansında D2 ifadesi ve sosyalleşme performansı modelinde S1 ve S2 ifadeleri modelden çıkarıldıktan sonra geçerli modeller üretilmiştir. Takım oluşturma modeli, tüm uyum iyiliği indeksleri; (χ^2/df) testi, RMSEA, NNFI, CFI, GFI, AGFI ve SRMR skorları açısından iyi uyum düzeyine sahiptir. Takım performansı ile ilgili model 2 boyuttan oluşmuştur (Dayanışma performansı, Sosyalleşme performansı). Bu boyutlar içerisinde dayanışma performansı ($r^2=0.77$) boyutu sosyalleşme performansı boyutuna ($r^2=0.42$) nispetle takım performansını daha iyi düzeyde temsil etmektedir. Dayanışma performansı ve Sosyalleşme performansı modelleri (χ^2/df) testi, RMSEA skorları açısından kabul edilebilir uyum değerleri üretirken NNFI, CFI, GFI, AGFI ve SRMR uyum kriterleri açısından iyi uyum skorları üretmiştir. Benzer şekilde takım devamlılığı modeli de modeller içerisinde en kötü uyum iyiliği değerlerine sahip olmasına rağmen (χ^2/df) testi, RMSEA skorları açısından kabul edilebilir uyum, NNFI, CFI, GFI, AGFI ve SRMR uyum kriterleri açısından iyi uyum skorlarına sahiptir. Bununla birlikte modellere ilişkin AIC, CAIC ve ECVI değerlerinin de bağımsız model değerlerinden daha düşük oldukları tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında modeldeki değişkenler arasındaki dolaylı ve toplam ilişkiyi (üçlü ilişkiler) belirlemek ve nedensel etkiyi değerlendirmek için Path analizi gerçekleştirilmiştir. Katsayıları yorumlamak için standardize edilmiş regresyon katsayıları ve t değerleri kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırma modelindeki kavramsal ilişkiyi en iyi açıklayan model tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz edilen model yapıları, uyum iyiliği ölçüt değerleri ve yol analizi bulguları ile ilgili detaylar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5'teki modellere ilişkin skorlar incelendiğinde, her iki modelde kabul edilebilir uyum iyiliği sonuçları üretmelerine rağmen, en iyi uyum iyiliği değerleri üreten modelin Takım Oluşturma (TAKO), Dayanışma Performansı (DAP), Takım Devamlılığı (TKD) modeli olduğu görülmektedir. Model (χ^2/df) testi, RMSEA, GFI ve AGFI skorları açısından kabul edilebilir uyum değerleri üretirken NNFI, CFI ve SRMR uyum kriterleri açısından oldukça iyi uyum skorları üretmiştir. Diğer taraftan Takım Oluşturma (TAKO), Sosyalleşme Performansı (SOP), Takım Devamlılığı (TKD) modeli ise tüm uyum iyiliği indeksleri açısından kabul edilebilir değerler üretmesine rağmen iyi uyum düzeyine ulaşamamıştır. Model için bazı modifikasyonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bulgular ışığında; dayanışma performansının sosyalleşme performansına kıyasla, takım oluşumu ve takım devamlılığı

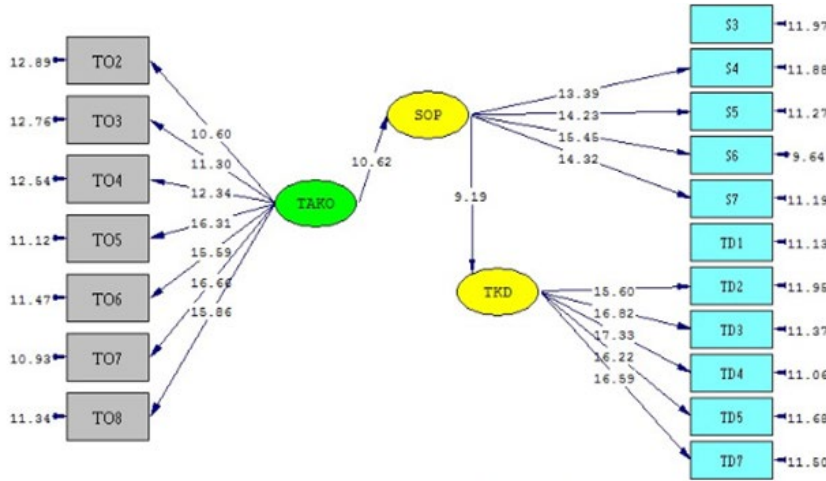
arasındaki ilişkide daha güçlü bir aracılık rolüne sahip olduğu savunulabilir. Elde edilen bu sonuç keşifsel analizlerde ulaşılan sonucu doğrulayıcı niteliktedir.

Tablo 5: Üçlü modeller-Path Analizi

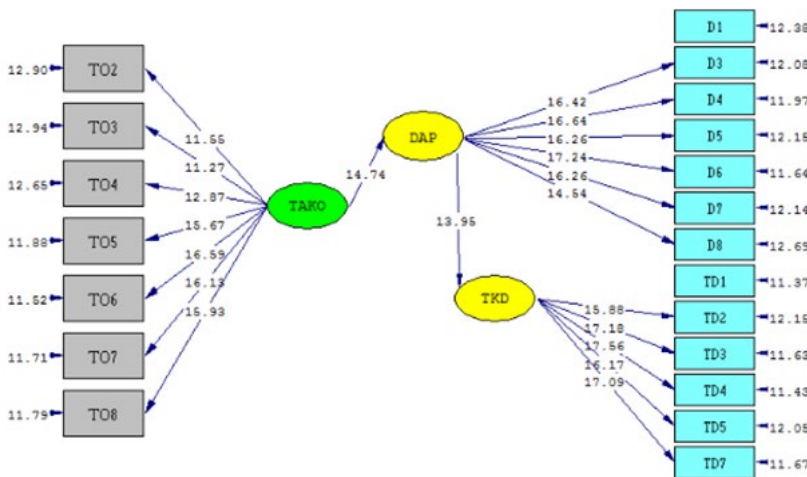
| Modeller | χ^2 | df | NNFI | CFI | GFI | AGFI | RMSEA | SRMR |
|------------------|----------|-----|------|------|------|------|-------|------|
| TAKO → SOP → TKD | 517,43 | 133 | 0.96 | 0.96 | 0.87 | 0.83 | 0.08 | 0.13 |
| TAKO → DAP → TKD | 393.62 | 168 | 0.99 | 0.99 | 0.90 | 0.88 | 0.06 | 0.04 |

Takım Oluşturma (TAKO), Dayanışma Performansı (DAP), Sosyalleşme Performansı (SOP), Takım Devamlılığı (TKD)

Diğer taraftan her iki modele ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları ve t değerleri dikkate alındığında TAKO-DAP-TKD modelindeki değişkenler arasındaki dolaylı ve toplam ilişkinin TAKO-SOP-TKD modelindeki ilişkilere nispeten daha açıklayıcı düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarını özet olarak yansıtan modellere ilişkin t değerleri aşağıda Şekil 2 ve Şekil 3'te sunulmaktadır.



Şekil 2: TAKO-SOP-TKD modeli t değerleri



Şekil 3: TAKO-DAP-TKD modeli t değerleri

Şekil 2 ve Şekil 3'te görülen t değerleri ve modellere ilişkin üretilen diğer sonuç dokümanları incelendiğinde takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki dayanışma performansının daha önemli bir aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte dayanışma performansına nispetle düşük olmakla beraber sosyalleşme performansının aracılık rolü de göz ardı edilmeyecek

düzeyde anlamlı durumdadır. Dolayısıyla takım devamlılığı için yöneticiler tarafından her iki performans türünün de önemsenmesi gerektiği savunulabilir.

Sonuç

Takım oluşturma, takım devamlılığı ve takım performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesinin amaçlandığı bu araştırmanın sonuçları, çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 25-34 yaş aralığında, erkek, lisans düzeyinde öğrenime sahip, 1-5 yıl aralığında deneyimli bireylerin bakış açılarını yansıtmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre takım oluşturma, hedeflerin belirlenmesi, rollerin tanımlanması, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve problem çözme yöntemlerinin belirlenmesi ile ilgili bir süreç olarak; takım performansı, hedef ve görevlerin çok net bir şekilde belirlendiği, sonuç/kazanma odaklı rekabetçi çalışma formüllerinin üretildiği dayanışma performansı ve üyelerin birbirleriyle çok iyi anlaştığı, sırdaslık ettiği, sıkı ilişkiler içinde olduğu ve birbirini kolladığı sosyalleşme performansından oluşan bir sonuç olarak; takım devamlılığı, uzun dönemli birlikte çalışma kapasite, kabiliyet, uyum ve motivasyondan oluşan bir olgu olarak tanımlanmıştır.

Katılımcıların üyesi oldukları takımların oluşturulma süreçlerini oldukça başarılı bulurken takımlarının devam etmesi gerektiği konusunda da olumlu yönde fikir birliğine sahiptirler. Ayrıca ait oldukları takımların dayanışma performansının oldukça iyi düzeyde sosyalleşme performansının ise nispeten düşük olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların özel sektör mensubu çalışan/yöneticiler olduğu göz önüne alındığında, sosyalleşme performansının düşük ancak dayanışma performansının yüksek olması çok fazla yadsınacak bir durum değildir. Çünkü genelde özel sektördeki takım yapılanmaları için önemli olan, kişilerarası ilişkiler ya da dostluktan çok, ortak ilgi alanları doğrultusundaki hedeflere ulaşılmasıdır.

Araştırma kapsamında çalışanların takım oluşumu sürecine ait görüşleri dikkate alındığında en önem verdikleri konuların, takımın kurallarının ve hedeflerinin açıkça belirtilmesi olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği çalışmalarla karşılaşmıştır (Örneğin: Aga vd., 2016: 807; Wildmeyer ve Ducharme, 1997: 107; Locke ve Latham, 2002: 706-707). Şöyle ki takım oluşturma sürecinde takım kuralları ve rollerin açıkça belirtilmesi görevlerin daha iyi anlaşılmasını (Salas vd., 1999: 314) ve çıkabilecek anlaşmazlıkları önlemeyi sağlayarak takım etkinliğini artırmaktadır (Lacerenza vd., 2018: 524). Katılımcıların takım performansı ile ilgili görüşlerinde ise takımın hedeflere ulaşması ve üyelerin kazanma isteği ile ilgili dayanışma yönlü eğilim dikkati çekmektedir. Literatürde bu konular takım performansının değerlendirilmesi konusunda ön plana çıkan hususlarda yer aldığı için sonuçların uyumundan bahsedilebilir. Bu kapsamda takımın ortak hedefleri hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirme becerisi (Jones ve Goffee, 1996) ve üyelerin organizasyonun hedefine ulaşmak için fazladan çaba gösterme isteği (Moskovich, 2016: 358) etkili bir dayanışmanın göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Takım devamlılığı noktasında ise araştırmaya katılanlar, takımların olası problemleri çözebilme ve birlikte çalışabilme kabiliyetine daha fazla vurgu yapmaktadırlar. Literatürde de takımın yaşamını sürdürebilmesi için takım içi uyumu artırma, problemlere etkili ve zamanında çözüm üretebilme ve birlikte çalışmaya devam etme kapasitesini artıran koşulları ve süreçleri keşfetme (Dimas vd., 2017: 561; Maynard, 2015: 654) gibi koşullar takım devamlılığı için gerekli koşullar olarak tartışılmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların literatürle önemli ölçüde örtüştüğü söylenebilir.

Değişkenler arasındaki doğrudan (ikili) ilişki/etkilere yönelik genel anlamda bir değerlendirme yapılacak olursa takım oluşturma, takım performansı ve takım devamlılığı arasında yüksek ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler olduğu söylenebilir. Spesifik anlamda bir değerlendirme yapıldığında ise ilk olarak takım oluşturma ile takım devamlılığı arasında yüksek düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguya göre, paylaşılacak ortak bir hedef uğruna sistematik bir analiz neticesinde oluşturulacak olan takım, üyelerinin uyum sağlama ve birlikte performans sürdürme becerilerini artırarak devamlılık düzeylerini pozitif yönde etkileyecektir. Literatürde elde edilen bu sonuca oldukça benzer araştırma sonuçlarına rastlanmıştır. Örneğin Aube ve Rousseau (2011), oluşturulan takıma ait üye davranış biçimlerinin takım devamlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Ammeter ve Dukerich (2002: 10) de takım oluşturma etkinliğinin, takım devamlılığına katkı sağladığını belirtmektedir. Takım oluşturma sürecinin başlıca amaçları arasında; ekip üyeleri arasındaki iletişim geliştirilmesi, üretkenlik düzeyinin artırılması, açık çalışma hedefleri ve iş birliğine dayalı problem çözme ortamının sağlanması vardır (Fapohunda, 2013: 4). Bu amaçlar doğrultusunda başarılı bir şekilde oluşturulan takımların, devamlılık sağlama konusunda daha başarılı olabilecekleri söylenebilir. İkinci olarak takım oluşturma ile takım performansı alt boyutlarından dayanışma performansı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Bu bulgu; takımın hedeflerinin belirli olmasının, üyeleri arasında olumlu ilişkilerin, rol belirginliğinin ve problem çözücü davranışların yüksek düzeyde olmasının, takımın dayanışma performansını artırıcı nitelikte olduğunu göstermektedir. Takım oluşturma ana amacının ortak iş hedefine ulaşma konusunda duygusal değil profesyonel iş ilişkilerini desteklemek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, takım oluşturma ile dayanışma performansı arasında böyle yüksek düzeyde bir ilişki oldukça makul sayılabilir. Nitekim elde edilen bu sonuç literatürle paralellik göstermektedir. Örneğin Salas (1999) tarafından yürütülen araştırmada, takım oluşturma süreçlerinin takım performansı üzerinde düşük ama pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, özellikle rol netleştirme bileşeniyle ne kadar çok ilgilenilirse performans üzerindeki etkisinin o kadar büyük olacağı savunulmaktadır. Ammeter ve Dukerich (2002: 9-10) çığır açan performans elde eden proje takımları, güçlü proje liderliği ve doğru seçilmiş takım üyeleri ile ilgili çalışmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Mullen ve Coper (1995) takım üyelerinin zevk alma eğiliminde oldukları bir görevi tamamlamalarının, onları performans noktasında daha fazla çaba ve dayanışmaya yönlendireceğini tespit etmiştir. Takım oluşturma özellikle hedef belirleme, rol tanımlama ve problem çözücü davranışlar gibi süreçleri düşündüğünde, bu özelliklerin dayanışma performansını; ilişkilerin paylaşılan ortak görevler, hedefler veya karşılıklı çıkarlarla kurulması (Ortiz ve CruzFreire, 2012: 20) enerji, yoğunlaşma ve odaklanmayı takım olarak gerçekleştirme (Pinto vd., 2011: 380) gibi özelliklerine pozitif yönlü anlamlı bir etkide bulunması beklenen bir durumdur. Diğer taraftan dayanışma performansı kadar yüksek düzeyde olmamakla birlikte takım oluşturma ile sosyal performans arasında da orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Takım oluşturma özellikle üyeler arasındaki kişisel ilişkilerin geliştirilmesi yönlü süreçleri, bu ilişkiyi güçlendirici niteliktedir. Yine araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem grubunun kültürel özellikleri düşünüldüğünde, bu ilişkinin daha yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Literatür incelendiğinde elde edilen sonuçları destekler nitelikte çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Şöyle ki takım üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişmesinin daha etkili kararların alınmasını sağlayacağı (Liebowitz ve De Meuse, 1982: 7), iletişimin artması ve kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesinin takım etkinliğini ve üretkenliğini artıracığı (Argyris, 1962: 712), takım etkinliğinin birlikte çalışmayı, disiplinli olmayı, birbiriyle iletişim kurmayı ve sosyalleşmeyi netice vereceği (Altaftazani vd., 2020: 192) savunulmaktadır. Son olarak değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler bağlamında takım performansı boyutlarından dayanışma performansı ile takım devamlılığı arasında yüksek düzeyde, sosyalleşme performansı ile takım devamlılığı arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen her iki sonuçta hem pratik geçerlilik hem de teorik kurgu anlamında kolaylıkla kabul edilebilir durumdadır. Çünkü performansı yüksek takımlar genelde sosyal ilişkilerinin ve dayanışma motivasyonunun üst düzey olduğu takımlardır. Takım devamlılığının; birlikte çalışmaya devam etmek için gerekli motivasyon ve kabiliyete, sorun çözme becerisine, engeller karşısında direnmek için gereken olanaklara sahip olma ve meydana gelen değişikliklere kolayca uyum sağlama gibi özellikleri düşünüldüğünde bu sonuç daha anlamlı hale gelmektedir. Şöyle ki takım üyeleri arasındaki dayanışma, bireysel ve organizasyonel anlamda birçok olumlu duygularla sonuçlanmaktadır (Sanders ve Van Emmerik, 2004: 359). Üyelerin olumlu deneyimler yaşaması, takım uyumunu, etkinliğini, performansını ve yeniden birlikte çalışma isteğini etkilemektedir (Maynard, 2015: 654). Aynı şekilde takım üyelerinin sosyalleşmesi, bireyler için kendilerini geliştirmeye ve iş tatmine yardımcı olurken (Feldman, 1981: 310), organizasyonlar için çalışanların entegrasyon sürecinin kısılmasına ve örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olabilmektedir (Liao vd., 2016: 94). Yine sosyalleşme genelde bilgi paylaşımını açık hale getirmenin yanı sıra çalışanların takım arkadaşlarını yarı yolda bırakma davranışını da engellemektedir (Goffee ve Jones, 1998: 47-49). Dolayısıyla takım içerisinde dostluk ilişkisi kuran çalışanların birlikte çalışma motivasyonu artacağı ve bu durumun takım devamlılığını pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir. Aynı şekilde dayanışma performansı, takım üyelerinin müşterek ilgi alanlarına, ortak görevlerine, açıkça kavranmış paylaşılan ortak hedeflerine, engellere ortak direnç gösterme, içsel uyum sağlama ve sorun çözme becerisine dayandığı için takım devamlılığını sağlayan koşullarla pozitif yönlü bir etkileşim sağlayabilecektir.

Diğer taraftan araştırmanın temel sorunsalını çözmeye yönelik gerçekleştirilen aracılık testi sonucunda genel anlamda takım performansının, takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Daha spesifik ilişkiler bağlamında takım performansının alt boyutlarının aracılık rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda ise gerek dayanışma performansı gerekse sosyalleşme performansının kısmi aracılık rolüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara, araştırma bulgularını daha güçlü analizlerle sınamak ve yapısal geçerliliği test etmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı karakterli (path analizi) analizlerde de rastlanmıştır. Bu bulgulara göre başarılı bir şekilde takımın oluşturulması halinde, takım üyelerinin devamlılık konusunda sorun yaşamayacağı ancak takım üyeleri arasındaki duygusal ilişki derecesinin bir göstergesi olan sosyal performansın yeterli seviyede olmaması halinde, bir müddet sonra takımın

devamlılığı tartışma konusu olabilir. Aynı şekilde, organizasyonun hedefine ulaşmak için fazladan çaba gösterme isteğinden kaynaklanan, ortak hedefleri hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirme becerisinin bir ölçüsü olarak dayanışma performansının yeterli olmaması durumunda takımlar uzun vadede dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Buradan hareketle iyi oluşturulan takımların ancak iyi bir dayanışma ve sosyalleşme performansı gösterdikleri takdirde takım devamlılığını sürdürebileceği söylenebilir. Bununla birlikte sosyalleşme performansına nispetle dayanışma performansının daha güçlü bir aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde Balkundi ve Harrison (2006: 60-61) tarafından yürütülen araştırmada da paralel doğrultuda, sosyal performansın ve dayanışma performansının ayrı ayrı takım devamlılığını pozitif yönde etkilediğini fakat takım devamlılığını sağlamada dayanışma performansının sosyal performanstan daha önemli nitelikte olduğu sonucuna ulaşıldığı belirlenmiştir. Sosyalleşme performansının nispeten düşük bir etkiye sahip olmasının bazı nedenleri literatürde tartışılmaktadır. Özellikle performansı özelinde düşünüldüğünde sosyalleşme performansının her koşulda takım sonuç ve devamlılığına pozitif yönlü yansıtacağı konusunda bazı endişeler bulunmaktadır. Goffee ve Jones (1998) konuya ilişkin olumsuz sosyalleşme (sosyalleşmenin karanlık yüzü) durumunu gündeme getirmektedir. Yani bazı organizasyonlarda sosyalleşme düzeyi çok yüksek olmasına rağmen sonuç ve performansa dönük çaba ve gayret istenilen düzeyde gerçekleşmemekte ve bu durum zamanla gruplarda dağılma yönlü eğilimlere neden olabilmektedir.

Bulgular üzerinde buraya kadar yapılan tartışmalara göre oluşturulan takımlarının sonuç odaklı performans sergilemeksizin yaşamlarına devam etmeleri çok mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte dayanışma performansına nispetle düşük olmakla beraber sosyalleşme performansının aracılık rolü de göz ardı edilmeyecek düzeyde anlamlı durumdadır. Dolayısıyla takım devamlılığı için takım üyelerinin sosyal ilişki biçim ve seviyelerinin de önemli olduğu savunulabilir. Bu kapsamda takım performansı olarak sadece dayanışma performansının önemsenmesi sonuç alıcı formülasyonların üretilmesine ciddi katkı sağlarken takım içi samimiyet, bağlılık, sadakat gibi sosyal yönlerin zayıf kalmasına neden olabilecektir. Yine sadece sosyal performansa önem verilmesi takım içi samimiyet ve bağlılığı artırırken sonuç alıcı çalışmalar konusunda bazı istismar durumlarının oluşmasını doğurabilecektir. Dolayısıyla takım devamlılığı için yöneticiler tarafından her iki performans türünün de önemsenmesi gerekmektedir.

İşletmelerin dinamik olarak değişen, belirsizliğin hâkim olduğu bir ortamda bulunmaları ve artan yenilik ihtiyacı nedeniyle takım bazlı organizasyon yapılarını başarılı şekilde inşa etmeleri gerekmektedir. Uyumlu bir takımın oluşturulması, takım içerisinde sosyal performans ve dayanışma performansının gerçekleşmesi ile pekiştirilerek, takımın uzun vadede birlikte çalışma isteğini güçlendirmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, sektörde yer alan takım bazlı organizasyonların başarısı için yol gösterici bir çalışma olarak literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlamaktadır.

Son olarak yürütülen araştırma metodolojik anlamda bazı sınırlılıklara sahiptir. Örneğin araştırma çeşitli hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletme ve kurum çalışanları ile gerçekleştirildiği için homojen bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmemiştir. Daha homojen örneklem üzerinde çalışılması daha farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Aynı zamanda örneklem sayısı her ne kadar yeterli sayıda olsa da gerçekleştirilen analizlerden daha güçlü sonuçlar elde edilmesi için daha büyük örneklem gruplarıyla çalışmaya ihtiyaç vardır. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği noktasında bu durum kritik bir öneme sahiptir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Düzce Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 09/04/2021 tarihli 2021/109 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Düzce University, Scientific Research and Publication Ethics Committee on 09/04/2021 and 2021/109 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: **Y.E.T.** Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: **M.B., N.K., M.Ö.** Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: **Y.E.T.** Kaynak Taraması - *Literature Review*: **M.B., N.K., M.Ö.** Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: **Y.E.T., M.B., N.K., M.Ö.** Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: **Y.E.T., Onay - Approval**: **Y.E.T., M.B., N.K., M.Ö.**

Kaynakça / References

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., ve Vallejo, B. (2016), "Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building", *International Journal of Project Management*, Vol.34, No.5, 806-818.
- Alliger, G.M., Cerasoli, C.P., Tannenbaum, S.I. ve Vessey, W.B. (2015), "Team resilience: How teams flourish under pressure", *Organizational Dynamics*, Vol.44, No.3, 176-184.
- Altaftazani, D. H., Rahayu, G. D. S., ve Kelana, J. B. (2020), "An Analysis of Basic Interaction, Communication, Team Building, and Problem-Solving Skills of Primary School Students in Marching Band Activities", *In Elementary School Forum*, Vol.7, No.2, 184-197.
- Ammeter, A.P. ve Dukerich, J. M. (2002), "Leadership, team building, and team member characteristics in high performance Project teams", *Engineering Management Journal*, Vol.14, No.4, 3-10.
- Anant, H.S. (2015), "A Study of the Impact of Openness and Trust on the Quality of Interpersonal Relations within Organizations", *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*, Vol.1, No.3, 429-451.
- Argyris, C. (1962), "Interpersonal competence and organizational effectiveness", *American Sociological Review*, Vol.27, No.5, 712-713.
- Aubé, C. ve Rousseau, V. (2005), "Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol.9, No.3, 189-204.
- Balkundi, P. ve Harrison, D.A. (2006), "Ties, Leaders, And Time In Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects On Team Viability And Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.1, 49-68.
- Bartlett, A. B., Probbler, J., ve Mohammed, S. (1999), "The effect of team-building on team process and performance", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.23, No.3, 299-311.
- Bear, M. (1976), "The technology of organization development", *Handbook of industrial and organizational psychology*, 937-994.
- Bell, S. T. ve Marentette, B. J. (2011), "Team viability for long-term and on going organizational teams", *Organizational Psychology Review*, Vol.1, No.4, 275-292.
- Bell, S.T. ve Marentette, B.J. (2011), "Team viability for long-term and ongoing organizational teams", *Organizational Psychology Review*, Vol.1, No.4, 275-292.
- Bryman, A., ve Cramer, D. (2001), *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows*, New York.
- Buller, P. F. (1986), "The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements", *Group & Organization Studies*, Vol.11, No.3, 147-168.
- Buller, P. F., ve Bell Jr, C. H. (1986), "Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, 305-328.

- Büyüköztürk, Ş. (2002), "Faktöranalizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt.8, Sayı.4, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2006), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Ciasullo, M. V., Cosimato, S., Gaeta, M. and Palumbo, R. (2017), "Comparing two approaches to team building: a performance measurement evaluation", *Team Performance Management*, Vol.23, No.7/8, 333-351.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D.E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, Vol.23, No.3, 239-290.
- Cooperstein, J.N. (2017), "Initial Development of a Team Viability Measure", *College of Science and Health Theses and Dissertations*, 202.
- Costa, P.L., Passos, A.M. ve Barata, M.C. (2015), "Multilevel influences of team viability perceptions", *Team Performance Management*, Vol.21, No.2, 19-36.
- De Meuse, K. P., ve Liebowitz, S. J. (1981), "An empirical analysis of team-building research", *Group & Organization Studies*, Vol.6, No.3, 357-378.
- Dimas I.D., Rocha H., Rebelo T. ve Lourenço P.R. (2017), "A Neural Network Model for Team Viability", *Computational Science and Its Applications - ICCSA 2017*: 560-573.
- Driskell, J. E. (1992), "Collective Behavior and Team Performance", *Human Factors*, 1992, Vol.34, No.3, 277-288.
- Dyer Jr, W. G. (2015), "Team building", *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Dyer, W. G. (1977), *Team building: Issues and alternatives*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ergün, E., ve Eyisoy, M. E. (2018), "Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol.6, No.4, 1455-1475.
- Eys, M. A., ve Carron, A. V. (2001), "Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy", *Small group research*, Vol.32, No.3, 356-373.
- Fapohunda, T. M. (2013), "Towards effective team building in the workplace", *International Journal of Education and Research*, Vol.1, No.4, 1-12.
- Feldman, D. C. (1981), "The multiple socialization of organization members", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.2, 309-318.
- Galbraith, J., Lawler, E. ve Dimon, J. (2007), "Organization structure and management systems", *The Tools Of Strategy Analysis*, 169-200.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1998), *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Ankara.
- Gorman, J. C., Cooke, N. J., ve Amazeen, P. G. (2010), "Training adaptive teams", *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, Vol.52, 295-307.
- Hassan, S. (2013), "The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates", *Public Administration Review*, Vol.73, No.5, 716-725.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. ve DeMarie, S.M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol.12, No.4, 22-42.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No.1, 53-60.
- Jackson, S.E., Chuang, C., Harden, E.E. ve Jiang, Y. (2006), "Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.25, 27-70.
- Jeczmiën, A.S., Chomatowska, B., Janiak-Rejno, I. ve Żarczyńska-Dobiesz, A. (2019), "Making team viably - a challenge for contemporary companies", *Selected problems of managing organization development in industry* 4.0.

- Jewczyn, N. B. (2010), "Assessing mechanistic and organic organizational structures: Measuring organizational uncertainty and determining an organization's proper structure", *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, Vol.1, No.6, 1-12.
- Jones, G., ve Goffee, R. (1996), "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together> (Erişim Tarihi: 14.03.2021).
- Jordan, P.j., ve Troth, A.C. (2004), "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", *Human Performance*, Vol.17, No.2, 195-218.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., ve Rosenthal, R. A. (1964), "Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity", *American Sociological Review*, Vol.30, No.4, 620.
- Kalaycı, Ş. (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Y. (2014), *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Klein, C., Diaz Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., ve Goodwin, G. F. (2009), "Does team building work?", *Small Group Research*, Vol.40, No.2, 181-222.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., ve Salas, E. (2018), "Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork", *American Psychologist*, Vol.73, No.4, 517.
- Liao, J., Huang, M. ve Xiao, B. (2016), "Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization approach", *Journal of Business Research*, Vol.71, 92-101.
- Liebowitz, S. J., ve De Meuse, K. P. (1982), "The application of team building", *Human Relations*, Vol.35, No.1, 1-18.
- Lin, T. C., Chen, C. M., Hsu, J. S. C., ve Fu, T. W. (2015), "The impact of team knowledge on problem solving competence in information systems development team", *International Journal of Project Management*, Vol.33, No.8, 1692-1703.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey", *American psychologist*, Vol.57, No.9, 705.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. ve Latham, G. P. (1981), "Goal setting and task performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin*, Vol.90, 125-152.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. ve Mamakouka, A. (2015), "How authentic leadership influences team performance: the mediating role of team reflexivity", *Journal of Business Ethics*, Vol.141, No.1, 59-70.
- Maruyama, G. M. (1998), *Basics of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maynard, M.T., Kennedy, D. M. ve Sommer, A. (2015), "Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998-2013) and framework for how this literature needs to "adapt" going forward", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.24, No.5, 652-677.
- McDonald, R. P., ve Ho, M. H. R. (2002), "Principles and practice in reporting structural equation analyses", *Psychological Methods*, Vol. 7, No.1, 64-82.
- McGrath, J.E. (1962), "The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.65, No.6, 365-375.
- Miller, K. I., ve Monge, P. R. (1986), "Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review", *The Academy of Management Journal*, Vol.29, No.4, 727-753.
- Miles, J., ve Shevlin, M. (2007), "A time and a place for incremental fit indices", *Personality and individual differences*, Vol. 42, No.5, 869-874.
- Moskovich, Y. (2016), "Loss of organizational solidarity in three kibbutz factories", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.36, No.5/6, 358-378.
- Mowday, R. T., Steers, R. M.ve Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14: 224-247.


- Mullen, B. ve Copper, C. (1994), "The relation between group cohesiveness and performance: An integration", *Psychological Bulletin*, Vol.115, No.2, 210.
- Ortiz, D. A. ve Freire Cruz, T. (2012), "Performance improvement in teamwork as a function of the cultural dimensions: solidarity and sociability in the organizational behavior", *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences*, Vol.21, No.7, 18-29.
- Pallant, J. (2007), *SPSS Survival Manual*, McGraw-Hill Education, Berkshire, England.
- Panaccio, A., ve Vandenberghe, C. (2011), "The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.41, No.6, 1455-1485.
- Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., ve Werther Jr. W. B. (2011), "Why solidarity matters (and sociability doesn't): The effects of perceived organizational culture on expatriation adjustment", *Thunderbird International Business Review*, Vol.53, No.3, 377-389.
- Preacher K. J., ve Leonardelli, G. J. (2021), "Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests", <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, (Erişim Tarihi: 08.05.2021).
- Puente-Palacios, K., Carmo Fernandes Martins, M. ve Palumbo, S. (2016), "Team performance: Evidence for validity of a measure", *Psico-USF, Bragança Paulista*, Vol.21, No.3, 513-525.
- Purtul, T. (2019), "Antecedents of better performing teams: Test of perceived team job crafting model", *Mater Thesis, The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara*.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., ve Driskell, J. E. (1999), "The effect of team building on performance: An integration", *Small group research*, Vol.30, No.3, 309-329.
- Sanders, K. ve Van Emmerik, H. (2004), "Does modern organization and governance threat solidarity?", *Journal of Management and Governance*, Vol.8, 351-372.
- Senécal, J., Loughhead, T. M., ve Bloom, G. A. (2008), "A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol.30, No.2, 186-199.
- Senior, B. ve Swailes, S. (2004), "The dimensions of management team performance: a repertory grid study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53, No.4, 317-333.
- Shuffler, M. L., Diaz Granados, D., ve Salas, E. (2011), "There's a science for that: Team development interventions in organizations", *Current Directions in Psychological Science*, Vol.20, No.6, 365-372.
- Sundstrom, E., Meuse, K. ve Futrell, D. (1990), "Work Teams Applications and Effectiveness", *American Psychological Association*, Vol.45, No.2, 120-133.
- Svyantek, D. J., Goodman, S. A., Benz, L. L., ve Gard, J. A. (1999), "The relationship between organizational characteristics and team building success", *Journal of Business and Psychology*, Vol.14, No.2, 265-283.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., ve Salas, E. (1992), "Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments", *In Advances in psychology*, Vol.82, 117-153.
- Van Maanen, J., ve Schein, E. H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", *In B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behaviour*, Vol.1, 209-264.
- Widmeyer, W. N., ve Ducharme, K. (1997), "Team building through team goal setting", *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol.9, No.1, 97-113.
- Yammarino, J., Atwater, L. E. ve Spangler, W. D. (2004), "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.17, No.2, 177-193.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002), "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating Half a Century of Leadership Research", *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol.9, No.1, 15-32.
- Zigon, J. (1999), *How to Measure Team Performance*, Zigon Performance Group, Media, PA, Philadelphia.

Ek 1: Ölçek Maddeleri

| |
|---|
| Takım Devamlılığı |
| • Birlikte çalışmaya devam etmek için gerekli motivasyon |
| • Uzun vadeli başarı kapasitesi |
| • Birlikte çalışma kabiliyeti |
| • Engeller karşısında direnme olanakları |
| • Sorun çözme başarısı |
| • <i>Sürekli başarı için kendini iyi konumlandırma*</i> |
| • Meydana gelen değişikliklere kolayca uyum sağlama |
| Takım Oluşturma |
| • <i>Sorunları çözmek için eylem planlarının uygulanmasında görevlendirme*</i> |
| • Takım kurallarının her üye tarafından kolayca bilinebilmesi |
| • Üyeleri problemleri belirleme sürecine dâhil etme |
| • Rol beklentilerini net olarak belirleme |
| • Temel hedefleri ayrıntılı şekilde açıklama |
| • Üyeleri hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik eylem planlamasına dâhil etme |
| • Kişisel ilişkileri dürüstçe tartışabilme |
| • Yakından tanışmaya teşvik etme |
| Takım Performansı |
| Dayanışma Performansı |
| • Hedefleri tutturmak için çok ciddi şekilde çalışma |
| • <i>Kazanmayı gönülden arzulama*</i> |
| • Rakipleri yenmeye çok azimli olma |
| • İşle ilgili talimatlara tam uyum |
| • İş hedefini çok iyi bilme |
| • Projeleri çoğunlukla başarılı bir şekilde tamamlama |
| • Sorunların kritik noktalarını çok iyi belirleyebilme |
| • Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiğinin gayet belirgin olması |
| Sosyalleşme Performansı |
| • <i>Kişisel konularda çok sırdışıklık*</i> |
| • <i>Birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey bilme*</i> |
| • İşten ayrılanlarla ilişkiyi hep sıcak tutma |
| • İş dışında da çok sık bir araya gelme |
| • Birbirlerini gerçekten sevdiklerine olan inanç |
| • Birbirleriyle çok iyi anlaşma ve nadiren tartışma |
| • Her zaman birbirlerini kollama |
| <i>* Bu ifade Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonrasında ölçek yapısından çıkarılmıştır.</i> |

Turizmde sürdürülebilirlik göstergeleri: Otel işletmeleri yöneticileri üzerine bir uygulama

Sustainability indicators in tourism: An application on hotel business managers

Elif Tuba Tamer¹ 

Fulya Mısırdalı Yangil² 

Öz

Bu çalışmanın amacı otel işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilir turizmde bakış açılarının incelenerek otel işletmelerindeki sürdürülebilirlik algısının tespit edilmesidir. Çalışmanın verileri sosyal, ekonomik, çevresel, kültürel, politik ve teknolojik sürdürülebilirlik boyutlarını ve bu boyutların alt bileşenlerini içeren ikili karşılaştırmalar şeklinde hazırlanan bir anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada Bodrum'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, yöneticilerin algılarına göre öncelik sırası en yüksek boyutun çevresel sürdürülebilirlik olduğu tespit edilmiştir. Diğer sürdürülebilirlik boyutları da sırasıyla, ekonomik, kültürel, teknolojik, politik ve sosyal sürdürülebilirlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma önemli bir paydaş grubu olan otel işletmelerinin sürdürülebilirlik algılarının tespit edilmesi ve sürdürülebilirlik boyutlarının önceliklendirmesi açısından yol gösterici bir çalışma olmaktadır. Çalışma bulgularına göre, birçok alanda olduğu gibi turizm alanında da sürdürülebilirlik, genel olarak çevresel sürdürülebilirlik bağlamında ele alınmaktadır. Bu durum turizmin çevreyle olan karşılıklı ilişkisinin bir sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Turizm, Otel İşletmeleri, Analitik Hiyerarşi Süreci

Jel Kodları: M10, Z32

Abstract

This study aims to determine the perception of sustainability in hotel businesses by examining the perspectives of hotel business managers towards sustainable tourism. The study data were obtained through a survey study prepared in paired comparisons including social, economic, environmental, cultural, political and technological sustainability dimensions and sub-components of these dimensions. The data obtained were analyzed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, one of the multi-criteria decision-making methods. In the study, as a result of the analysis of the data obtained from the managers of the five-star hotel enterprises operating in Bodrum, it was determined that the highest priority was environmental sustainability according to the perceptions of the managers. Furthermore, it has been concluded that other sustainability dimensions are economic, cultural, technological, political and social sustainability. Therefore, this study is a guiding study in determining the sustainability perceptions of hotel enterprises, which are an important stakeholder group and prioritizing the sustainability dimensions. According to the study's findings, sustainability in the field of tourism, as in many other fields, is generally considered in the context of environmental sustainability. This situation is a result of the mutual relationship of tourism with the environment.

Keywords: Sustainable Tourism, Hotels, Analytical Hierarchy Process

Jel Codes: M10, Z32

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi KSBMYO, Türkiye, eliftuba.beydilli@dpu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-1192-5370

² Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi KUBFA, Türkiye, fulya.myangil@dpu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-5746-3458

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Elif Tuba Tamer,

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi,
Türkiye, eliftuba.beydilli@dpu.edu.tr

Başvuru/Submitted: 26/05/2021

Revizyon/Revised: 12/07/2021

Kabul/Accepted: 25/07/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Tamer, E.T., & Mısırdalı Yangil, F., Turizmde sürdürülebilirlik göstergeleri: Otel işletmeleri yöneticileri üzerine bir uygulama, bmij (2021) 9 (3): 943-955, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1849>

Extended Abstract

Sustainability indicators in tourism: An application on hotel business managers

Literature

The research shows the necessity of developing the tourism industry with an understanding of sustainability (Butler, 1999; Ko, 2001; Miller, 2001; Roberts & Tribe, 2008; Choi & Sirakaya, 2005; Asmelash & Kumar, 2019). Sustainable tourism emphasizes making all types of tourism environmentally, socially and economically beneficial, taking into account the needs of current and future generations. Therefore, tourism should be monitored and evaluated, especially in environmental, socio-cultural and economic aspects. In this context, this study focuses on identifying and prioritizing the sustainability perceptions of hotels managers using sustainability indicators.

Research subject

The subject of the study is to evaluate the understanding of sustainable tourism from the perspective of hotels managers.

Research purpose and importance

This study aims to determine the perception of sustainability in hotels by examining the perspectives of hotel managers towards sustainable tourism. Among the tourism stakeholders, hotels have an essential share in the adoption of the sustainable tourism approach. Therefore, especially in destinations where mass tourism is intense, it is of great importance to evaluate the effects of the hotels on the destination.

Contribution of the article to the literature

There are a limited number of studies in the literature focusing on the sustainability approach of hotels. This study will contribute to the literature and make suggestions for researchers and practitioners in this field

Design and method

Research type

This article is an applied and descriptive research.

Research problems

This research question is "which of the sustainability indicators decision-makers primarily focus on in their decisions about sustainability."

Data collection method

Within the scope of the research, a survey was conducted with 24 managers working in Bodrum hotels.

Quantitative/qualitative analysis

This study used the expressions of the scale developed by Choi and Sirakaya (2006), who aimed to measure sustainable tourism indicators/criteria. The original scale consists of 6 dimensions and 125 statements: political (32), social (28), ecological (25), economic (24), technological (3), cultural (13). In this study, three expressions of each indicator/criteria with the highest average expressed by Choi and Sirakaya (2006) were considered sub-criteria. Therefore, six criteria and 18 sub-criteria were examined in the study. After determining the indicators/criteria in the study, a questionnaire form was prepared to determine the sustainable tourism perception and priorities. Then, 24 decision-makers were asked to compare and evaluate the criteria and sub-criteria of sustainable tourism according to their preferred level of importance. The data obtained were analyzed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, one of the multi-criteria decision-making methods. For this, pairwise comparison matrices have been created. In addition, evaluations were made in the Expert Choice 2000 program. Finally, priority vectors and consistency rates in the obtained results were calculated.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

According to the research findings, environmental sustainability is the highest priority for hotels regarding sustainable tourism (24%). The priority order of other criteria is; economic sustainability (19%) is second, cultural sustainability (18%) is third, technological sustainability (14%) is fourth, political sustainability (13%) is fifth, and social sustainability (12%) is sixth.

When the priority order of the sub-criteria regarding social sustainability is examined, the sub-criterion related to the participation of local people in the tourism industry (35%) takes the first place. After that, others, respectively; Visitor satisfaction for touristic destinations (33%) and air and water pollution (32%) for public health are sub-criteria.

When the priority order of the sub-criteria related to economic sustainability is examined, the sub-criterion of employment increase in tourism (47%) ranks first. Others, respectively; the percentage of the community's revenue leakage (28%) and the availability of local credit for local businesses (25%) are sub-criteria.

When the sub-criteria regarding environmental sustainability are examined, the sub-criterion related to air quality (37%) is first. Then, others, respectively; The amount of erosion in natural areas (33%) and the frequency of environmental accidents related to tourism (30%) are sub-criteria.

When the sub-criteria regarding cultural sustainability are examined, the sub-criterion related to the type/duration (43%) of the training provided to tourism workers is first. Then, others, respectively; availability of maintenance funds and resources (34%) and the use of local architecture and materials (23%) are sub-criteria.

When the sub-criteria regarding political sustainability are examined, the sub-criterion regarding the existence and level of the land development policy (45%) is first. After that, others, respectively; Sub-criteria are the existence of a development control policy (31%) and air, water pollution, waste management and the existence of the policy (24%).

When the sub-criteria regarding technological sustainability are examined, the sub-criterion of accurate data collection (54%) ranks first. Others, respectively; benchmarking (29%) and the use of low-impact technology (17%) are sub-criteria.

Discussing the findings with the literature

In the literature, there are no studies to determine the perspectives of hotel management managers towards sustainable tourism in destinations where sea tourism is expected. However, in the present study, similar results were obtained with studies on different stakeholder groups in destinations where sea tourism is standard (Logar, 2010; Jovičić & Ilić, 2010; Biçici, 2013).

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

According to the study results, it has been determined that the environmental sustainability dimension has the highest priority in terms of the perceptions of hotel managers. This dimension is followed by economic, cultural, technological, political, and social sustainability, respectively.

Suggestions based on results

It is crucial to conduct research in different destinations and with all stakeholders' participation to compare the results in future studies.

Limitations of the article

The limitation of this study is that the sample group was conducted only with decision-makers working in 5-star hotels in Bodrum.

Giriş

Turizm sektörü, ağırlıklı olarak kırılan bir çevre ortamına veya kültürel açıdan hassas alanlara dayanmaktadır (Asmelash ve Kumar, 2019: 68). 1970'li yılların sonlarına kadar sektörün bu özelliği ihmal edilmiş ve daha az finansal kaynakla daha fazla ekonomik fayda sağlaması açısından değerlendirilmiştir (Choi ve Sırakaya, 2005: 382). Bu durum sektörün plansız ve kontrolsüz büyümesine neden olmuş ve bir yandan ekonomik fayda sağlarken diğer yandan doğal ve sosyal çevrede olumsuz etkiler meydana gelmeye başlamıştır (Šimková ve Rybová, 2012: 109). Turizm sektörünün kendi doğduğu çevrede yarattığı bu olumsuz etkiler sürdürülebilirlik anlayışına olan ilginin artmasına neden olmuştur.

Sürdürülebilirlik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin, doğal kaynaklar ve çevreye verdiği büyük çaplı tahribatın bir sonucu olarak (Bozdoğan, 2005: 1026) ortaya çıkmış ve gelecek nesiller için hem kaynakların korunmasını hem de eşitlik unsurunu kapsayan bir yaklaşım olarak gelişmiştir (Dymond, 1997: 280). Sürdürülebilir turizm ise, istisnai bir turizm türü değil tüm turizm türlerinin (Butler, 1999: 18; Liu, 2003: 461; Asmelash ve Kumar, 2019: 68) çevresel, sosyal ve ekonomik olarak daha faydalı hale getirilmesi için kullanılacak bir yaklaşımdır (Lozano-Oyola, Blancas, González ve Caballero, 2012: 659). Turizm, sürdürülebilirlik anlayışıyla planlandığında, geliştirildiğinde ve yönetildiğinde faydaları topluma, doğal ve kültürel çevreye yayılabilir. Bu kapsamda sürdürülebilir turizm, yerel topluluklar için mümkün olan en fazla sosyal ve ekonomik faydayı sağlayan, kültürel mirasa özen gösteren, bütünlüğünü ve zenginliğini arttıran, çevresel tahribat ve doğal kaynakların tükenmesi üzerindeki etkiyi en aza indiren ve biyolojik çeşitliliğin korunmasını destekleyen bütüncül bir yapıya sahiptir (Burghelea, 2015: 32).

Günümüzde yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir turizm anlayışına yönelik ihtiyacın artması ile birlikte sürdürülebilirlik göstergelerini geliştirmek, bunları mevcut ve yeni turizm alanlarında uygulamak önem kazanmıştır (Butler, 1999: 16). Göstergeler, sürdürülebilir turizmin gelişiminin izlenmesini ve potansiyel olarak sorunlu alanların belirlenmesini (Šimková ve Rybová, 2012: 108) sağlamakla birlikte turistik faaliyetlerin sürdürülebilirlik düzeyini iyileştirmek amacıyla da kullanılan yararlı araçlar olarak kabul edilmektedir (Lozano-Oyola vd., 2012: 659). Ayrıca göstergeler dışında turizmde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için paydaşların sürece dahil edilmesi de önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile hükümetler, yerel halk, turizm işletmeleri ve turistler gibi paydaşların sürdürülebilirliğe ilişkin sorumluluk ve davranış kurallarını üstlenmesi gerekir (Choi ve Sırakaya, 2006: 1275). Bu bağlamda, mevcut çalışma, önemli paydaş gruplarından biri olarak kabul edilen otel işletmelerine yoğunlaşmaktadır. Çalışmada, otel işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilirlikle ilgili kararlarda algılarının belirlenmesi ve önceliklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma, otel işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilirlik algılarını incelemesi, sürdürülebilirlik boyutları ve alt kriterleri açısından önceliklendirmenin yapılması noktasında önem taşımaktadır. Çalışmaya, Bodrum'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri dahil edilmiştir.

Literatür taraması

Sürdürülebilirlik kavramına ilişkin ilk çalışmalar 1970'li yıllarda öne çıkan çevrecilik anlayışına dayanmakla (Liu, 2003: 459; Bozdoğan, 2005: 1014) birlikte kavramın popülerlik kazanması 1980'li yılların sonlarına doğru olmuştur (Butler, 1999: 7; Liu, 2003: 459; Choi ve Sırakaya, 2005: 380; Hall, 2011: 649; Burghelea, 2015: 33; Paunovic ve Jovanovic, 2017: 1). 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından hazırlanan "Ortak Geleceğimiz" (Brundtland Raporu) adlı raporda sürdürülebilir kalkınmanın "gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" (WCED, 1987: 41) şeklinde tanımlanması ile birlikte kavram turizm bağlamında da (Butler, 1999: 10) ele alınmaya başlamıştır. Turizm alanında yapılan çalışmalarda, sürdürülebilir kalkınmanın benimsenmesinin turizmin gelişiminden kaynaklanan birçok sorunu çözeceğine ilişkin temel önerme araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir (Butler, 1999: 8-9; Choi ve Sırakaya, 2005: 380; Choi ve Sırakaya, 2006: 1274; Logar, 2010: 125; Šimková ve Rybová, 2012: 109). Ancak genelde sürdürülebilirlik literatüründe (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995: 876) özelde ise sürdürülebilir turizm literatüründe sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir turizm kavramlarının tanımlanmasında görüş birliği sağlanamamıştır (Liu, 2003: 461; Asmelash ve Kumar, 2019: 68). Araştırmacılar tarafından da ifade edildiği gibi sürdürülebilirlik, sürdürülebilir turizm ve sürdürülebilir kalkınma kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Liu, 2003: 461; Burghelea, 2015: 39). Bununla birlikte sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi, turizm türlerinin mümkün olduğu ölçüde sürdürülebilir hale getirilmesiyle ilgilidir (Butler, 1999: 13).

Sürdürülebilir turizm kavramına ilişkin fiziksel çevre (Burghelea, 2015: 32), fiziksel ve beşeri çevre (Butler, 1999: 11; Ko, 2001: 817), fiziksel, beşeri ve ekonomik çevre (Manning, 1999: 179) açısından ele alınarak farklı tanımlar geliştirilmiştir. Burghelea (2015: 32) sürdürülebilir turizm kavramında doğal kaynakların rasyonel yönetimine vurgu yaparken, Butler (1999: 11), kavramı, bir bölgede sınırsız süre boyunca geçerliliğini koruyacak şekilde ve ölçekte geliştirilen, sürdürülen ve içinde bulunduğu beşeri ve fiziksel çevreyi bozmayan veya değiştirmeyen turizm şeklinde tanımlamıştır. Manning (1999: 179) ise, destinasyonların doğasına ve kültürüne saygı duyan ve ev sahibi toplulukların ve bölgelerin temel çevresel, sosyal ve ekonomik değerlerinin sürdürülmesine yardımcı olan turizm sektörü vurgusu yapmaktadır. Kavramın en çok kullanılan tanımlarından biri Dünya Turizm Örgütü (WTO, 2001) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre “sürdürülebilir turizm gelişimi, mevcut turistlerin ve ev sahibi bölgelerin ihtiyaçlarını karşılarken gelecek için fırsatları korur ve geliştirir” şeklindedir. Kültürel bütünlük, temel ekolojik süreçler, biyolojik çeşitlilik ve yaşam destek sistemleri korunurken tüm kaynakların ekonomik, sosyal ve estetik ihtiyaçların karşılanabileceği şekilde yönetilmesi öngörülmektedir (Liu, 2003: 460; Asmelash ve Kumar, 2019: 68). Tüm bu tanımlar çerçevesinde; sürdürülebilir turizm, bir yandan şimdiki ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının dikkate alınması noktasında kıt kaynakların doğru yönetimine diğer yandan tüm turizm türlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan daha faydalı hale getirilmesine vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir kalkınmayla uyumlu veya buna katkıda bulunan tüm turizm türlerini ifade etmektedir (Liu 2003: 461).

Turizmin gerçek etkilerini ve sürdürülebilirlik düzeyini değerlendirmek (Butler, 1999: 19; Buckley, 2012: 532) ve gelecekteki gelişmeleri tahmin etmek (Choi ve Sırakaya, 2006: 1277) için sürdürülebilir turizm göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Göstergelerin kullanımı, turizm destinasyonlarının planlanması ve yönetimine ilişkin bütünsel bir yaklaşımın (Manning, 1999: 181) benimsenmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak kavramın tanımlanmasına ilişkin çalışmalarda olduğu gibi sürdürülebilir turizmin izlenmesi ve değerlendirilmesinde de evrensel olarak kabul edilen göstergeler bulunmamaktadır (Choi ve Sırakaya, 2006: 1276; Torres-Delgado ve Palomeque, 2014: 136; Burghelea, Uzlău ve Ene, 2016: 80; Asmelash ve Kumar, 2019: 69). Bu durum aslında sürdürülebilir turizmin farklı yaklaşımlar ve bakış açılarıyla (Miller, 2001: 352) değerlendirilmesinin bir sonucudur. Sürdürülebilir turizme ilişkin değerlendirmede akademik çalışmalar sıklıkla turizmin geleneksel olarak kabul edilen ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel boyutlarına odaklanmıştır (Dymond, 1997; Manning, 1999; Logar, 2010; Blancas, González, Lozano-Oyola ve Pe´rez, 2010; Blancas, Lozano-Oyola, González ve Caballero, 2011; Lozano-Oyola vd., 2012; Durovic ve Lovrentjev, 2014; Torres-Delgado ve Palomeque, 2014; Blancas, Lozano-Oyola, González ve Caballero, 2016; Blancas, Lozano-Oyala, González ve Caballero, 2018; Torres-Delgado ve Palomeque, 2018). Bununla birlikte sürdürülebilir turizmi izlemek ve değerlendirmek amacıyla uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde göstergelerin geliştirilmesi birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Miller, 2001; Roberts ve Tribe, 2008; Choi ve Sırakaya, 2005; Asmelash ve Kumar, 2019). Sürdürülebilir turizmin geleneksel boyutlarına ek olarak kurumsal (Roberts ve Tribe, 2008; Asmelash ve Kumar, 2019), politik ve teknolojik (Choi ve Sırakaya, 2006; Šimková ve Rybová, 2012) turist memnuniyeti (Ko, 2001; Choi ve Sırakaya, 2005; Jovičić ve Ilić, 2010; Burghelea vd., 2016) boyutları geliştirilmiştir. Mevcut çalışmada, Choi ve Sırakaya (2006) tarafından geliştirilen ekonomik, çevresel, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik sürdürülebilirlik boyutları incelenmiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik, bir işletmenin yerel ve ulusal düzeyde ekonomik sistemde ayakta kalabilme ve kar elde etme kabiliyetini ifade etmektedir (Roberts ve Tribe, 2008: 584). Çevresel sürdürülebilirlik, yenilenebilir olmayan veya değerli olan kaynakları korumak ve yönetmeyi ifade etmektedir (Hall, 2011: 659). Çevresel sürdürülebilirlik, şimdi ve gelecek nesiller için (Choi ve Sırakaya, 2006: 1276) hava, toprak ve su kirliliğini en aza indirmeyi ve doğal mirası korumak için harekete geçmeyi vurgulanmaktadır (Hall, 2011: 659). Sosyal sürdürülebilirlik, sosyal kimliğe ve sosyal sermayeye saygı duyulması ve sosyal uyumun güçlendirilmesine odaklanmaktadır (Choi ve Sırakaya, 2006: 1276). Kültürel sürdürülebilirlik, kültürel ve tarihi mirasın korunmasını ifade etmektedir (Šimková ve Rybová, 2012: 110). Politik sürdürülebilirlik, yerel halkın sürdürülebilir turizm uygulamalarına ilişkin karar alma sürecine dahil edilmesini içermektedir (Choi ve Sırakaya, 2006: 1276). Teknolojik sürdürülebilirlik ise yeni turizm ürünleri için yenilikçi güç olan bilgi ve iletişim sistemlerindeki teknolojik gelişmeyle ilgilidir. Çevre dostu teknolojileri kullanmak bunların destinasyon üzerindeki doğal, sosyo-kültürel etkilerini en aza indirmeye yardımcı olacaktır (Šimková ve Rybová, 2012: 109). Bu sürdürülebilirlik boyutları çerçevesinde sürdürülebilir turizmin, çevresel olarak sorumlu, sosyal olarak uyumlu, kültürel olarak uygun, politik olarak eşitlikçi, teknolojik olarak destekleyici ve yerel halk için ekonomik anlamda faydalı olması gerekmektedir (Choi ve Sırakaya, 2006: 1286).

Turizmde sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için tüm turizm türlerinde sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesi sıklıkla vurgulanmaktadır. Sürdürülebilir turizm anlayışının başarılı

olabilmesi ise turizm işletmeleri, yerel yönetimler, yerel halk, turistler gibi paydaş gruplarının sürece dahil edilmesine bağlıdır. Turizm işletmeleri sürdürülebilirliğin ilkelerine bağlı kalmanın doğrudan kendi çıkarlarına olduğunu anlamazsa diğer paydaşların çabalarının etkisi yeterli olmayacaktır. Kamu sektörünün sürdürülebilir politika ve eylemleri uygulamaya istekli olması gerekir. Bu durum, diğer paydaşlar için de itici bir güç olacaktır. Yerel halk sürdürülebilir politikaların kendilerine sağladığı kısa ve uzun vadeli faydaları göremezlerse sürdürülebilir turizm için çaba sarf etmeyecektir. Son olarak turistlerin kendileri sürdürülebilir turizm biçimlerinden memnun kalmazlarsa, bu tür turizme katılmayacaklar ve bu tür turizmi sunmaya yönelik destinasyonları ziyaret etmeyeceklerdir. Turizmde sürdürülebilir kalkınmanın anlaşılması kadar uygulanmasını sağlamak için gerekli politika ve eylemlerin turizmdeki tüm paydaşlar tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir (Butler, 1999: 20; Liu, 2003: 471; Asmelah ve Kumar, 2019: 70). Kısaca, sürdürülebilir turizm yaklaşımında destinasyonları paydaşların değerlerini entegre edecek şekilde ve onların katılımlarıyla planlamak ve yönetmek esastır (Manning, 1999: 180).

Sürdürülebilir turizmin değerlendirilmesi ile ilgili alan yazında, yerel yönetimler (Dymond, 1997; Tanguay, Rajaonson ve Therrien, 2013; Torres-Delgado ve Palomeque, 2014) yerel halk (Choi ve Sırakaya, 2005; Choi ve Sırakaya, 2006; Biçici, 2013; Kunasekaran, Gill, Ramachandran, Shuib, Baum ve Afandi, 2017), turistler (Miller, 2001; Ko, 2001; Blackstock, White, McCrum, Scott ve Hunter, 2008), turizm işletmeleri (Roberts ve Tribe, 2008; Alagöz, Güneş ve Uslu, 2015; Koç ve Yazıcıoğlu, 2020) ve yerel yönetimler, yerel halk, turistler veya turizm işletmeleri/örgütleri gibi birden fazla paydaş grubunun (Timur ve Getz, 2009; Paunovic ve Jovanović, 2017; Asmelash ve Kumar, 2019) dahil edildiği çalışmalar bulunmaktadır. Mevcut çalışmada sürdürülebilir turizmin gelişimde önemli bir paydaş grubunu oluşturan ve varlıkları büyük oranda destinasyonun doğal ve sosyo-kültürel özelliklerine dayanan dolayısıyla sürdürülebilir turizmi hem etkileyen hem de etkilenen taraf olan otel işletmelerinin bakış açıları incelenmiştir.

Alan yazında paydaş gruplarından turizm işletmelerini konu alan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte Roberts ve Tribe (2008) tarafından yapılan çalışmada, küçük ölçekli ve yerel turizm işletmeleri için dört sürdürülebilirlik boyutunu (çevresel, ekonomik, sosyo-kültürel, kurumsal boyutları) kapsayan sürdürülebilirlik göstergeleri geliştirilmiştir. Alagöz vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, Erzincan'da faaliyet gösteren otel işletmeleri ve seyahat acentaları yöneticilerinin sürdürülebilir turizm yaklaşımlarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada, çevrenin sürdürülebilirliği, uzun dönem planlama, algılanan ekonomik fayda, toplum merkezli ekonomi, topluluk katılımının maksimizasyonu ve ziyaretçi memnuniyetinin sağlanması boyutları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin sürdürülebilir turizm boyutlarına ilişkin algulamaları sırasıyla algılanan ekonomik fayda, çevrenin sürdürülebilirliği, ziyaretçi memnuniyetinin sağlanması, toplum merkezli ekonomi, topluluk katılım maksimizasyonu ve uzun dönemli planlama şeklinde belirtilmiştir. Koç ve Yazıcıoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada ise konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik eğilimleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre konaklama işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik tutumları ile davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Metodoloji

Çalışmanın bu bölümde, çalışmada kullanılan çok kriterli karar verme yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile sürdürülebilir turizm algısının belirlenmesi ele alınmaktadır.

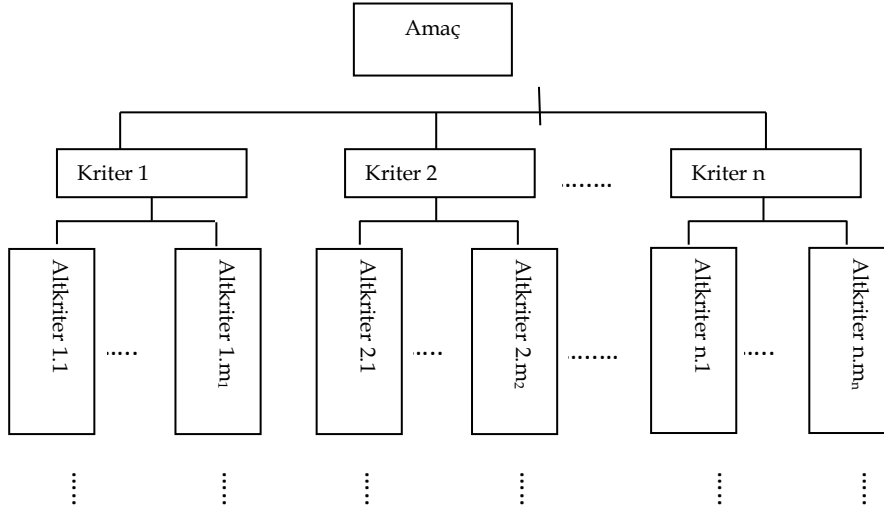
Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

Çalışmada, 1968 yılında ilk olarak Myers ve Alpert tarafından ortaya atılan ve daha sonra 1970'lerde Thomas L. Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinde kullanılan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) kullanılmıştır (Yaralıoğlu, 2001: 131). AHP yapılandırma, ölçme ve sentezlemeyi sağlayan bir metodolojidir (Forman ve Gass, 2001: 469). Genel bir ölçüm teorisi olarak ele alınan AHP, çok kriterli karar verme, planlama, kaynak dağılımı ile uyumsuzlukların çözümünde geniş bir uygulama alanı bulmakta (Saaty, 1987: 161) ve ölçülebilir ya da soyut kriterlerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Vargas, 1990: 2). Bir diğer ifadeyle, AHP, alternatifler arasından seçim yapmak, kıt kaynakların tahsisi ve tahmin gibi çeşitli sorun alanlarında uygulanmaktadır. Ancak geniş bir uygulama alanına sahip olmasına rağmen sorunların aksiyomatik temeli sorunun kapsam açısından dikkatlice ele alınmasını gerektirmektedir (Forman ve Gass, 2001: 469). Dolayısıyla, sorunla ilgili alanların ve alternatiflerin belirlenmesinin titizlikle yapılması önem taşımaktadır.

AHP karar vermenin, insanların deneyim ve bilgisinin en az kullandıkları veriler kadar değerli olduğu ilkesine dayanmaktadır (Vargas, 1990: 2). İnsanlar farklı yargılara sahiptirler ve bu durum karar verirken, karar kriterlerini ve alternatiflerini değerlendirirken önem taşımaktadır (Adıgüzel, Çetintürk

ve Er, 2009:21). Bu bağlamda AHP, karar vericilerin farklı psikolojik ve sosyolojik durumlarını, yargılarını ve onların önceliklerini dikkate alan hem nitel hem de nicel değişkenleri bir arada değerlendirmeye imkan sağlayan bir metodoloji olarak kullanılmaktadır (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004: 132). Bu durum, metodolojinin en güçlü özelliği olan, eşleştirilmiş karşılaştırma matrislerinin tahminlerinde ifade edilen öznel bilgilerden sayısal öncelikler oluşturmasını sağlamaktadır (Lui ve Hai, 2004: 309). *Bu açıklamalar doğrultusunda AHP, karmaşık ve iyi yapılandırılmamış bir durumun, bileşenlerini ve değişkenlerini hiyerarşik bir düzende ifade etme, her bir alternatifin kıyaslamalı önem düzeylerine ilişkin kişisel yargılara sayısal değerler atama ve elde edilen yargıların sonucuna göre değişkenlerin öncelik düzeylerini ortaya koyarak sentez yapma metodolojisi olarak tanımlanabilir* (Alp ve Gündoğdu, 2012: 10).

AHP, dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşaması hiyerarşinin oluşturulmasıdır. Bu aşamada amaç ve amaca yönelik seçimi etkileyecek olan kriterler ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla birinci aşamada karar verme probleminin daha kolay anlaşılması sağlanmaktadır (Toksarı, 2007: 172; Alp ve Gündoğdu, 2012: 10). Şekil 1’de AHP’nin hiyerarşi yapısı gösterilmektedir.



Şekil 1: AHP Hiyerarşi Yapısı

Kaynak: Tzeng ve Huang, 2011:16

İkinci aşamada, kriter ve alt kriterlerin kendi aralarında önem derecelerinin ortaya konabilmesi için karşılaştırmalar yapılır. Bu aşamada $n \times n$ boyutlu $A(a_{ij})$ ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmaktadır.

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Matrisler oluşturulmasında ve karşılaştırma yapılırken Saaty tarafından önerilen önem 1-9 skalası kullanılmaktadır (Dağdeviren, vd., 2004: 132). Tablo 1’de önem skalası yer almaktadır.

Tablo 1: AHP Önem Skala Değerleri ve Tanımları

| Değer | Tanım | Açıklama |
|------------|------------------------------|--|
| 1 | Eşit önemli | İki seçenekte eşit derecede öneme sahip. |
| 3 | Orta derecede önemli | Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmaktadır. |
| 5 | Kuvvetli derecede önemli | Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmaktadır. |
| 7 | Çok kuvvetli derecede önemli | Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır. |
| 9 | Kesin önemli | Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir |
| 2, 4, 6, 8 | Ara değerler | Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler |

Kaynak: Dağdeviren vd., 2004: 133.

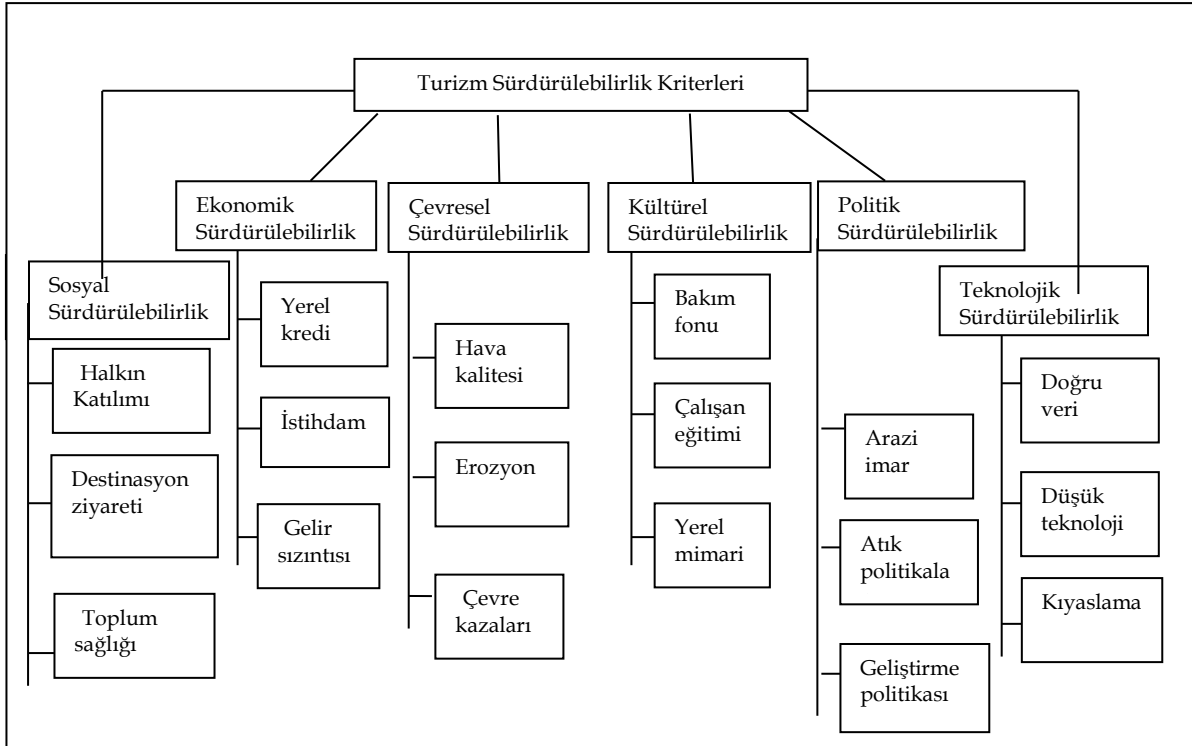
Üçüncü aşama sentezlemedir. Bu aşamada ikili karşılaştırma matrislerinde karşılaştırılanların göreceli önceliği hesaplanmaktadır. Ayrıca bu aşamada tutarlılık göstergesi ve tutarlılık oranı da hesaplanmaktadır. Tutarlılık analiziyle karşılaştırma sonucunda elde edilen değerlerin diğer ifadeyle önceliklerin birbirleriyle olan mantıksal ve matematiksel ilişkisi incelenmektedir (Alp ve Gündoğdu,

2012: 11). Tutarlılık oranının düşük olması, karar vericinin ikili karşılaştırmalardaki kararlarının tutarlı olduğunu, yüksek olması ise tutarsız olduğunu göstermektedir. AHP’de tutarlılık oranı düzeyinin 0,10’ dan düşük olması öngörülmektedir (Adıgüzel vd., 2009: 24). Dördüncü aşamada da göreceli ağırlıkların birleştirilerek en iyi alternatif kararının verilmesini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilir turizm algısının AHP ile incelenmesi

Sürdürülebilirlik kavramı, yaklaşık 4.5 milyar yaşında olan dünyamızın son 200 yıldır yaşadığı deformasyonu anlayıp buna çözüm bulmaya yönelik anlayışı ve çalışmaları içermektedir. Birinci Sanayi Devrimi ile başlayan ve giderek hız kazanan deformasyon, insanlığın kendi kendine yok olmaya gitmesi tehdidini barındırmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde insanlık, bu tehditle mücadele edebilmenin ve gelişimin ancak bütünsel bir biçimde gerçekleşebildiğini anlamıştır. Bu anlayış ise, gelecek nesiller lehine dünyanın somut (çevresel kaynaklar vb) ve soyut (kültürel, sosyal kaynaklar vb.) kaynaklarının daha etkin kullanılması çalışmalarını başlatmıştır. Akademik alan yazında da sürdürülebilirlik kavramı teorik ve uygulamalı olarak son yıllarda önemli bir yer teşkil etmeye başlamıştır. Bu çalışmada da, sürdürülebilirlik kavramı ele alınmakta ve sürdürülebilirlik algısının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, karar vericilerin sürdürülebilirlikle ilgili kararlarda algılarının belirlenerek buna istinaden önceliklerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma, sürdürülebilirlik algısının incelenmesi ve önceliklendirilmesi açısından bir ön araştırma niteliği taşımaktadır. Buna yönelik olarak çalışmada otel işletmeleri incelemeye dahil edilmiş ve alan yazın incelemesi sonucunda sürdürülebilir turizm göstergeleri doğrultusunda bir model oluşturulmuştur.

Turizm sektöründe sürdürülebilirlik boyutları yerel, ulusal, uluslararası düzeyde destinasyonun ve turizm türünün özelliklerine göre farklılaşabilmektedir. Bu kapsamda çalışmada sürdürülebilir turizm göstergelerini veya kriterlerini ölçmeyi amaçlayan Choi ve Sırakaya (2006) tarafından geliştirilen ölçekteki ifadelerden faydalanılmıştır. Ölçeğin orijinali politik (32), sosyal (28), ekolojik (25), ekonomik (24), teknolojik (3), kültürel (13) olmak üzere 6 boyut ve 125 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ise, Choi ve Sırakaya (2006)’nın ifade ettiği en yüksek ortalamaya sahip her bir göstergeye/kritere ait 3’er ifade alt kriter olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla çalışmada 6 kriter ve 18 alt kriter incelemeye tabi tutulmuştur. Şekil 2’de bu kriter ve alt kriterler AHP için gerekli hiyerarşide belirtilmektedir.



Şekil 2: Sürdürülebilir Turizm Göstergeleri

Şekil 2’ye göre sosyal sürdürülebilirlikle ilgili göstergeler; turizm endüstrisine bölge halkının katılımı, turistik destinasyonlara yönelik ziyaretçi ve toplum sağlığına yönelik olarak hava ve su kirliliği alt kriterlerinden oluşmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili göstergeler; yerel işletmeler için yerel kredinin mevcudiyeti, turizmde istihdam artışı ve toplumun gelir sızıntısının yüzdesi alt kriterlerinden oluşmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlikle ilgili göstergeler; hava kalitesi endeksi, doğal alanlardaki erozyon miktarı ve turizmle ilgili çevre kazalarının sıklığı alt kriterlerinden oluşmaktadır. Kültürel

sürdürülebilirlikle ilgili göstergeler; kültürel alanların bakım fonu ve kaynakların mevcudiyeti, turizm çalışanlarına verilen eğitimin türü/süresi ve yerel mimari ve malzemenin kullanımı alt kriterlerinden oluşmaktadır. Politik sürdürülebilirlikle ilgili göstergeler; arazi imar politikasının mevcudiyeti ve seviyesi, hava, su kirliliği, atık yönetimi ve politikanın mevcudiyeti ve geliştirme kontrol politikasının mevcudiyeti alt kriterlerinden oluşmaktadır. Teknolojik sürdürülebilirlikle ilgili göstergeler; doğru veri toplama, düşük etkili teknolojinin kullanımı ve kıyaslama alt kriterlerinden oluşmaktadır.

Çalışmada göstergeler/kriterler belirlendikten sonra sürdürülebilir turizm algısının, bu doğrultuda önceliklerin tespit edilmesi ve AHP'nin uygulanabilmesi için otel işletmelerine uygulanacak bir anket formu hazırlanmıştır. Anket çalışması 06.06.2019-30.08.2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırma verileri 01.01.2020 tarihinden önce toplandığı için etik kurul iznine gerek duyulmamıştır. Anket Bodrum'da faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgeli 12 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde görev yapan yöneticilere veya karar vericilere uygulanmış olup toplam 24 yönetici/karar vericiden belirlenmiş olan sürdürülebilir turizm kriter ve alt kriterlerini kendi tercih önem seviyelerine göre karşılaştırma yapıp değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuş ve Expert Choce 2000 programında değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlardaki öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 2. Sürdürülebilir Turizm Algısında Kriterlerin Öncelik Vektörü

| Göstergeler/Kriterler | Öncelik Vektörü (Ağırlık) | Öncelik Sırası |
|------------------------------|---------------------------|----------------|
| Sosyal Sürdürülebilirlik | 0,12 | 6 |
| Ekonomik Sürdürülebilirlik | 0,19 | 2 |
| Çevresel Sürdürülebilirlik | 0,24 | 1 |
| Kültürel Sürdürülebilirlik | 0,18 | 3 |
| Politik Sürdürülebilirlik | 0,13 | 5 |
| Teknolojik Sürdürülebilirlik | 0,14 | 4 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,01 | |

Tablo 2'ye göre Bodrum'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri için çevresel sürdürülebilirlik %24 ağırlığa sahip olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Bodrum'da faaliyet gösteren otel işletmeleri için sürdürülebilir turizmle ilgili öncelik sırası en yüksek olan kriter çevresel sürdürülebilirliktir. Diğer kriterlerin öncelik sırası ise; ekonomik sürdürülebilirlik (%19) ikinci, kültürel sürdürülebilirlik (%18) üçüncü, teknolojik sürdürülebilirlik (%14) dördüncü, politik sürdürülebilirlik (%13) beşinci ve sosyal sürdürülebilirlik (%12) altıncı sırada yer almaktadır.

Tablo 3'te kriter olarak tanımlanan göstergelerin alt kriterleri ele alınmıştır. Sosyal sürdürülebilirlikle ilgili alt kriterlerin öncelik sırası incelendiğinde; alt kriterleri ağırlıklarının birbirine yakın olduğu söylenebilmektedir. Sıralama da ise, turizm endüstrisine bölge halkının katılımıyla (%35) ilgili alt kriterinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğerleri sırasıyla; turistik destinasyonlara yönelik ziyaretçi memnuniyeti (%33) ve toplum sağlığına yönelik olarak hava ve su kirliliği (%32) alt kriterleri olmaktadır.

Ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili alt kriterlerinin öncelik sırası incelendiğinde; turizmde istihdam artışı (%47) ile ilgili alt kriterinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğerlerinin sırasıyla; toplumun gelir sızıntısının yüzdesi (%28) ve yerel işletmeler için yerel kredinin mevcudiyeti (%25) alt kriterleri olmaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlikle ilgili alt kriterler incelendiğinde; hava kalitesi (%37) ile ilgili alt kriterinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğerleri sırasıyla; doğal alanlardaki erozyon miktarı (%33) ve turizmle ilgili çevre kazalarının sıklığı (%30) alt kriterleri olmaktadır.

Kültürel sürdürülebilirlikle ilgili alt kriterler incelendiğinde; turizm çalışanlarına verilen eğitimin türü/süresi (%43) ile ilgili alt kriterinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğerleri sırasıyla; bakım fonu ve kaynakların mevcudiyeti (%34) ve yerel mimari ve malzemenin kullanımı (%23) alt kriterleri olmaktadır.

Politik sürdürülebilirlikle ilgili alt kriterler incelendiğinde; arazi imar politikasının mevcudiyeti ve seviyesi (%45) ile ilgili alt kriterinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğerleri sırasıyla; geliştirme kontrol politikasının mevcudiyeti (%31) ve hava, su kirliliği, atık yönetimi ve politikanın mevcudiyeti (%24) alt kriterleri olmaktadır.

Tablo 3: Sürdürülebilir Turizm Algısında Alt Kriterlerin Öncelik Vektörü

| Sosyal Sürdürülebilirlik | Öncelik Vektörü | Öncelik Sıralaması |
|--|-----------------|--------------------|
| Turizm endüstrisine bölge halkının katılımı | 0,35 | 1 |
| Turistik destinasyonlara yönelik ziyaretçi memnuniyeti | 0,33 | 2 |
| Toplum sağlığına yönelik olarak hava ve su kirliliği | 0,32 | 3 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,03 | |
| Ekonomik Sürdürülebilirlik | Öncelik Vektörü | Öncelik Sıralaması |
| Yerel işletmeler için yerel kredinin mevcudiyeti | 0,25 | 3 |
| Turizmde istihdam artışı | 0,47 | 1 |
| Toplumun gelir sızıntısının yüzdesi | 0,28 | 2 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,01 | |
| Çevresel Sürdürülebilirlik | Öncelik Vektörü | Öncelik Sıralaması |
| Hava kalitesi endeksi | 0,37 | 1 |
| Doğal alanlardaki erozyon miktarı | 0,33 | 2 |
| Turizmle ilgili çevre kazalarının sıklığı | 0,30 | 3 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,03 | |
| Kültürel Sürdürülebilirlik | Öncelik Vektörü | Öncelik Sıralaması |
| Bakım fonu ve kaynakların mevcudiyeti | 0,34 | 2 |
| Turizm çalışanlarına verilen eğitimin türü/süresi | 0,43 | 1 |
| Yerel mimari ve malzemenin kullanımı | 0,23 | 3 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,03 | |
| Politik Sürdürülebilirlik | Öncelik Vektörü | Öncelik Sıralaması |
| Arazi imar politikasının mevcudiyeti ve seviyesi | 0,45 | 1 |
| Hava, su kirliliği, atık yönetimi ve politikanın mevcudiyeti | 0,24 | 3 |
| Geliştirme kontrol politikasının mevcudiyeti | 0,31 | 2 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,08 | |
| Teknolojik Sürdürülebilirlik | Öncelik Vektörü | Öncelik Sıralaması |
| Doğru veri toplama | 0,54 | 1 |
| Düşük etkili teknolojinin kullanımı | 0,17 | 3 |
| Kıyaslama | 0,29 | 2 |
| <i>Toplam</i> | 1 | |
| <i>Tutarlılık Oranı</i> | 0,005 | |

Teknolojik sürdürülebilirlikle ilgili alt kriterler incelendiğinde; doğru veri toplama (%54) ile ilgili alt kriterinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğerleri sırasıyla; kıyaslama (%29) ve düşük etkili teknolojinin kullanımı (%17) alt kriterleri olmaktadır.

Sonuç ve tartışma

Bu çalışmada, Bodrum'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev alan yöneticilerin sürdürülebilir turizme ilişkin bakış açılarının tespit edilmesi ve sürdürülebilir turizm boyutlarına ilişkin algılarının öncelik sırasına göre belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçların, ilgili alan yazın, karar vericiler ve uygulayıcılar ayrıca tüm turizm paydaşları için önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre otel işletmeleri yöneticilerinin algıları açısından çevresel sürdürülebilirlik boyutunun en yüksek önceliğe sahip boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutu sırasıyla ekonomik sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, teknolojik sürdürülebilirlik, politik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik takip etmektedir.

“Hava kalitesi, doğal alanlardaki erozyon miktarı” ve “turizmle ilgili çevre kazalarını” kapsayan çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir turizmin temel yapı taşı oluşturması nedeniyle yöneticiler açısından da en önemli boyut olarak algılanmaktadır. Diğer yandan bölgede kitle turizminin yaygın olması hem yapılaşmanın hem de mevsimsel yoğunlaşmanın neden olduğu çevresel yükler yaratmaktadır. Alan yazında deniz turizminin yaygın olduğu destinasyonlarda farklı paydaş grupları üzerine yapılan çalışmalarda (Logar, 2010; Jovičić ve Ilić, 2010; Biçici, 2013) benzer sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla, elde edilen bu sonuç kitle turizmüne hizmet eden çoğu destinasyon ve varlıklarının devamlılığı, çevrenin korunmasına bağlı olan otel işletmeleri için beklenen bir sonuç olarak kabul edilebilir. Ayrıca yöneticilerin bu algısı, çevrenin korunmasına ilişkin bir uyarı şeklinde de

yorumlanabilir. Ekonomik sürdürülebilirlik, destinasyonun, işletmelerin ve yerel halkın turizmden fayda sağlamasına odaklanmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre ekonomik sürdürülebilirlik, özellikle “turizmde istihdam artışı” yaratması açısından önemli bir boyut olarak algılandığı tespit edilmiştir. Kültürel mirasın korunmasına odaklanan kültürel sürdürülebilirlik boyutunda, “turizm çalışanlarına verilen eğitimin türü/süresine” ilişkin kriterin ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç otel işletmelerinde eğitilmiş ve nitelikli personel ihtiyacının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yeni ve çevreye duyarlı teknolojilerin sektörde kullanılmasını vurgulayan teknolojik sürdürülebilirlik boyutunda, “doğru veri depolama” yöneticiler tarafından en çok algılanan alt kriter olarak tespit edilmiştir. Buckley (2012: 530) tarafından da ifade edildiği gibi bilgi teknolojilerinin kullanılması, kaynak tüketimi ve atık oluşumunu azaltabilir özelliktedir. Turizme ilişkin kararlara paydaşların katılımını ifade eden politik sürdürülebilirlik boyutunda “arazi imar politikasının mevcudiyeti ve seviyesi” en çok algılanan alt kriter olarak tespit edilmiştir. Bu durum, turizm işletmelerinin imar politikalarında kararlara katılım isteklerinin bir sonucu olarak yorumlanabilir. “Turizm endüstrisine bölge halkının katılımı”, “ziyaretçi memnuniyeti” ve “toplum sağlığına yönelik hava ve su kirliliğini” kapsayan sosyal sürdürülebilirlik, yöneticiler açısından en az algılanan boyut olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, sosyal açıdan turizmin bölgede yarattığı olumsuzluk düzeyinin düşük olması şeklinde değerlendirilebilir.

Özetle, turizm sektörünün uzun vadeli varlığı, doğal, sosyal ve kültürel kaynakların korunarak gelecek nesillere aktarılmasını vurgulayan sürdürülebilirlik anlayışı ile mümkündür. Sürdürülebilir turizmin gelişmesi ise hem akademik açıdan hem de karar vericiler ve uygulayıcılar açısından daha fazla çalışmanın yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bodrum’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma çeşitli sınırlılıkları içermektedir. Dolayısıyla konunun daha iyi anlaşılabilmesi, alan yazına ve sektöre daha fazla katkı sağlaması için deniz turizminin gerçekleştiği diğer destinasyonlarda ve tüm paydaş gruplarının dahil edildiği ve çalışma sonuçlarının karşılaştırılmasına imkân tanıyan sürdürülebilirlik göstergeleri ile araştırmaların yapılması önemli katkılar sağlayacaktır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: E.T.T., F.M.Y. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: E.T.T., F.M.Y. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: Y.M.Y., E.T.T. Kaynak Taraması - *Literature Review*: E.T.T., F.M.Y., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: E.T.T., F.M.Y. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: E.T.T., F.M.Y., Onay - *Approval*: E.T.T., F.M.Y.

Kaynakça / References


Adıgüzel, O., Çetintürk, İ. & Er, O. (2009). Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Belirlenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyon Dergisi, 1(1), 17-35.

- Alagöz, G., Güneş, E & Uslu, A. (2015). Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Sürdürülebilir Turizme Bakış Açısı: Bir Alan Araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(14), 83-98.
- Alp, S. & Gündoğdu, C. E. (2012). Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 7-25.
- Asmelash, A.G & Kumar, S. (2019). Assessing Progress of Tourism Sustainability: Developing and Validating Sustainability Indicators. *Tourism Management*, 71, 67-83.
- Biçici, F. (2013). Datça Yerel Halkının Sürdürülebilir Turizm Gelişimine ve Turizm İşletmelerine Yönelik Tutumları. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1), 19-36.
- Blackstock, K.L., White, V., McCrum, G., Scott, A. & Hunter, C. (2008). Measuring Responsibility: An Appraisal of a Scottish National Park's Sustainable Tourism Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3), 276-297.
- Blancas, F.J., González, M., Lozano-Oyola, M. & Pe'rez, F. (2010). The Assessment of Sustainable Tourism: Application to Spanish Coastal Destinations. *Ecological Indicators*, 10, 484-492.
- Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M. & Caballero, R. (2011). How to Use Sustainability Indicators for Tourism Planning: The Case of Rural Tourism in Andalusia (Spain). *Science of Total Environment*, 412-413, 28-45.
- Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M, González, M. & Caballero, R. (2016). Sustainable Tourism Composite Indicators: A Dynamic Evaluation to Manage Changes in Sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, 24(10), 1403-1424.
- Blancas, F.J., Lozano-Oyala, M., González, M. & Caballero, R. (2018). A Dynamic Sustainable Tourism Evaluation Using Multiple Benchmarks. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1190-1203
- Bozdoğan, R. (2005). Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1011-1028.
- Buckley, R. (2012). Sustainable Tourism: Research and Reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546.
- Burghilea, C. (2015). Analysis of Sustainable Tourism (ST) in Romania. *Internal Auditing & Risk Management Anul X*, 1(37), 31-42.
- Burghilea, C., Uzlău, C. & Ene, C.M. (2016). Comparative Indicators of Sustainable Tourism. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 16(3), 77-80.
- Butler, R.W (1999). Sustainable Tourism: A State of the Art Review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25.
- Choi, H.C. & Sirakaya, E. (2005). Measuring Residents' Attitude toward Sustainable Tourism: Development of Sustainable Tourism Attitude Scale. *Journal of Travel Research*, 43, 380-394.
- Choi, H.C. & Sirakaya, E. (2006). Sustainability Indicators for Managing Community Tourism. *Tourism Management*, 27, 1274-1289.
- Dağdeviren, M., Akay, D. & Kurt M. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi, Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 19(2), 131-138.
- Durovic, M. & Lovrentjev, S. (2014). Indicators of Sustainability in Cultural Tourism. *The Macro theme Review*, 3(7), 180-189.
- Dymond, S.J. (1997). Indicators of Sustainable Tourism in New Zealand: A Local Government Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(4), 279-293.
- Forman, E. H. & Gass S. I. (2001). The Analytic Hierarchy Process: An Exposition. *Operation Research*, 49(4), 469-486.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. & Krause, T.S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Hall, C. M. (2011). Policy Learning and Policy Failure in Sustainable Tourism Governance: from First- and Second-order to Third-order Change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649-671.

- Jovičić, D. & Ilić, T., 2010, Indicators of Sustainable Tourism, UDC 911.3:380.8, Serbia, 277- 305.
- Ko, J. T. (2001). Assessing Progress of Tourism Sustainability. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 817-820.
- Koç, B. & Yazıcıoğlu, İ. (2020). Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Uygulamaları: Algılanan Engeller ve Teşvikler. *Turizm Akademik Dergisi*, 2, 89-106.
- Kunasekaran, P., Gill, S.S., Ramachandran, S., Shuib, A., Baum, T. & Afandi, S.H.M. (2017). Measuring Sustainable Indigenous Tourism Indicators: A Case of Mah Meri Ethnic Group in Carey Island, Malaysia, *Sustainability*, 9, 1-20.
- Liu, Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475.
- Liu, F. F. & Hai, H. L. (2004). The Voting Analytic Hierarchy Process Method for Selecting Supplier. *International Journal of Production Economics*, 97, 3008-317.
- Logar, I. (2010). Sustainable Tourism Management in Crikvenica, Croatia: An Assessment of Policy Instruments. *Tourism Management*, 31, 125-135.
- Lozano-Oyola, M. Blancas, F.J., González, M. & Caballero, R. (2012). Sustainable Tourism Indicators as Planning Tools in Cultural Destinations. *Ecological Indicators*, 18, 659-675.
- Manning, T. (1999). Indicators of Tourism Sustainability. *Tourism Management*, 20, 179-181.
- Miller, G. (2001). The Development of Indicators for Sustainable Tourism: Results of a Delphi Survey of Tourism Researchers. *Tourism Management*, 22, 351-362.
- Paunovic, I. & Jovanović, V. (2017). Implementation of Sustainable Tourism in the German Alps: A Case Study. *Sustainability*, 9, 1-15.
- Roberts, S, & Tribe, J. (2008). Sustainability Indicators for Small Tourism Enterprises – An Exploratory Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 575-594.
- Saaty, R.W. (1987). The Analytic Hierarchy Process-What it is and How it is Used. *Math Modelling*, 9 (3-5), 161-176.
- Šimková E. & Rybová M. 2012, Sustainable Tourism Indicators for Regional Development, in *Advances in Environmental Science and Sustainability*, Sliema: WSEAS Press, 108-114.
- Tanguay, G.A., Rajaonson, J. & Therrien, M.C. (2013). Sustainable Tourism Indicators: Selection Criteria for Policy Implementation and Scientific Recognition. *Journal of Sustainable Tourism*. 21(6), 862-879.
- Timur, S. & Getz, D. (2009). Sustainable Tourism Development: How Do Destination Stakeholders Perceive Sustainable Urban Tourism? *Sustainable Development*, 17, 220-232.
- Toksarı, M. (2007). Analitik Hiyerarşi Prosesi Yaklaşımı Kullanarak Mobilya Sektörü için Ege Bölgesi'nde Hedef Pazarın Belirlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 171-180.
- Torres-Delgado, A. & Palomeque, F.L. (2014). Measuring Sustainable Tourism at the Municipal Level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122-137.
- Torres-Delgado, A. & Palomeque, F.L. (2018). The ISOST Index: A Tool for Studying Sustainable Tourism. *Journal of Destination Marketing&Management*, 8, 281-289.
- Tzeng, G. H. & Huang, J. J. (2011). *Multi-Attribute Decision Making: Methods and Applications*. CRC Press, USA.
- Vargas, G. L. (1990). An Overview of the Analytic Hierarchy Process and its Applications. *European Journal of Operational Research*, 48, 2-8.
- WCED (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. (Erişim Tarihi: 03.02.2021).
- Yaralıoğlu, K. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. *DEU İİBF Dergisi*, 16(1), 129-142.

Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü

The role of trust for the manager in the effect of organizational justice on organizational silence

Arzu Uğurlu Kara¹ 

Memduh Beğenirbaş² 

¹Dr. Öğ. Grv. Milli Savunma Üniversitesi,
Balıkesir, Türkiye,
arzuugurlukara@outlook.com

ORCID: 0000-0001-9348-6107

²Doç. Dr. Milli Savunma Üniversitesi,
Ankara, Türkiye, beğenirbas@kho.edu.tr

ORCID: 0000-0003-0917-0973

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Arzu Uğurlu Kara,

Milli Savunma Üniversitesi, Balıkesir,
Türkiye, arzuugurlukara@outlook.com

Başvuru/Submitted: 26/05/2021

Revizyon/Revised: 24/06/2021

Kabul/Accepted: 3/07/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atf/Citation: Uğurlu Kara, A., &
Beğenirbaş, M., Örgütsel adaletin örgütsel
sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan
güvenin düzenleyici rolü, bmij (2021) 9 (3):
956-975, doi:
<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1850>

Öz

Günümüzde herkes değişimin her örgüt tarafından dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğunu bilmektedir. Üniversiteler de sektörlere insan sermayesi sağlayan örgütler olarak bu değişim karşısında kendini sürekli yenileyen bir örgüt iklimi yapısına sahip olmalıdır. Bunun için yaratıcı fikirlerin üretildiği, herkesin kararlara katıldığı, kısacası çalışanların ses çıkarıp örgütsel sessizliğe bürünmediği örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu maksatla tüm bunlara zemin oluşturmayı kolaylaştıracak olumlu örgütsel adalet algısının oluşturulması ve akademisyenlerin bu ortamı oluşturacak yöneticilerine güven duyması üniversiteler için hayati öneme sahiptir. Bu çalışmada 236 akademisyenden elde edilen veriler ışığında; akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmuş, düzenleyici etki regresyon eğrisi ile ayrıca sınanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel adalet algılarındaki artış, örgütsel sessizlik davranışlarını azaltmaktadır. Bunun yanı sıra akademisyenlerin yöneticilerine duydukları güven duygusu örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik

Jel Kodları: M19

Abstract

Today, everyone knows that change is an element that every organization should consider. As organizations that provide human capital to the sectors, universities should have an organizational climate structure that constantly renews itself with this change. For this, organizational structures in which creative ideas are produced and everyone participates in the decisions, that is, the employees do not fall into an organizational silence are needed. For this purpose, universities need to create a positive perception of organizational justice that will facilitate the foundation for all these and that academics trust their managers who will create this environment. In this study, in the light of the data obtained from 236 academicians, the moderating effect of trust to the manager in the relationship between the perceptions of academicians of organizational justice and organizational silence behaviours was investigated. In the study, correlation and regression analyses revealed the relations between the variables and their effects, and the regulatory effect was also tested with a regression curve. According to the findings obtained, the increase in the perceptions of academicians of organizational justice reduces their organizational silence behaviours. In addition, the sense of trust that academicians have to their

Keywords: Trust, Organizational Justice, Organizational Silence

Jel Codes: M19

Extended Abstract

The role of trust for the manager in the effect of organizational justice on organizational silence

Literature

Research subject

In the light of the data obtained from 236 academicians, it was investigated that the relationship between academicians' perceptions of organizational justice and their behaviours of organizational silence regulates trust in the administrator.

Research purpose and importance

According to the findings of this study, it is essential to make suggestions to those who will conduct studies on the subject, with advice to academicians (employees), university administrators (administrators), universities (organizations).

Contribution of the article to the literature

When the literature is examined, there is no study on the regulator of the trust in the manager in the relationship between organizational justice and employee silence. Therefore, this study undertakes to fill this research blank.

Design and method

The study aims to examine the regulatory role of trust in managers in the effect of silence behaviour of organizational justice perception with a quantitative technique.

Research type

The type of research is applied and descriptive study.

Research problems

To investigate the relationship between organizational justice perception and organizational silence behaviour and the regulatory role of trust in the manager in this relationship.

Data collection method

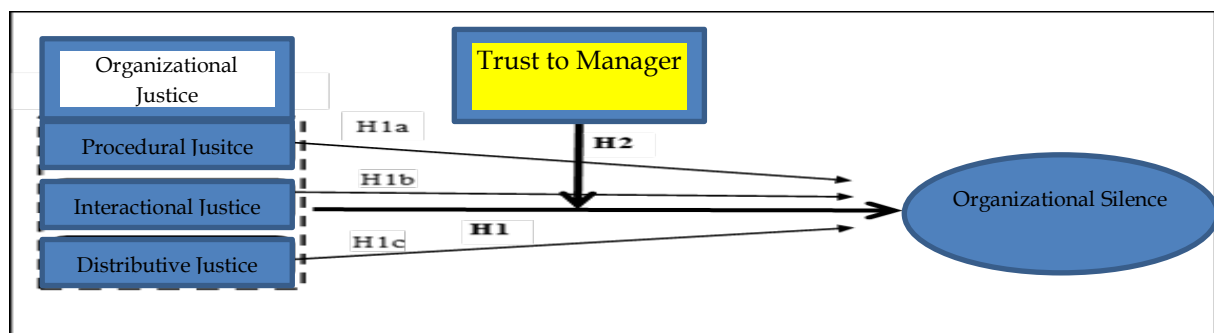
In the research scope, a survey was conducted with 261 individuals working in public or private universities in Ankara by email technique. Therefore, the quantity of valid questionnaires included in the analysis is 236. Therefore, the quantitative research method is adopted.

Quantitative/qualitative analysis

In the research, a correlational research model was used. This model deals with the causal relationship between the variables used in this model, and accessible method information was collected from the participants in which this relationship can be tested (Büyüköztürk et al., 2008) on the scales of the variables. In the analysis phase, its confirmatory factor analysis (CFA) of a variable was conducted as an equality model (AMOS). Correlation analysis revealed the relationships between variables and hierarchical regression analysis to test the hypotheses. Regression analysis based on the Bootstrap method was performed with SPSS Process v3.5 Macro software to test the regulatory role of trust in managers under the influence of organizational justice of organizational justice perceptions of academicians.

Research model

The quantitative research method is adopted.



Research hypotheses

The hypotheses of the study are determined as follows;

Hypothesis 1: The perception of organizational justice affects the organizational silence of academicians negatively and significantly.

Hypothesis 1a: Perception of procedural justice negatively and significantly affects the organizational silence of academics.

Hypothesis 1b: The perception of interactional justice negatively and significantly affects the organizational silence of academics.

Hypothesis 1c: Perception of distributive justice negatively and significantly affects the organizational silence of academics.

Hypothesis 2: The perception of organizational justice has a regulatory role in the organizational silence of academicians, and trust in the manager has a regulatory role. That is to say, as the trust in the administration with organizational justice increases, the organizational silence decreases.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

The data obtained from the study participants were analyzed primarily for organizational justice and sub-telephone, and the means, standard deviations and correlations of these variables with each other for organizational silence and perception of trust in the manager. As a result, it is seen that organizational justice is negatively and moderately associated with organizational silence and positively and moderately associated with administrators' trust when considering the relationships between variables. Likewise, it is understood from the findings that organizational justice sub-dimensions are negatively associated with organizational silence and positively and moderately associated with trust in managers. In addition, trust in the manager has a moderately negative relationship with organizational silence.

Hypothesis test results

According to the results of the study, the hypothesis which is below were accepted;

H1: The perception of organizational justice affects the organizational silence of academicians negatively and significantly.

H1a: Perception of procedural justice negatively and significantly affects the organizational silence of academics.

H1b: The perception of interactional justice negatively and significantly affects the organizational silence of academics.

H1c: Perception of distributive justice negatively and significantly affects the organizational silence of academics.

H2: The perception of organizational justice has a regulatory role in the organizational silence of academicians, and trust in the manager has a regulatory role.

Discussing the findings with the literature

When the research results are examined, the findings obtained from these analyses support the studies carried out before by considering the same variables. The current organizational justice and employee silence literature reveal a negative relationship between these two variables (Tan, 2014; Mirmohammadi & Marefat, 2014). The findings are that there is a significant inverse relationship between organizational justice and employee silence. These findings are supported by the research results of Tan (2014) and Mirmohammadi and Marefat (2014), who stated that the decrease in the level of silence in the processes was affected by the perception of justice. In addition, organizations that employees trust in their managers will be more successful in achieving their goals and have better interpersonal results. That is, the feeling of trust enables organizations and managers to focus on long-term activities. Therefore, if managers can increase their relationship of trust with their employees, they can also increase employees' vocal behaviour. The right decisions to be taken by the organizations will positively affect the success. Involving employees in these decisions will also make it easier to present new ideas and suggestions.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

According to the results of this study model, organizational justice affects organizational silence negatively and statistically significant, but trust in the manager is positively and statistically significant. Similarly, while the sub-dimensions of organizational justice perception affect organizational silence negatively and statistically significant, it also affects trust in the manager positively and statistically significant. The analysis results of the primary model of the study determined that the perception of organizational justice directly affects organizational silence and that the trust in the leader plays a moderating role in the relationship between these two variables. According to the final working model results, organizational justice is considered harmful and moderate with organizational silence and positive and moderate with trust in the leader. Likewise, it is understood that organizational justice sub-dimensions are negative with organizational silence, positive and moderate with trust in the leader. In addition, trust in a leader has a moderately negative relationship with organizational silence. These findings state that academics with a high perception of justice will not behave in silence and express their opinions. So, the silent behaviour of the employees when the justice algorithms are formed and the feelings of trust in their leader increase. In short, trust in a leader makes organizational justice perception harmful and meaningful in organizational silence behaviour. In other words, high trust in a leader strengthens the negative relationship between organizational justice and organizational silence.

Suggestions based on results

Based on the results and analysis, academics can express themselves freely with an organizational climate designed for this purpose. Therefore, an organizational climate should be created, and communication channels should be reorganized so that academicians are supported in active participation and open their ideas and opinions openly. In this way, academicians' professional satisfaction levels are increased and evaluated more positively to university outputs. In addition, the following suggestions can be given that an increase in the perception of organizational justice in which the manager is trusted decreases organizational silence:

- to encourage creativity and creative offering,
- to create a rewarding system by the beliefs and ideas that give employees according to their performances,
- to give importance to work and committees in order to realize new and applied ideas of employees,
- to organize training courses on communication and management skills training for managers and employees.

Limitations of the article

The study has some limitations. The first is a cross-sectional study. Examining organizational silence with a longitudinal study and its interaction with organizational justice and the regulatory role of trust in leaders will reveal more reliable findings. In the future, different studies can be conducted by focusing on participant characteristics and many variables that may affect person perceptions. In addition, the results may vary according to the institutional cultures where the data are collected. Therefore, considering some cultural issues, the study can be repeated by changing the population and sample.

Giriş

Tüm örgütler, son zamanlardaki telaşlı rekabet çağında maliyetlerini mümkün olan her türlü yolla düşürmek için büyük bir mücadele vermektedir. Bu maksatla örgütler inisiyatif ve değişimin varlığından dolayı sorumluluk almak, şiddetli rekabet sırasında proaktif olmak, müşteri beklentilerini daha yüksek düzeyde karşılamak ve daha kalite odaklı hareket etmek gibi çalışanlarından daha fazla talep ve beklenti oluşturmaktadırlar. Bu beklentilerin karşılanması için örgütlerin duyarlı bireylere ihtiyacı vardır. Ancak bazı çalışanlar, örgüt içinde hâkim olan herhangi bir konuda seslerini ve endişelerini dile getirememekte ve bu nedenle sessizliği tercih etmektedirler. Bir yandan, örgütlerin tetikte ve ifade gücüne sahip çalışanlara ihtiyacı varken öte yandan çalışanlar, endişelerine değer veren örgütleri ararlar. Sessizliğin olmaması nedeniyle, çalışanlarda ve örgütte daha iyi performans ve yüksek motivasyon olması muhtemeldir. Bununla birlikte, sessizlik kültürünü kırmak ve çalışanların seslerini yükseltebilecekleri kültürel ortamı geliştirmek, şu anda yöneticiler için ayrı bir çaba ve gayret gerektirmektedir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği çalışanların hem örgüt yararına olabilecek fikirlerini hem de örgütteki problemlerle ilgili düşüncelerini söylemekten çekinmeleri, dile getirmemeleri olarak tanımlamışlardır. Örgütlerin refahı ve istikrarı için, sessizliğin başlıca nedenleri olan faktörleri vurgulamak çok önemlidir. Bunlar örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına bağlı faktörlerdir. Örgütsel sessizliğin başlıca nedenlerinden bazıları örgütsel politik becerilerin eksikliği, korku ve utanç, çalışma arkadaşları ve benzeri unsurlardır (Nielsen, 2003).

Araştırmanın öncelikli amacı, örgütsel adalet algısının yapısına odaklanıp olumlu örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik davranışında azalmaya nasıl yol açabileceğini göstermektir. Öte yandan, "örgütsel adalet" kavramı, çalışanların işyeri prosedürlerini, etkileşimleri ve sonuçlarını adil olarak algıladıkları ölçüde ifade edilir (Baldwin, 2006, s. 1). Örgütsel adalet algısı, çalışanların davranışlarının önemli göstergelerinden birisidir (Tan, 2014: 1191). Potansiyel olarak hem örgütler hem de çalışanlar için güçlü faydalar yaratabilir. Bu faydalar arasında daha fazla güven ve bağlılık, iyileştirilmiş iş performansı, daha yararlı vatandaşlık davranışları, iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti ve azalan çatışma bulunmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007, s. 34).

Araştırmanın sonraki bölümünde örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Güvene dayalı yönetim anlayışı, iyi bireysel ve örgütsel sonuçlar elde etmede etkili olabilir. Yetkililer, güvenin insanlar, gruplar ve örgütler arasında iş birliğine yol açabileceğine inanmaktadırlar. Örgütler, insanlar ve gruplar arasında katılımı iyileştirmek ve bunların etkilerini kullanmak için yeni çözümler aramaya çalışmaktadır (Jones ve George, 1998). Tüm örgütsel ilişkiler güvene dayalı olarak kurulur. Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının, güvenin, güveni yükseltmenin ve güvendeki rollerinin önemini dikkate almaları önemlidir (Fitzroy, 2007). Örgütteki reformlarda yöneticilerin ve liderlerin rolü büyük önem taşımaktadır. Başarılı geri bildirim ve gelişmiş örgütsel davranış gözlemi için, örgütteki ast-üst arasında yüksek düzeyde kişilerarası güvene ihtiyaç vardır (Bakiev, 2013).

Yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel adaletin işyerinde örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki olumlu etkilerini artırmak suretiyle tampon bir etki yaptığı değerlendirilmektedir. Adalet algısı, günümüz çalışma ortamının tamamlayıcı bir yönü olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, mevcut çalışma ile örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğu ve yöneticiye duyulan güvenin de bu ilişkide düzenleyici (ılımlatıcı) rolü olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle örgütlerin gelişimi ve değişimi anlamında örgütsel sessizliğin istenmeyen bir durum olduğundan hareketle çalışmanın akademisyenler özelinde yapılmasının manidar ve çok önemli olduğu değerlendirilmektedir. Zira akademisyenlerin bilimsel ve araştırmaya dayanan her türlü bilgi, belge, araştırma ve bunlara bağlı olarak düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri örgütlerin performansı ve gelişimi açısından çok değerlidir. Bu kapsamda çalışmada elde edilen bulgulara göre akademisyen (çalışan), üniversitede yönetici konumunda bulunanlar (yönetici), üniversitelere (örgütlere) tavsiyeler ile gelecekte konu hakkında çalışma yapacak araştırmacılara da önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca, alan yazın incelendiğinde, örgütsel adalet ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici etkisi üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma bu araştırma boşluğunu doldurmayı taahhüt etmektedir.

Literatür taraması

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güven kavramsal açıdan irdelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

Örgütsel sessizlik

Çalışan sessizliği literatürde ilk olarak 1970 yılında sosyal bilimci Albert Hirschmann tarafından belirtilmiş ve daha sonra başka bilim adamları tarafından geliştirilmiştir (akt. Brinsfield Edwards ve Greenberg, 2009). İlk sessizlik tanımlarında "sessiz kalmanın sadakat göstermekle eşdeğer olduğunu" ve "endişeler dile getirilmediğinde her şeyin yolunda gittiği" varsayımlarına yer verilmiştir. Ancak bugün araştırmacılar, örgütlerde kronik bir sessizlik ortamının olması durumunda istenen olumlu örgütsel sonuçların elde edilmesinin zorluğundan bahsetmektedirler (Aylsworth, 2008). Çalışanlar sessiz kaldığında, örgütleriyle ilgili bazı bilgileri saklarlar. Bu bilgi nesnel verilere, bir fikir veya endişe gibi bazı öznel yargılara dayanabilir. Çalışan veya örgütsel sessizlik aynı zamanda bilinçli ve kasıtlıdır ve genellikle diğer bazı faktörler tarafından motive edilir (Radmard vd., 2014). Örgütsel sessizlikte odak nokta "bireyler neden ve hangi durumlarda sessiz kalmayı tercih ederler, neden ve hangi durumlarda seslerini çıkartırlar" sorusudur (Milliken ve Morrison, 2003a, s. 1566). Aslına bakılırsa örgütsel sessizlik araştırmaları odak noktası itibarıyla iki ayrı alt başlık altında yani çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği olarak çalışılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos 2001; Briensfield, 2009). Bu çalışmada da genel olarak örgütsel sessizlik kavramı ele alınmıştır.

Sessizlik, sesin olmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Örgüt içerisinde sessizlik, çalışanların çalıştıkları kurumla ilgili konularda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üst yönetime değerlendirmelerini söylememeleridir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334-335). Bu değerlendirmelerini dile getirdiğinde yönetimin baskılarına maruz kalacağını düşünen çalışanların fikir ve düşüncelerini dile getirmemeleri sonucunda ortaya çıkan bu davranış topluluğu örgütsel sessizlik olarak yazında yerini almıştır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Çalışanlar örgütün belirli yönleri konusunda sessiz kalabilirler (Çınar, Karcioğlu ve Alioğulları, 2013).

Teorisyenler örgütsel adaleti, iş tatmini veya iş tatmini eksikliğini öngörücü veya fikir ve sessizlik faktörleri olarak ifade etseler de, Morrison ve Milliken (2000, s. 706) bu değişkenleri örgütsel sessizliğin sonuçları olarak vurgulamışlardır. Sessizliğin temel kaynakları, üst düzey yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerini içerir, mesajı görmezden gelirler, kaynağın güvenilirliğine saldırırlar. Örgütsel sessizlik altındaki çalışanlar gerçeklik hakkında bilgi taşırlar ancak belirli tehditler nedeniyle yöneticilerinin önünde sessiz kalmayı tercih ederler. İklimde hüküm süren sessizliğin olumsuz örgütsel sonuçlar üreteceği gözlemlenmiştir (Aylsworth, 2008).

Artan rekabet, müşteri beklentilerinin yüksek olması, sürekli değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan kalite nedeniyle örgütler, çalışanlarının yenilikçilik ve sorumluluk kabulüne dahil olmalarını beklemektedir. Günümüzde, hayatta kalmak için, örgütlerin çevresel zorluklara karşı iyi tepki vermelerine ihtiyaç vardır ve bilgiyi paylaşmaktan korkmadan kendi inançları ve ekiplerinin inançları için girişimlerde bulunmalıdır. Bu hususlar yetkilendirme ve açık iletişim kanallarına vurgu yapsa da çalışanların çoğu, örgütlerinin iletişim, bilgi ve bilgi paylaşımını desteklemediğini ve bu hususların değişim yönetimi planlarının başarısızlığının nedenleri olduğunu bildirmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Yöneticinin sessizliğe karşı tutumu ve artan sessizlik bileşenleri olarak iletişim tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu da ortaya koyulmuştur (Fard ve Karimi, 2015: 219). Nitekim örgütsel sessizlik ne kadar kırılırsa, çalışanlar kendi görüşlerini sunma fırsatlarına sahip olabilmekte ve iş tatmini ve iş motivasyonları da o derece artmaktadır (Alkayış, 2015). Bu konuyu görmezden gelmek, olumsuz olaylara, hatta örgütün ölümüne yol açabilir. Bagheri ve arkadaşlarına (2012) göre, zaman geçtikçe örgütün sessizliği örgüt için düşük kaliteli işlere sebep olacaktır. Bu tür senaryolarda çalışanlar sadece güvenlerini kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda özgüvenlerini de yitirir ve örgüt için faydalı çıktılar üretme konusunda zayıf kalırlar. Günümüzde artan rekabet, yüksek müşteri beklentileri ve kalite nedeniyle örgütler, çalışanlarının sorumluluk kabulü ve yeniliğe dahil olmasını beklemektedir. Ayrıca, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, çevresel zorluklara iyi tepki vermesine ve bilgiyi paylaşmaktan korkmayan ekiplere ihtiyaçları vardır.

Örgüt içerisinde yarattığı olumsuz durumlar nedeniyle sessizlik davranışının iki yönlü bazı etkileri olduğu vurgulanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338; Çakıcı, 2007, s. 148-149). Bu kapsamda örgütsel sessizliğin söz konusu etkileri; "kişileri ortak paydada birleştirebilir veya birbirinden uzaklaştırabilir; kişilerarası ilişkileri geliştirebilir veya koparabilir, bilgilerin edinilmesini sağlayabilir veya gizlenmesine neden olabilir; düşünceleri derinlemesine irdeleyebilir veya düşünmekten alıkoyabilir, olası bir durumu kişilerin onayladığını gösterebilir veya onaylamadığını belirtebilir" şeklinde sıralanabilir.

Alan yazında genel olarak örgütsel sessizliğin kabullenici, korumacı ve savunmacı olmak üzere üç boyutta incelendiği araştırmalar mevcuttur (Çakıcı, 2010; Durak, 2014; Park ve Keil, 2009; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bireylerin örgüt içerisinde bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalması, sorunların çözümü için alternatifleri bilse bile çözüm konusunda isteksiz davranması anlamında kullanılan kabullenici sessizlik (Pinder ve Harlos, 2001); bireylerin örgüt içerisinde şahsi menfaatlerini korumak

ve diğerleriyle ters düşmemek için sessiz kalmalarını ifade eden savunmacı sessizlik (Park & Keil, 2009); diğer çalışanların ve örgütün menfaatlerini korumak için fikir ve düşüncelerin paylaşılmamasını ifade eden korumacı sessizlik (Van Dyne vd., 2003) olarak yapılan sınıflandırma alan yazında yerini almıştır. Bu çalışmada örgütsel sessizlik kavramı tek boyutlu olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Örgütsel adalet

Aslına bakıldığında adalet kavramı uygarlıklara, çağlara, toplumlara, kültürlere ve kişilere göre değişmektedir (Cropanzono ve Folger, 1998, s. 12). Adalet, eskiden beri süregelen, açıklanmaya çalışılan ve sayesinde güç kazanılacağı düşünülen bir kavram olmuştur. Örgütsel adalet terimi de, insan motivasyonunun adalet duygusundan etkilendiği gerçeğine dayanan John Stacey Adams'a (1965) dayanmaktadır. Çalışanlar, zaman yatırımına ve bir örgütteki yeteneklerine göre adalet davranışı beklerler. Örgütsel adalet, çalışanlar ve örgütler için güveni memnuniyet, bağlılık ve iş performansı gibi olumlu iyileştirmeler sağlayabilir (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin algılarını ve bu algının örgütsel bağlılık ve memnuniyet gibi sonuçları nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Greenberg, 1996). Öte yandan, örgütsel adalet eksikliği örgütler için sorunlu durumlara neden olmaktadır (Cropanzono ve Wright, 2003).

Örgüt içerisindeki sosyo-ekonomik alandaki değiş tokuşlar, çalışanların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve örgütle olan ilişkileri onların örgütsel adalet algılarını oluşturmaktadır (Beugre, 1998: 351). Olumlu olarak algılanan bu davranışlar örgüt içerisinde, çalışanların da kendilerini değerli hissetmesi, örgüte ve yönetime karşı güven duyması gibi olumlu davranışlara yol açarken, olumsuz algılanan adalet duygusu da olumsuz davranışların gelişmesine sebep olmaktadır (Özmen vd., 2007, s. 19). Yönetimin aldığı kararların ve uygulamaların adil olduğunu algılayan çalışanların motivasyon ve performansları da olumlu yönde etkilenecektir (Koçel, 2014, s. 530).

Örgütsel adalet araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarda ele alınmıştır; örgütsel adalet kavramı ağırlıklı olarak başlarda dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olarak ele alınırken (Greenberg, 1987, s. 13), daha sonra etkileşimsel adalet boyutu da alan yazına kazandırılmıştır (Colquitt, 2001:392). Bu çalışmada da örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutuyla ele alınmıştır. Bu boyutların her birine aşağıda kısaca değinilmiştir.

Dağıtımsal adalet, bir bireyin örgütten aldığı sonuçların algılanan adaletini ifade eder. Çıktılar eşitlik, ihtiyaç veya katkı temelinde dağıtılabılır ve bireyler diğerleriyle kıyaslayarak dağıtımın adillliğini belirler (Alsalem ve Alhaiani, 2007). Bu tür adalet, dağıtılmakta olan sonuçların, eşitlik ilkesi adı verilen girdilerle orantılı olması gerektiğini ifade eder. Eşitlik kuramcılarının göre, bireyler, algılanan girdilerinin oranını, başvuran diğerininkine karşılaştırır. Oranlar eşitse, birey dağıtımcı adaleti algılar. Oranlar eşit değilse birey eşitsizliği algılayacaktır (Jawahar, 2002). Eşitlik teorisine atıfta bulunarak, çalışanlar adaleti sağlamak için işlerinin niteliğini veya miktarını değiştireceklerdir. Çalışanlar örgütte adaletin olduğunu düşündüğünde, kendi menfaatleri ile örgütün menfaatlerini dengelemekte çaba gösterecektir. Ek olarak, çalışanlara adil muamele edildiğinde, "kendi kısa vadeli bireysel çıkarlarını bir grubun veya örgütün çıkarlarına tabi kılmaya daha istekli olurlar" (McCain, Tsai, Bellino, 2010). Sonuçların dağıtımında algılanan adalet, işlerde memnuniyet yaratır ve bu nedenle örgütü iyileştirmek için çalışanlar sessiz kalmayarak görüşlerini ifade eder.

Prosedürel adalet, katılımcıların bir süreci düzenleyen kuralların ve prosedürlerin adillğine ilişkin algılarını belirtmektedir (Nabatchi, Bingham ve Good, 2007). Dağıtımsal adalet, çalışanların aldığı tazminat miktarlarının algılanan adaleti anlamına gelirken; prosedür adaleti, bu miktarları belirlemek için takip edilen sürecin ve bu süreçte kullanılan araçların algılanan adaletidir (Folger ve Konovsky, 1989). Ayrıca, prosedür adaleti, dağıtım yollarını elde etmede adaletin bireysel olarak değerlendirilmesi anlamına da gelir (Tan, 2014).

Etkileşimsel adalet, kararların ve prosedürlerin temsili sırasında sergilenen kişilerarası davranışa ilişkin çalışanların algılarına odaklanır (Bies ve Moag, 1986). Yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili (işlemsel ve dağıtımsal) işlemleri yerine getirirken çalışanların ve yöneticilerin karşılaştığı davranış ve tavırların özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Liao ve Tai, 2006). Etkileşimsel adalet ayrıca kişilerarası ve bilgisel adaleti de içerir (Leventhal, 1980). Bir örgütün çalışanları, örgütlerinin prosedürlerinde, politikalarında, etkileşimlerinde ve dağıtım sistemlerinde adil olduğunu algılayarlarsa olumlu davranışları ve üretkenliği yansıtırlar. Örgütsel adaleti geliştirmek, çalışanlardan daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar (Usmani ve Jamal, 2013). Ayrıca, çalışan bağlılığını artırabilir ve çalışanların kuruma ait hissetmelerini sağlayabilir (Yeşil vd., 2020, s. 568).

Yöneticiye duyulan güven

Örgütsel güven; örgütlenme, toplum entegrasyonu ve örgütlerde demokrasi yaratmak için temel ihtiyaç olarak ortaya çıkar. Günümüzde güven, geniş yönetim yelpazesinde önemli bir yapı olarak yaratılmaktadır (Horn-Nord, Paliszkievicz, Koochang ve Gołuchowski, 2014). Örgütsel güven, kişilerin olumlu beklentilerini ve örgüt üyelerinin, kişilerarası güven ve kurumsal güven dahil olmak üzere yeterlilik, güvenilirlik ve yardımseverlik konusundaki beklentilerini ifade etmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Kişilerarası güven, yanal güven ve dikey güven olarak ikiye ayrılır. Yanal güven, çalışanların birbirine olan güveni olarak tanımlanırken dikey güven, örgütteki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvendir (Ellonene, Blomqvist ve Puumalainen, 2008).

Yeni dönemde, her örgütte çalışanların temel ihtiyaçlarına cevap vermek öncelikli olup, örgütteki çalışanların en önemli ihtiyaçlarından biri, kendi aralarında ve örgütte güven tesis etmektir. Yöneticilere yüksek düzeyde güven, düşük değerlendirme maliyetleri ve diğer kontrol mekanizmaları yaratır (Khanifar, Moghimi, Jandaghi ve Zarvandy, 2009). Yöneticilere güven, örgütsel beklentilere ve çalışanların örgüt yöneticilerinin ölçümlerine ilişkin algılarına ilişkin mesajlara dayalı olarak çalışanlar ve örgüt arasında kurulan ilişkiyi ifade etmektedir (Fard ve Karimi, 2015, s. 220). Güven, örgütlerin başarısında büyük önem taşımakta ve avantajlar yaratabilmektedir. Örgüt yöneticileri, güvenin karmaşıklığını çok boyutlu doğasını ve bunun örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet, performans gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin dinamikleri üzerindeki etkisinin farkında olmalıdır (Sheik-Mohamed, Mohiadeen ve Anisa, 2012). Yöneticiye güven, bireysel performansın önemli bir öncülü olarak kabul edilir ve yöneticilik tarzı ve uygulamaları, yöneticilere olan güven ile bağlantılıdır (Dirks ve Ferrin, 2002). Bakıldığında güven, yöneticilikte meşruiyetin temelidir.

Güven, sosyal değişim (mücadele) ilişkisinin temelini oluşturur (Blau, 1964). Güven, değişim ortakları hakkındaki güven ve inançları karakterize eder. Bir örgütteki sosyal değişim, bir çalışan ile bir örgüt arasında gayri resmi bir sözleşme anlamına gelir ve bu sözleşmede, yönetici büyük ölçüde örgütü çalışana karşı temsil eder (Konovsky ve Pugh, 1994). Bu durumda, bir çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisi kişiselleştirilmiş bir sosyal değişim biçimidir. Ayrıca, bu kişiselleştirilmiş sosyal değişim ilişkisi, çalışanın değişim ortağının (yani yöneticinin) uzun vadede yükümlülüklerini yerine getireceğine olan güvenine dayanmaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın yönetici hakkında güçlü inançları ve güveni varsa, bu durum uzun vadede gönüllü davranışlar sergileyeceğine işaret eder (Organ, 1990).

Aynı zamanda güven, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Yani güven düzeyi prosedürel adaletle bağlı olarak gelişir ve dağıtımsal adaletle göre de etkilileşir (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997, s. 558).

Güven duygusu hem duygusal hem bilişsel olabilir. Duygusal güven, refahla ilgili endişeyi gösteren özel bir ilişkiyi yansıtır ve bilişsel güven, güvenilirlik, bütünlük, adalet ve dürüstlük gibi sorunları yansıtır (Dirks ve Ferrin, 2002; Wang, Tomlinson ve Noe, 2010; Yang ve Mossholder, 2010; Yang, Mossholder ve Peng, 2009). Duygusal güven, iki taraf arasında karşılıklı bir ilgi alışverişine dayanır (Dirks ve Ferrin, 2002; Yang vd., 2009), oysa bilişsel güven, takipçilerin tutumları ve bilgi, beceriler, yetenekler ve yeterlilik dahil liderin özellikleri hakkındaki algıları üzerinde bir etkiye sahiptir (Wang vd., 2010; Yang vd., 2009). McAllister (1995) güveni, yetkinlik ve sorumluluk alanlarındaki bilişsel güven ve bilişsel güvendedeki merkezi unsurlarla ve etkileşime inanmaya dayanan duyusal güven olarak iki boyutlu bir değişken olarak ele alsa da liderlik ve güven literatürü, güvenin bu iki boyutunu birleştirmiştir. Liderlikle ilgili literatürdeki bazı ampirik çalışmalar, güveni tek boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır (Jung ve Avolio, 2000; Pillai vd., 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Bu çalışmada da yöneticiye duyulan güven tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

Değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler

Örgütsel adalet kavramı çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarını etkileyip sessiz kalmalarına neden olabilecek bir kavramdır. Alan yazında sessizlik kavramı ilk kez adalet kavramıyla birlikte çalışılması 1980'li yıllara dayanmaktadır. Bu yıllarda çalışanların sessizlik davranışının sebepleri ile ilgili olarak örgütsel adalet kavramına odaklanılmıştır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 48). Pinder ve Harlos (2001), çalışmalarında ilk kez bireysel düzeyde çalışanların adaletsizlik algılarının onları sessizliğe ittiğini ampirik bir çalışmayla ortaya koymuşlardır. Söz konusu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların inançları doğrultusunda adaletsiz uygulamaların hâkim olduğu bir örgüt kültürü yapısı içinde sessizlik baş gösteren olumsuz davranışlardan birisidir. Alan yazına bakıldığında, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit eden çalışmalar mevcuttur (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015, s. 150-171; Güngör ve Potuk, 2018; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Günce, 2013; Güvenli, 2014; Önder, 2017; Milliken vd., 2003b, s. 1460). Meydan ve diğerleri de (2015), örgütsel etik değerlerin, çalışanların sessiz kalma davranışına etkisini ve bu etkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemişler

ve sonucunda, etik değerlerin örgütsel sessizlik davranışının bir açıklayıcısı olduğu ve adalet algısının bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kısacası çalışanlar örgüt içinde adaletsizlik algılamalarıyla birlikte tepki göstermekten kaçınıp sessiz kalma eğilimine girerler ve bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak paylaşmaktan kaçınırlar (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, s. 406). Böylesi bir durumda, yani çalışanlar algıladıkları adaletsizlik karşısında kendilerini değersiz hisseder ve sessizleşebilir ve örgütlerine güvenmemeyi seçebilirler. Adaletli davranıldığı algısı oluştuğu durumlarda ise çalışanların sosyal etkileşimleri rol beklentilerinin ötesinde teşvik edilecek ve örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701; Dabbagh, Esfahani ve Shahin, 2012). Bunun yanı sıra adaletsizliği oluşturan yöneticileri ile ilişkileri bozulduğundan bu da çalışanları sessiz kalmaya itebilir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 359).

Aslında, sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre, tüm ilişkiler örgütler içinde verme ve almaya dayanır. Ancak, bu değişimin dengesi her zaman eşit değildir. Sosyal değişim teorisi, çalışanların algılarına bağlı olarak başkalarıyla bir ilişki hakkında nasıl hissettiğini açıklar. Örgütsel adalet algısının olumlu olması örgütü ve kişileri birçok yararlı sonuca götürür. Bu faydalar arasında kararları desteklemek için yöneticilerin bağlılığı (Kim ve Mauborgne, 1991; Kim ve Mauborgne, 1993) artan güven ve bağlılık (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995; Johnson, Korsgaard ve Sapienza, 2002; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002); iş performansının artışı (Lavelle, Brockner, Konovsky, Price, Henley ve Vinekar, 2009; Charash and Spector, 2001) gelmektedir. Colquitt ve Greenberg (2003), çalışanların, kaynakların dağıtımında, örgütsel prosedürlerde ve yönetimin çalışanlara yönelik tutumunda adalet olduğuna inandıkları sürece örgütün yararına çalıştıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanların adaletsizlik algıları, geri çekilmelerine veya örgüt için olumsuz sonuçlar üretebilecek bazı tutumlara yol açabilir (Zoghbi-Manrique-Lar, 2010). Adalet iklimi veya algılanan adalet, çalışanların konuşma veya sessiz kalma kararlarını etkileyebilir (Tulubas ve Celep, 2012). Thibaut ve Walker (1975)'in alan yazına kattığı prosedür adaleti kavramı (Blader ve Tyler, 2003, s. 747; Fortin, 2010, s. 98), karar alma ve bu kararların uygulanması süreçlerinde çalışanlara söz hakkı verilmesi ile ilgilidir (Steiner ve Bertolino, 2006, s. 2). Ayrıca, bu karar alınması sürecindeki tarafsız ve nesnel davranılmasını ifade eden prosedür adaleti, aynı zamanda güveni de esas alır (Demirel, 2009, s. 121). Yöneticilerin çalışanlarla örgütsel konularla ilgili bilgi paylaşımı yapmaları, konuşmaları ve geri bildirim sağlamaları hususlarında isteksizlik göstermelerinin de çalışanların yönetim ve örgüte karşı güven duyguları, motivasyon ve morallerini olumsuz olarak etkileyeceği ve sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ileri sürülmektedir (Vokala ve Bouradas, 2005, s. 443).

Güven duygusunun gelişmesindeki önemli kaynaklardan birisi olumlu örgütsel adalet algısının oluşmasıdır. Yani, çalışanlar örgüt içindeki uygulamaların adillğine ilişkin algılamaları olumlu ise yöneticilerine duydukları güven de olumludur (Konovsky ve Pugh, 1994, s. 658). Örgütsel adalet algısı ile güven duygusu arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit eden çalışmalar mevcuttur (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195-216; Demirkaya ve Kandemir, 2014, s. 263-279; Kılıçlar, 2011; Ülker, 2008; Demir, 2008). Çalışanlar yöneticilerin adil davrandığını algıladıklarında onlara daha çok güvenmektedirler. Çalışanların yöneticilerine güven duymaları, sessizlik davranışında bulunup bulunmamalarını da etkilemektedir. Yöneticiye duyulan güven, etkin bir iletişim ortamı kurulmasını sağlayabilir. Benzer şekilde ast-üst ilişkilerinin de sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Özellikle hiyerarşik yapılardaki yukarı yönlü iletişim, ast-üst iletişiminden büyük oranda etkilenmektedir (Çakıcı, 2010, s. 30). Üst yönetimin davranışları, örgütsel sessizliğine sebep olan en önemli etmen olarak gösterilmektedir. Üst yönetimin davranışlarının çalışanlar arasında korku ve güvensizlik duygusuna yol açtığı durumda, sessizlik davranışının yaygın bir şekilde gözlemleneceği iddia edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 444). Yöneticiye duyulan güvenin çalışanların ses davranışları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Çetin ve Güven, 2017). Binikos (2010) "Sessizliğin Sesleri: Örgütsel güven ve ıslık çalma kararları" çalışmasında "örgütsel güven" ile "sessiz kalma" arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulmuştur. Örgütsel güven arttıkça sessiz kalma olasılığının azaldığını ve örgütte ıslık çalma ile başa çıkma kararının örgüt çalışanları arasında güvensizliğe yol açtığını belirtmiştir. Yöneticiye duyulan güven, örgütsel güvenin bir boyutu olduğu için sessiz kalma davranışı üzerinde bir etki yaratabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların düşünce ve önerilerini hiç çekinmeden söylemesinin çalıştığı yöneticilerine duydukları güven duygusuyla ilişkili olduğu (Gao, Janssen ve Shi, 2011, s. 791), ve yöneticisine güven duyan çalışanın sessizliği tercih etmediği (Ünler, 2015) vurgulanmaktadır. Bu sebeple, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel adalet algılarının örgüt içindeki ses davranışların düzenleyici rol oynadığı düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen tüm çalışmalar ve kuramlar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Örgütsel adalet algısı akademisyenlerin örgütsel sessizliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1a: Prosedürel adalet algısı akademisyenlerin örgütsel sessizliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

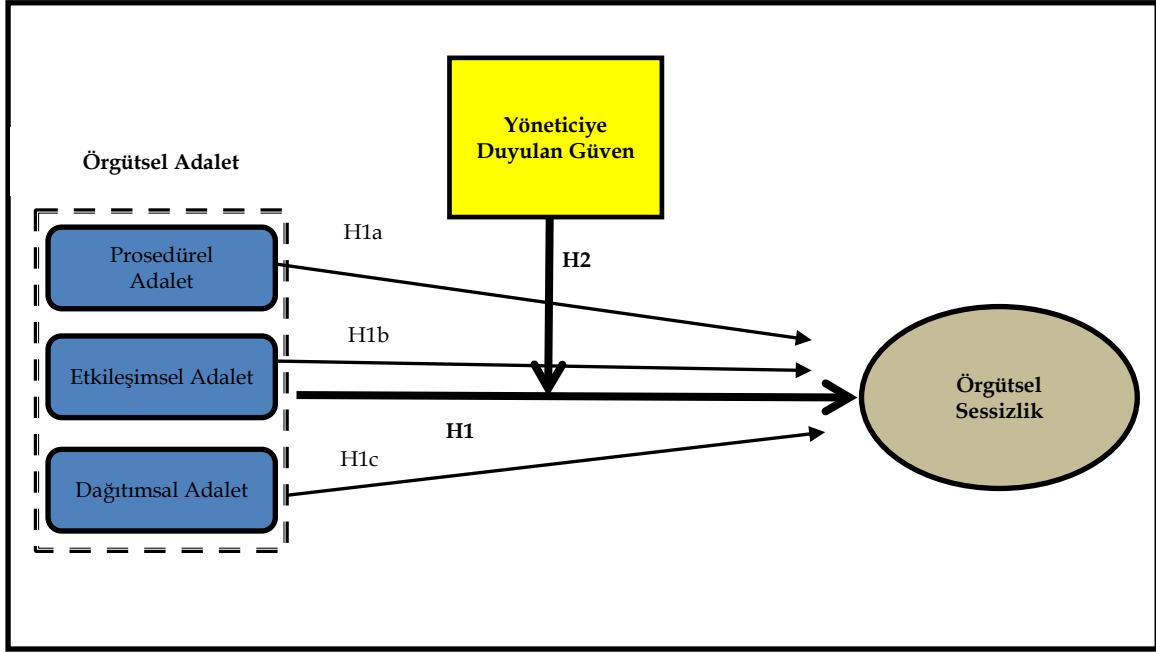
Hipotez 1b: Etkileşimsel adalet algısı akademisyenlerin örgütsel sessizliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1c: Dağıtımsal adalet algısı akademisyenlerin örgütsel sessizliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Örgütsel adalet algısının akademisyenlerin örgütsel sessizliğine etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, örgütsel adaletin olduğu durumlarda yöneticiye duyulan güven arttıkça örgütsel sessizlikte azalma olur.

Araştırmanın modeli

Aşağıda verilen Şekil 1’de araştırmanın modeli ve hipotezleri sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

Yöntem

Araştırmada, korelasyonel araştırma modelinden faydalanılmıştır. Bu model, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ele almakta ve bu nedenle söz konusu ilişkilerin testinin yapılabileceği (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008) katılımcılardan değişkenlere ait ölçekler kullanılarak kolayda yöntem kullanılarak veriler toplanılmıştır. Analiz safhasında, her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizliklerine etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü test etmek için SPSS Process v3.5 Macro yazılımı ile Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yönteminden daha iyi sonuç verdiği öne sürülmektedir (Hayes, 2018).

Araştırma katılımcıları

Bu çalışmada genel olarak akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının ve yöneticilerine duydukları güvenin görevleri esnasında örgütsel sessizlik davranışlarına olan etkileri araştırılacağından araştırma katılımcılarını Ankara’da bulunan üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda anket formları evren içerisinde bulunan katılımcılara elektronik ve elle ulaştırılarak gönüllülük esasıyla cevaplamaları istenmiştir. Gönderilen ve dağıtılan 405 ölçek formununun 261’inden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak yanlış veya eksik doldurulduğu anlaşılan 25 form kapsam dışında bırakılarak analizlere 236 katılımcıdan elde edilen verilerle devam edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının %57'si (134) kadın, %43'ü (102) erkektir. Yaş kategorisi açısından ise; %9'u (21) 25 ve daha az yaşında iken, %64'ü (151) 26-35 yaş aralığında, %19'u (45) 36-45 yaş aralığında, %8'i (19) ise 46 yaş ve üstündedir. Ayrıca katılımcıların %64'ü (152) evli, %36'sı (84) ise bekârdır. Kurumda çalışma süreleri açısından bakıldığında, %41'i (97) 5 yıl ve daha az, %41'i (97) 6-10 yıl arası, %8'i (19) 11-15 yıl arası, %7'si (16) 16-20 yıl arası ve %3'ü (7) 21 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçekler

Çalışmada kullanılan tüm ölçeklere ait bilgiler aşağıda olup ölçeklere ait yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan DFA'lar neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo-1'de toplu olarak verilmiştir. Ayrıca, çalışmada ele alınan ölçeklerde araştırma katılımcılarının değerlendirildiği 5 li likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çalışmada örgütsel sessizlik algısını ölçmek için Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen tek boyuttan ve dört maddeden oluşan form kullanılmıştır. Ölçek daha önceki çalışmalarda kullanıldığı için sadece DFA'ya tabi tutulmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=2,239$, $sd= 2$, $\Delta\chi^2/ sd= 1,120$, $RMSEA= 0,023$, $CFI= 0,996$, $GFI= 0,995$, $AGFI=0,976$) ölçeğin tek faktörlü yapısını doğrulamaktadır. Ölçeğin güvenilirliği kapsamında Cronbach alfa değeri 0,90 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Çalışmada örgütsel adalet algısını ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Taşcıoğlu (2010) tarafından çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek; prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal olmak üzere üç alt boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçeğin yapı geçerliğini sağlamak amacı ile yapılmaktadır ve çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak birincil düzey ve ikincil düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA neticesinde hem birincil düzey çok değişkenli model için uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=231,855$, $sd= 125$, $\Delta\chi^2/ sd= 1,855$, $RMSEA= 0,060$, $CFI= 0,960$, $GFI= 0,901$, $AGFI=0,865$), hem de ikincil düzey çok değişkenli model uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=218,321$, $sd= 123$, $\Delta\chi^2/ sd= 1,775$, $RMSEA= 0,057$, $CFI= 0,964$, $GFI= 0,906$, $AGFI=0,869$) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan örgütsel davranış bağımsız değişkenini çalışmada alt boyutlar ve genel anlamda tek boyutlu olarak kullanabilmek mümkün hale gelmiştir. Ölçeğin güvenilirliği kapsamında Cronbach alfa değerleri alt boyutlar bazında; prosedürel adalet için 0,87, etkileşimsel adalet için 0,90, dağıtımsal adalet için 0,82 ve genel olarak ise 0,91'dir.

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği: Çalışmada, Nyhan ve Marlowe'un (1997) geliştirilen ve 5 madde tek boyuttan oluşan ölçek formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Demircan (2003) tarafından yapılmıştır. Ölçek daha önceki çalışmalarda kullanıldığı için yapısal eşitlik modelinden istifade edilerek tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan tek faktörlü DFA neticesinde uyum iyiliği değerlerinin ($\Delta\chi^2=4,471$, $sd= 3$, $\Delta\chi^2/ sd= 1,490$, $RMSEA= 0,046$, $CFI= 0,999$, $GFI= 0,992$, $AGFI=0,962$) kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği kapsamında Cronbach alfa değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1: DFA Neticesinde Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

| | $\Delta\chi^2$ | sd | $\Delta\chi^2/ sd$ | RMSEA | CFI | GFI | AGFI |
|--|----------------|-----|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | | <5 | <.08 | >.90 | >.85 | >.85 |
| Örgütsel Sessizlik (Tek Faktörlü Model) | 2,239 | 2 | 1,120 | 0,023 | 0,996 | 0,995 | 0,976 |
| Örgütsel Adalet (1'inci Düzey Çok Faktörlü Model) | 231,855 | 125 | 1,855 | 0,060 | 0,960 | 0,901 | 0,865 |
| Örgütsel Adalet (2'nci Düzey Çok Faktörlü Model) | 218,321 | 123 | 1,775 | 0,057 | 0,964 | 0,906 | 0,869 |
| Yöneticiye Duyulan Güven | 4,471 | 3 | 1,490 | 0,046 | 0,999 | 0,992 | 0,962 |

Not: Tüm uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

Bulgular

Araştırmaya katılanlarından elde edilen veriler doğrultusunda öncelikle örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve yöneticiye duyulan güven algısına yönelik ortalamalara, standart sapmalara ve söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 2’de analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

| | Ort. | Ss. | ÖA_T | PA | EA | DA | ÖS | YDG |
|---------------------------------------|--------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Örgütsel Adalet (ÖA_T) | 3,2521 | ,682 | (0,91) | | | | | |
| Prosedürel Adalet (PA) | 3,0875 | ,758 | ,830** | (0,87) | | | | |
| Etkileşimsel Adalet (EA) | 3,6189 | ,755 | ,808** | ,534** | (0,90) | | | |
| Dağıtımsal Adalet (DA) | 3,0525 | 1,036 | ,805** | ,479** | ,491** | (0,82) | | |
| Örgütsel Sessizlik (ÖS) | 1,9625 | ,862 | -,669** | -,532** | -,575** | -,534** | (0,90) | |
| Yöneticiye Duyulan Güven (YDG) | 3,6246 | ,882 | ,637** | ,457** | ,698** | ,440** | -,460** | (0,94) |

*p<,005, **p<,001, **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2’de değişkenler arasındaki ilişkiler bakıldığında örgütsel adaletin (ÖA_T) örgütsel sessizlik ile negatif ve orta düzeyde ($r = -0,669$, $p < .01$) ve yöneticiye duyulan güven ile ise pozitif ve orta düzeyde ($r = 0,637$, $p < .01$) ilişkili olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel adalet alt boyutlarının da örgütsel sessizlik ile negatif, yöneticiye duyulan güven ile de pozitif ve orta düzeyde ilişkili olduğu Tablo.2’deki bulgulardan anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin de örgütsel sessizlik ile orta düzeyde negatif ($r = -0,460$, $p < .01$) ilişkisi vardır. Korelasyon analizleri neticesinde örgütsel adalet değişkeninin alt boyutları ile ilgili korelasyon verileri dikkate alındığında ölçeğin yakınsak ve uzaksak geçerliğinin olduğu söylenebilmektedir. Bu da ölçeğin yapı geçerliğinin sağlanması için destekleyici bir bulgudur.

Çalışmada, örgütsel adaletin akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına olan etkilerini ölçmek ve geliştirilen hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan örgütsel adalet değişkeni ve alt boyutları modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 3’tedir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizliği Yordayan Örgütsel Adaletin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | Örgütsel Sessizlik (ÖS) | |
|----------------------------------|-------------------------|--------------|
| | β | ΔR^2 |
| Demografik Değişkenler | | ,022 |
| Cinsiyet | ,041 | |
| Yaş | ,106 | |
| Medeni Durum | -,206 | |
| Çalışma Süresi | -,145 | |
| ΔF | | ,841 |
| 2. Örgütsel Adalet (ÖA_T) | -,855** | ,435 |
| Prosedürel Adalet (PA) | -,613** | ,278 |
| Etkileşimsel Adalet (EA) | -,648** | ,315 |
| Dağıtımsal Adalet (DA) | -,441** | ,270 |
| ΔF | | 182,605** |

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3'te, örgütsel sessizlik genel olarak ve tek tek araştırmada ele alınan demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi) tarafından anlamlı olarak yordanamamaktadır. Ayrıca analiz neticesinde, örgütsel adaletin genel olarak (ΔR^2 : $\beta = -0,855$, $p < 0,01$) ve alt boyutlar bazında (PA: $\beta = -0,613$, EA: $\beta = -0,648$, DA: $\beta = -0,441$, $p < 0,01$) örgütsel sessizliği negatif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Yine bulgulardan örgütsel sessizliğin toplam varyansının %43,5'inin ($\Delta R^2 = 0,435$, $p < 0,01$) örgütsel adalet tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bulgular, akademisyenlerin örgütlerine yönelik adalet algılarının yüksek olmasının onları örgüt içerisinde sessiz kalmamaya ve düşüncelerini herhangi bir endişeye bağlı kalmadan açıklamaya sevk edebileceğine işaret etmektedir. Söz konusu bu bulgular ve değerlendirmeler çalışmada ele alınan H1 hipotezi ile tüm alt hipotezlerini desteklemektedir.

Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analizler SPSS Process v3.5 Macro ile yapılmıştır. Bulgular Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Yöneticiye Duyulan Güvenin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Model Özeti

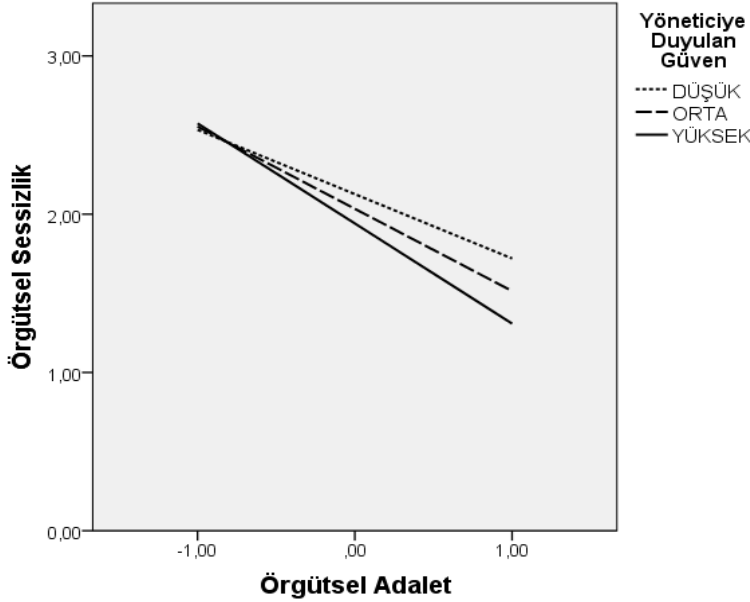
| Model Özeti | | | | | | |
|-------------|----------------|-----------|----------|--------------|---------------|---------------|
| R | R ² | Std. Hata | F | df1 | df2 | p |
| ,6837 | ,4674 | ,4017 | 67,8645 | 3,0000 | 232,0000 | ,0000 |
| Model | | | | | | |
| Değişkenler | β | Std. Hata | t | p | LLCI | ULCI |
| Sabit | 2,0342 | ,0484 | 41,9872 | ,0000 | 1,9387 | 2,1296 |
| ÖA_T | -,5197 | ,0544 | -9,5606 | ,0000 | -,6268 | -,4126 |
| YDG | -,1927 | ,0557 | -1,6651 | ,0372 | -,2024 | -,0170 |
| Int_1 | -,1131 | ,0401 | -2,8223 | ,0052 | -,1920 | -,0341 |
| Düşük | -,4066 | ,0727 | -5,5949 | ,0000 | -,5497 | -,2634 |
| Orta | -,5197 | ,0544 | -9,5606 | ,0000 | -,6268 | -,4126 |
| Yüksek | -,6328 | ,0620 | -10,2113 | ,0000 | -,7548 | -,5107 |
| ÖA_TxYDG | ΔR^2 | F | df1 | df2 | p | |
| | ,0183 | 7,9652 | 1,0000 | 232,0000 | ,0052 | |

ÖA_T=Örgütsel Adalet, YDG=Yöneticiye Duyulan Güven, Int_1=Etkileşimsel Etki,

LLCI=Lower Level of Confidence Interval, ULCI=Upper Level of Confidence

Yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünü analiz etmek için oluşturulan ve Tablo 4'te gösterilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R = 0,6837$, $R^2 = 0,4674$, $F = 67,8645$, $p < ,01$). Yine Tablo.4'ten, etkileşimsel etkinin (örgütsel adalet x yöneticiye duyulan güven) anlamlı ve pozitif bir şekilde örgütsel sessizlik davranışını yordadığı ($\beta = -0,1131$, $t = -2,822$, $p < ,01$, CI [-0,1920 ; -0,0341]) ve etkileşimsel etki yaratan değişkenin modele girmesi ile R^2 nin %1,83 arttığı ve bu artışın anlamlı olduğu ($\Delta R^2 = 0,0183$, $F = 7,9652$, $p < ,01$) anlaşılmaktadır. Yani yöneticiye duyulan güven, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik davranışına etkisinde %1,83'lük ilave bir varyansı açıklamaktadır. Bu sonuç, yöneticiye duyulan güvenin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici rolü olduğunu ve çalışmada geliştirilen Hipotez 2'nin desteklendiğini göstermektedir, analizlerde elde edilen bulgular ışığında Hipotez 2 kabul edilmektedir.

Örgütsel adalet ile yöneticiye duyulan güvenin etkileşiminin büyüklüğünü ve yönünü belirlemek için, düşük, orta ve yüksek düzeydeki yöneticiye duyulan güven durumlarında, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Yöneticiye Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisi

Şekil 2'den ve Tablo 4'ten de görüldüğü üzere, yöneticiye duyulan güvenin düşük ($\beta = -0,4066$, $t = -5,5949$, $p < ,01$), orta ($\beta = -0,5197$, $t = -9,5606$, $p < ,01$) ve yüksek ($\beta = -0,5197$, $t = -9,5606$, $p < ,01$) olduğu durumda örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etki negatif ve anlamlıdır. Yani örgütsel adalet algısının olduğu bir ortamda yöneticiye duyulan güven arttıkça akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında da azalma olduğu söylenebilir.

Sonuç ve öneriler

Çalışanların, örgütteki kazanımların dağıtımını, kullanılan yöntem ve süreçler ile ilgili uygulamaların adil olduğuna dair algılamaları onları motive ederek fikir ve görüşlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetimin sergilediği etik ve adil davranışlar, çalışanların olumsuzlukla karşılaşma konusundaki korkularını azaltarak işle ilgili sorunlar hakkında konuşabilmeleri için onları teşvik edecektir. Aksi takdirde çalışanlarda oluşacak sessizlik davranışı, örgütler için son derece zararlıdır ve çalışanlar arasında diğer istenmeyen davranışlar gösteren bir memnuniyetsizlik düzeyinin artmasına neden olur (Colquitt ve Greenberg, 2003). Bu çalışma, sessizlik davranışını azaltmada örgütsel adalet algısının önemini ve bu ilişkide, yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolünün irdelenmesi maksadıyla yapılmış ve yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ana modelinin analiz sonuçları, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ve yöneticiye duyulan güvenin bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici (ılımlatıcı) rol oynadığını göstermiştir. Nihai çalışma modelinin sonuçlarına göre, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ile negatif ve orta düzeyde ve yöneticiye duyulan güven ile ise pozitif ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel adalet alt boyutlarının da örgütsel sessizlik ile negatif, yöneticiye duyulan güven ile de pozitif ve orta düzeyde ilişkili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin de örgütsel sessizlik ile orta düzeyde negatif ilişkisi vardır. Bu bulgular, adalet algısının yüksek olduğu durumlarda akademisyenlerin sessizlik davranışı göstermeyeceğini, fikirlerini açıkça beyan edebileceğine işaret etmektedir. Olumlu adalet algılarının olduğu durumlarda ve yöneticilerine olan güven duyguları da arttığında çalışanların sessizlik davranışlarında da azalma olacağını göstermektedir. Kısacası, yöneticiye duyulan güven, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki negatif ve anlamlı etkisini güçlendirmektedir. Bir başka ifadeyle yöneticiye duyulan güvenin yüksek olması örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirmektedir. Yöneticisine güvenen bir çalışan, adalet algısı yükseldiği zamanki sessizlik davranışındaki azalış, yöneticisine daha az güvenen çalışana göre daha az olmaktadır. Şöyle ki; örgütsel adaletin olduğu algısının yanında eğer akademisyenler yöneticilerine de güven duyuyorsa örgüt içerisinde sesiz kalmayıp her anlamda ve özellikle örgütün gelişimi ve yararına olması açısından düşüncelerini ortaya koyması daha muhtemel olacaktır. Bu kapsamda, çalışmaya ilişkin hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

Değişkenler arası ilişkilerde bahsedilen çalışmalarla kıyaslandığında bu çalışmanın analizlerinden elde edilen bulgular daha önce aynı konudaki çalışmalarla tutarlı ve sonuçlarını destekler niteliktedir. Mevcut örgütsel adalet ve çalışan sessizliği literatürü bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Tan, 2014; Mirmohammadi ve Marefat, 2014). Bu iki kavram, yalnızca

sosyal ortamlarda birbirini etkileyen karmaşık fenomenlerdir. Bulgular örgütsel adalet ile çalışan sessizliği arasında anlamlı ters bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, örgütsel gelir dağılımı gibi konularda ve bu karar verilirken izlenen süreçler ve örgütsel gelirlerin dağılımı gibi süreçlerde sessizlik düzeyindeki azalmanın adalet algısından etkilendiğini belirten Tan (2014) ile Mirmohammadi ve Marefat'ın (2014) araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ayrıca, entegrasyonun en önemli faktörlerinden biri olarak çalışanların yöneticilerine güven duyması morallerinin yükselmesini ve dinamiklerin olumlu etkilenmesini sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların yöneticilerine güven duyduğu örgütler, hedeflerini gerçekleştirirken daha başarılı olacak ve kişiler arası daha tutarlı sonuçlar doğacaktır. Şöyle ki güven duygusu, örgütlerin ve yöneticilerin uzun dönemli faaliyetlere odaklanmasını sağlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarıyla aralarındaki güven ilişkilerini artırabilirse, çalışanların ses davranışlarını da artırabilecektir. Örgüt içerisinde alınacak doğru kararlar başarıyı da olumlu yönde etkileyecektir. Bu kararlara çalışanların dahil edilmesi, yeni fikir ve önerilerin sunulmasını da kolaylaştıracaktır.

Örgütsel sessizlik, ceza korkusu ve fikirlerin küçümsenmesi, yöneticinin çalışanlara olan inancının olmaması veya iş durumunu tehlikeye atma korkusu gibi nedenlerle örgüt içinde çalışanların fikir eksikliği anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel sessizlik; yenilikçiliğe, örgütsel değişimlere, sürekli iyileştirmeye, uygun geri bildirimlere, örgütsel bilgi yönetimine, örgütsel hataların iyileştirilmesine, çalışanların iç tatmini ve çalışanların doğru kararlarına engel olarak tehlikeli bir olgu haline gelmektedir. Örgütlerin önemli sorunlarından birisi, çoğu örgütün çalışanlarının sessizliğini önemsemesi ve bu koşullarda karar alma ve yenilik yaratma kalitesinin ve örgütün uzun vadeli ve stratejik hedeflerine ulaşmasının azalmasıdır. Ayrıca, olumsuz geribildirimden kaçınarak örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi ve değişiklikleri, memnuniyeti ve iş motivasyonunu önleyebilir.

Bazen çalışanlar sesini yükseltir ve fikirlerini aktarırken, bazı koşullarda da sessiz kalırlar. Akademisyenler gerek akademik çevre içerisindeki konumlarını koruyabilmek gerekse akademik unvanlarda ilerleyebilmek ve saygınlık kazanabilmek adına mevcut durumdaki işleyişi bozabilecek fikirlerini beyan etmekten kaçınabilirler. Bunun yanı sıra üniversite yönetimiyle (rektör, dekan, bölüm başkanları vb.) herhangi bir problem yaşamamak için duruma ters düşen düşüncelerini paylaşmayabilirler. Örneğin, üniversitelerde yapılan rektörlük seçimleri sırasında herhangi bir beklenti içerisindeyken (kadro, idari görev beklentisi gibi) veya gruplaşmaların etkisiyle dışlanmamak çabasıyla akademisyenler kişilik özelliklerini yansıtmayan genel eğilimden yana davranabilirler. Üniversitelerin dış çevreleri daha çeşitli hale geldikçe, içlerindeki çevre ve iletişim süreçleri de daha karmaşık ve etkileşimli hale gelmektedir. Aslında akademisyenler yönetim tarafından iş sorunlarını ele almak ve çözmek için zengin bir geri bildirim kaynağı olarak kullanılabilirler. Zorlu ortama yanıt vermeyi tercih eden, bilgi paylaşımından endişe duymayan akademisyenler hem kendileri hem de üniversiteleri için daha faydalı olacaktır. Bu tür çalışanlar örgüt için bir nimet ve değerli varlık olarak kabul edilir. Bu çalışma, akademisyenlerin iş sorumluluklarının ve görevlerinin ötesinde, işlerine ve örgütsel gelişimlerine yönelik ekstra çaba sarf etme niyetlerinin, kayıtsız ve sessiz (örgütsel sessizlik) tutumlarından nasıl olumsuz etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, akademisyenlere adil davranılacağına dair güven nedeniyle, etkili sessizlik çözümü artırabilir. Bu güveni oluşturamayan üniversitelerdeki sınırsız ve keyfi yetki kullanımının, akademisyenleri örgütsel çıkarlardan çok kişisel çıkarları korumaya itebileceği unutulmamalıdır.

Üniversitelerin öncelikli amacı güçlü bir akademik kadroyla öğrencileri yetiştirip topluma kazandırmaktır. Mezun öğrencilerin gerekli donanıma sahip olabilmesi için akademisyenlerin de yüksek performansa sahip olması gerekmektedir. Akademisyenler eğitimci olmalarının yanı sıra idari görevlerde de yer almaktadırlar. Her geçen gün sayısı artan vakıf ve devlet üniversiteleri düşünüldüğünde oluşan rekabet ortamında daha iyi çıktılara ulaşabilmek için üniversite yönetimlerinin sahip olduğu akademik kadronun örgütsel çıktılara etkisinin göz ardı edilmemesi gerekir. Akademisyenlerin olumlu örgütsel davranış sergilemelerinin sebeplerinden birisi de yönetimlerine karşı olumlu adalet algılarıdır. Akademisyenlerin adalet algılarını yönlendiren birçok etken olabilir; yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel politikalar, performans değerlendirme yöntemleri, ödüllendirme ve cezalandırma kistasları vb. gibi, yani bu algı birçok şeyden etkilendiği gibi birçok şeyi de etkileyebilir. Burada önemli olan akademisyenlerin adalet algılarını maksimum seviyede olumlu düzeyde tutabilmektir çünkü kişi ancak örgüte karşı olumlu duygular beslerse olumlu katkılarda bulunmak isteyecektir. Aslına bakılırsa genel anlamda çalışanlar kendilerini diğerleriyle kıyaslayarak bu algıyı oluştururlar. Yöneticiler herkese eşit davransa da bazı durumlarda eşit davranmak yerine adaletli davranmak daha doğru bir karar olabilir ve bu durumun çıktıları daha olumlu davranışların ortaya çıkmasını doğurabilir. Yöneticilerin çalışanlar arasında adaletsizlik yapması, örgütsel sessizlik gibi olumsuz davranışların sergilenmesine yol açabilir. Aynı zamanda yöneticilerin adaletli veya adaletsiz davranışı sonrası çalışanlar, yöneticilerin etik ve ahlaki davranışları

hakkında fikir edineceklerdir. Adaletli uygulamaların olmadığı bir örgütte çalışanların işlerine ve örgütlerine odaklanması ve yöneticisine güvenmeden örgütüne güvenmesi beklenemez. Birbirlerine güvenmeyen çalışan-yönetici ilişkisinden oluşan bir örgütün de bütünlük içerisinde olması beklenemez.

Sonuçlara ve analizlere dayanarak; sürekli değişen ve gelişen dünya karşısında kendini de sürekli yenilemek durumunda kalan üniversite yönetimlerinin başarılı olabilmesinde etken gruplardan birisi olan akademisyenler üzerindeki araştırmalara ve yorumlamalara daha çok yer ayrılması gerekmektedir. Akademisyenlerin süreçlere aktif katılımının sağlanması yönünde desteklenmeleri, fikir ve görüşlerini açıklıkla dile getirmeleri için gerekli örgüt iklimi oluşturulmalı, gerekirse iletişim kanalları yeniden düzenlenmelidir. Böylelikle, akademisyenlerin mesleki doyum düzeyleri artarak üniversite çıktılarına daha olumlu katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, makro düzeyde de yöneticilere, örgütsel adalet algısının yöneticiye güven duyulduğu bir ortamda artmasının örgütsel sessizliği azaltması yönünde şu öneriler verilebilir; çalışanları yaratıcı fikirler sunmaya teşvik etmek, çalışanlara performanslarına, göre yaratıcı inanç ve fikirlere uygun bir ödüllendirme sistemi oluşturmak, çalışanlarının yeni ve uygulamalı fikirlerini hayata geçirmek için örgütlerde çalışma grupları ve komitelere önem vermek, yöneticilere ve çalışanlara iletişim ve yönetim becerileri eğitimi konulu eğitim kursları düzenlemek ve yöneticiler ve çalışanlar için yeni yönetim teknikleri yetiştirmek gibi.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Birincisi, kesitsel bir çalışmadır. Boylamsal bir çalışma ile örgütsel sessizliğin incelenmesi ve örgütsel adalet ile etkileşimi ve yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü, daha güvenilir bulgular ortaya çıkaracaktır. Gelecekte, katılımcı özelliklerine ve kişi algılarını etkileyebilecek birçok değişkene odaklanarak farklı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca verilerin toplandığı kurum kültürlerine göre de sonuçlar değişebilecektir. Bu nedenle bazı kültürel konular da dikkate alınarak çalışmanın evren ve örnekleme değiştirilerek tekrarlanabilir. Bu çalışmada örgütsel adalet algısı üç boyutlu olarak ele alınırken örgütsel sessizlik ve yöneticiye duyulan güven tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Derinlemesine araştırma yapmak için bu değişkenlerin çeşitli boyutları ele alınarak farklı modeller kurularak çalışmalar yapılabilir. Ortak yöntem sapması, bu çalışmanın bir başka kısıtlamasıdır. Gelecekte, yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü, örgütsel kültür, iletişim iklimi ve örgütsel bağlılığın da sessizlikle ilişkisi incelenebilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Milli Savunma Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu/Komitesinden 18/05/2021 tarihli karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from National Defense University, Social and Humanities Ethics Committee on 18/05/2021 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: A.U.K., M.B. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: A.U.K., M.B. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: A.U.K., M.B. Kaynak Taraması - *Literature Review*: A.U.K., M.B. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: A.U.K., M.B. D.G. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: A.U.K., M.B. Onay - *Approval*: A.U.K., M.B.

Kaynakça / References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. (Ed. Berkowitz, L.). In: *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 267-299.
- Alkayış, L. (2015). *Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alsalem, M., & Alhaiani, A. (2007). Relationship between Organizational Justice and Employees Performance. *Aledari, March*, (108), 97-110.
- Aryee, P. S., Budhwar, Z. & Chen, X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- Aylsworth, J. (2008). Change in the Workplace: Organizational Silence Can be Dangerous. *Organizational Psychology Examiner*. Erişim adresi: <http://www.examiner.com>.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence Basic Concepts and Its Development Factors. *Ideal Type of Management*, 1, 50.
- Bakiev, E. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational Justice*. Institute for Employment Studies, 1-13.
- Baron R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *J Pers Soc Psychol* 51:1173-82.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (6), 747-758.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*. New York, NY: John Wiley & Sons
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Binikos, E. (2010). *Sounds of Silence: Organizational Trust and Decisions to Blow The Whistle*. SA *Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Brinsfield, C. (2009) *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors Dissertation*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Emerald Group Publishing Limited, 1st Edition, UK
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., & Martin, C.; (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Charash, Y. C., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., & Greenberg, J. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. 2nd ed: 165-210. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Cropanzono, R., & Folger, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications, 1-304.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*, 13, 7-39.

- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November, 34-48
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in The Province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Dabbagh, P., Esfahani, A. N., & Shahin, A. (2012). Studying Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Silence (Case study: Khorshid hospital's personals). *Institute of Interdisciplinary Bus, Res.* 3(10):468-478.
- Demir, N. (2008). Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Öneri*, 8(30), 195-205.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.*
- Demirel, Y. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Demirkaya, A. H., & Şimşek Kandemir, A. (2014). *Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2): 263-279
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87.4, 611-628.
- Durak, İ. (2014). *Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organization Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181. Erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.1108/14601060810869848>.
- Fard, P., & Karimi, P. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8 (11).
- Fitzroy, T. (2007). The Importance of Organizational Trust. *Best Advice Forum*. Erişim adresi: <http://www.articlesbase.com>.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32,115-130.
- Fortin, M. (2010). Perspectives on Organisational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality. *International Journal of Management Reviews*, 2 (10), 93-126.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-20.
- Güvenli, D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.

- Jawahar, I. M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*, 28(6) 811-834.
- Jones, G., & George, J. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Johnson, J. P., Korsgaard, M. A. & Sapienza, H. J. (2002). Perceived Fairness, Decision Control, and Commitment in International Joint Venture Management Teams. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1141-1160.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Horn Nord, J., Paliszkievicz, J., Koohang, A., & Gołuchowski, J. (2014). Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance Advancing and Measuring A Theoretical Model. *Management and Production Engineering*, 5(1), 32-41.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İş Gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 700-707.
- Khanifar, H., Moghimi, M., Jandaghi, Gh., & Zarvandy, N. (2009). Analysis of Relation between Elements of Trust and Organizational Commitment of Personnel (social welfare organization of Qom state and education organization of Qom state). *Journal of Public Administration*, 1(2), 3-18.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet ilişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1991). Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal*, 12, 125-143.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals' Corporate Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 502-526.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Koçel T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 1- 855.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
- Lavelle, J. Brockner, M. A., Konovsky, K. H., Price, A. B., Henley, A. T., & Vinekar, V. (2009). Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 337-357.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should be done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York: Plenum.
- Liao, W. C., & Tai, W. T. (2006). Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes, *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-556.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. E. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management*, 20(3), 709-734
- McAllister, D. J. (1995). Affect-And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCain, S. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, and Job Satisfaction in The Casino Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- Meydan, C. H., Köksal, K., & Uğurlu Kara, A. (2016). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 142-159.

- Milliken, F.J., & Morrison, E.W. (2003a). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. E. (2003b). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 6 (40), 1453-1476.
- Mirmohammadi, S. M., & Marefat, A. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment, *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773-1789.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-731.
- Nabatchi, T., Bingham, L.B., & Good, D. H. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six Factor Model, *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-176.
- Nielsen, R. P. (2003). Why do We Remain Silent in The Face of Unethical Behavior?. Occasional Paper, 6.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press. 12, 43-72
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 18 (2).
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 150-171.
- Özmen, Ö., Arbak, Y., & Özer P. (2007). Adalet Verilen Değerlerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Park, W., & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle. Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, K. M. Rowland and G. R. Ferris eds., New York: JAI Press, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107- 142.
- Radmard, S. G., & Afkhami A. M. (2014). Effect of Organizational Culture on Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Commitment, *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3 (10), 3306-3313.
- Sheik-Mohamed, L., Mohiadeen, A. K. M., & Anisa, H. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyon Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 395-408.
- Steiner, D., D., & Bertolino, M. (2006). The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination. *Cahiers de l'Urmis, Discrimination: Perspectives de la Psychologie Sociale et de la sociologie*, (1-9).

- Tan, Ç. (2014). Organizational Justice as a Predictor of Organizational Justice, *Educational Research and Reviews*, 9, 1190-1202.
- Taşçioğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect Of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221 - 1231
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees, *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (16), 188-208.
- Ünler, E. (2015). Ses; Kapı Çalınıyor, Duyan Var mı?. İ. Tamer (Ed). *Örgüt Yönetimi: Bir Derleme içinde*. İstanbul: Nobel Yayın, 2015, 1-16
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. A. (2010). The Role of Mentor Trust and Protégé Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining The Effects of Trust in Leaders: A Bases-And-Foci Approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- Yeşil, Salih, Yüksel, M., & Hatunoğlu, M. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 568-598
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2010). Do Unfair Procedures Predict Employees' Ethical Behavior by Deactivating Formal Regulations? *Journal of Business Ethics*, 94, 411-425.

Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etkide ücret tatmininin aracılığının araştırılması

Research of the impact of talent management practices on turnover intention and the mediation of compensation satisfaction in this effect

Ercan Öge¹ 

Öz

¹ Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

eoge@aydin.edu.tr

ORCID: 0000-0002-5529-1154

Amaç- COVID-19 pandemisi sonrası, iş yaşamında çok ciddi değişim ve dönüşümler beklenmektedir. İşletmeler, yeni koşullara uygun olarak yeniden yapılanma süreçlerini başlatırken, beraberinde yetenekli çalışana duydukları ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Yeteneği elde tutmanın önemli unsurlarından biri olan, aldıkları ücretten duydukları tatmininin beklentilerini karşılamaması çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilecektir. Bu araştırmanın amacı; yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve aracı değişken olarak ücret tatmini etkisinin araştırılması olup, bu ilişkinin nasıl modellenebileceğini ortaya çıkarmaktır.

Metodoloji- İlişkisel tarama yöntemi ile yapılan araştırmanın örneklemi; faaliyetlerine devam eden bir tesis yönetim (Dış Kaynak Hizmeti Sağlayan) işletmesinin 200 çalışanından oluşmaktadır.

Bulgular- Yetenek yönetimi, ücret yönetimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik yapılan çalışma neticesinde; bağımlı değişken olarak yer alan işten ayrılma algısı ile hem somut hem de soyut yetenek yönetimi ilişkisinin negatif yönlü orta seviyeli bir ilişki içinde olduğu, yetenek yönetimi faktörlerinin ücret tatmini ile ilişkisinde ise oldukça yüksek pozitif korelasyon ve ücret tatmininin de oldukça güçlü bir mediatör yani aracı etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özgünlük- Literatürde, yetenek yönetimi, ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik ayrı ayrı ya da ikili ilişkiler halinde incelenmiş çalışmalar olmasına rağmen, bu üç kavramın ilişkisini bir arada ele alan bir çalışmanın olmadığından yola çıkılarak, yapılan bu çalışma ile literatüre bu yönde katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Ücret Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti

Jel Kodları: O15, D23, M12

Abstract

Purpose- Severe changes and transformations are expected in business life after the COVID-19 pandemic. While organizations initiate their restructuring processes by new conditions, their need for talented employees increases day by day. Failure to meet employees' compensation satisfaction expectations, one of the critical elements of retaining talent, may affect turnover intention. The purpose of this study is to research the impact of talent management practices directly on turnover intention and as an intermediary variable on compensation satisfaction and to reveal how this relationship will be modelled.

Methodology - The study sample, conducted with the correlational survey method, consists of 200 employees of a facility management (Outsourcing Service Provider) organization that continues its activities.

Findings- As a result of the study on the relationship between talent management, compensation management, and turnover intention, the perception of leaving the job as the dependent variable has a negative and moderate relationship with tangible and intangible talent management. Moreover, there is a very high positive correlation between talent management factors; and compensation satisfaction and compensation satisfaction have a powerful intermediary effect.

Originality- Although there are studies in the literature that have examined the relationship between talent management, compensation satisfaction and turnover intention, separately or as bilateral relations, considering that there is no study that deals with the relationship of these three concepts together, with this study, it has been tried to contribute to the literature in this direction.

Keywords: Talent Management, Compensation Satisfaction, Turnover Intention

Jel Codes: O15, D23, M12

Atf/Citation: Öge, E., Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etkide ücret tatmininin aracılığının araştırılması, bmij (2021) 9 (3): 976-993, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1851>

Extended Abstract

Research of the impact of talent management practices on turnover intention and the mediation of compensation satisfaction in this effect

Literature

Research subject

The subjects of the research consist of talent management, compensation satisfaction and turnover intention. Considering the titles of the research; in their studies, Akbaş (2013) has reached the conclusion that organizations' practices towards their employees' talents increase the willingness of the employees to stay in the organization; Boz (2016) has reached the conclusion that talent management perceptions directly affect turnover intention; Tümen (2014) has reached the conclusion that correct application of talent management reduces employee turnover intention; Aslantaş (2016) and Ertekin (2019) have reached the conclusion that there is a negative significant relationship between talent management and turnover intention; Tarakçı and Öneren (2016) have reached the conclusion that talent management negatively affects turnover intention; Türk and Akbaba (2017) have reached the conclusion that employees' talent management perception decreases their turnover intention; Alyay (2019) has reached the conclusion that a high level of satisfaction regarding talent management will make it easier to overcome employee loss; Yeni (2020) has reached the conclusion that perceived talent management negatively affects turnover intention; Abdul Latif, Saraih, and Harada (2020) have reached the conclusion that talent management practices affect employees' turnover intentions and may reduce their turnover intention; Dalahmeh, Heder and Dajnoki (2020) have reached the conclusion that talent management practices of organizations reduce the employee's turnover intention.

When the relationship between compensation satisfaction and turnover intention is examined; Kanten, Kanten and Dündar (2016) have concluded that turnover intention of the employees who are satisfied with the organization's pay structure decrease; Seçkin and Çoban (2017) have concluded that as employees' satisfaction with their wage levels increase, their intention to stay in the organization increase. Moreover, Naidoo (2017) has concluded that compensation satisfaction partially mediates its effect on turnover intention, and Putri (2020) has concluded that the higher the compensation satisfaction of generation Y employees, the lower their turnover intention will be.

Research purpose and importance

The purpose of this study is to research the impact of talent management practices directly on turnover intention and as an intermediary variable on compensation satisfaction and to reveal how this relationship will be modelled. The lack of a study, which deals with the relationship between the three concepts that constitute the research subject, makes the study significant.

Contribution of the article to the literature

Although there are studies in the literature that have examined the relationship between talent management, compensation satisfaction and turnover intention, separately or as bilateral relations, considering that there is no study that deals with the relationship of these three concepts together, with this study, it has been tried to contribute to the literature in this direction.

Design and method

Research type

This study is a quantitative designed study that has been conducted with a correlational survey method. The correlational survey method is the type of research that includes at least one independent variable associated with a dependent variable. The dependent variable of the research is turnover intention. Its independent variable is talent management. Compensation satisfaction is considered an intermediary variable.

Research problems

The research problem is; to determine the effect of talent management practices (perception) on turnover intention and determine whether compensation satisfaction has a mediating role as an intermediary variable.

Data collection method

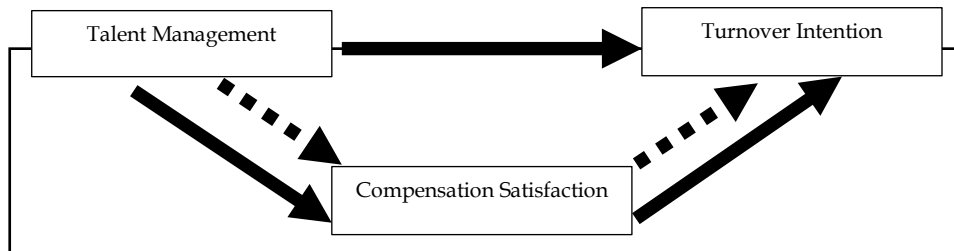
In the research, the survey method has been used as the data collection technique. The data collection form questionnaire consists of four sections. The first section contains socio-demographic information. The second section includes Talent Management Scale, the third section includes Compensation Satisfaction Scale, and the fourth section includes the Turnover Intention Scale.

Quantitative/qualitative analysis

Reliability analysis of Talent Management Scale, Turnover Intention Scale and Compensation Satisfaction Scale, which have been used in the research, was conducted first separately and then together and in order to perform the factor analysis, the assumptions had to be provided first, and for these assumptions, Kaiser Meyer measure of sampling adequacy and Bartlett's test have been performed. Then, estimates have been made; by using correlation analysis in order to show the strength, direction and significance of the relationship between all factors which have been considered as dependent, independent and intermediary and by using various regression equations in order to determine whether the compensation factor has such a role as a mediator, in other words, intermediary effect.

Research model

The research model, including Talent Management, Turnover Intention and Compensation Satisfaction Variables, is presented below.



Research hypotheses

Research Hypotheses;

Talent management practices have an impact on turnover intention

The intangible and tangible factors impact the compensation of the talent management sub-factors, which is considered the intermediary variable.

Talent management practices and compensation satisfaction, which is considered an intermediary variable, impact turnover intention.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

As a result of the analysis of the study, it has been concluded that; in organizations with firm talent management practices, the turnover intention will be lower, or on the contrary, in organizations that find talents but fail to strengthen and retain them, the turnover intention will be higher. Moreover, with regression analysis, intangible and tangible talent management perceptions have significant explanatory power on the dependent turnover intention variable. Besides, due to the causality relationship of tangible and intangible talent management perceptions separately on the compensation factor, which is considered the intermediary variable, both have significant F values and relatively strong R^2 values on the dependent variable. For example, this value is 0.392 with the intangible factor and 0.423 with the genuine factor. Thus, the most critical finding in the study is that the compensation factor has a powerful mediator effect, in other words, the intermediary effect.

Hypothesis test results

According to research analysis results, the turnover intention will be lower in firms with firm talent management practices. On the contrary, the turnover intention will be higher in organizations that find talents but fail to strengthen and retain them. Therefore, the first hypothesis is accepted; based on the result that tangible and intangible talent management perceptions have significant F values and R^2 values, which can be considered quite strong, the second hypothesis is accepted on the dependent variable. Finally, based on the result that the most critical finding in the study is that the compensation factor has a powerful mediator effect, intermediary effect, the third hypothesis is accepted.

Discussing the findings with the literature

The result which has been achieved as “turnover intention will be lower in organizations with strong talent management practices, or on the contrary, turnover intention will be higher in organizations which find talents but fail to strengthen and retain them”, supports the study results of Akbaş (2013); Tümen (2014); Tarakçı and Öneren (2016); Boz (2016); Aslantaş (2016) and Ertekin (2019); Türk and Akbaba (2017); Alyay (2019); Yeni (2020); Abdul Latif, Saraih, and Harada (2020); Dalahmeh, Heder and Dajnoki (2020) in the literature regarding this subject.

In the study, the result, that turnover intention is affected by the compensation factor based on the factor that it has a powerful mediator effect, in other words, intermediary effect, supports the study results of Kanten, Kanten and Dünder (2016); Seçkin and Çoban (2017); Naidoo, (2017) and Putri (2020) in the literature regarding this subject.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

Turnover Perception, a dependent variable in the network of relationships where Talent Management Perception, Compensation Satisfaction and Turnover Intention factors are evaluated together, has a negative, moderate relationship with tangible and intangible talent management. In contrast, tangible and intangible talent management factors have a highly positively correlated relationship with compensation satisfaction. In this context, it should be expected that turnover intention would be lower in the organizations with strong talent management practices or, on the contrary, that turnover intention will be higher in the organizations where talent management practices are inadequate.

When the causality relationship of the tangible and intangible sub-dimensions of talent management, with intermediary variable compensation factor, is examined separately, it is observed that there is a significant effect on compensation satisfaction. Besides, the most critical finding obtained in the study is that compensation satisfaction has a powerful mediator effect, in other words, intermediary effect.

Suggestions based on results

When the variables used in the study are considered, it should be expected that this study will contribute to the literature in research conducted in different sectors. Moreover, to attract talented employees, they need in this intensely competitive environment, the organizations need to align their pay strategies with current business life conditions to create solutions in terms of their sustainability and in terms of reducing turnover intention of talented employees.

Limitations of the article

The limitation of this study is that it is limited to the employees of a facility management organization operating in Istanbul.

Giriş

Küresel rekabet ortamında ortaya çıkan zorlayıcı birçok faktör, örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerinde ciddi tehdit oluşturmaktadır. Bu durum, işletmelerin “yetenek yönetimi” çalışmalarına ve “yetenekli çalışanlara” olan ihtiyacını arttırmaktadır. Yetenek yönetimi, sadece insan kaynakları birimlerine bırakılmayacak kadar önemli ve çok boyutlu bir stratejik konudur (Keçecioglu ve Aydın, 2017, s.13). Genelde üst yönetim tarafından yapılandırılan ve uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, günümüzün değişken ve dinamik iş yaşamında işletmelerin üst düzey başarı sağlamalarında ciddi katkı sağlamaktadır (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016, s.65). Dolayısıyla makro anlamda bir yönetim stratejisi olan “yetenek yönetimi” ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlu hale getirilmesi örgütlerin yetenekli çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilmelerine olanak sağlarken, devamlılıkları açısından da stratejik bir rol üstlenecektir.

Yetenekli işgücünün, işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında örgütlerin yararlandıkları insan kaynakları uygulamalarından biri de “ücret yönetimi”dir. Ücret yönetimi, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerekli insan kaynağını işletmeye çekme, elde tutma; iş tatmini ve motivasyonunu sağlama, bireysel ve örgütsel başarıyı gerçekleştirme, yasal ve çevresel koşullara uyma amaçları doğrultusundaki konularda çalışanların ücretlerine ilişkin yapı, sistem politika ve uygulamaları içermektedir (Acar, 2007, s.1). Başarılı bir ücret yönetiminin ücret tatmini üzerinde önemli etkisi söz konusudur. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, iş başarısı, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti gibi kurumsal yönden önem arz eden çeşitli sonuçlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan ücret tatmini (Li, 2015, s. 1), çalışanların işten ayrılma niyetinin bir öncülü olarak dikkate alınmalıdır (Öge ve Çetin, 2019, s.542).

Kurumun ortaya koyacağı performans yönünden yüksek öneme sahip bir çalışan tutumu olan işten ayrılma niyeti, örgütlerde ciddi olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yetenekli çalışanların, ücret tatminsizliğinden dolayı işten gönülsüz şekilde ayrılmaları diğer yandan çalışma hayatında ciddi oranda varlıklarını hissettiren Y kuşağının daha sık iş değiştirmesi, verimlilik ve üretkenliği olumsuz etkilemesi, işten ayrılma ve işten ayrılma niyetini işletmeler açısından çözüme kavuşturulması gereken bir olgu olarak ön plana çıkarmıştır (Öge ve Çetin, 2019, s.544). Dolayısıyla ücret tatmini, çalışanın işletmede kalma veya işletmeden ayrılma kararı vermesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilirken (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016, s.65), çalışanların aldıkları ücretten duydukları tatminin artması da işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkileyecektir. Bu amaçla çalışmada; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisi ve beraberinde yetenekli çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerinde ücret tatminin aracı değişken rolünün açıklanmasıyla ilgili yazına katkı sağlanması beklenmektedir.

Yetenek yönetimi

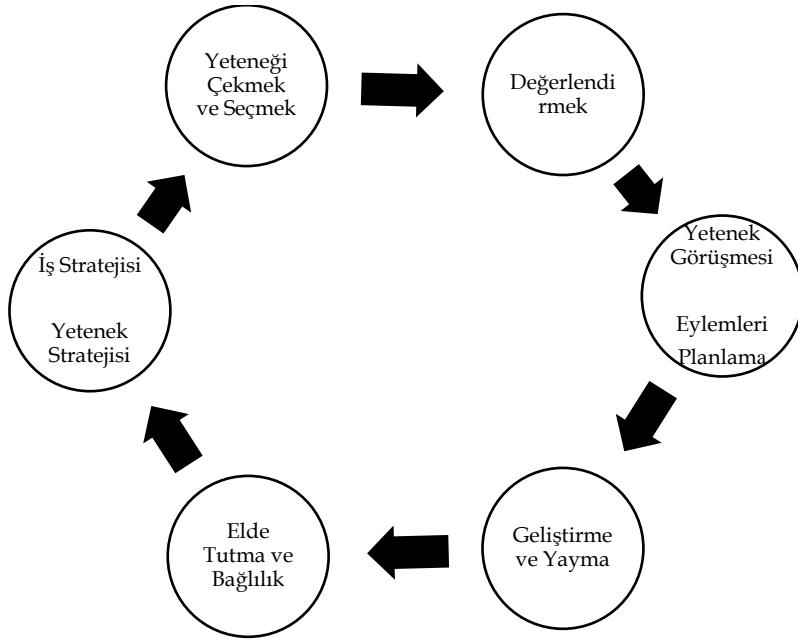
İnsan kaynakları yönetimi literatüründe son zamanlarda en çok gündeme gelen, üzerinde tartışılan ve vurgulanan kavram “yetenek”tir. Küreselleşme ve beraberinde yaşanan yoğun rekabet karşısında rakiplere karşı üstünlük elde edebilmenin yolunun müşterilere farklı ya da benzersiz ürün ve hizmet sunabilmek, bunu gerçekleştirebilmenin çözüm yolu ise, nitelikli çalışanların sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her kademesinde etkili ve doğru ve şekilde değerlendirilmesi olduğu konusunda görüş birliği oluşmaya başlamıştır. Bu nedenle, işletmeler açısından “insanların yönetimi”nden ziyade “yeteneklerin yönetimi” önem kazanmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010:74-75). Yetenek yönetimi, örgütün hangi iş pozisyonları doldurulması gerektiğini ve çalışanların bu işleri etkili bir biçimde yapmaları amacıyla ihtiyaç duydukları beşerî özellikler ve yetkinliklerin anlaşılması ile başlamaktadır (Dessler, 2019, s.97). Yetenek yönetiminde amaç, çalışanların yeteneklerini değerlendirerek hangi konularda daha başarılı olabileceklerini ortaya çıkarmak ve o yönde değerlendirmektir (Ergeneli, İlsev, Camgöz, Kümbül Güler, Bayhan Karapınar, Tayfur Ekmekçi, Ferendeci Özgödek, Gözde Özgödek, Atalay Odabaşı ve Akşirin Borluk, 2014, s.263). Başka bir ifadeyle, örgütün yüksek performans ortaya koyması amacıyla çalışanların yeteneklerinin, örgütün hedefleri ile uyumlu hale getirilmesidir (Bayraktar, 2019, s.38). Yetenek yönetimi; örgütün gelecekte ortaya çıkabilecek iş ihtiyaçlarını karşılama ve stratejik iş hedeflerine ulaşmak amacıyla yetenekleri kendisine çekebilme, geliştirme ve elde tutmada kurum tarafından tasarlanmış ve uygulanmış süreçler ve programların bütünleştirilmiş hali (Keçecioglu ve Korkmaz Çiçek, 2014, s.155), insan kaynağının planlaması, işe alımı, geliştirilmesi, yönetimi ve ücretlendirilmeleri ile ilgili amaç odaklı ve bütünleşik bir süreçtir (Dessler, 2019, s.96).

Organizasyonların birçoğunda kurumsal stratejilerin önemli bir bileşeni haline gelen (Bano, Khan, Rehman ve Humayoun, 2010, s.5) yetenek yönetimi, organizasyondaki insan sermayesine yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bayraktar, 2019, s.38). Örgütler, iş stratejilerini gerçekleştirebilmek amacıyla

yararlanabileceği yetenekli çalışanlardan emin olabilmek amacıyla beş temel süreçten yararlanırken, insan kaynakları yönetimi programları, sistemleri ve süreçlerinin bu beş yetenek süreci ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu süreçler (Keçecioglu ve Aydın, 2017, s.118-119);

- Örgüte yeteneği çekmek ve seçmek
- Yeteneklerdeki yetkinlikleri ve yapabilirlikleri değerlendirmek
- Yetenek eylemlerini planlamak ve yeteneklerle görüşmek
- Yeteneği geliştirmek ve yaymak
- Yeteneği elde tutmak ve bağlılığı sağlamak şeklindedir.

Bu beş temel sürece yönelik Yetenek Yönetimi Çerçevesi modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Yetenek Yönetimi Çerçevesi

Kaynak: Keçecioglu, T. ve Aydın, G.G. (2017).

Ücret tatmini

Çok yönlü ve karmaşık bir olgu olarak ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyebilmektedir (Uyargil, Özçelik, Acar, Dünder, Ataay, Tüzüner, Sadullah ve Adal, 2018, s.353). En kapsamlı anlamıyla ücret; çalışma veya iş yapma karşılığında çalışanlara sağlanan maddi veya maddi olmayan “tüm yararları” veya “ödülleri” şeklinde tanımlanabilir (Acar, 2007, s.8). İşgörenlerin refah düzeyinin belirlenmesinde ve temel ihtiyaçlarının karşılanmasında ücret önemli bir araç ön plana çıkmaktadır (Topalhan, 2014, s.10). Çalışanların örgütsel yaşamdaki olumlu ve olumsuz tutum ve davranışlarının kritik bir belirleyicisi olarak değerlendirilen ücret tatmini (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016, s.657); iş tatmininin temel yapıtaşlarından birisi olarak, işletmelerin çalışanlarını motive etmede ve elde tutmada kullandıkları önemli bir araç ve aynı zamanda çalışanların işte kalma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Seçkin ve Çoban, 2017, s.135-136).

Ücret tatmini ise; çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda ortaya koydukları çabaları karşılığında elde ettikleri ücretin bütününe yönelik olumlu duygulara sahip olması (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016, s.65); çalışanların aldığı ücrete ilişkin duydukları tatmin düzeyi (Seçkin ve Çoban, 2017, s.135) şeklinde ifade edilebilir. Ücret tatmini, çalışanın ücrete ilişkin beklentisi ile gerçekleşen ücret ödemesi arasındaki farkın en az düzeyde gerçekleşmesiyle ortaya çıkarken (Çakır, 2006, s.124) işgörenlerin ücret tatmini, elde ettiği ücretten mutlu olmasıyla birlikte ücretin adil bir şekilde belirlenmesi, diğer benzer sorumluluk ve iş yükü sahip çalışma arkadaşlarının gelirin kiyasla hakkaniyetli olması, işgörenin fazladan katkı ve performansına ücret (ya da prim) ile karşılık verilmesi ve işgörenin elde ettiği ücretin tutarlılığına ve sürekliliğine güven duymasıyla alakalıdır (Ataay, 1985, s.254-255). Bu nedenle, çalışanların aldıkları ücrete ilişkin düşünceleri adil bir algılama yönünde ise ücret tatminlerinin de bu algılamaya bağlı olarak yüksek olması beklenmelidir (Luthans, 1998, s.114). Yapılan araştırmalar; ücret tatmininin işten ayrılma niyeti, düşük iş performansı, işe geç gelme ve devamsızlık ile negatif; iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ile de pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koyarken, bununla birlikte yapılan

diğer bazı araştırmalar ise ücret tatmininin işte kalma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Seçkin ve Çoban, 2017, s.135-136).

İşten ayrılma niyeti

Çalışanların işten ayrılma davranışının bir öncülü olarak düşünölen işten ayrılma niyeti, son yıllarda örgötsel davranış alan yazınında araştırmacıların yoğun bir şekilde ilgilendikleri konuların başında gelmektedir (Seyfullahoğulları, 2018, s.57). Alanyazında işten ayrılma niyeti kavramı ile çok net bir tanım olmamakla birlikte farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan bazı tanımlar şu şekildedir: Mobley (1982)'e göre, çalışanın yakın bir zamanda işini bırakmaya yönelik düşünögesi; Tözün (2007)'e göre, çalışanın işini bırakma eğiliminde olması; Özdemir ve Özdemir (2015)'e göre kişisel ve/veya örgötsel beklentilerin karşılanamaması sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan iş ilişkisini bitirme ve işletmeyi bırakma isteği; Yücel ve Demirel (2013)'e göre, bir çalışanın işletmeden ayrılmayı planlaması veya düşünmesi; Fong ve Mahfar (2013)'a göre ise, çalışanın işletmeden ayrılmadan önceki sürece kadar geöen sürede ayrılma plan ve düşünösesine sahip olmasıdır.

İşten ayrılmanın bir öncülü olarak çalışanların işten ayrılma niyeti çeşitli faktörlerden (nedenlerden) kaynaklanmaktadır. Bu faktörler; bireysel, çevresel ve işletmeye ait faktörler (nedenler) şeklinde ifade edilebilir (Seyfullahoğulları, 2018, s.53). İşten ayrılma niyetinin gönüllü ve gönölsüz şeklinde iki türünden bahsedilebilir. Gönöllü işten ayrılma niyeti, çalışanın kendi isteği ile çalıştığı kurumun dışına çıkma ihtimalini, gönölsüz işten ayrılma niyeti ise çalışanın kendi isteği dışında çalıştığı kurumda ortaya çıkan nedenlerden dolayı işinden ayrılma eğiliminde olmasını belirtmektedir. Gönöllü işten ayrılma niyetinin nedenlerinden biri de ücret ve çalışma koşuludur (Yeni, 2020, s.43-44). İşten ayrılma niyeti, ücret tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biridir. İşten ayrılma niyeti hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın işletmeye yaratacağı maliyet aöısından dikkate alınması gereklidir. İşten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın, mevcut işine devam etmesi biröok aöıdan değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Çalışanın halen işine devam ediyor olması, başta maliyetler olmak üzere, kurumda yer alan diğer çalışanlara yönelik sosyal ilişkilerin olumsuz olmasına ve beraberinde zaman kaybettirici bir unsura dönöşebilecektir (Poyraz ve Kama, 2008, s.149).

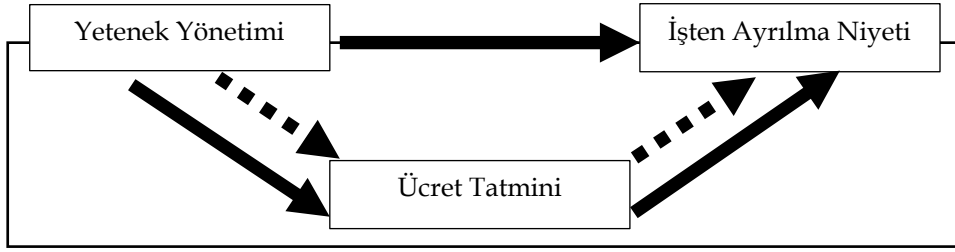
Yetenek yönetimi, ücret tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler

Yetenekli çalışan ihtiyacı, bu yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak örgütleri zorlayıcı konuların başında gelmektedir. Yetenekli çalışanlara sahip örgütler, çeşitli nedenlerden dolayı bu yetenekleri bünyelerinde istihdam edememektedirler. Bu durum, örgütün işe alım maliyetlerine olumsuz yansırken aynı zamanda sürdürülebilir rekabet aöısından olumsuz etkilemektedir. Örgütte işten ayrılma niyetine yönelik oluşacak olumsuz süreç diğer çalışanlar üzerinde moral bozukluğu yaratmakla birlikte işten ayrılma sürecini de hızlandırabilmektedir. İşten ayrılma niyeti olan çalışanların, potansiyel ve yüksek nitelikte olması örgütler aöısından stratejik bir bakış aöısı ile değerlendirmeleri gereken bir husustur. Çünkü örgütler, işgücü devir oranını incelerken dikkate almaları gereken husus, kaç kişinin işten ayrıldığı değil, ayrılanların performansları ve telafi edilebilirliğidir. Normal koşullarda, örgütlerde isteğe bağlı ayrılmalar, istek dışı ayrılmalardan daha fazla olduğu için örgütler isteğe bağlı ayrılmalar konusuna daha fazla yoğunlaşmalı, yetenekleri örgütte tutmanın öözömleri aramalı ve üretmelidir (Tözüner, 2011, s.206).

Üretim yapan veya hizmet veren işletmelerin faaliyetlerini geröekleştirebilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu yetenekteki çalışanı istihdam edemeyen veya elinde tutamayan örgütlerin varlıklarını devam ettirme imkânı söz konusu olmayacaktır (Demir, 2020, s.91). Bu amaçla da işletmelerin iyi bir ücret ve ödöl sistemi ile üstün yetenekli işgörenlerin örgüte çekilmesi (işveren markasının bir boyutu olarak) ve mevcut çalışanlarını da bünyelerinde tutabilmek amacıyla daha fazla gayret göstermelidir. Örgütlerin çalışanlarının ortaya koydukları çaba ve verdikleri katkıların karşılığını ücretlerine yansıtmaları, aldıkları ücretin yeterli ve adil olduğuna yönelik algıyı tesis etmesi yani ücret tatminlerinin olması bu yeteneklerin işletmede kalmaları niyetleri aöısından önemlidir (Demir, 2020, s.91; Gürbüz, 2019, s.269).

Araştırma yöntemi

Bu araştırma kapsamında, faaliyetlerine devam eden bir tesis yönetim (Dış Kaynak Hizmeti Sağlayan) işletmesinin çalışanlarında; yetenek yönetimi uygulamalarının (algısının) işten ayrılma niyeti üstündeki etkisini belirlemek ve beraberinde ücret tatminini aracı değişkeninin bir aracılık rolünün olup olmadığının tespiti amacıyla nicel paradigma kapsamında karma model (betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı model, aracılık etki rolü) kullanılmıştır. Değişkenleri içeren araştırma modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ilişkisel tarama yöntemi ile yapılmış nicel desenli bir çalışmadır. İlişkisel tarama yöntemi bir bağımlı değişkenin ilişkili olduğu en az bir bağımsız değişken barındıran araştırma türüdür. Araştırmanın bağımlı değişkeni işten ayrılma niyetidir. Bağımsız değişkeni yetenek yönetimidir. Ücret tatminini ise aracı bir değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve örneklem

Örnekleme yönteminde temel amaç, seçilen örneklemin evreni temsil edebilecek özellikte olmasıdır. Çalışmada araştırma evreni (2021 yılının ilk üç ayında toplanarak) faaliyetlerine devam eden bir dış kaynak hizmeti sağlayan büyük bir tesisin 47.000 kişilik çalışanının İstanbul Anadolu yakası genelindeki 16.000 kişilik bir grup oluşturmaktadır. %95 güven aralığında yaklaşık %6,5 hata payı ile araştırmada zaman kısıtı ve örnekleme ulaşım zorluğundan dolayı olasılığa dayalı olmayan, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “Kolayda Örnekleme Yöntemi” tercih edilmiştir. Bu yöntemde veriler, ana kütlede kolay ve hızlı bir şekilde toplanmaktadır (Malhotra, 2004). Toplam 210 kişiye ulaşılsa da eksik ve yanlış veri girişi ile bu sayı 200’e düşmüştür. Elde edilen örneklem sayısı da zaten hata payı ve güven aralığına uygun bir değerdedir.

Veri toplama araçları

Veri toplama formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde Yetenek Yönetimi Ölçeği, üçüncü bölümde ise Ücret Tatmini Ölçeği ve dördüncü bölümde ise İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği bulunmaktadır.

Sosyo-Demografik Sorular şunlardan oluşmaktadır: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, aylık gelir, çocuk sahibi olma durumu, aynı evde bakmakla yükümlü oldukları kişiler ve sayısı, pozisyon ünvanı ve işletmedeki çalıştığı süre

Yetenek Yönetim Ölçeği: 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley (2006) tarafından geliştirilen ve 16 maddeden oluşan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği, Hande Serim Bahadınlı (2013) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Beşli likert tipi ölçekte; somut ve soyut faktörler olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır.

Ücret Tatmini Algısı Ölçeği: Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan Ücret Tatmini Ölçeği, Özlem Ergüney (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Beşli likert tipi ölçekte; ücret düzeyi tatmini, ücret yapısı tatmini, ücret artışları tatmini alt boyutlarından oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilip, Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”, tek boyutta toplanmış 3 maddeden oluşmaktadır üç ifadeden oluşmakta ve tek boyutludur. Araştırmada cevaplar 5’li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Bulgular

Çalışma modelinde temel olarak ölçmek istenilen; yetenek yönetimi uygulamalarının (algısının) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek, ayrıca ücret tatmininin aracı değişken olarak bir aracılık rolünün olup olmadığının tespit etmektir.

Araştırmada kullanılan Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Ücret Tatmini ölçekleri önce ayrı ayrı, daha sonra birlikte güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, sonuçlar değerlendirilmiş ve güvenilirliği düşüren sorular olmadığından herhangi bir ölçek maddesi çıkarılmamıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan soru grubunun varyanslarına bağlı olarak homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır (Cronbach, 1951). Tablo 1’de görüldüğü üzere her bir ölçeğin ayrı ayrı güvenilirlik katsayısı 0.80’den yüksek olması (0.911; 0.925; 0.935) her bir ölçeğin güvenilirlik açısından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Tüm Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları

| Madde (Soru) Sayısı | Sayı (N) | Cronbach Alpha (α) |
|---------------------------|----------|-----------------------------|
| İşten Ayrılma Ölçeği (3) | 200 | 0.911 |
| Ücret Tatmini Ölçeği (13) | 200 | 0.925 |
| Yetenek Yönetimi (16) | 200 | 0.935 |

Güvenirlilik analizlerinin gerçekleştirilmesinden sonra her bir ölçek grubunun sahip oldukları alt faktör ya da faktörlerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İlk olarak yetenek yönetimi ölçeğinin sahip olduğu genel ölçek yapısına bakılmış ve sahip olduğu alt faktör gruplar ortaya çıkarılmıştır.

Ancak açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için önce varsayımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar, Kaiser Meyer Örneklem yeterliliği ölçütü ve Bartlett's testi ile gerçekleştirilmiştir.

KMO ölçütü örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olup olmadığını açıklamaktadır. KMO 0 ile 1 arasında değer alır ve 1 e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0.50'den büyük olması gerek şarttır. Bartlett testi (Bartlett, 1950) ise veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. Tüm korelasyon katsayıları sıfırdır boş hipotezini test eder, p değeri < 0,05 ise veri seti faktör analizi için uygun olduğu kabul edilir. Tablo 2'ye göre İA ile gösterilen İşten Ayrılma Ölçeğinin, Üc. T ile gösterilen Ücret Tatmini Ölçeği ve son olarak Y.Y ile gösterilen yetenek yönetimi ölçeği sorularının her birinin ve toplam değerlerinin sahip olduğu değerlerin 0.6 > yüksek olması bu varsayımın sağlandığının bir göstergesidir.

Tablo 2: Tüm Ölçek Soruları MSA Değerleri

| Toplam MSA* | 0.735 | Toplam MSA | 0.951 | Toplam MSA | 0.921 |
|-------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| İA.Ö1 | 0.692 | Üc.T.1 | 0.935 | Yetsoy1 | 0.912 |
| İA.Ö2 | 0.854 | Üc.T.2 | 0.963 | Yetsoy2 | 0.899 |
| İA.Ö3 | 0.696 | Üc.T.3 | 0.946 | Yetsoy3 | 0.919 |
| | | Üc.T.4 | 0.941 | Yetsoy4 | 0.88 |
| | | Üc.T.5 | 0.95 | Yetsoy5 | 0.919 |
| | | Üc.T.6 | 0.964 | Yetsoy6 | 0.942 |
| | | Üc.T.7 | 0.962 | Yetsoy7 | 0.929 |
| | | Üc.T.8 | 0.968 | Yetsom1 | 0.946 |
| | | Üc.T.9 | 0.969 | Yetsom2 | 0.925 |
| | | Üc.T.10 | 0.947 | Yetsom3 | 0.926 |
| | | Üc.T.11 | 0.96 | Yetsom4 | 0.907 |
| | | Üc.T.12 | 0.941 | Yetsom5 | 0.915 |
| | | Üc.T.13 | 0.925 | Yetsom6 | 0.913 |
| | | | | Yetsom7 | 0.949 |
| | | | | Yetsom8 | 0.904 |

*MSA=Örneklem Yeterlilik Ölçeği

Aynı şekilde tüm ölçeklerin Bartlett test p değerlerinin 0.05'ten (Tablo 3) oldukça düşük değerler olması her bir ölçeğin kendi içinde güçlü korelasyon ilişkileri barındırdığını bize göstermektedir.

Tablo 3: Tüm Ölçekler Bartlett Testi

| X ² | df | p |
|-------------------------------|---------|--------|
| İşten Ayrılma Ölçeği- 431.170 | 3.000 | < .001 |
| Yetenek Yönetimi -3818.392 | 120.000 | <.001 |
| Ücret Faktörü Ölçeği-3869.397 | 78.000 | <.001 |

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Faktörleri ve Yükleri

| | Faktör 1 | Faktör 2 |
|---------|----------|----------|
| Yetsoy1 | 0.597 | |
| Yetsoy2 | 0.688 | |
| Yetsoy3 | 0.723 | |
| Yetsoy4 | 0.791 | |
| Yetsoy5 | 0.814 | |
| Yetsoy6 | 0.803 | |
| Yetsoy7 | 0.663 | |
| Yetsom1 | | 0.796 |
| Yetsom2 | | 0.832 |
| Yetsom3 | | 0.763 |
| Yetsom4 | | |
| Yetsom5 | 0.756 | 0.614 |
| Yetsom6 | | 0.608 |
| Yetsom7 | | 0.608 |
| Yetsom8 | | 0.567 |

İşten Ayrılma ve Ücret Tatmini ölçekleri ise tek bir faktör yapısı üzerinde oldukça yüksek açıklayıcılığa sahiptir. Çalışmada kullanılan anket soruları yetenek yönetimini hem somut hem soyut algı olarak iki alt faktörden oluşturularak kurgulanmıştır. Soruların 2 faktörlü bir kurguda alt faktör gruplarına dağıldığı Tablo 4 ile gösterilmektedir. Tabloya göre Yetsom5 ile kodlanmış değişken iki yük değeri arasındaki farkın oldukça düşük olması sebebiyle (0,756-0,614) bu maddelerin binişik olduğu ve bu durumunda tek bir özelliği ölçmediğini de gösterdiğinden bu madde analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 5: Ölçeklerin Açıklanan Varyans Yüzdeleri

| | Toplam | % Açıklanan Varyans | % Kümülatif |
|-------------------------|---------|---------------------|-------------|
| | 1 9.91 | 70.78 | 70.78 |
| Yetenek Yönetimi Ölçeği | 2 0.89 | 6.37 | 77.16 |
| İşten Ayrılma Ölçeği | 1 2.55 | 85.06 | 85.06 |
| Ücret Tatmini Ölçeği | 1 10.67 | 82.05 | 82.05 |

Yetenek Yönetimi Ölçeği 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar somut ve soyut yetenek yönetimi algılarıdır. Bu ölçek 2 boyutta toplam varyansın birlikte %70,78'ini açıklamaktadır. İşten Ayrılma ve Ücret tatmini ölçekleri tek bir boyutta kurgulanmış ölçeklerdir ve işten ayrılma ölçeği tek boyutla varyansın %85'ini ücret tatmini ölçeği ise tek boyutuyla %82'sini açıklamaktadır (Tablo 5).

Regresyon analizleri ve aracı etki rolü

Bağımsız değişken ya da değişkenleri arasında bir aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny'nin (1986) tarafından önerilen adımlar aşağıdaki gibidir;

Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

$X \rightarrow M$

Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

$X \rightarrow Y$

Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

$X+M \rightarrow Y$ (Toplam Etki).

Tablo 6: Tüm Faktörlerin Birlikte Korelasyon İlişkileri

| | | İAFac | Ücretfac | Yet. Soyutfac | Yet. Somutfac |
|------------------|-------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| 1. İAFac | Pearson's r | — | | | |
| | *p-değeri | — | | | |
| 2. Ücretfac | Pearson's r | -0.339 | — | | |
| | p-değeri | < .001 | — | | |
| 3. Yet. Soyutfac | Pearson's r | -0.314 | 0.626 | — | |
| | p-değeri | < .001 | < .001 | — | |
| 4. Yet. Somutfac | Pearson's r | -0.326 | 0.650 | 0.876 | — |
| | p-değeri | < .001 | < .001 | < .001 | — |

* %95 güven aralığında

Tablo 6 ile gösterilen korelasyon tablosu; bağımlı, bağımsız ve aracı olarak düşünülen tüm faktörler arasındaki ilişki gücünü yönünü ve anlamlılığını göstermektedir. İlişkiler ağında bağımlı değişken olarak yer alan işten ayrılma algısı ile hem somut hem de soyut yetenek yönetim ilişkisi negatif yönlü orta seviyeli bir ilişkidir (-0.326;-0.314). Somut ve soyut yetenek yönetimi faktörlerinin kendi aralarındaki ilişkisi ise oldukça yüksek pozitif korelasyondadır. Yetenek yönetimi uygulamaları güçlü olan kurumlarda işten ayrılma niyetinin daha düşük veya tam tersi bir şekilde yani yetenekleri bulan ama güçlendiremeyen ve elde tutamayan kurumlarda ise işten ayrılma niyetinin daha yüksek şekilde ortaya çıkacağı söylenebilir. Çalışmada aracı etkinin yani ücret faktörünün böyle bir rolü olup olmadığının kontrolünde ise çeşitli regresyon denklemleri kullanılarak tahminler gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli varsayımlar mevcuttur. Bu varsayımlardan ilki, gözlemler birbirinden bağımsız olmalı ve normal dağılımalıdır. Bu problem, toplanan verilerin faktör analizine girmesi sebebiyle elde edilen faktörler zaten normal dağılıma uygun türetildiğinden çözülmüş bir varsayımdır.

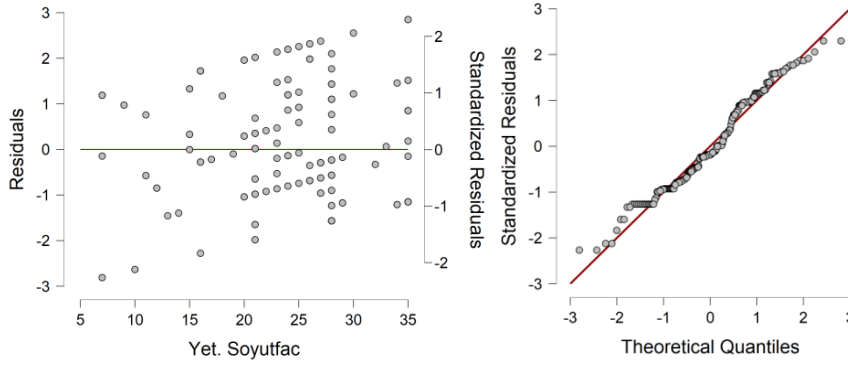
Tablo 7: Özet Model Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | R ² | F |
|----------------------|-------|----------------|----------------------------|----------------|--------|
| H ₁ Soyut | 0.314 | 0.099 | 0.094 | (0.01) | 21.706 |
| Ho Somut | 0.326 | 0.106 | 0.102 | (0.02) | 23.497 |

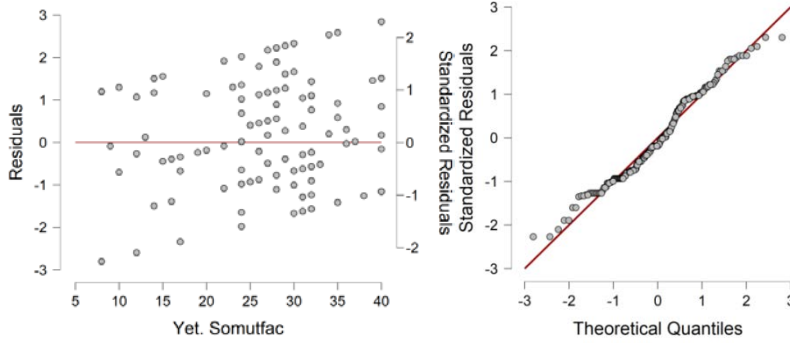
Tablo 8: Katsayılar Tablosu

| Model | | Standardize Edilmemiş B değeri | Standart Hata | Standardize B Değeri | t | p |
|----------------|----------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|--------|--------|
| H ₁ | Kesişim | 4.227 | 0.321 | | 13.163 | < .001 |
| | Yet. Soyutfac | -0.059 | 0.013 | -0.314 | -4.659 | < .001 |
| H ₁ | Kesişim | 4.215 | 0.307 | | 13.728 | < .001 |
| | Yet. Somutfac | -0.051 | 0.011 | -0.326 | -4.847 | < .001 |

Tablo 7 hem soyut hem de somut yetenek yönetimi algısının işten ayrılma bağımlı değişkeni üzerinde regresyon analizi ile ne kadarlık bir açıklayıcılığa sahip olduğunu belirtmektedir. Soyut algının R² değeri 0,09 ve somut algının ise 0,106'dır. Her iki analiz model de Anova testinden anlamlı olarak çıkmıştır ki bu durum bize regresyon analiz sonuçlarının güvenle kullanılabileceğini göstermektedir. Tablo 8 ise hem soyut hem de somut faktörün anlamlı bir şekilde işten ayrılma ölçeği üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (p<0,05). Çalışmada kurgulanan ana hipotezlerden biri hem somut hem de soyut faktörlerin işten ayrılma üzerinde anlamlı seviyede belirli bir açıklayıcılığa (Şekil 2 ve 3) sahip olmalarıdır. Normal Dağılımın sağlanması koşulunun ardından hataların yaklaşık normal dağılması ve varyansların homojenliği görsel sunumlarla gösterilmiş ve şartlara yaklaşık oldukları görülmektedir.



Şekil 2: Soyut Yetenek ile İşten Ayrılma Ölçeği



Şekil 3: Somut Yetenek ile İşten Ayrılma Ölçeği

Aracı etkinin var olup olmadığının tespiti için bir diğer önemli aşama X bağımsız değişkeninin M yani mediatör değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Çalışma değişkenlerimiz ile düşünüldüğünde yetenek yönetimi alt faktörlerinden soyut faktörün daha sonra ise somut faktörün aracı değişken olarak düşünülen ücret faktörü üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Tablo 9: Özet Model Tablosu

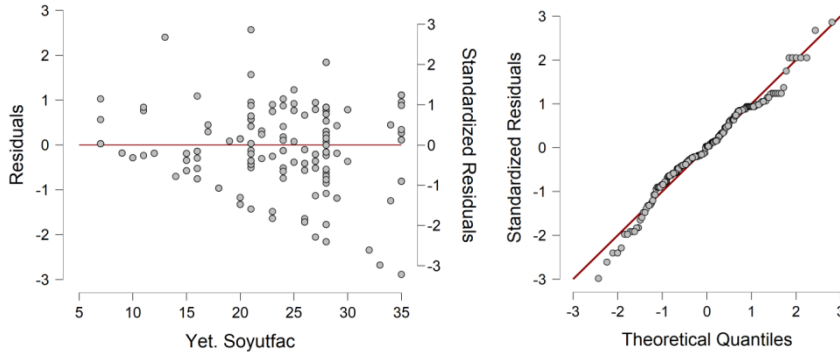
| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Anova F |
|------------------------------|-------|----------------|----------------------------|---------------|
| H ₀ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| H ₁ -Soyut Faktör | 0.626 | 0.392 | 0.389 | 127.5 (<0.01) |
| H ₁ -Somut Faktör | 0.650 | 0.423 | 0.420 | 144.9 (<0.01) |

Tablo 10: Katsayılar Matrisi

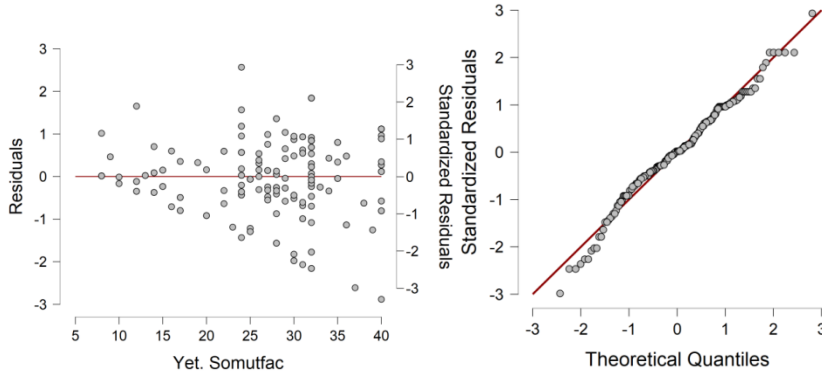
| Model | | Standardize Edilmemiş B değeri | Standart Hata | Standardize B Değeri | t | p |
|----------------|---------------|--------------------------------|---------------|----------------------|--------|--------|
| H ₁ | Kesişim | 0.244 | 0.232 | | 1.050 | 0.295 |
| | Yet. Soyutfac | 0.104 | 0.009 | 0.626 | 11.292 | < .001 |
| H ₁ | Kesişim | 0.260 | 0.217 | 1.196 | | 0.233 |
| | Yet. Somutfac | 0.091 | 0.008 | 0.650 | 12.039 | < .001 |

Tablo 9'de hem somut hem de soyut yetenek yönetimi algısının ayrı ayrı aracı değişken olarak düşünülen ücret faktörü üzerindeki nedensellik ilişkisi araştırılmıştır. Her ikisinin de anlamlı F değerleri ve bağımlı değişken üzerinde oldukça güçlü sayılabilecek R² değerleri mevcuttur. Bu değer soyut faktör ile 0.392 ve somut faktör ile 0.423'tür.

Tablo 10'da ise sırasıyla hem soyut hem de somut faktörlerin mediatör değişken arasında yazılabilen regresyon denklemini ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Her ikisi de anlamlı etkiye sahiptir (p<0.01).



Şekil 4: Soyut Yetenek ile Ücret Faktörü Ölçeği



Şekil 5: Somut Yetenek ile Ücret Faktörü Ölçeği

Şekil 4 ve Şekil 5'e göre regresyon denklemlerinin yorumlanıp kullanılabilmesi için varsayımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu durum sağlanmaktadır.

Son olarak X ile M' in birlikte Y üzerindeki etkisi ölçümlendiğinde yani hem somut hem de soyut yetenek yönetimi algısı ücret tatmini ile birlikte bağımlı değişken olarak düşünülen işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 11: Model Tablosu

| Model | R | R ² | Ayarlı R ² | Anova |
|-----------------------------------|-------|----------------|-----------------------|----------------|
| H ₁ Soyut+ÜcretFaktörü | 0.364 | 0.132 | 0.123 | 15.014(<0.01) |
| H ₁ Somut+ÜcretFaktörü | 0.366 | 0.134 | 0.126 | 15.283 (<0.01) |

Tablo 12: Katsayılar Tablosu

| Model | | Standardize Edilmemiş B değeri | Standart Hata | Standardize B Değeri | t | p |
|----------------|----------------|--------------------------------|---------------|----------------------|--------|--------|
| H ₁ | (Intercept) | 4.292 | 0.317 | | 13.549 | < .001 |
| | Ücretfac | -0.266 | 0.097 | -0.235 | -2.757 | 0.006 |
| | Yet. Soyutfac | -0.032 | 0.016 | -0.167 | -1.968 | 0.049 |
| H ₁ | (Intercept) | 4.280 | 0.304 | | 14.079 | |
| | Ücretfac | -0.251 | 0.099 | -0.221 | -2.535 | 0,04 |
| | Yet. Somut fac | -0.029 | 0.014 | -0.182 | -2.085 | 0,03 |

Tablo 11'a göre soyut yetenek yönetimi algısı ve ücret faktörü birlikte 0.132'lik bir R² değeri yani açıklayıcılığa aynı şekilde somut faktörün ücret faktörü birlikte 0.134'lik bir R² değerine sahiptir. Tablo

12'e göre bağımsız değişken olarak yer alan her bir faktörde bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ($p < 0.05$).

Çalışma ile elde edilen en önemli bulgu ücret faktörünün mediatör yani aracı etkisine sahip olmasıdır. Bu tespit X bağımsız değişkenlerine (somut ve soyut yetenek yönetimi algısı faktörleri) ait beta katsayılarındaki azalmanın ölçülmesi ile ortaya çıkmıştır. İlk olarak soyut yetenek yönetimi algısı için belirtilirse -0.314 ($p < 0.001$)'lik beta katsayısı -0.167 ($p = 0.049$)'ye düşmüştür. Bu aracı değişkenin bağımsız değişkenin açıklayıcılığının bir kısmını alabildiğini göstermiştir. Aynı şekilde somut yetenek yönetimi algısı için belirtilirse -0.326 ($p < 0.001$)'lik beta katsayısı -0.182 ($p = 0.038$)'ye düşmüştür. Bu durum her iki faktörümüz için de ücret faktörünün bir aracılık rolü üstlendiği kesinleşmiştir. Ancak bu etkinin istatistiksel anlamlılığını ölçmek gerekmektedir.

Gerçekleştirilen aracılık etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını ve etkinliğini ölçmek için literatürde kullanılan birçok test mevcuttur. Sobel test (Sobel, 1982) ve bootstrapping (Preacher ve Hayes, 2008) testleri literatürde oldukça sık kullanılanları arasındadır. Bu yöntemlerin Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aşamalı sürecin ötesindeki temel katkısı, varsayılan endirekt etkinin anlamlılığını doğrudan değerlendirme olanağı vermeleridir (Okan, Sarı ve İlhan-Nas, 2014). Literatürde son yıllarda bootstrapping methodun varsayımlardan bağımsız parametrik olmayan test olması sebebiyle bu metotla mediatör etkiye hem somut yeterliliğin bağımsız değişken olduğu hem de soyut yeterliliğin bağımsız değişken olduğu her iki durum için ayrı ayrı analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 13: Aracı Etki Alt ve Üst Sınırı

| | Etki | BootLLCI | BootULCI |
|---------------------------|--------|----------|----------|
| Soyut Etki- Ücret Tatmini | -0.027 | -0.0508 | -0.012 |
| Somut Etki- Ücret Tatmini | -0.022 | -0.0423 | -0.010 |

Tablo 13'de, soyut etki üzerinden ücret tatminin aracılık etkisi negatif yönde $-0,05$ üst değeri ve yaklaşık $-0,01$ alt değeri göstermekte ve somut etki üzerinden de çok benzer şekilde negatif yönlü olarak $-0,04$ üst değer ve $-0,01$ alt değer gibi bir azalmaya sebep olduğu görülmektedir. Sonuç itibarıyla ücret faktörünün işten ayrılma üzerinde ücret faktörünün çok yüksek düzeyde olmasa da anlamlı kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Tartışma ve sonuç

Günümüzde dış kaynak kullanımı özellikle rakiplerine kıyasla sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamak isteyen küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin dış kaynaklardan yoğun bir şekilde yararlanmaları beraberinde çalışmamızda yer alan tesis yönetimi sektöründeki lider kuruluş gibi işletmeleri ön plana çıkarmaktadır. Bu amaçla, Türkiye'de 47.000 çalışanı ile faaliyetlerine devam eden küresel bir tesis yönetimi işletmesinin İstanbul Anadolu yakası genelindeki 16.000 çalışanı ana kütle olarak belirlenmiş ve tesis yönetimi sektörünün ülkemizin geliştirmekte olan bir sektörü olması da dikkate alınmıştır.

Çalışmada, işletmelerin uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik çalışan algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide ücret tatmininin bir aracı değişken olarak aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır.

Yetenek Yönetimi Algısı, Ücret Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti faktörlerinin birlikte değerlendirildiği ilişkiler ağında bağımlı değişken olarak yer alan işten ayrılma algısı ile hem somut hem de soyut yetenek yönetim ilişkisine yönelik negatif yönlü orta seviyeli bir ilişki söz konusudur (-0.326 ; -0.314). Somut ve soyut yetenek yönetimi faktörlerinin ücret tatmini ile ilişkisi ise oldukça yüksek pozitif korelasyondadır. Buna bağlı olarak yetenek yönetimi uygulamaları güçlü olan örgütlerde işten ayrılma niyetinin daha düşük veya tam tersi bir şekilde yetenek yönetimi uygulamalarının yetersiz olduğu örgütlerde ise işten ayrılma niyetinin daha yüksek şekilde olması beklenmelidir. Mediatör diğer bir ifadeyle aracı etkinin yani ücret faktörünün böyle bir rolü olup olmadığının tespitinde ise çeşitli regresyon denklemleri kullanılarak tahminler gerçekleştirilmiştir.

Yetenek yönetiminin alt boyutları olan soyut ve somut alt boyutlarının işten ayrılma niyeti, bağımlı değişkeni üzerinde yapılan regresyon analizi sonucunda; soyut algının R^2 değeri 0.09 ve somut algının ise 0.106 'dır. Her iki analiz model de Anova testinden anlamlı olarak çıkmıştır ki bu durum bize regresyon analiz sonuçlarının güvenle kullanılabilirliğini göstermektedir. Katsayılar tablosu (Tablo 8) ise hem soyut hem de somut faktörün anlamlı bir şekilde işten ayrılma ölçeği üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir ($p < 0.05$). Yetenek yönetiminin alt boyutları olan soyut ve somut alt boyutlarının ayrı ayrı aracı değişken olarak düşünülen ücret faktörü üzerindeki nedensellik ilişkisine bakıldığında ise;

her ikisinin de anlamlı F değerleri ve bağımlı değişken üzerinde oldukça güçlü sayılabilecek R² değerleri mevcuttur. Bu değer soyut faktör ile 0.392 ve somut faktör ile 0.423'tür. Katsayılar tablosu (Tablo 10) ise sırasıyla hem soyut hem de somut faktörlerin ücret tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (p<0.01).

Bağımsız (yetenek yönetimi algısı) ve aracı değişkenin (ücret tatmini algısı) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi ölçümlendiğinde ise soyut yetenek yönetimi algısı ve ücret tatminin birlikte 0.132'lik bir R² değeri, aynı şekilde somut faktörün ücret tatmini ile birlikte 0.134'lik bir R² değerine yani açıklayıcılığa sahiptir. Katsayılar tablosuna (Tablo 12) göre bağımsız değişken olarak yer alan her bir faktör (yetenek yönetimi algısı ve ücret tatmini) bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (<0.05). Sonuçlar değerlendirildiğinde çalışmada elde edilen en önemli bulgu, ücret tatminin oldukça güçlü bir mediatör yani aracı etkisine sahip olduğudur. Böyle bir sonuca, X bağımsız değişkenlerine (somut ve soyut yetenek yönetimi algısı faktörleri) ait beta katsayılarındaki azalmanın ölçülmesi neticesinde varılmıştır. İlk olarak soyut yetenek yönetimi algısı için belirtilirse -0.314 (p<0.001)'lik beta katsayısı -0.167 (p=0.049)'ye düşmüştür. Bu aracı değişkenin bağımsız değişkenin açıklayıcılığının bir kısmını alabildiğini göstermiştir. Aynı şekilde, somut yetenek yönetimi algısı için de belirtilirse -0.326 (p<0.001)'lik beta katsayısı -0.182 (p=0.038)'ye düşmüştür. Bu sonuçlara bağlı olarak, yetenek yönetimi algısı ve işten ayrılma niyeti faktörleri için ücret faktörünün bir aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

Çalışmamızın değişkenlerini oluşturan; yetenek yönetimi, ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik ayrı ayrı ya da ikili ilişkiler halinde incelenmiş çalışmalar olmasına rağmen, bu üç kavramın ilişkisini bir arada ele alan bir çalışmanın olmadığından yola çıkılarak, literatürde ikili ilişkilere (yetenek yönetimi işten ayrılma ilişkisi ve ücret tatmini işten ayrılma ilişkisine) yönelik çalışmalar derlenerek çalışmamızın bulguları değerlendirilmiştir. Bahadınlı Serim (2013) "İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)" adlı doktora tez çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğu; Akbaş (2013) tarafından yapılan "The Relationship Between Talent Management and Retention of Employees: A Case Study in Banking Sector" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, örgütlerin çalışanların yeteneklerine yönelik yaptıkları uygulamaların çalışanların işletmede kalma isteğini arttırdığı; Tümen (2014) "İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı" adlı yüksek lisans tez çalışmasında örgütlerin yetenek yönetimini doğru uygulamaları halinde bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı; Aslantaş (2016), "Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği" adlı doktora tez çalışmasında yetenek yönetiminin ile işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu; Boz (2016) "Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı doktora tezinde yetenek yönetimi algılarının doğrudan işten ayrılma niyetini etkilediği; Tarakçı ve Öneren (2016) yaptıkları çalışmada, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği; Türk ve Akbaba (2017) yaptıkları çalışmada, çalışanların soyut ve somut yetenek yönetimi algılarının artmasının örgüte uyum sağlamalarını arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı; Alyay (2019) "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasında yetenek yönetimine yönelik olan memnuniyetin daha yüksek seviyelerde bulunması halinde çalışan kaybının daha kolay atlatılmasını sağlayacağı; Ertekin (2019), "Yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İlaç sektöründe bir işletme araştırması" adlı yüksek lisans tez çalışmasında yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu; Yeni (2020) yaptığı "Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme" adlı doktora tez çalışmasında algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği; Abdul Latif, Saraih, & Harada'nın (2020) Malezya'daki "Bilgi ve İletişim Endüstrisinde Yetenek Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Gönülden Adanmanın Moderatör Etkisi" adlı çalışmalarının araştırma sonuçlarının, yetenek yönetimi uygulamalarının Malezya'daki Bilgi ve İletişim Endüstrisindeki çalışanları işten ayrılma niyetlerini etkilediğini kanıtlar nitelikte olduğunu ve yetenek yönetimi uygulama veya stratejilerinin işten ayrılma niyetini düşürebileceğini; Dalahmeh, Heder ve Dajnoki (2020) "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Sektöründe Çalışanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ürdün Örneği" adlı çalışmalarında sonuçlara bağlı olarak, yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanın bir organizasyondan ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediğini, dolayısıyla, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını uyguladıklarında, çalışanın işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; Kanten, Kanten ve Dündar (2016) yaptıkları çalışmada, örgütün ücret yapısından tatmin duyan aynı zamanda ek yararlar ve sosyal yardımlar gibi maddi ve maddi olmayan faydalardan memnun olan işgörenlerin örgütte kalma yönünde karar vermelerinin ve örgütleriyle bütünleşmelerinin mümkün olacağını göstermekte yani işten ayrılma niyetlerinin azaldığını; Seçkin ve Çoban (2017) tarafından yapılan “Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü” ne yönelik çalışmada ücret düzeylerinden duydukları tatmin arttıkça işte kalma niyetlerinin arttığını; Naidoo, (2017) "Güney Afrikalı BT Uzmanlarının İşten Ayrılma Niyetleri: Cinsiyet, Etnisite ve Ücret Memnuniyetinin Etkisi," adlı çalışmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetinin en önemli yordayıcıları olduğunu ve ücret memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini ortaya koyduğunu; Putri (2020) “Y kuşağı çalışanlarda ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti” adlı çalışmasında Y kuşağı çalışanları arasında ücret tatmininin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu, ücret tatmini ne kadar yüksek olursa, Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin o kadar düşük olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmanın ve diğer araştırmaların sonucunda ulaşılan bulgular dikkate alındığında, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu diğer bir ifadeyle başarılı yetenek yönetim uygulamaları ve beraberinde ücret tatminine yönelik olumlu algıları çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu çalışmada ön plana çıkan en etkili sonuçlardan biri de yetenek yönetimi algısı ve işten ayrılma niyeti faktörleri için ücret faktörünün bir aracılık rolü üstlendiği, dolayısıyla örgütlerin ücret tatminin bir aracılık etkisine sahip olduğu hususunu dikkate almalarında fayda bulunmaktadır. Zira küresel iş dünyasında yaşanan hızlı dönüşüm, kurumların çalışanlarının ücretlendirmelerini nasıl düzenlediklerini yeniden düşünmelerini, yetenekli çalışanları kendi bünyelerine çekme ve elde tutmalarını ve İK harcamalarını en iyi duruma getirmelerini sağlayacak çerçeveler üretmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin karmaşık ücret kararlarını daha yalın hale getirmeleri ve geleceğe yönelik hedeflere ulaşmalarına katkıda bulunan nitelikleri ödüllendirmeyi de içeren faktörlere öncelik vermeleri gerekmektedir. Ücret tatmini, örgüt tarafından istenilen sonuçların elde etmek amacıyla önemli temel bir mekanizma olması nedeniyle stratejik bir nitelik taşıdığı gibi, beraberinde ücret tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığı ve örgütte kalma kararını etkilediği ifade edilmektedir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016, s.78-79). Sonuç olarak günümüz koşullarında yetenekli çalışanların işten ayrılmalarını önleyebilmek amacıyla örgütler, ihtiyaç duyulan yeteneklerin elde tutulması ve işletmeye çekilebilmesi için etkili bir biçimde rekabet etmelidir. Bu amaçla da ücretlerde cinsiyet eşitliği sağlamaya yönelik büyüyen küresel gelişmeleri takip etmeleri ve en iyi performansı gösteren çalışanların katkılarından dolayı tatmin edici düzeyde ödüllendirme çabalarını da etkili bir şekilde hayata geçirmelidir (Ücretlendirme Stratejisi ve Tasarımı, 2021).

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, İstanbul Aydın Üniversitesi, Etik Kurulu/Komitesinden 09/06/2021 tarihli 2021/7 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from İstanbul Aydın University, Ethics Committee on 09/06/2021 and 2021/7 document number.

Kaynakça / References

- Abdul Latif, F. D., Saraih, U. N. and Harada, Y. (2020). Talent Management and Turnover Intention: The Moderating Effect of Employee Engagement. *Journal of Advanced Research in Business, Marketing, and Supply Chain Management*, (Vol. 3) (Issue. 1), 10-17.
- Acar, A.C. (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama. *Literatür Yayınları*.
- Akbaş, İ. (2013). The Relationship Between Talent Management and Retention of Employees: A Case Study in Banking Sector. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 68-97*.
- Alyay, İ. (2019). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır*.
- Ataay, İ. D. (1985). Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri. *Banksis Yayınları, No:10, İstanbul*.
- Bahadınlı Serim H. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Bano, S., Khan, A., Rehman, H. U., & Humayoun, A. A. (2010). Schematizing Talent Management, A Core Business Issue. *Far East Journal of Psychology and Business, 2(1)*.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology, Vol. 3, No. 2, 77-85*.
- 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*.
- Bayraktar, A.S. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak*.
- Boz, H. (2016). Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika, 16(3), 297-334*.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler. *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara*.
- Dalahmeh, M.A., Heder, M. ve Dajnoki, K. (2020). The Effect of Talent Management Practices on Employee Turnover Intention in The Information and Communication Technologies (Icts) Sector: Case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management, 18(4), 59-71*.
- Demir, R. (2020). İşletmelerde Performansla İlişkili Ücretlendirme. *Nobel Bilimsel Eserler*.
- Dessler, G. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi. 15. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörleri; İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabayi, Palme Yayınevi.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Metin Camgöz, S., Kümbül Güler, B., Bayhan Karapınar, P., Tayfur Ekmekçi, Ö., Ferendeci Özgödek, M., Gözde Özgödek, D., Atalay Odabaşı, N. ve Akşirin Borluk, Ç.N. (2014). İnsan Kaynakları Yönetim. 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ergüney, Ö. (2006) "Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi*.


- Ertekin, E. (2019). Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir İşletme Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report. Society for Human Resource Management Research, January, 1-30.
- Fong, Y. L., & Mahfar, M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Employees in A Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Journal Technology*, 64(1), 33-39.
- Gürbüz, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Heneman, H.G. ve Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*. Vol. 20: 129-141.
- Kanten, P., Kanten, S. ve DüNDAR, G. (2016). Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüslük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8/3, 64-88.
- Keçecioglu, T. ve Korkmaz Çiçek, A. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, 155-171.
- Keçecioglu, T. ve Aydın, G.G. (2017). Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Savaşları. *Umuttepe Yayınları*, 2. Baskı.
- Küçükusta, D. (2007). "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi", Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Li, X. (2015). The Relationship Between Organizational Justice and Various Dimensions of Pay Satisfaction. A Thesis, Master of Science, San José State University, 2015.
- Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior*. Irwin McGraw-Hill U.S.A.
- Malhotra, N.K. (2004) *Marketing Research an Applied Orientation*. 4. Ed, Prentice-Hall, New Jersey.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. MA, Addison-Wesley.
- Naidoo, Rennie (2017). Turnover Intentions among South African IT Professionals: Gender, Ethnicity and the Influence of Pay Satisfaction. *The African Journal of Information Systems: Vol. 10: Iss. 1, Article 1*.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Preacher, Kristopher J., and Hayes, Andrew F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*. 40(3), 879-891.
- Putri, N.H. (2020). Pay Satisfaction and Turnover Intention among Millennial Employees. *International Journal of Research*, Vol.7, No.11.
- Okan, T., Sarı, S., & Nas, T. İ. (2014). Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 39-78.
- Öge, E. ve Çetin (2019). İşten Ayrılma Niyeti, Sinisizm ve Ücret Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. 3rd International Congress of Eurasian Social Sciences, (3. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi), 18-21 April / Nisan 2019, Bodrum / Muğla.
- Özdemir, S. ve Özdemir, Y. (2015). İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Seçkin, Ş. N.ve Çoban, R. (2017). "Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 134-148.
- Seyfullahoğulları, Ç.A. (2018). İşten Ayrılma Niyeti. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Sobel, Michael E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

- Tarakçı, H. ve Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *İstanbul Journal of Social Sciences*, Issue: 20.
- Topalhan, T. (2014). Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları. *Matsers Ofset*.
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Algılamalarının Örgütsel Uyum ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 62, 465-479.
- Tüzün, I. K. (2007). Antecedents of Turnover Intention Toward a Service Provider. *The Business Review*, 8(2), 128-135.
- Tüzüner, V. L. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme. 1. Baskı, Beta Basım A.Ş.
- Uyargıl, C., Özçelik, A.O., Acar, A.C., Dünder, G., Ataay, İ.D., Tüzüner, V.L., Sadullah, Ö. ve Adal, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi. 9. Baskı, Beta Yayıncılık.
- Ücretlendirme Stratejisi ve Tasarımı. (2021). Erişim adresi: <https://www.willistowerswatson.com/tr->
- Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R.C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader--Member Exchange: Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82--111.
- Yeni, Z. (2020). Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerinde Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!". *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27.2, 159- 177.

Lojistik performansın pazarlama performansı ve müşteri memnuniyetine etkisi: Üretim işletmeleri üzerine bir araştırma

The effect of logistics performance on marketing performance and customer satisfaction: A research on manufacturing companies

Buket Özoğlu¹ 

Mustafa Burak Erdemir² 

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, Türkiye, buketozoglu@ohu.edu.tr

ORCID: 0000-0003-1868-4554

² Bilim Uzmanı, Kayseri, Türkiye, emustafaburak@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3884-1249

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Buket Özoğlu,

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi,
Niğde, Türkiye, buketozoglu@ohu.edu.tr

Öz

Küreselleşme ve artan dış ticaret faaliyetleri lojistik sektörüne stratejik bir önem kazandırmıştır. Lojistik sektöründeki bu değişim üretim işletmelerinin maliyetleri ve hizmetleri üzerinde olumlu gelişmelere öncülük etmiştir. Lojistik hizmet alan üretim işletmelerinin, hizmet aldıkları lojistik firmaların performanslarının lojistik firmaların pazarlama performansına ve üretim işletmelerinin müşteri memnuniyetine etkisini değerlendirmek hem ülke ekonomisi hem de işletmelerin rekabet faktörleri açısından son derece önemlidir. Bu çalışmanın amacı, lojistik hizmet sağlayıcıların lojistik performanslarının pazarlama performanslarına ve üretim işletmelerinin müşteri memnuniyetine etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcılardan hizmet alan üretim işletmelerinden yüzüze anket yöntemiyle 400 adet veri elde edilmiştir. Verinin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmış, SPSS ve AMOS paket programları ile analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre doğrudan etkilere bakıldığında lojistik performansın pazarlama performansı üzerinde 0,75'lik ve lojistik performansın müşteri memnuniyeti üzerinde 0,38'lik olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, lojistik performansın pazarlama performansı ve müşteri memnuniyetine etkisini bir arada incelediğimiz modele göre lojistik performansın müşteri memnuniyetine etkisinde pazarlama performansının kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Performans, Pazarlama Performansı, Müşteri Memnuniyeti, Yapısal Eşitlik Modeli

İel Kodları: M31, L25, L84

Abstract

Globalization and increasing foreign trade activities have given the logistics sector strategic importance. This importance has led to developments that positively affect the costs and services of manufacturing companies. Therefore, evaluating the logistics performance of the logistics service providers (LSPs) on the marketing performance of LSPs and customer satisfaction of manufacturing companies is crucial in terms of both the country's economy and the competitiveness of the businesses. This study aims to determine the effect of logistics performance on LSPs' marketing performance of LSPs and the customer satisfaction of manufacturing companies. Four hundred data were obtained from manufacturing companies outsourcing logistics through the face-to-face survey method. A structural equation model was used in the study, and analyzes were conducted with SPSS and AMOS statistical programs. As a result, it was found that logistics performance directly affects marketing performance with a value of 0.75 and customer satisfaction with 0.38. Also, it has been determined that marketing performance has a partial mediating effect on the relationship between logistics performance and customer satisfaction.

Keywords: Logistics Performance, Marketing Performance, Customer Satisfaction, Structural Equation Model

İel Codes: M31, L25, L84

Başvuru/Submitted: 5/06/2021

Revizyon/Revised: 5/08/2021

Kabul/Accepted: 14/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Özoğlu, B., & Erdemir, M.B., Lojistik performansın pazarlama performansı ve müşteri memnuniyetine etkisi: Üretim işletmeleri üzerine bir araştırma, bmij (2021) 9 (3): 994-1011, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1860>

Extended Abstract

The effect of logistics performance on marketing performance and customer satisfaction: A research on manufacturing companies

Literature

This study aims to investigate the effect of logistics performance on marketing performance and customer satisfaction. The study is significant for both logistics service providers and manufacturing companies since the marketing performance of logistics service providers is decisive in the decision processes of manufacturing companies regarding logistics activity providers. Furthermore, since the study results will directly contribute to the development of the logistics service providers, it is expected to contribute to the competitiveness and development of manufacturing companies indirectly. On the other hand, this study on logistics activities will also contribute to the developing logistics literature.

It is vital that logistics service providers, which are gaining more importance, convey the opportunity to gain a competitive advantage and increase customer satisfaction through their services to producers with an effective marketing program. Therefore, in addition to logistics performance, marketing performance and customer satisfaction should also be evaluated. Although there are some studies in the literature about logistics performance, it has been seen that these studies primarily examine the effect of logistics performance or capabilities on business performance (Fugate, Mentzer and Stank, 2010; Ilic and Tesic, 2016; Fawcett, Stanley and Smith, 1997; Qadir and Amjad, 2017). Fabbe-Costes and Jahre (2007) stated confusion between logistics performance and integration due to the literature's different and often limited definitions of performance and integration. Thus, studies on logistics/marketing integrations in the literature were also included in the literature review. Vallet-Bellmunt and Rivera (2018) examined the relationship between marketing and logistics performance in the context of integration between producers and intermediary businesses. Daugherty, Chen, Mattioda and Grawe (2009) and Ellinger, Daugherty and Keller (2000) examined the effect of marketing and logistics integration on logistics performance; Stank, Daugherty and Ellinger (1999) assessed the effect of logistics and marketing performances on business performance. On the other hand, a limited number of studies focused on the relationship between logistics performance and customer satisfaction (Li, 2011; Leuschner, Lambert and Knemeyer, 2012; Ltifi and Gharbi, 2015; Özoğlu and Büyükkelik, 2017).

Methodology

This study is an applied study, and the main objective is to determine the effect of logistics performance on marketing performance and customer satisfaction. The study population consists of manufacturing companies operating in Istanbul and receiving logistics services. Therefore, it was not appropriate to reach the entire population due to time and cost constraints. The sufficient sample size is 384 with a 95% confidence level and a 5% margin of error (Sekaran, 1992; Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu and Yıldırım, 2007). Four hundred usable data were obtained in the study in which convenience sampling, one of the non-random sampling methods, was used.

In the data collection phase of the study, a face-to-face survey method was preferred. In the first part of the questionnaire, questions to determine the characteristics of the business, in the second part, the logistics performance scale consisting of 20 statements for measuring the performance of the logistics enterprises from which the manufacturing companies outsource, in the third part, questions for measuring the marketing performance consisting of 29 statements, and in the last part, the scale consisting of 4 statements for measuring customer satisfaction were used. The logistics performance scale is primarily adapted from the scale used by Özoğlu and Büyükkelik (2017) with additions from Doney and Cannon (1997). The metrics that make up the marketing performance have been chosen among non-financial metrics with the approach of measuring marketing performance from the perspective of the customer, which has gained importance in recent years and is suitable for the fiction of this study (Ambler, Kokkinaki and Puntoni, 2004; Hacıoğlu and Gök, 2013). These metrics determined for the study are marketing performance metrics consisting of an expression about service quality and customer promotion activities. In this study, Stank et al. (1999)'s customer satisfaction scale was used to measure satisfaction. Each scale statement was created with a 5-point Likert rating from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree".

Exploratory factor analysis and reliability analysis (Cronbach's alpha) were performed on the obtained data to determine the validity and reliability of the scales used in the study. Then the explained factor structure was verified by subjecting it to Confirmatory factor analysis (CFA). Finally, the verified inter-structure relationships were tested with structural equation modelling.

Findings and discussion

Within the scope of the research, first, validity and reliability analyzes of each scale used were conducted. As a result of the exploratory factor analysis for the logistics performance scale, a 3-dimensional structure was obtained, similar to the original scale, with the 1st dimension "Cost Performance", the 2nd dimension "Operational Performance", and the 3rd dimension "Relationship Performance". While the operational performance dimension alone explains 37.25% of the scale, the relationship performance dimension 23.29%, the cost performance dimension 13.81%, and the three dimensions explain 74.32% of the total variance. When the Cronbach's Alpha value of each dimension was examined to determine the scale's internal consistency, it was found that the reliability levels were relatively high, above 0.9. Next, the structure that emerged from exploratory factor analysis for the logistic performance scale was tested with CFA. It was determined that most of the fit criteria values obtained from the analysis were in the perfect fit range, so the three-dimensional structure was confirmed.

As a result of the exploratory factor analysis for the marketing performance scale used in the research, a 3-dimensional structure has emerged. While the reliability/responsiveness dimension alone explains 30.26% of the scale, the marketing communication/development dimension explains 19.40%, the empathy/assurance dimension explains 18.61%, and all three dimensions together account for 68.27% of the total variance. It was determined that the reliability level of the reliability/responsiveness dimension (Cronbach's Alpha: 0.960), the marketing communication/development dimension (Cronbach's Alpha: 0.910) and the empathy/assurance dimension (Cronbach's Alpha: 0.926) were high. The three-dimensional structure determined by Exploratory Factor Analysis for the marketing performance scale was tested with Confirmatory Factor Analysis (CFA). It has been observed that almost all of the obtained fit criteria values comply with the perfect fit criteria.

Exploratory Factor Analysis was performed for the customer satisfaction scale, and a one-dimensional structure with a high level of reliability was determined (Alpha: 0.920). Similar to the other two scales, it was determined that the CFA values of the customer satisfaction scale meet the perfect fit criteria.

After this stage, the effect of logistics performance on marketing performance was examined, and it was determined that logistics performance has a positive effect on marketing performance with a value of 0.75, statistically at 99% confidence level ($\beta=0.75$; $t=9.24>2.58$; $p<0.01$). Finally, the effect of logistics performance on customer satisfaction was examined, and it was found that logistics performance has a positive effect on customer satisfaction with a value of 0.38, statistically at 99% confidence level ($\beta=0.38$; $t=6.35>2.58$; $p<0.01$).

In the triple model where all effects were considered, it was found that logistics performance had a positive effect on marketing performance with a value of 0.70 and marketing performance has a positive effect on customer satisfaction with a value of 0.86, statistically at a 99% confidence level. This result indicates that when there is a unit increase in logistics performance, there will be a 0.70% increase in marketing performance ($\beta=0.70$; $t=8.47>2.58$; $p<0.01$) and this increase in marketing performance will result in a 0.86% increase in customer satisfaction levels ($\beta=0.86$; $t=8.81>2.58$; $p<0.01$). Thus, while the direct effect of logistics performance on customer satisfaction is 0.38, it has become -0.18 through marketing performance. Thus, while logistics performance alone explains 14% of customer satisfaction, it is understood that marketing performance explains customer satisfaction as high as 55% with a partial mediation effect.

Conclusion, recommendation and limitations

As a result of the analyzes carried out by the objectives of the study, the scale used to measure logistics performance consists of three dimensions similar to the studies in the literature (Özoğlu and Büyükkelik, 2017). If it is ranked according to the explanatory power, it can be said that the dimensions specified as operational performance, relationship performance and cost performance explain 74% of the total variance. Therefore, it can be suggested to focus on operational issues such as understanding logistics needs, delivery dates, and durations to improve enterprises' logistics performance. Regarding improving relationship performance, it can be suggested to focus on developing communication for reconciliation and cooperation, be solution-oriented, and focus on business goals together.

On the other hand, the three-dimensional Marketing Performance Scale explains the marketing performance of logistics enterprises by 68.27%. This ratio is sufficient but relatively low can be explained by the fact that the marketing performance criteria are incredibly diverse, and the financial criteria, which have been extensively researched before, were not used in this study. It was determined that the reliability/responsiveness dimension has the highest explanation rate out of the three dimensions that explain marketing performance with a value of 30%. Accordingly, it can be suggested that logistics service providers focus on delivering the services they promised on time, being reliable, and providing quick solutions to problems.

It has been determined that logistics performance has a positive effect of 0.75 on marketing performance and 0.38 on customer satisfaction. Therefore, it can be said that the increase in logistics performance has a very high effect on marketing performance, and it has a substantial effect on customer satisfaction. In addition, the effect of logistics performance on customer satisfaction is mediated by marketing performance. At this point, the direct effect of logistics performance on customer satisfaction needs to be empirically investigated as there are few related studies (Leuschner et al., 2012; Ltfi and Gharbi, 2015) and conflicting findings in the literature. On the other hand, partial mediation of marketing performance in logistics performance on customer satisfaction is expected. Therefore, increasing the logistics performance of enterprises will not have the desired effect if they do not improve the communication with their customers. In this direction, it can be suggested that logistics service providers should strive for marketing performance and the service they provide.

Since the marketing performance criteria are highly diverse and financial were not used in this study, the marketing performance of logistics enterprises can be re-evaluated by taking different marketing performance criteria into the scope of the study in future studies. In addition, it can be contributed to the literature by examining the direct effect of logistics performance on customer satisfaction, which is limited in the literature, in different samples.

Giriş

Günümüzde işletmeler arası rekabetin artması, üretimin esnekleşmesi, dünya pazarının tek bir bütün olarak görülmesiyle, müşteri istek ve ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilme işletmelerin varlığını sürdürebilmesi açısından önemli hale gelmiştir. Bu rekabet ortamında karlılığın artırılması ve pazar büyüklüğünün korunmasının temel koşullarından biri de ürünlerin maliyetlerini düşürerek, rekabet edilebilir fiyatlar sunabilmektir. Lojistik faaliyetler, minimum maliyetler ile ürünlerin zamanında piyasaya sunulmasının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Ayrıca, işletmeler ana faaliyetlerine daha iyi odaklanabilmek için lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giderek lojistik hizmet sağlayıcılar ile iş birliği içine girmektedir.

Küresel rekabetin lojistik faaliyetler merkezli bir yöne doğru kayması, bu faaliyetlerin gerçekçi ve net şekilde planlanmasına olan gereksinimin artmasına neden olmaktadır. Planlamaların kolaylaşması ve lojistik hizmetlerin başarısının değerlendirilmesi için de performansın ölçülmesi önemlidir. Diğer taraftan performans ölçümü, bir işletmenin tüm alanlarını ve katmanlarını kapsayan geniş, çok disiplinli ve fonksiyonlar arası bir faaliyettir (Marr ve Schiuma, 2003: 680). Dolayısıyla son yıllarda önem kazanan lojistik faaliyetleri işletmelere sunan lojistik hizmet sağlayıcıların hem lojistik faaliyetlerin performansının ve hem de pazarlama performansının değerlendirilmesi kritik önemdedir. Satış büyümesi, müşteri yöneliminin artırılması, uzun vadeli performans ölçümüne duyulan ihtiyaç ve daha iyi hesap verilebilirlik talepleri nedeniyle pazarlama performansına artan ilgi, pazarlama aktiviteleri ve iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Ancak, pazarlama faaliyetlerinin standartlarının belirlenmesi ve kontrol edilmesinin zor olmasından dolayı (Bozacı, 2014: 47) pazarlama uygulamasında en fazla göz ardı edilen konu pazarlama performansının değerlendirilmesi ve kontrol edilmesidir. Lojistik hizmet sağlayıcıların, üretim işletmelerini rekabette öne geçirecek lojistik faaliyetleri müşterisi olan üretim işletmelerine güçlü bir pazarlama programıyla doğru iletmesi ve memnuniyet sağlaması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, lojistik faaliyetlerin lojistik firmaların pazarlama performansına ve üretim işletmelerinin müşteri memnuniyetine etkisini araştırmaktır. Lojistik hizmet sağlayıcıların pazarlama performanslarının üretim işletmelerinin lojistik faaliyetleri devredeceği işletmelerle ilgili karar süreçlerinde belirleyici olmasından dolayı çalışmanın hem lojistik hizmet sağlayıcılar hem de üretim işletmeleri açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışma sonuçlarının ülke ekonomisi için son derece önemli görülen lojistik sektörünün gelişimine, üretim işletmelerinin rekabet gücüne sağlayacağı katkının öneminden dolayı üretim işletmelerinin lojistik faaliyetleri ile ilgili karar süreçlerine ve kendi gelişimini değerlendirebilmek açısından lojistik hizmet sektörüne katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan, lojistik faaliyetlerle ilgili bu çalışma henüz gelişmekte olan lojistik literatürüne de katkı sağlayacaktır.

Giriş, literatür taraması, metodoloji, bulgular, sonuç ve önerilerden oluşan çalışmanın giriş bölümünde lojistik performansın ölçülmesinin önemi ve pazarlama performansı ile ilişkisine değinilmiştir. Literatür taraması kısmında lojistik performans ile pazarlama performansı ve müşteri memnuniyeti ilişkisine dair çalışmalara yer verilmiştir. Metodoloji kısmında uygulama yönteminin ayrıntıları açıklanmış, veri toplama yöntemi, ölçek ve örneklemeden bahsedilmiştir. Bulgularda öncelikle verilerin analizine ilişkin yöntemler paylaşılmış, bu yöntemlerle yapılan analiz bulguları alt başlıklar halinde verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise bulgular yorumlanarak işletmelere bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.

Literatür taraması

Lojistik hizmet sağlayıcıların üretim işletmelerine sunacakları hizmetler sayesinde temel yeteneklerine odaklanarak, müşteri memnuniyetini artırma ve böylece rekabet avantajı kazandırma imkânını güçlü bir pazarlama programıyla iletmesi önemlidir. Bu kapsamda, lojistik hizmet sağlayıcıların lojistik performanslarının yanı sıra pazarlama performanslarının ve müşteri memnuniyetinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Son yıllarda gittikçe önem kazanan lojistik hizmet sağlayıcıların performanslarına yönelik literatürde bazı çalışmalar bulunmakla birlikte, çalışmaların çoğunlukla lojistik performansla işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmüştür.

Qadir ve Amjad (2017), Pakistan mobilya endüstrisinde lojistik süreçler, müşteri hizmetleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Lojistik süreçler, müşteri hizmetlerini ve işletme performansını pozitif yönde etkilerken; üretim esnekliği, lojistik süreçler ve müşteri hizmetlerini aynı şekilde etkilememiştir. Fugate, Mentzer ve Stank (2010) lojistik performansın işletme performansına olan etkisini incelerken lojistik performansın modellenmesinde verimlilik, etkinlik ve farklılaşma arayışını temel almışlardır. Çalışma sonuçları lojistik performansın işletme performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Fawcett, Stanley ve Smith (1997), lojistik yeteneklerin (taşıma, depolama, sipariş işleme, talep tahmini) geliştirilmesinin işletme performansını artırdığını

belirlemiştir. Ilic ve Tesic (2016), tedarik zinciri stratejisinin lojistik ve pazarlama performanslarıyla olan ilişkisini Sırbistan'daki bira fabrikalarına uygulayarak test etmiştir. Sonuçlar lojistik performansın işletme performansı (finans ve pazarlama) ile önemli bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Lojistik performans ile müşteri memnuniyeti ilişkisine odaklanan oldukça sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Li (2011), lojistik hizmet performansını üreticilerin gözünden değerlendirerek; lojistik performans geliştirildiğinde üreticilerin algıladığı katma değerli faydaların ve işbirlikçi faydaların daha yüksek bir memnuniyetle sonuçlandığını saptamıştır. Leuschner, Lambert ve Knemeyer (2012), lojistik performansın genel müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğini tespit etmiştir. Ltifi ve Gharbi (2015), perakende mağazalardaki lojistik performansın tüketicilerin mutluluğu ve memnuniyeti üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Çalışma sonuçları lojistik performansın mutluluk ve memnuniyeti olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Özoğlu ve Büyükkeklik (2017) ise lojistik hizmet sağlayıcılardan hizmet alan üretim işletmelerine yönelik yaptıkları araştırmada; lojistik performansın üç boyutu olan maliyet, ilişki ve operasyonel performansın müşteri memnuniyetine etkisini belirlemişlerdir.

Lojistik performansa odaklanarak yapılan taramalarda pazarlama performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalara ulaşılamamıştır. Lojistik ve pazarlama performansını bir arada inceleyen çalışmalara yönelik taramalar yoğunlaştırıldığında ise; lojistik ve pazarlama entegrasyonu ile ilgili ve bu entegrasyonun performansa etkisini inceleyen oldukça fazla çalışmaya rastlanmıştır. Akdoğan ve Durak (2016), Almanya'da ve Türkiye'deki lojistik işletmelerinden 153'ünden veri toplayarak yaptığı çalışmada; firmaların lojistik performansları ve pazarlama performanslarını karşılaştırmıştır. Almanya'nın lojistik alt yapısının daha güçlü olması maliyetlerin azaltmasına, hizmet kalitesinin yüksek olmasına neden olduğu için Almanya'daki işletmelerin lojistik performans ve pazarlama performansları ile Türkiye'dekiler arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Green, Whitten ve Inman (2008), tedarik zinciri stratejisi, lojistik performans ve pazarlama performansının işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada lojistik performansın pazarlama performansını pozitif yönde etkilediği belirtilmiş, sonuç olarak da bu etkilerin işletmenin finansal performansını arttırdığı görülmüştür.

Fabbe-Costes ve Jahre (2007), lojistik performans ve entegrasyon arasında literatürde meydana gelen karışıklıkları gidermek için yaptığı çalışmada ilgili makalelerin analizinde performansın yanı sıra entegrasyonun farklı ve genellikle sınırlı şekillerde tanımlandığı, ampirik kanıtların netleşmesine izin vermeyecek şekilde işletildiği ve ölçüldüğü sonucuna varmıştır. Bu doğrultuda literatürde lojistik /pazarlama entegrasyonlarını konu alan araştırmalar da çalışmaya yön vermesi açısından literatür taramasına dahil edilmiştir. Vallet-Bellmunt ve Rivera-Torres (2018), üreticiler ile aracı işletmeler arası entegrasyon bağlamında pazarlama ve lojistik performans ilişkisini incelemiştir. Sonuç olarak kısa vadeli lojistik performans (lojistik kalitesi ve lojistik maliyetleri) ve uzun vadeli lojistik performansın (lojistik hizmeti) her ikisinin de pazarlama performansı (ilişkisel performans ve ticari performans) ile doğrudan ve pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Gimenez ve Ventura (2005), lojistik-üretim ve lojistik-pazarlama arayüzlerinin iç ve dış entegrasyonlarla olan ilişkisini incelemiş, bu iç ve dış ilişkilerin işletmelerin lojistik performansı üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur. Lojistik-pazarlama arayüzündeki olmasa da, lojistik-üretim arayüzünde tedarik zinciri üyeleri arasındaki dış işbirliğinin işletmelerin lojistik performansına olumlu katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Morash, Dröge ve Shawnee (1996) lojistik, pazarlama, üretim ve yeni ürün geliştirme için fonksiyonel, arayüz ve genel iş performansı ilişkisini incelemiştir. Departmanlar arası süreç mükemmelliği açısından, iyi performans gösteren işletmelerin diğer tüm fonksiyonel alanlarda iyi performans gösterme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır ayrıca müşteri hizmetleri ve lojistik kalitesinin yetenekleri işletme performansı üzerinde en büyük bağımsız etkiye sahiptir sonucuna ulaşılmıştır. Daugherty, Chen, Mattioda ve Grawe (2009), pazarlama ve lojistik arasındaki ilişki etkinliği ile yeteneklerin geliştirilmesini ve bunun lojistik performansa etkisini açıklamıştır. Sonuç olarak pazarlama yeteneklerinin lojistik performansı olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Ellinger, Daugherty ve Keller (2000) de benzer şekilde pazarlama/lojistik bölümleri arasındaki entegrasyon ile performans (nesnel ve sübjektif) arasında güçlü bir pozitif ilişki tespit etmiştir. Stank, Daugherty ve Ellinger (1999), lojistik ve pazarlama performanslarının işletme performansına etkisini incelediği çalışmasında pazarlama ve lojistik bölümleri arası ilişkilerin etkinliği arttığı durumlarda işletme performansının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Sezen (2005), pazarlama ve lojistik fonksiyonlarının işletme performansı üzerindeki ayrı ve entegre etkilerini incelemiştir. Pazarlama ve lojistik fonksiyonları arasında etkin bir koordinasyon bulunduğu elde edilen genel iş performansının, görevlerin ayrı ayrı gerçekleştirildiği zaman elde edilen performansın oldukça üstünde olabileceği gösterilmiştir.

Yapılan literatür taramasına göre lojistik performans üzerine odaklanan çalışmaların çoğunlukla lojistik performansın işletme performansına etkisini incelediği görülmüştür. Lojistik ve pazarlamayı bir arada

ele alan çalışmalara bakıldığında ise; lojistik pazarlama entegrasyonunun performans etkisi üzerine odaklanıldığı söylenebilir. Bununla birlikte, lojistik performansın müşteri memnuniyeti ile ilişkisi literatürde oldukça sınırlı incelenen konulardandır. Lojistik hizmet sağlayan işletmelerin performanslarına yönelik çalışmalara rağmen, lojistik işletmelerin lojistik performansları ile pazarlama performansının ve müşteri memnuniyetinin araştırıldığı yeterli sayıda çalışmaya ulaşılamamış ve literatürde bu konuda bir eksiklik olduğu değerlendirilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle lojistik performansın işletmelerin pazarlama performansına ve müşteri memnuniyetine etkisi bir saha araştırması ile test edilmiştir.

Metodoloji

Çalışmanın veri toplama aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. İşletmelerden toplanacak veri için cevaplanma oranını yükseltmek amacıyla yüzyüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunun birinci kısmında, işletme özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci kısmında işletmelerin hizmet aldıkları lojistik işletmelerin performansının ölçülmesine yönelik 20 ifadeden oluşan lojistik performans ölçeği, üçüncü kısmında 29 ifadeden oluşan pazarlama performansının ölçülmesine yönelik sorular, son kısmında ise müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada ölçülmek istenen lojistik performans ölçeği büyük oranda Özoğlu ve Büyükkeklik (2017) tarafından uyarlanan ölçekten alınmış; Doney ve Cannon'dan (1997) eklemeler yapılmıştır. Pazarlama performansını oluşturan metrikler literatürde üzerinde fikir birliğine varılamamış konulardandır (Grønholdt ve Martensen, 2006: 244). Pazarlama performansı ölçeği literatürde yer alan pek çok pazarlama performans metriği arasından son yıllarda önem kazanan, bu çalışmanın kurgusuna uygun olan müşteri gözüyle pazarlama performansının ölçülmesi yaklaşımıyla finansal olmayan metrikler arasından seçilmiştir (Ambler, Kokkinaki ve Puntoni, 2004; Hacıoğlu ve Gök, 2013). Çalışma için belirlenen bu metrikler hizmet kalitesi ve müşterilere yönelik tutundurma faaliyetleri ile ilgili ifadelerden oluşan pazarlama performansı metrikleridir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için ise Stank vd. (1999)'un müşteri memnuniyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu çalışmadaki veri toplama aracında yer alan lojistik performans, pazarlama performansı ve müşteri memnuniyeti ölçeklerindeki tüm ifadeler "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar 5'li Likert derecelemesi ile oluşturulmuştur.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve lojistik hizmet alan üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ana kütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmamıştır. Örneklem hacmi ile ilgili %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile 384 örneklem büyüklüğü yeterli olarak belirtilmektedir (Sekaran, 1992: 253; Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 136-137). Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada 400 adet kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Analiz ve bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 24 ve AMOS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan işletme özelliklerine göre dağılımlarının belirlenmesi için frekans analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi için keşifsel faktör analizi ve güvenilirlik analizi (Cronbach's alpha) yapılmış, daha sonra açıklanan faktör yapısı AMOS programı yardımı ile DFA (Doğrulayıcı faktör analizi)'ne tabii tutularak doğrulanmıştır.

İşletme özellikleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin özelliklerinin belirlenmesi için sırası ile; sektör, çalışan sayısı, pazar, lojistik firmasından alınan hizmet türü, firmadan haberdar olma şekli sorulmuştur. İşletmelerin özelliklerine ait bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin özellikleri incelendiğinde, işletmelerin %18,3'ünün perakende, %19,82'sinin ilaç, %26,8'inin gıda, %16,5'inin teknoloji ve %18,8'inin tekstil sektöründe oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin %22,8'inin 50 veya altında çalışanı olduğu, %18,30'unun 51-100, %15,5'inin 101-200, %18,8'inin 201-300 ve %24,8'inin 300 veya üzerinde çalışana sahip olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin %66,8'i sadece yurt içine hizmet verirken, %18,3'ünün sadece yurt dışına, %15'inin her iki pazara da hizmet verdiği belirlenmiştir. İşletmelerin %30,3'ü ulaştırma, %10,5'i gümrükleme, %29,8'i depolama ve %29,5'i katma değerli hizmetler alırken; %27,3'ü işletmeden internet sitesi sayesinde haberdar oldukları, %19'unun kulaktan kulağa iletişim sayesinde haberdar oldukları, %53,8'inin ise gönderilen satış temsilcisi vasıtası ile haberdar oldukları belirlenmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin Özelliklerine Ait Bulgular

| Özellikler | Grup | f | % |
|------------------------------|--|------------|--------------|
| Sektör | Perakende | 73 | 18,30 |
| | İlaç | 79 | 19,80 |
| | Gıda | 107 | 26,80 |
| | Teknoloji | 66 | 16,50 |
| | Tekstil | 75 | 18,80 |
| Çalışan Sayısı | 50 veya altı | 91 | 22,80 |
| | 51-100 | 73 | 18,30 |
| | 101-200 | 62 | 15,50 |
| | 201-300 | 75 | 18,80 |
| | 300 üzeri | 99 | 24,80 |
| Pazar | Yurt içi pazar | 267 | 66,80 |
| | Yurt dışı pazar | 73 | 18,30 |
| | Her iki pazar | 60 | 15,00 |
| Hizmet Adı | Ulaştırma | 121 | 30,30 |
| | Gümrükleme | 42 | 10,50 |
| | Depolama | 119 | 29,80 |
| | Katma değerli hizmetler | 118 | 29,50 |
| Firmadan Haberdar Olma Şekli | İnternet sitesinden | 109 | 27,30 |
| | Kulaktan kulağa iletişimle (tavsiye üzerine) | 76 | 19,00 |
| | Gönderdikleri satış temsilcisi vasıtası ile | 215 | 53,80 |
| Toplam | | 400 | 100,0 |

Lojistik performans ölçeğine ait keşifsel faktör analizi sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan lojistik performans ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonuçları aşağıda verilmiştir. Ölçeğe keşifsel faktör analizi yapılabilmesi için verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi KMO (0,965) değeri 0,60’tan büyük ve Barlett Küresellik Testi sonucu (7107,28) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeğin içsel güvenilirliğini belirlemek için Cronbach’s Alpha değerleri incelenmiş olup, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha = 0,955$).

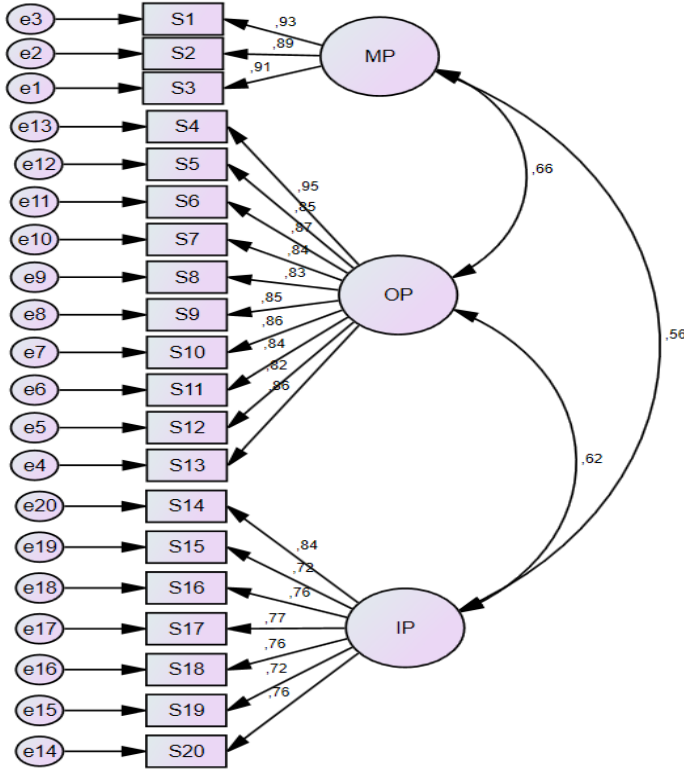
Tablo 2: Lojistik Performans Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

| | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Güvenirlilik Düzeyi |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Maliyet Performansı | | %13,81 | |
| Şirketimiz lojistik firmasından nispeten düşük fiyatlar ve yük tarife ücretleri alabilmektedir. | 0,806 | | |
| Şirketimize lojistik firması tarafından en düşük maliyetli lojistik hizmetler sağlanır. | 0,865 | | 0,934 |
| Lojistik firması, lojistik maliyetlerin düşürülmesi için çaba sarf eder. | 0,869 | | |
| Operasyonel Performans | | %37,25 | |
| Lojistik firması, şirketimizin lojistik hizmet ihtiyacını anlar. | 0,881 | | |
| Lojistik firması, teslim tarihlerine uyum açısından güvenilirdir. | 0,835 | | |
| Lojistik firması, teslim sürelerinin azaltılması hususunda çaba sarf eder. | 0,838 | | |
| Siparişler miktar ve ürün olarak doğru/hatasız şekilde teslim edilir. | 0,794 | | |
| Lojistik firması muayene, yerleştirme, kapıdan kapıya tek seferlik servis gibi satış öncesi hizmetler sağlar. | 0,793 | | |
| Lojistik firması, ürünün güvenli bir şekilde teslimi için gerekli şartları (güvenli teslim için bilgi sağlar) yerine getirir. | 0,817 | | 0,965 |
| Siparişler, herhangi bir zarara uğramadan teslim edilir. | 0,806 | | |
| Lojistik firması ürün güvenlik kurallarına uygun hareket eder. | 0,789 | | |
| Lojistik firması erken teslim, geç teslim, kaza vb. bir değişiklik durumunda anlık bilgilendirme yapar. | 0,777 | | |
| Lojistik firması istediğimiz değişiklikleri hızla yerine getirebilme becerisine sahiptir. | 0,809 | | |
| İlişki Performansı | | %23,29 | |
| Lojistik firması, yaptığımız iş hakkında bilgi sahibidir. | 0,681 | | |
| Lojistik firması, satın alım geçmişimize göre önerilerde bulunur. | 0,748 | | |
| Lojistik firması karşılıklı hedeflerimizin başarılması için işimize katkı sağlamaya çalışır. | 0,766 | | |
| Lojistik firması ile birlikte şirketimizin lojistik ihtiyaçlarını tahmin ederek lojistik firmasının bize ayıracağı kapasiteyi planlarız. | 0,756 | | 0,907 |
| Lojistik firması ile aramızdaki iletişim sayesinde, işimizle ilgili düzenlemelerde işbirliği yapabiliriz. | 0,782 | | |
| Birbirimizin sürekli gelişimi için önerilerde bulunuruz. | 0,738 | | |
| Lojistik firması ile aramızda bir problem oluştuğunda kolaylıkla uzlaşabiliriz. | 0,796 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans | | %74,32 | |
| KMO=0,965, Bartlett's χ^2 Küresellik Testi=7107,28, p=0,000 | | | |

Tablo 2'ye göre, orijinal ölçeğe benzer şekilde 1. boyut "Maliyet Performansı", 2. boyut "Operasyonel Performans" ve 3. boyut ise; "İlişki Performansı" olarak isimlendirilmiştir. Operasyonel performans boyutu tek başına ölçeğin %37,25'ini, ilişki performansı boyutu tek başına ölçeğin %23,29'unu ve maliyet performansı boyutu tek başına ölçeğin %13,81'ini açıklarken üç boyut toplam varyansın %74,32'ünü açıklamaktadır. Açıklanan varyansın değerinin yeterli olduğu belirlenmiştir.

Lojistik performans ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Lojistik performans ölçeği için Keşifsel Faktör Analiziyle belirlenen üç boyutlu yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile de doğrulanmıştır. Bu teste ilişkin DFA diyagramı Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Lojistik Performansı Ölçeği DFA Diyagramı

DFA ile test edilen modellerin anlamlılığını değerlendirmek için kullanılan kriterlerin kabul edilebilir ve mükemmel uyum sınırları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Uyum İyiliği Kriterleri

| Uyum Kriterleri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|
| χ^2/df | ≤ 3 | ≤ 5 |
| RMSEA | $0 < RMSEA < 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$ |
| CFI | $0.95 \leq CFI \leq 1$ | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ |
| GFI | $0.95 \leq GFI \leq 1$ | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ |
| AGFI | $0.90 \leq AGFI \leq 1$ | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ |
| NFI | $0.95 \leq NFI \leq 1$ | $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ |
| RMR | $0 \leq RMR < 0.05$ | $0.05 \leq RMR \leq 0.10$ |

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003: 52); Demirel ve Bülbül (2014: 104); Xiong, Skitmore ve Xia (2015: 67); Özoğlu ve Bülbül (2017: 776).

Tablo 4'te görüldüğü gibi lojistik performans ölçeği için önerilen modele ait DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin çoğunun mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum iyiliği değerleri olan χ^2/df 'in 1,690 ile mükemmel uyum sınırlarında, RMSEA değerinin ise 0,042 ile yine mükemmel uyum sınırlarında olduğu belirlenmiştir. Tablo 4'te diğer kriterlerden CFI ve NFI mükemmel, GFI'nin de kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Lojistik Performansı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

| χ^2/df | RMSEA | CFI | GFI | AGFI | NFI | RMR |
|-------------|-------|------|------|------|------|-------|
| 1,690 | 0,042 | 0,98 | 0,94 | 0,92 | 0,96 | 0,054 |

Pazarlama performans ölçeğine ait keşifsel faktör analizi sonuçları

Araştırma kapsamında lojistik işletmelerin pazarlama performansını ölçmek için kullanılan pazarlama performans ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonuçları aşağıda verilmiştir. Ölçeğe keşifsel faktör analizi yapılabilmesi için verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi KMO (0,965) değeri 0,60'tan büyük ve Barlett Küresellik Testi sonucu (7695,38) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlar elde edilen verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Faktör analizi sırasında bazı maddeler çift faktör yükü almış (kararsız bir yapıda olması) ve ortak varyans değeri düşük çıkmış olduğundan analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğin içsel güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha

değeri incelenmiş olup, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,938).

Tablo 5: Pazarlama Performans Ölçeği Faktör Yük Değerleri

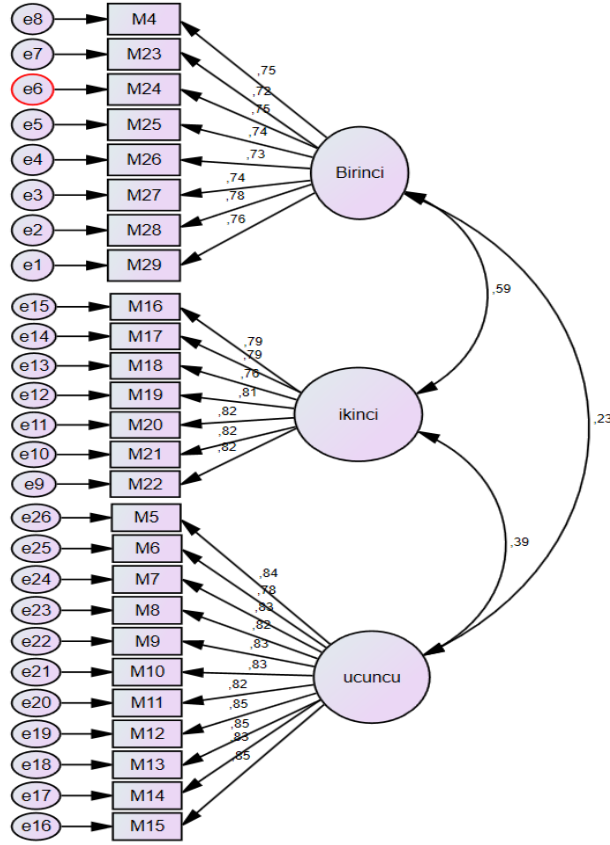
| Maddeler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Güvenirlilik Düzeyi |
|---|----------------|-------------------|---------------------|
| Pazarlama İletişimi/Geliştirme | | | |
| | | %19,40 | |
| Lojistik firmasının fiziksel görünümü sunduğu hizmete uygundur | 0,800 | | |
| Çalıştığımız lojistik firması bizi etkileyen reklam kampanyaları düzenlemektedir | 0,711 | | |
| Çalıştığımız lojistik firması rakiplerine göre hizmet farklılıkları yaratır | 0,742 | | |
| Çalıştığımız lojistik firması rakiplerinden daha düşük fiyatlar verir | 0,732 | | |
| Çalıştığımız lojistik firması çeşitli iletişim kanalları ile hizmetleri hakkında düzenli olarak bilgilendirme yapmaktadır | 0,734 | | 0,910 |
| Çalıştığımız lojistik firması müşterilerinin beklenti, istek, öneri ve görüşlerini açıkça iletebilecekleri iletişim kanalları sunmaktadır | 0,744 | | |
| Çalıştığımız lojistik firması satış sonrası hizmetler vermektedir | 0,787 | | |
| Çalıştığımız lojistik firması sundukları hizmetlerin çeşitliliğini artırmak için AR-GE yatırımları yapar | 0,769 | | |
| Empati/Güvence | | | |
| | | %18,61 | |
| Lojistik firması çalışanları kibar/naziktir | 0,781 | | |
| Lojistik firması çalışanları yeterli bilgi düzeyine sahiptir | 0,780 | | |
| Lojistik firması yöneticileri müşterilere bireysel özen/ilgi göstermektedir | 0,743 | | |
| Lojistik firması çalışanları müşterileri ile içtenlikle ilgilenmektedir | 0,780 | | 0,926 |
| Lojistik firması çalışanları müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgi sahibidir | 0,799 | | |
| Lojistik firması çalışanları müşterilerine bireysel özen/ilgi göstermektedir | 0,780 | | |
| Lojistik firması müşterilerine uygun olan zamanda hizmet sunmaktadır | 0,784 | | |
| Güvenilirlik/ Yanıt Verebilirlik | | | |
| | | %30,26 | |
| Lojistik firması herhangi bir hizmeti söz verdiği sürede yerine getirmektedir | 0,804 | | |
| Lojistik firması, müşterilerin karşılaştıkları sorunları çözmeye odaklıdır | 0,806 | | |
| Lojistik firması güvenilirlidir | 0,845 | | |
| Lojistik firması her türlü hizmeti söz verdiği zamanda sunar | 0,828 | | |
| Lojistik firması kayıtlarını doğru tutar | 0,844 | | |
| Lojistik firması sunacağı hizmetlerin zamanını müşterilerine iletir | 0,838 | | |
| Lojistik firması çalışanları hizmetlerini anında sunmaktadır | 0,817 | | 0,960 |
| Lojistik firması çalışanları her zaman müşterilerine yardımcı olmaya isteklidir | 0,837 | | |
| Lojistik firması çalışanları müşteri isteklerini aksatacak ölçüde yoğun değildir | 0,847 | | |
| Lojistik firması çalışanları müşterilere güven verir | 0,835 | | |
| Lojistik firması hizmet sunduğu müşterilerini güvende hissettirir | 0,856 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans | | %68,27 | |
| KMO=0,965, Bartlett's χ^2 Küresellik Testi=7695,38, p=0,000 | | | |

Güvenilirlik/yanıt verebilirlik boyutu tek başına ölçeğin %30,26'sını, pazarlama iletişimi/geliştirme boyutu tek başına ölçeğin %19,40'ını ve empati/güvence boyutu tek başına ölçeğin %18,61'ini açıklarken, üç boyut toplam varyansın %68,27'sini açıklamaktadır (Tablo 5). Ölçeğe yönelik toplam açıklanan varyansın %60'dan büyük olması sosyal bilimler için yeterli görülmektedir (Nakip, 2006).

Tablo 5'e göre, güvenilirlik/yanıt verebilirlik boyutunun (cronbach's Alpha=0,960), pazarlama iletişimi/geliştirme boyutunun (cronbach's alpha=0,910) ve empati/güvence boyutunun (cronbach's alpha=0,926) güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Pazarlama performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Pazarlama performansı ölçeği için Keşifsel Faktör Analiziyle belirlenen üç boyutlu yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. Bu teste ilişkin DFA diyagramı Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Pazarlama Performans Ölçeği DFA Diyagramı

Tablo 6’da DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin hemen hepsinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu görülmektedir. En önemli uyum iyiliği değeri olan χ^2/df ’in 1,149 ile mükemmel uyum sınırlarında, RMSEA değerinin ise 0,019 ile yine mükemmel uyum sınırlarında olduğu, CFI’nin mükemmel, GFI’nin de kabul edilebilir uyum aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Pazarlama Performans Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

| χ^2/df | RMSEA | CFI | GFI | AGFI | NFI | RMR |
|-------------|-------|------|------|------|------|-------|
| 1,149 | 0,019 | 0,99 | 0,94 | 0,93 | 0,96 | 0,044 |

Müşteri memnuniyeti ölçeğine ait keşifsel faktör analizi sonuçları

Araştırma kapsamında üretim işletmelerinin lojistik firmasından memnuniyetini ölçmek için kullanılan müşteri memnuniyeti ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini incelemek için keşifsel faktör analizi yapılmış ama daha öncesinde faktör analizinin ön şartları sağlayıp sağlamadığı Tablo 7’de belirtilmiştir. Buna göre KMO (0,854) değeri 0,60’tan büyük ve Barlett Küresellik Testi sonucu (1177,208) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Dolayısıyla örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Ölçeğin içsel güvenilirliğini belirlemek için Cronbach’s Alpha değeri incelenmiş olup, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,920).

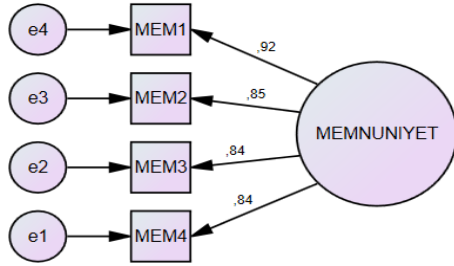
Yapılan faktör analizine göre Tablo 7 incelendiğinde ölçeğin tek boyutlu bir yapıda olduğu ve bu tek boyutun toplam varyansın %80,73’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Ölçeğin, tek faktörlü yapısından dolayı faktöre ölçeğin kendi adı olan “Müşteri Memnuniyeti” adının verilmesine karar verilmiştir.

Tablo 7: Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

| Maddeler | Faktör Yükleri | Güvenirlilik Düzeyi |
|---|----------------|---------------------|
| Çalıştığımız lojistik firmasının şirketimizle olan ilişkisinden memnunuz | 0,928 | 0,920 |
| Çalıştığımız lojistik firmasının sunduğu hizmetler beklentilerimizi aşmaktadır | 0,892 | |
| Lojistik firmamızla çalışmaktan memnunuz | 0,887 | |
| Lojistik firmamızla açık, güvене dayalı ve uzun süreli ilişki kurarak, kolaylıkla çalışabilmekteyiz | 0,885 | |
| Açıklanan Varyans | %80,73 | |
| KMO=0,854, Bartlett's χ^2 Küresellik Testi=1177,208, p=0,000 | | |

Müşteri memnuniyeti ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Müşteri memnuniyeti ölçeği için Keşifsel Faktör Analiziyle belirlenen yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. Bu teste ilişkin DFA diyagramı Şekil 3'te sunulmuştur.

**Şekil 3:** Memnuniyet Ölçeği DFA Diyagramı

Tablo 8'de görüldüğü gibi DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum iyiliği değeri olan χ^2/df 'in 0,158 ile mükemmel uyum sınırlarında, RMSEA değerinin ise 0,010 ile yine mükemmel uyum sınırlarında olduğu görülmüştür. CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMR'nin de mükemmel uyum kriterleri içerisinde olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Müşteri Memnuniyet Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

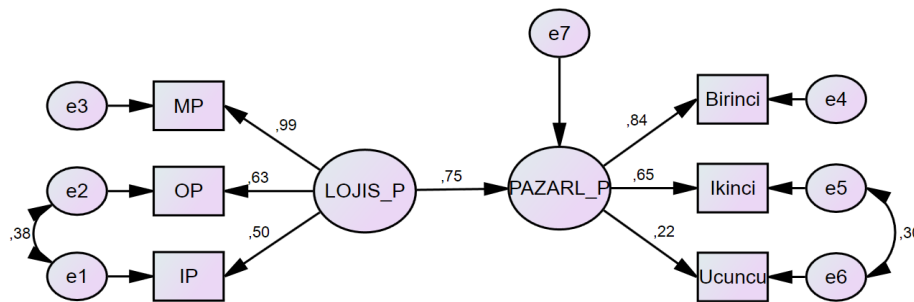
| χ^2/df | RMSEA | CFI | GFI | AGFI | NFI | RMR |
|-------------|-------|------|------|------|------|-------|
| 0,158 | 0,010 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,003 |

Yapısal modellerin analizi

AMOS programı yardımı ile Doğrulayıcı Faktör Analizine tabii tutularak doğrulanan yapılar arasındaki ilişkiler ise yapısal eşitlik modelleri kullanılarak yine AMOS programı yardımı ile analiz edilmiştir.

Lojistik performansın pazarlama performansına etkisi

Araştırmanın birinci modeli olan lojistik performansın lojistik firmalarının pazarlama performansı üzerindeki etkisine ait modelinin test edilmesinde uyum iyiliği değerleri ve beta katsayıları incelenmiştir. Araştırma modeline ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 4'te, analiz sonuçları ise özet olarak Tablo 9'da verilmiştir.

**Şekil 4:** Birinci Araştırma Modeline Ait Yol Diyagramı

Birinci araştırma modeline ait sonuçlar Tablo 9’da yer almaktadır. Buna göre lojistik performansın pazarlama performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, lojistik performansın pazarlama performansı üzerinde 0,75’lik olumlu bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde belirlenmiştir ($\beta=0,75$; $t=9,24>2,58$; $p<0.01$). Bu sonuç, lojistik performansta bir artış olduğunda pazarlama performansı düzeylerinde de 0,75’lik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Lojistik performansın tek başına pazarlama performansının %57’sini açıkladığı ($R^2=0,57$) belirlenmiştir.

Tablo 9: Birinci Araştırma Modeline Ait Sonuçlar

| Yollar | β | t değerleri | R ² |
|----------------------|---------|-------------|----------------|
| (LOJIS_P)→(PAZARL_P) | 0,75 | 9,24** | 0,57 |

**p<0.01

Önerilen modelin kabul edilebilir olması için tabloda belirtilen tüm uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. Araştırma modelinin uygunluğuna yönelik uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde (Tablo 10), χ^2/df , RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMR kriterlerinin mükemmel uyum sınırları içinde yer aldığı görülmektedir.

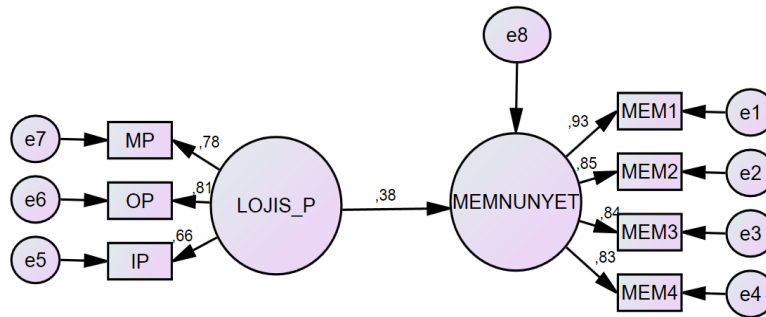
Tablo 10: Birinci Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

| χ^2/df | RMSEA | CFI | GFI | AGFI | NFI | RMR |
|-------------|-------|------|------|------|------|-------|
| 1,464 | 0,034 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,99 | 0,018 |

En önemli uyum indeksi değeri olan χ^2/df değerinin 1,464 ve RMSEA değerinin 0,034 ile mükemmel uyum aralığında, bunun yanı sıra diğer uyum kriterlerinin de mükemmel uyum aralığında oldukları belirlenmiştir. Buna göre, lojistik performansın pazarlama performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik kurulan modelin geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

Lojistik performansın müşteri memnuniyetine etkisi

Araştırmanın ikinci modeli olan lojistik performansın üretim işletmelerinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine ait modelin test edilmesinde uyum iyiliği değerleri ve beta katsayıları incelenmiştir. Araştırma modeline ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 5’te, analiz sonuçları ise özet olarak Tablo 11’de verilmiştir.



Şekil 5: İkinci Araştırma Modeline Ait Yol Diyagramı

İkinci araştırma modeline ait sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre, lojistik performansın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde, lojistik performansın müşteri memnuniyeti üzerinde 0,38’lik olumlu bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde belirlenmiştir ($\beta=0,38$; $t=6,35>2,58$; $p<0.01$). Bu sonuç, lojistik performansta bir artış olduğunda müşteri memnuniyeti düzeylerinde de 0,38’lik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Lojistik performansın tek başına müşteri memnuniyetinin %14’ünü açıkladığı ($R^2=0,14$) belirlenmiştir.

Tablo 11: İkinci Araştırma Modeline Ait Sonuçları

| Yollar | β | t değerleri | R ² |
|--------------------|---------|-------------|----------------|
| (LOJ F)→(MEMNUNYT) | 0,38 | 6,35** | 0,14 |

**p<0.01

Araştırma modelinin uygunluğuna yönelik uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde (Tablo 12), χ^2/df , RMSEA, RMR, NFI, CFI, GFI ve AGFI kriterlerinin mükemmel uyum sınırları içinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 12: İkinci Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

| χ^2/df | RMSEA | CFI | GFI | AGFI | NFI | RMR |
|-------------|-------|------|------|------|------|------|
| 2,623 | 0,064 | 0,99 | 0,98 | 0,95 | 0,98 | 0,06 |

En önemli uyum iyiliği değeri olan χ^2/df 'in 2,623 ile mükemmel uyum aralığında, RMSEA değerinin 0,064 ile kabul edilebilir uyum aralığında, diğer uyum kriterlerinin de mükemmel uyum aralığında oldukları belirlenmiştir. Lojistik performansın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik kurulan modelin geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

Lojistik performansın pazarlama performansı ve müşteri memnuniyetine etkisi

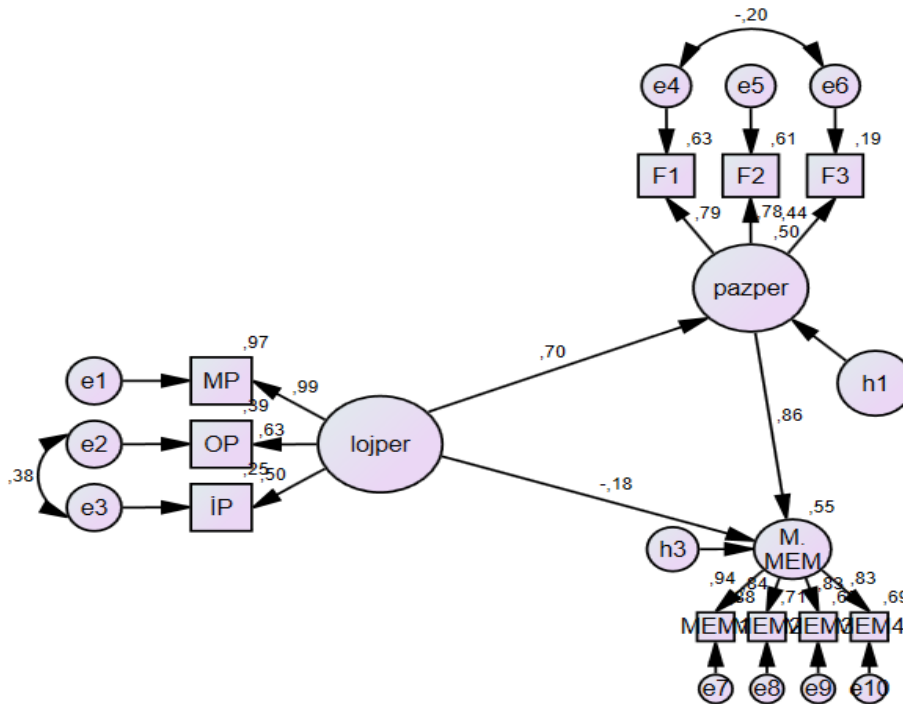
Araştırmanın üçüncü modeli olan lojistik performansın lojistik firmaların pazarlama performansı ve üretim işletmelerinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ve lojistik firmaların pazarlama performansının üretim işletmelerinin müşteri memnuniyetine etkisini bir arada inceleyen modelinin test edilmesinde uyum iyiliği değerleri ve beta katsayıları incelenmiştir. Araştırma modeline ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 6'da, modelin istatistiksel bakımdan anlamlı ve geçerli olduğunu gösteren uyum iyiliği sonuçları ise özet olarak Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Üçüncü Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

| χ^2/df | RMSEA | CFI | GFI | AGFI | NFI | RMR |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3,742 | 0,083 | 0,963 | 0,949 | 0,906 | 0,951 | 0,062 |

Araştırma modelinin uygunluğuna yönelik uyum iyiliği kriterleri Tablo 13'de görülmektedir. En önemli uyum iyiliği değeri olan χ^2/df 'in 3,742 ile kabul edilebilir, RMSEA değerinin 0,083 ile yine kabul edilebilir uyum aralığında oldukları belirlenmiştir. Diğer uyum kriterleri incelendiğinde ise; Tablo 13'de görüldüğü gibi RMR ve NFI kabul edilebilir; CFI, GFI, AGFI mükemmel uyum kriterlerinin sınırları içinde yer almaktadır.

Tablo 13'deki sonuçlara göre Şekil 6'da yer alan modeldeki değişkenler ve hesaplanan değerler istatistiksel olarak kullanılabilir niteliktedir. Lojistik performansın pazarlama performansı, lojistik performansın müşteri memnuniyeti ve pazarlama performansının müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin araştırılmasına yönelik kurulan modelin geçerli bir model olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda değişkenlerle ilgili modeldeki ilişkiler yorumlanmıştır.

**Şekil 6:** Araştırmanın Üçüncü Modeline Ait Yol Diyagramı

Modelde lojistik performansın pazarlama performansı üzerine 0,70'lik olumlu bir etkisi olduğu; pazarlama performansının müşteri memnuniyeti üzerine 0,86'lık olumlu bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde belirlenmiştir. Bu sonuç, lojistik performansta bir birim artış olduğunda pazarlama performansında %0,70 artış olacağını ($\beta=0,70$; $t=8,47>2,58$; $p<0,01$) ve pazarlama performansındaki bu artışın da müşteri memnuniyeti düzeylerinde 0,86'lık bir artışa neden olacağını ($\beta=0,86$; $t=8,81>2,58$; $p<0,01$) ifade etmektedir. Lojistik performansın pazarlama performansının % 50'lik çok önemli bir kısmını açıkladığı belirlenmiştir. Lojistik performansın müşteri memnuniyetine 0,01 düzeyinde anlamlı olan %38'lik etkisi pazarlama performansının modele eklenmesi ile 0,01 düzeyinde değil 0,05 düzeyinde anlamlı hale geldiğinden, pazarlama performansının kısmi aracılık etkisinden bahsedebiliriz. Bir değişkenin aracılık etkisi söz konusu ise, o değişken modele dahil edildikten sonra doğrudan ilişkileri yok etmesi durumunda tam aracılık, ilişkinin gücünü azaltması durumunda kısmi aracılıktan bahsedilebilir (Gürbüz ve Demirer, 2018: 1694).

Bu etkinin geçerliliğinin belirlenebilmesi için Sobel Testi yapılmıştır (Sobel testi web sitesi). Test sonuçları (Sobel test istatistiği= 6.107; Std. Sapma= 0.240; p= 0.00) aracılık etkisinin anlamlılığını göstermektedir. Dolayısıyla kısmi aracılık etkisi yorumlanabilir ve buna göre işletmelerin lojistik performansının müşteri memnuniyetine etkisine pazarlama performansı aracılık etmektedir. Böylece, lojistik performans tek başına müşteri memnuniyetinin %14'ünü açıklarken, pazarlama performansının kısmi aracılık etkisi ile müşteri memnuniyetinin %55'i gibi yüksek bir oranda açıklandığı anlaşılmaktadır.

Sonuç ve değerlendirme

Küresel rekabet işletmelerin birbirlerinden farklı kabiliyetlere ve temel yeteneklerine odaklanmalarını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda önemi artan lojistik faaliyetleri temel yeteneği olarak belirleyen lojistik hizmet sağlayıcıların önemi ve üretim işletmelerinin başarısına etkisi giderek artmıştır.

İşletmelerin lojistik performansının pazarlama performansına ve müşteri memnuniyetine etkisini araştıran bu çalışma, üretim işletmelerinin gözünden lojistik işletmelerinin lojistik performansını ve pazarlama performansını değerlendirmesi açısından önemlidir. Çalışmanın ana amacına ulaşmak için gerçekleştirilen analizler sonucunda işletmelerin lojistik performansını ölçmek için kullanılan ölçeğin üç temel boyuttan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar literatürdeki çalışmalarla benzer şekilde maliyet performansı, operasyonel performans ve ilişki performansı olarak belirlenmiştir. Bu üç boyutun lojistik performansın yaklaşık %74'ünü açıkladığı ve bu boyutlardan operasyonel performansın lojistik performansı açıklama gücünün diğer boyutlara göre oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Açıklama gücü açısından daha sonra ilişki performansı ve son olarak da maliyet performansı gelmektedir. Buradan hareketle işletmelerin lojistik performansının iyileştirilmesinde öncelikle lojistik ihtiyaçların anlaşılması, teslim tarihleri, süreleri gibi operasyonel konuların üzerinde durulması önerilebilir. İlişki performansının iyileştirilmesi açısından da uzlaşya ve işbirliğine yönelik iletişim geliştirme, çözüm odaklı olma ve işletme hedeflerine birlikte odaklanma konularının üzerinde durulması önerilebilir.

Diğer taraftan, bu çalışmada yine üç boyutlu olarak belirlenen Pazarlama Performansı Ölçeği lojistik işletmelerin pazarlama performansını %68,27 oranında açıklamaktadır. Bu oranın nispeten düşük olması pazarlama performans kriterlerinin son derece çeşitli olması ve daha önce çokça araştırılmış olan finansal kriterlerin bu çalışmada tercih edilmemiş olması ile açıklanabilir. Pazarlama performansını açıklayan üç boyuttan %30 gibi yüksek bir açıklama oranı olan güvenilirlik/yanıt verebilirlik boyutu olarak belirlenmiştir. Buna göre, lojistik hizmet sağlayıcıların üretim işletmelerine verdikleri hizmetlerle ilgili söz verdiği sürede yerine getirme, güvenilir olma, sorunlara hızlı çözüm getirme noktalarına odaklanmaları önerilebilir.

Araştırma bulgularına göre; lojistik performansın pazarlama performansı üzerinde 0,75'lik olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre lojistik performansta bir birim artış olduğunda pazarlama performansı düzeylerinde de 0,75'lik bir artışa neden olacaktır. Ayrıca, lojistik performansın müşteri memnuniyeti üzerinde 0,38'lik olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Lojistik performansta bir artış olduğunda müşteri memnuniyeti düzeylerinde de 0,38'lik bir artışa neden olacaktır. Buradan hareketle lojistik performans artışının pazarlama performansı üzerinde oldukça yüksek bir etkisi olduğu, müşteri memnuniyeti üzerinde ise hiç de azımsanmayacak bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Son araştırma modeline göre lojistik performansın müşteri memnuniyetine etkisine pazarlama performansı aracılık etmektedir. Lojistik performansın müşteri memnuniyetine 0,01 düzeyinde anlamlı olan %38'lik etkisi pazarlama performansının modele eklenmesi ile 0,01 düzeyinde değil 0,05 düzeyinde anlamlı hale geldiğinden pazarlama performansının kısmi aracılık etkisinden bahsedebiliriz. Böylece, lojistik performans tek başına müşteri memnuniyetinin %14'ünü açıklarken, pazarlama performansının

kısmi aracılık etkisi ile müşteri memnuniyetinin %55'i gibi yüksek bir oranda açıklandığı görülmektedir. Bu noktada, bu çalışmanın aksine doğrudan ilişkiye odaklanılarak yapılan literatür taramasında az sayıda çalışmanın lojistik performansın müşteri memnuniyetine doğrudan etkisini tespit etmiş olması (Leuschner vd., 2012; Ltifi ve Gharbi, 2015) nedeniyle konunun ampirik olarak araştırılmaya muhtaç olduğu belirtilebilir. Diğer taraftan, lojistik performansın müşteri memnuniyetine pazarlama performansının kısmi aracılık etkisinin beklenen bir durum olduğu söylenebilir. İşletmelerin lojistik performanslarını arttırmalarının son derece kritik olduğu ancak pazarlama performansının müşteri memnuniyeti üzerindeki rolünün de azımsanmaması gerektiği söylenebilir. Bu doğrultuda lojistik hizmet sağlayıcılara sundukları hizmetin yanı sıra pazarlama performansı için de çaba göstermeleri önerilebilir.

Pazarlama performans kriterlerinin son derece çeşitli olması ve bu çalışmada finansal kriterlerin tercih edilmemiş olması nedeniyle ilerleyen çalışmalarda farklı pazarlama performansı kriterleri çalışma kapsamına alınarak lojistik işletmelerin pazarlama performansı yeniden değerlendirilebilir. Ayrıca, lojistik performansın müşteri memnuniyetine literatürde sınırlı çalışmayla incelenen doğrudan etkisi farklı örneklerde inceleyerek literatüre katkı sağlanabilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Buket ÖZOĞLU danışmanlığında M. Burak ERDEMİR tarafından hazırlanan ve SBT 2020/1-LÜTEP kapsamında Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen tez çalışmasından üretilmiştir.

This study was produced from the Master's thesis prepared by M. Burak ERDEMİR under the supervision of Buket ÖZOĞLU and supported by the Scientific Research Projects Coordination Unit of Niğde Ömer Halisdemir University within the scope of SBT 2020/1-LÜTEP.

Teşekkür / Acknowledgement:

Bu çalışmanın gerçekleşmesindeki katkıları dolayısıyla Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine teşekkür ederiz.

Thanks to Niğde Ömer Halisdemir University Scientific Research Projects Coordination Unit for their support of this study.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu/Komitesinden 07/12/2020 tarihli 10 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Niğde Ömer Halisdemir University, Niğde Ömer Halisdemir University Ethics Committee on 07/12/2020 and 10 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: **B.Ö.** Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: **M.B.E.** Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: **B.Ö., M.B.E.** Kaynak Taraması - *Literature Review*: **M.B.E.** Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: **B.Ö., M.B.E.** Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: **B.Ö.** Onay - *Approval*: **B.Ö., M.B.E.**

Kaynakça / References

- Akdoğan, M. Ş., & Durak, A. (2016). Logistic and Marketing Performances of Logistics Companies: A Comparison between Germany and Turkey. In: Proceedings of the 12th International Strategic Management Conference. Antalya: Turkey.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. (Geliştirilmiş 5.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Ambler, T. Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498, DOI: 10.1362/026725704323080506.
- Bozacı, İ. (2014). Müşteri Güçlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisi: Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama (Doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D., & Grawe, S. J. (2009). Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 1-18.
- Demirer, Ö., & Bülbül, H. (2014). Kamu ve Özel Hastanelerde Hizmet Kalitesi, Hasta Tatmini ve Tercihleri Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 95-119.
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51. doi:10.2307/1251829
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Keller, S. B. (2000). The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in US Manufacturing Firms: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 1-22.
- Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2007). Supply Chain Integration Improves Performance: The Emperor's New Suit? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(10), 835-855.
- Fawcett, S. E., Stanley, L. L., & Smith, S. R. (1997). Developing a Logistics Capability to Improve The Performance of International Operations. *Journal of Business Logistics*, 18(2), 101-127.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31 (1), 43-62.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-Production, Logistics-Marketing and External integration: Their Impact on Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 231-249.
- Green, Jr K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2008). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 317-327.
- Grønholdt, L., & Martensen, A. (2006). Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243-252.
- Gürbüz, E., & Demirer, Ö. (2018). Rekabetçi Öncelikler ve Firma Performansı Üzerinde İleri İmalat Teknolojilerinin Aracılık Etkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 1681-1699. DOI: 10.17218/hititsosbil.482932
- Hacıoğlu, G., & Gök, O. (2013). Marketing Performance Measurement: Marketing Metrics in Turkish Firms. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 413-432.
- Ilic, D. & Tesic, A. (2016). The Relationship Between Supply Chain Management Strategy, Marketing, Logistics and Company Performance for Breweries in Serbia. *Economics of Agriculture*, 63(4), 1157-1168.
- Leuschner, R., Lambert, D. M., & Knemeyer, A. M. (2012). Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers. *Journal of Business Logistics*, 33(3), 210-226.
- Li, L. (2011). Assessing The Relational Benefits of Logistics Services Perceived by Manufacturers in Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 132(1), 58-67.
- Ltifi, M., & Gharbi, J. (2015). The Effect of Logistics Performance in Retail Store on The Happiness and Satisfaction of Consumers. *Proced. Econ. Financ. (Elsevier)* 23, 1347-1353.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business Performance Measurement - Past, Present and Future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.

- Morash, E. A., Dröge, C., & Shawnee, K. V. (1996). Boundary Spanning Interfaces between Logistics, Production, Marketing and New Product Development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Special Issue on Interfunctional Coordination of Logistics with Other Business Functions*, 26(8), 43-62.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özoğlu, B., & Bülbül, H. (2017). İçgüdüsel Satın Alma ve Demografik Özellikler ile İlişkisi: Teknoloji ve Giyim Ürünlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 769-783. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/52994/704155>
- Özoğlu, B., & Büyükkelik, A. (2017). An Analysis of Third Party Logistics' Performance and Customer Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(6), 55-67.
- Qadir, I., & Amjad, A. (2017). Importance of Logistics Processes for Customer Service and Firm Performance: Evidence from Furniture Industry of Pakistan. *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 22(3), 27-36.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sezen, B. (2005). The Role of Logistics in Linking Operations and Marketing and Influences on Business Performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 350-356. <https://doi.org/10.1108/17410390510592012>.
- Sobel testi web sitesi <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Stank, T. P., Daugherty, P. J., & Ellinger, A. E. (1999). Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11-24.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, (6th ed). Boston: Pearson.
- Vallet-Bellmunt, T., & Rivera-Torres, P. (2018). The Relationship Between Logistics and Marketing Performance in the Supply Chain. Different Paths for Manufacturers and Distributors. *Universia Business Review*, 60, 90-135. DOI: 10.3232/UBR.2018.V15.N4.03.
- Xiong, B., Skitmore, M., & Xia, B. (2015). A Critical Review of Structural Equation Modeling Applications in Construction Research. *Automation in Construction*, 49, 59-70.

Ekonomik küreselleşme ve işgücü özgürlüğü kapsamında genç işsizliği: Dinamik panel veri analizi

Youth unemployment in the context of economic globalization and labour freedom: Dynamic panel data analysis

Emrullah Mete¹ 

Öz

İşsizlik sorunu uzun yıllardır tüm ekonomileri ilgilendiren önemli bir sorun olmuştur. Bu sorunun en çok etkilediği kesim ise sosyal ve psikolojik nedenlerden dolayı genç nüfus olmuştur. Genç işsizliği gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin sadece ekonomik anlamda değil aynı zamanda sosyal boyutta bir sorundur. Ülkeler hem genel işsizlik hem de genç işsizlik sorununu çözmek ve toplum refahını artırmak için sürekli politika geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bu çalışmada ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme, işgücü özgürlüğü, ücret düzeyi ve sabit sermaye oluşumunun genç işsizliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analizde OECD üyesi 35 ülkenin 2005-2018 dönemine ait verileri kullanılmıştır. Yöntem olarak dinamik panel veri yöntemi kapsamında genelleştirilmiş momentler metodu (GMM) tahmincisinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme ve sabit sermaye oluşumunun genç işsizliğini negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Genç İşsizliği, Ekonomik Büyüme, Ekonomik Küreselleşme, İşgücü Özgürlüğü, Dinamik Panel Veri Analizi

Jel Kodları: F66, J64, O47

Abstract

The unemployment issue has been a significant problem that concerns all economies for many years. This issue mainly affected the young population because of social and psychological reasons. Youth unemployment is a problem in all developed and developing countries, not only in economic terms but also in the social dimension. Therefore, countries must constantly develop policies to solve the general unemployment and youth unemployment problem and increase society's welfare. This study investigated the effects of economic growth, economic globalization, labour freedom, wage level, and fixed capital formation on youth unemployment. In the analysis, data from 35 OECD member countries for the period 2005-2018 were used. As a method, a generalized method of moments (GMM) estimator was used within the scope of the dynamic panel data method. According to the analysis results, it has been determined that economic growth, economic globalization and fixed capital formation negatively affect youth unemployment.

Keywords: Youth Unemployment, Economic Growth, Economic Globalization, Labor Freedom, Dynamic Panel Data Analysis

Jel Codes: F66, J64, O47

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi
Görel Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,
Giresun, Türkiye, mtemrullah@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2240-9248

Başvuru/Submitted: 15/06/2021

Revizyon/Revised: 2/09/2021

Kabul/Accepted: 11/09/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Mete, E., Ekonomik küreselleşme ve işgücü özgürlüğü kapsamında genç işsizliği: Dinamik panel veri analizi, bmij (2021) 9 (3): 1012-1020, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1868>

Extended Abstract

Youth unemployment in the context of economic globalization and labour freedom: Dynamic panel data analysis

Literature

Research subject

The phenomenon of unemployment is accepted as a global problem that comes first among the macroeconomic targets of all countries. The level of employment, which is one of the most critical indicators of societies' welfare level and economic development, obliges countries to take measures and develop policies. Unemployment, which expresses the situation that labour supply and demand are not equalized in the current period, and the economic system, or the labour force in employment is less than the total labour force, is a phenomenon that brings with it not only economic but also psycho-social and political problems (Üzar and Akyazı, 2018: 464). Another dimension of unemployment is unemployment within the scope of the population between the ages of 15-24, which is defined as the young population by many international organizations, especially the International Labor Organization (ILO). It is accepted that youth unemployment, which refers to the inability of the so-called dynamic population to be included in the production process, poses a greater risk and problem for countries (Acedanski, 2016: 248). Youth unemployment is a social problem with potentially serious consequences such as delinquency, increasing the risk conditions of mature unemployment, leading to future income losses and increasing the risk of physical and mental illness. For these reasons, countries constantly monitor the unemployment situation and take measures to maintain the welfare level of society and maintain economic development.

Research purpose and importance

In this study, the effects of economic growth, economic globalization, labour freedom, fixed capital formation and wage level on youth unemployment in 35 OECD member countries were investigated from 2005 to 2018.

Contribution of the article to the literature

The study contributes to the literature as few studies examine the effects of economic globalization and labour freedom on youth unemployment.

Design and method

Research type

Research Article

Research problems

The research question was determined as "Do economic growth, economic globalization, labour freedom, wage level and gross fixed capital formation affect youth unemployment?"

Data collection method

The data set from WDI, OECD, KOF and The Heritage Foundations

Quantitative/qualitative analysis

A generalized method of moments (GMM) estimator was used within the scope of the dynamic panel data method.

Research model

This research model is determined as follows;

$$yun_{it} = \alpha_t + \beta_1 Lyun_{(it-1)} + \beta_2 Lgdp_{it} + \beta_3 Lgfcf_{it} + \beta_4 lbrfree_{it} + \beta_3 ecgi_{it} + \beta_3 Lwage_{it} + u_{it} \quad (4)$$

Findings and discussion

According to the model's results using resistant estimators, while the effect of economic growth, economic globalization, fixed capital formation on youth unemployment is statistically significant, labour freedom and wage levels on youth unemployment are not statistically significant. Thus, the analysis results show that the relationship between economic growth, economic globalization, fixed capital formation, and youth unemployment is negative. Again, when the analysis results are evaluated quantitatively, it shows that a 1 unit increase in economic growth, fixed capital formation and economic globalization level will cause a decrease of 0.01 units, 0.32 units and 0.008 units in youth unemployment, respectively. When the results of the analysis are evaluated in terms of economic growth, they confirm Okun's Law and overlap with the results of the studies of D'Ippolito (2011), Güney and Cin (2020), Soylu and Aydın (2020) in the literature. In addition, the analysis results in terms of economic globalization overlap with the results of Awad (2019) and Awad and Yousof (2016).

Conclusion, recommendation and limitations

In this study, the effects of economic growth, economic globalization, labour freedom, fixed capital formation and wage level on youth unemployment were investigated in the light of the policies and regulations applied by the countries. Within the scope of dynamic panel data analysis, the GMM estimator was used in the study, and the data of 35 OECD member countries for the period 2005-2018 were used. The analysis results confirm Okun's Law and show that the increase in economic growth reduces youth unemployment. Likewise, the increase in fixed capital formation also reduces youth unemployment. There was no statistically significant relationship between wage level and labour freedom and youth unemployment in the mentioned period. Finally, the results of the analysis show that the increase in economic globalization reduces youth unemployment. This result indicates that the removal of barriers to the international movement of capital in the relevant country group and period reduces youth unemployment. The fact that youth unemployment is a significant problem in terms of economic and social consequences pushes countries to develop additional policies. When evaluated in this context, it seems essential for policymakers to use monetary and fiscal policies that increase economic growth. In addition, policies and regulations to increase international capital mobility in financial and real markets will positively impact employment by creating expansions in the manufacturing industry and providing financing.

Giriş

İşsizlik olgusu tüm ülkelerin makro ekonomik hedeflerinin başında gelen uluslararası bir sorun olarak kabul edilmektedir. Toplumların refah seviyelerinin ve ekonomik kalkınmalarının en önemli göstergelerinden biri olan istihdam seviyesi, ülkeleri önlemler almaya ve politikalar geliştirmeye zorunlu kılmaktadır.

Mevcut dönem ve ekonomik sistem içerisinde emek arzı ile talebinin eşitlenmemesi ya da istihdamdaki işgücünün toplam işgücünden az olması durumunu ifade eden işsizlik, sadece ekonomik olarak değil aynı zamanda psiko-sosyal ve politik sorunları da beraberinde getiren bir olgudur (Üzar ve Akyazı, 2018: 464). Yeni iş imkanlarının oluşturulmasına kıyasla genel nüfusta meydana gelen artış işsizliği çoğu ekonomide fenomen haline getirmiştir. İş olmayanların ekonomik ve mali sisteme yük olması, yaşanan hayal kırıklığı ve kişisel sorunların getirdiği kötü alışkanlıklar ve işsizliğin uzun vadeli olması durumunda işgücü piyasasında rekabet gücünün azalması hususları işsizliğin olumsuz sonuçları olarak kendini göstermektedir (Kaslik, Neamtu ve Vesa, 2021, s. 535).

Yaşam standartlarındaki yükselme ve buna ek olarak sanayileşmede, kadının işgücüne katılımında ve işgücünün niteliğinde yaşanan gelişmelere karşı iş imkanlarının yetersiz kalması işsizlik sorununu daha da sorunlu hale getirmektedir. Bu sebeplerden dolayı ülkeler toplumun refah düzeyini korumak ve ekonomik kalkınmayı sürdürmek için işsizlik durumunu sürekli takip etmekte ve önlemler almaktadır.

İşsizlik sorununa çözüm noktasında ülkelerin ekonomik büyümeyi artırma çabaları gelmektedir. Ekonomik büyümenin işsizliği direkt olarak etkilediği yani azalttığı hususu Okun (1962) tarafından ortaya konulmuş Okun Yasası'na dayanan genel bir görüştür. Ampirik literatürde Okun Yasası'nı doğrulayan oldukça geniş bir alanın oluşması, ekonomik büyümeyi artırıcı faktörlerin aynı zamanda işsizliği azaltacağı düşüncesini beraberinde getirmiştir. İşsizliğin belirleyicileri ve azaltıcı faktörlerle ilgili ampirik literatürde genel olarak doğrudan yabancı yatırımlar, ihracat, ithalat, kamu harcamaları gibi faktörlerin kullanıldığı görülmektedir.

Ekonomik küreselleşmeyle birlikte ekonomik ve siyasi engellerin kalkması üretimin ve/veya sermayenin işgücünün yoğun olduğu ülkelere hareket edebilmesini sağlamıştır. Ayrıca ülke veya ekonomik entegrasyon içindeki ülke gruplarında işgücü özgürlüğünün gelişmesi işgücünün hareketliliği sağlamaktadır. Makro ekonomik faktörlerin yanında ekonomik küreselleşme ve işgücü özgürlüğünün artırılması ülke ve ülke grupları açısından farklılık arz etse de işsizliğe çözüm politikaları kapsamında önem taşımaktadır.

İşsizliğin bir başka boyutu ise başta Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) olmak üzere birçok uluslararası örgüt tarafından genç nüfus olarak tabir edilen 15-24 yaş aralığındaki nüfus kapsamındaki işsizliktir. Dinamik nüfus olarak tabir edilen kesimin üretim sürecine dahil olamamasını ifade eden genç işsizliğin ülkeler açısından daha büyük risk ve sorun teşkil ettiği kabul edilmektedir (Acedanski, 2016: 248). Genç işsizliği potansiyel olarak suça meyil etme, olgun işsizliğin risk koşullarını artırma, gelecekteki gelir kayıplarına yol açma ve fiziksel ve ruhsal hastalık riskini artırma gibi ciddi sonuçları olabilecek sosyal bir sorundur. Ayrıca genç işsizliğin genel işsizlikten farklı olarak kendine has nedenleri vardır. Verimlilikleri ve niteliklerinin belirsiz olması işverenler açısından olumsuz durum teşkil etmektedir. Motivasyon eksikliği ve kırılabilir yapıya sahip olmaları gibi psikolojik faktörler yine genç işsizliğin kendine has nedenlerini oluşturmaktadır (Hallsten, Edling ve Rydgren., 2017, s. 234). Ayrıca, genç nüfusun kariyer planlaması yaparken plansız veya gerçeklerden uzak planlar yapması, eğitilmiş ve donanımlı olmalarına karşılık piyasadaki iş gücü talebi ile karşılıklı uyumun sağlanamaması genç işsizliğin ortaya çıkmasına ve/veya artmasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2019: 21).

Bu çalışmada OECD üyesi 35 ülkede ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme, işgücü özgürlüğü, sabit sermaye oluşumu ve ücret düzeyinin genç işsizliği üzerindeki etkisi 2005-2018 dönemi için araştırılmıştır. Çalışmada dinamik panel veri yöntemi uygulanmıştır. Çalışma, ekonomik küreselleşme ve işgücü özgürlüğünün genç işsizliği üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların az olması nedeniyle literatüre katkı yapmaktadır.

Bu kapsamda giriş bölümünden sonra çalışmanın ikinci bölümünde literatür taramasına yer verilmiş, üçüncü bölümde veri seti yöntem tanıtılmıştır. Dördüncü bölümde analiz sonuçları yer almaktadır. Beşinci ve son bölümde ise sonuç ve değerlendirme kısmıyla çalışma tamamlanmıştır.

Literatür taraması

Genel itibarıyla tüm ülkelerde mevcut olması nedeniyle genç işsizliği üzere yapılan çalışmalar ekonomi literatüründe oldukça fazla sayıda yer almaktadır. Ülke ve ülke grupları, dönemler ve genç işsizliğini

etkileyebilecek faktörlere göre değişiklik arz eden çalışmalar farklı ampirik analizler çerçevesinde halihazırda ekonomi literatürüne katkı yapmaya devam etmektedir.

Choudhry, Marelli ve Signorelli (2010) ekonomik kalkınmanın farklı seviyelerindeki 72 ülke için finansal krizlerin genç işsizliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 1980-2005 dönemi verilerinin kullanıldığı analizde Arellano Bond GMM tahmincisinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları finansal krizlerin genç işsizliğini artırdığını göstermektedir.

D'Ippolito (2011) Danimarka ve İtalya için ekonomik ve finansal faktörlerin genç işsizliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. 1990-2010 dönemi verilerinin kullanıldığı çalışmada regresyon ve eş bütünleşme testlerinden yararlanılmıştır. Regresyon sonuçları ekonomik büyümenin genç işsizliğini azalttığı; enflasyon ve faiz oranlarının genç işsizliği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu; eş bütünleşme sonuçları Danimarka'da faiz oranları ile genç işsizliğinin eş bütünleşik olduğunu ortaya koymaktadır.

Caporale ve Gil-Alane (2014) genç işsizliğin belirleyicilerini 15 Avrupa ülkesi kapsamında değerlendirmişlerdir. 1980-2005 dönemi verilerinden yararlanılarak panel eş bütünleşme analizinin kullanıldığı çalışma sonuçlarına göre ekonomik büyüme ve enflasyonun genç işsizliği ile uzun dönemde eş bütünleşik olduğu tespit edilmiştir.

Sam (2015) genç işsizliğin belirleyicilerini Kenya için araştırmıştır. 1979-2012 dönemi verilerinin kullanıldığı çalışmada ARDL sınır testi yaklaşımından yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre nüfus, ekonomik büyüme, doğrudan yabancı yatırımlar ve dış borçların söz konusu dönemde genç işsizliğin belirleyicilerin olduğu tespit edilmiştir.

Sertkaya ve Okur (2016) genç işsizliğin belirleyicilerini Türkiye için değerlendirmişlerdir. 1988-2014 dönemi verilerinin kullanıldığı çalışmada nedensellik analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları ekonomik büyüme, enflasyon ve yükseköğretim okullaşma oranının genç işsizliğin nedeni olduğunu ortaya koymaktadır.

Awad ve Youssof (2016) ekonomik küreselleşmenin işsizlik üzerine etkisini Malezya için değerlendirmişlerdir. 1980-2014 dönemine ait verilerin kullanıldığı çalışmada ARDL sınır testi yaklaşımından yararlanılmıştır. Analiz sonuçları ekonomik küreselleşmedeki artışın uzun dönemde işsizliği azaltma noktasında pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Sönmez ve Özerkek (2018) genç işsizliğinin belirleyicileri konusunda Türkiye'yi İstatistikî bölge sınıflandırmasına göre 26 alt bölge için incelemişlerdir. 2004-2013 dönemine ilişkin verilerin kullanıldığı analizde dinamik panel veri yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, ekonomik büyüme ve dışa açıklığın genç işsizliği üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilemezken enflasyon ve göreceli kohort büyüklüğünün genç işsizliği üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir.

Awad (2019) ekonomik küreselleşmenin genç işsizliği üzerine etkisini 50 Afrika ülkesi için araştırmıştır. 1994-2013 dönemi verileri kullanarak Arellano Bond GMM tahmincisinden yararlanılan çalışmada analiz sonuçları ekonomik küreselleşmenin genç işsizliği azalttığı, iş gücü piyasası düzenlemeleri ve dışa açıklığın genç işsizliğini azalttığını göstermektedir.

Balcı İzgi ve Konu (2019) genç işsizliğinin belirleyicileri için BRICS ülkeleri ve Türkiye'yi 1997-2017 dönemi verileriyle incelemişlerdir. Panel ARDL yöntemini kullandıkları çalışmanın analiz sonuçları söz konusu dönem ve ülke grubunda nüfus artış oranı ve tüketim harcamalarındaki artışın erkek genç işsizliğini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü etkilediğini göstermektedir.

Kanberoğlu ve Göçer (2019) genç işsizliğini inovasyonla değerlendirmiştir. Türkiye'de patent sayıları, ar-ge yatırımları, teknolojiye dayalı ithalat ve ihracatın genç işsizliğine etkisinin incelendiği çalışmada nedensellik analizinden yararlanılmıştır. 1995-2017 dönemine ait verilerle gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre teknolojiye dayalı ithalatın genç işsizliğinin nedeni olduğu tespit edilmiştir. Patent sayıları ile genç işsizliği arasında nedensellik ilişkisine rastlanılmamıştır.

Güvenoğlu ve Bayır (2020) genç işsizliğini etkileyen faktörleri gelişmiş ve gelişmekte olan 55 ülke için değerlendirmişlerdir. 2002-2019 dönemine ilişkin verilerden yararlanılan analizde panel regresyon yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, nüfus, yatırım ve doğrudan yabancı yatırımların genç işsizliği üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını; enflasyon, ekonomik büyüme ve kamu harcamalarında meydana gelecek artışın genç işsizliğini azalttığını; dışa açıklığın ise genç işsizliği artırdığını göstermektedir.

Polat (2020) ekonomik ve politik belirsizliklerin Yunanistan'daki genç işsizliğine etkisini araştırmıştır. 1998-2019 yılları arası dönemin çeyrek yıl verileriyle analiz edildiği çalışmada ARDL sınır testi yaklaşımından yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ekonomik ve politik belirsizliklerin genç

işsizliğini artıran en önemli faktör olduğu; ekonomik büyüme ile genç işsizliğin ters yönlü hareket ettiği ve kısa dönemde faiz oranlarının genç işsizliğini arttırdığı tespit edilmiştir.

Soylu ve Aydın (2020) genç işsizliğin gelişim ve belirleyicileri kapsamında Avrupa Birliği ülkeleri ile Türkiye'yi değerlendirmişlerdir. 2000-2018 dönemi verilerini kullanarak en küçük kareler yönteminden yararlanılan çalışmada Türkiye verileriyle analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları gençlerin işgücüne katılım oranlarındaki artışın genç işsizliğini artırdığını; enflasyon ile genç işsizliği arasında ters yönlü ilişki olduğunu; ekonomik büyüme, doğrudan yabancı yatırımlar ve eğitim harcamalarındaki artışın genç işsizliği azalttığını göstermektedir.

Güney ve Cin (2020) genç işsizliğin ve genel işsizliğin belirleyicilerini Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye için 1991-2016 döneminde incelemişlerdir. Panel regresyon analizinin kullanıldığı analiz sonuçları ekonomik büyüme, doğrudan yabancı yatırımlar ve enflasyonun hem genç hem de genel işsizlikle istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişki içinde olduğunu; finansal kriz verilerinin ise genç ve genel işsizliği pozitif yönlü etkilediğini ve genç işsizliğin söz konusu belirleyici değişkenlerden genel işsizliğe göre daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

Veri seti ve yöntem

Çalışmada OECD üyesi 35 ülkede (Avusturalya, Şili, Çekya, Estonya, Finlandiya, Macaristan, İzlanda, İsrail, Japonya, Güney Kore, Litvanya, Letonya, Lüksemburg, Meksika, Yeni Zelanda, Portekiz, Slovakya, Slovenya, ABD, Avusturya, Kanada, Fransa, Hollanda, Almanya, İtalya, İngiltere, Belçika, Danimarka, İrlanda, Yunanistan, İsviçre, İsveç, İspanya, Norveç, Portekiz) ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme, işgücü özgürlüğü, sabit sermaye yatırımı ve ücret düzeylerinin genç işsizliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 2005-2018 yılları arası dönemin ele alındığı çalışmada analizde kullanılan değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1'de yer alan değişkenlere ilişkin veriler veri tabanlarından elde edildiği için etik kurul onay belgesi gerekmemektedir.

Tablo 1: Veri Seti

| Değişken kodu | Değişken adı | Açıklama | Kaynak |
|---------------|----------------------------------|--|---------------------|
| Lyun | Genç işsizliği | 15-24 yaş arası toplam işgücünün yüzdesi | WDI |
| Lgfcf | Gayri safi sabit sermaye oluşumu | Sabit 2010 US\$ | WDI |
| lbrfree | İşgücü özgürlüğü | Endeks değeri | Heritage Foundation |
| ecgi | Ekonomik küreselleşme | Endeks değeri | KOF |
| Lwage | Ücret | Sabit 2019 fiyatları US\$ | OECD |
| Lgdp | GSYH | Yıllık % değişim | WDI |

Tablo 1'de yer alan değişkenlerden yararlanılarak çalışmada panel veri analizi kapsamında dinamik panel veri modeli kullanılmıştır. Dinamik panel veri modelleri, bağımsız değişkenin gecikmeli değerinin de bağımsız değişken olarak ilave edildiği dağıtılmış gecikmeli ve bağımlı değişkenin gecikmeli değerinin bağımsız değişken olarak ilave edildiği otoregresif modeller olarak iki kısma ayrılmaktadır.

Genç işsizliğini etkileyen faktörlerin etki düzeyinin incelendiği bu çalışmada genelleştirilmiş momentler metodu (GMM) kullanılmıştır. Arellano Bond tarafından geliştirilen ve birim (N) boyutunun zaman (T) boyutundan büyük olduğu durumlarda uygulanabilmektedir. Bu yöntemde araç değişken matrisi yardımı ile birinci fark modeline dönüştürülmekte, dönüştürülen model genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemiyle tahmin edilmektedir (Tatoğlu, 2013: 65). Dinamik panel veri modeli Denklem 1'de gösterilmektedir.

$$Y_{it} = \delta Y_{i,t-1} + \beta' x_{it} + u_{it} \quad i = 1, \dots, N; t = 1, \dots, T \quad (1)$$

Denklem 1'de δ scaler terimi, x_{it} $1 \times K$ ve β , $K \times 1$ boyutlarındaki matrisleri ifade etmekte, u_{it} 'nin ise tek yönlü hata bileşen modelini izlediği varsayılmaktadır (Baltagi, 2005: 135).

İki aşamalı bir tahminci olan GMM tahmincisinin tutarlılığı iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlki araç değişkenlerinin geçerliliği ikincisi ise otokorelasyon varsayımlarıdır. Araç değişkenlerinin geçerliliği Sargan testi ile otokorelasyon ise birinci farklar modelinden elde edilen kalıntıları kullanan ve Arellano Bond (1991) tarafından geliştirilen (AR1) ve (AR2) testleri kullanılmaktadır (Akbulut Yıldız, 2020, s. 108).

Genelleştirilmiş momentler tahmincisinde (GMM) birinci fark dönüşümü birim etkiyi modelden düşürmektedir. Ayrıca bağımlı değişkenin bir gecikmeli değeri modelde kullanılan diğer bağımsız değişkenler ile birlikte modele bağımsız değişken olarak yeniden eklenmektedir (Tatoğlu, 2013, s. 65).

Modelde aşırı tanımlama kısıtlamalarının geçerliliği Sargan testi ile kontrol edilmektedir (Arellano ve Bond, 1991, s. 283).

$$m = \Delta \hat{v} W \left(\sum_{i=1}^N W_i' \Delta(\hat{v})_i (\hat{v})_i' W_i \right)^{-1} W' \Delta \hat{u} \sim \chi_{p-K-1}^2 \quad (2)$$

Birinci farklar modelinde birinci mertebeden otokorelasyon olması $E(v_{it}v_{i(t-1)})=0$ önemli değildir. GMM tahmincisinin etkin olması için ikinci mertebeden otokorelasyon olmaması $E(v_{it}v_{i(t-2)})=0$ gerekmektedir. Arellano ve Bond (1991) okorelasyonu test etmek için birinci farklar modelinden elde edilen kalıntıları kullanmaktadır. Arellano Bond'un geliştirdiği test istatistiği aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

$$m_2 = \frac{\hat{v}_{-2} \hat{v}}{\hat{v}^2} \tilde{a}N(0,1) \quad (3)$$

Arellano Bond'un GMM yaklaşımına göre oluşturulan model Denklem 4'te yer almaktadır.

$$yun_{it} = \alpha_t + \beta_1 Lyun_{(it-1)} + \beta_2 Lgdp_{it} + \beta_3 Lgfcf_{it} + \beta_4 lbrfree_{it} + \beta_3 ecg_{it} + \beta_3 Lwage_{it} + u_{it} \quad (4)$$

Analiz sonuçları

Çalışmada 2005-2018 döneminde OECD üyesi 35 ülkede ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme, işgücü özgürlüğü, sabit sermaye yatırımı ve ücret düzeylerinin genç işsizliği üzerindeki etkisi GMM tahmincisi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2'de yer alan GMM tahmincisi sonuçlarına üzere, bağımlı değişkenin gecikmeli değerinin bağımsız değişken olarak modele eklendiği ve genç işsizliği üzerinde etkisini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin anlamlı olduğu ise Wald testi sonuçlarına göre teyit edilmektedir. Otokorelasyonun varlığı ve araç değişkenlerinin geçerliliği şeklinde iki temel varsayıma dayalı olan GMM tahmincisinin tutarlılığı Arellano Bond'un otokorelasyon testi ve sargan testi ile gerçekleştirilmiştir.

Otokorelasyon testi sonuçları birinci mertebeden otokorelasyon olduğu ancak ikinci mertebeden otokorelasyonun olmadığı tespit edilmiştir. Teoride belirtildiği üzere modelin tutarlılığının şartı ikinci mertebeden otokorelasyonun olmamasıdır. Araç değişkenlerinin geçerliliği konusunda yapılan sargan testi sonuçlarına göre araç değişkenlerinin geçerli olduğu tespit edilmiştir. Modelin tahmininde GMM iki aşamalı standart hatalar sapmalı olduğundan dolayı model dirençli tahminciler (Windmeijer Standart Hatalar) ile test edilmiştir.

Dirençli standart hataların kullanılması standart hata değerlerinde değişime neden olmuştur. Otokorelasyon testi sonuçları birinci mertebeden otokorelasyonun varlığını, ikinci mertebeden otokorelasyonun olmadığını göstermektedir. Dirençli hataların kullanıldığı modelde sargan testi yani araç değişkenlerinin geçerliliği testi yapılmamaktadır.

Tablo 2: GMM Tahmircisi Analiz Sonuçları

| Bağımlı Değişken: Lyun | | | |
|--|---------|------------------|-------------------|
| Bağımsız Değişkenler | Katsayı | Test istatistiği | P-Olasılık Değeri |
| Lyun (1) | 0.7175 | 36.30 | 0.000 |
| Lgdp | -0.0111 | -53.05 | 0.000 |
| Lgfcf | -0.3272 | -12.88 | 0.000 |
| lbrfree | -0.0009 | -4.07 | 0.000 |
| ecgi | -0.0082 | -9.29 | 0.000 |
| Lwage | -0.1519 | -2.02 | 0.043 |
| Model için Gerekli Diğer Testler | | Test istatistiği | P-Olasılık Değeri |
| Wald Testi (χ^2) | | 15893.86 | 0.0000 |
| Arellano-Bond Otokorelasyon Testi AR(1) | | -3.1182 | 0.0018 |
| Arellano-Bond Otokorelasyon Testi AR(2) | | -0.7967 | 0.4256 |
| Sargan Testi | | 31.8819 | 1.000 |
| Dirençli Tahmirciler ile Modelin Testi (Windmeijer Standart Hatalar ile) | | | |
| Bağımlı Değişken: Lyun | | | |
| Bağımsız Değişkenler | Katsayı | Test istatistiği | P-Olasılık Değeri |
| Lyun (1) | 0.7175 | 10.64 | 0.000 |
| Lgdp | -0.0111 | -5.93 | 0.000 |
| Lgfcf | -0.3272 | -2.92 | 0.003 |
| lbrfree | -0.0009 | -1.23 | 0.218 |
| ecgi | -0.0082 | -2.64 | 0.008 |
| Lwage | -0.1519 | -0.68 | 0.498 |
| Model için Gerekli Diğer Testler | | Test istatistiği | P-Olasılık Değeri |
| Wald Testi (χ^2) | | 512.83 | 0.0000 |
| Arellano-Bond Otokorelasyon Testi AR(1) | | -2.9618 | 0.0031 |
| Arellano-Bond Otokorelasyon Testi AR(2) | | -0.7918 | 0.4284 |

Dirençli tahmircilerin kullanıldığı model sonuçlarına göre ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme, sabit sermaye oluşumunun genç işsizliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı iken, işgücü özgürlüğü ve ücret düzeylerinin genç işsizliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçları, ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme ve sabit sermaye oluşumu ile genç işsizliği arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Yine analiz sonuçları nicelik olarak değerlendirildiğinde, ekonomik büyümede, sabit sermaye oluşumunda ve ekonomik küreselleşme düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik artışın genç işsizliğinin sırasıyla 0.01 birim, 0.32 birim ve 0.008 birim azalmasına sebebiyet vereceğini göstermektedir.

Analiz sonuçları ekonomik büyüme açısından değerlendirildiğinde Okun Yasası'nı doğrular nitelikte olup, literatürde yer alan D'Ippolito (2011), Güney ve Cin (2020), Soylu ve Aydın (2020) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca ekonomik küreselleşme açısından analiz sonuçlarının Awad (2019) ve Awad ve Youssof (2016) çalışma sonuçlarına örtüşmektedir.

Sonuç ve değerlendirme

İşsizlik konusu iktisat teorisinin başlangıcı kabul edilen Klasik iktisat döneminden günümüze kadar ekonomi literatürünü oldukça meşgul eden bir konu olmuştur. Nüfus planlaması dahil tüm ekonomik politikalarda ülkelerin önemle üzerinde durduğu işsizlik sosyal sonuçları açısından önem arz etmektedir. Dünya ekonomisinden küresel ekonomiye geçişle birlikte diğer ekonomik ve sosyo-kültürel politikalarda olduğu gibi işsizliği azaltma politikalarında da ülkeler arasında ortak uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Genel itibarıyla işsizlik sorunun çözümünde ihracat, ithalat, yatırımlar ve ekonomik büyümenin sağlanması gibi makro ekonomik faktörlerin kullanıldığı görülmektedir.

Ekonomik büyümenin işsizlik oranını azalttığını öne süren Okun Yasası kapsamında ülkeler ekonomik büyümeyi gerçekleştirecek politikalar yoluyla işsizliği azaltma yoluna gitmektedir. Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi boyutta ülkeler arasındaki engellerin kaldırılmasını ifade eden küresel ekonomi, sermayenin uluslararası hareketini sağlayarak istihdam düzeyini etkileyebilmektedir. Aynı şekilde

işgücü özgürlüğünün düzeyi de işgücünün hareketliliğine izin vererek istihdam açısından önemli bir enstrüman kabul edilmektedir. Sosyal boyutunun ön planda olması nedeniyle gelişmiş ve gelişmekte ülke ayrımı gözetmeksizin genel işsizliğin ötesinde yer alan genç işsizliği küresel çapta sosyal bir sorundur. Kendine has özellikleri de mevcut olan bu işsizlik boyutunun çözümüne yönelik politikaların geliştirilmesi tüm dünya ülkeleri için önem arz etmektedir.

Ülkelerin uyguladığı politikalar ve düzenlemeler ışığında bu çalışmada ekonomik büyüme, ekonomik küreselleşme, işgücü özgürlüğü, sabit sermaye oluşumu ve ücret düzeyinin genç işsizliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dinamik panel veri analizi kapsamında GMM tahmincisinden yararlanılan çalışmada OECD üyesi 35 ülkenin 2005-2018 dönemine ait verileri kullanılmıştır. Analiz sonuçları Okun Yasası'nı doğrular nitelikte olup ekonomik büyümede meydana gelen artışın genç işsizliğini azalttığını göstermektedir. Aynı şekilde sabit sermaye oluşumundaki artış da genç işsizliğini azaltmaktadır. Sabit sermaye oluşumundaki artışın yeni yatırımlara dönüşerek yeni iş imkanları yarattığı söylenebilir. Ücret düzeyi ve işgücü özgürlüğü ile genç işsizliği arasında söz konusu dönemde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Son olarak analiz sonuçları ekonomik küreselleşmedeki artışın genç işsizliğini azalttığını göstermektedir. Bu sonuç, ilgili ülke grubu ve dönemde sermayenin uluslararası hareketi üzerindeki engellerin kaldırılma düzeyindeki artışın genç işsizliğini azalttığını ifade etmektedir.

Genç işsizliğin ekonomik sosyal sonuçları açısından oldukça önemli bir sorun olması ülkeleri ilave politikalar geliştirmeye itmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde politika yapıcılarının başta ekonomik büyümeyi artırıcı para ve maliye politikalarını kullanmaları elzem görünmektedir. Gerek finansal gerekse reel piyasalarda uluslararası sermaye hareketliliğinin artırılmasına yönelik politikalar ve düzenlemeler hem imalat sanayii sektöründe genişlemeler yaratarak hem de finansman sağlayarak istihdam üzerinde pozitif etki sağlayacaktır. Son olarak sabit sermaye oluşumundaki artışın genç işsizliğini azaltması ile ilgili olarak, yeni yatırımların genç nüfusun eğitim ve donanımları çerçevesinde değerlendirilmesi genç işsizliğin nedenlerinden biri olarak görülen eğitim/donanım ile piyasadaki iş gücü talebinin niteliği arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldıracaktır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.


Kaynakça / References

- Acedanski, J. (2016). Youth unemployment and welfare gains from eliminating business cycles – The case of Poland. *Economic Modelling*, 57, 248-262.
- Akbulut Yıldız, G. (2020). Gelişmekte Olan Ülkelerde işçi Dövizlerinin Finansal Gelişme Üzerindeki Etkisi: Dinamik Panel Veri Analizi. *Maliye Dergisi*, 178, 98-114.
- Arellano, M., ve Bond, S. (1991). Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297.

- Awad, A. (2019). Economic Globalisation and Youth Unemployment: Evidence from African Countries. *International Economic Journal*, 33(2), 252-269.
- Balcı-İzgi, B. ve Konu, A. (2019). Genç İşsizliğini Belirleyen Unsurlar: BRICS Ülkeleri ile Türkiye Panel ARDL Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 95-112.
- Baltagi, B. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*. John Wiley & Sons.
- Caporale, G. M., & Gil-Alana, L. (2014). Youth unemployment in Europe: persistence and macroeconomic determinants. *CESifo Working Paper*, 4696(4), 1-19.
- Choudhry, M. T., Marelli, E. ve Signorelli, M. (2010). The Impact of Financial Crises on Youth Unemployment Rate. *Quaderni del Dipartimentodi Economia, Finanza e Statistica*, 79, 1-18.
- D'Ippolito, N. (2011), Youth Unemployment the Cases of Denmark and Italy, Department of Economics Copenhagen Business School, Number of UBS: 180279.
- Güney, K. ve Cin, M.F. (2020). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Genç İşsizliğinin Belirleyicileri: Panel Veri Analizi. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 232-252.
- Güvenoğlu, H. ve Bayır, M. (2020). Genç İşsizliği Etkileyen Faktörlere İlişkin Ampirik Bir Analiz. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 19-36.
- Hallsten, M., Edling, C. ve Rydgren, J. (2017). Social capital, friendship networks, and youth unemployment. *Social Science Research*, 61, 234-250.
- Kanberoğlu, Z. ve Göçer, M. (2019). Türkiye'de inovasyonun Genç İşsizlik Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Economics and Politics Sciences Academic Researches*, 3(9), 61-78.
- Kaslik, E., Neamtu, M. ve Vesa, L.F. (2021). Global stability analysis of an unemployment model with distributed delay. *Mathematics and Computer in Simulation*, 185, 535-546.
- Okun, A. (1962). Potential GNP: Its Measurement and Significance. *Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association*, 7(1), 89-104.
- Polat, M. A. (2020). Ekonomik ve Politik Belirsizliklerin Yunanistan'daki Genç İşsizliğe Etkileri: Ampirik Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 128-148.
- Sam, S. O. (2015). Modelling economic determinants of youth unemployment in Kenya. Unpublished Postgraduate Thesis. University of Nairobi, Kenya.
- Sertkaya, Y. ve Okur, A. (2016). Türkiye'de Genç İşsizliğinin Belirleyicilerine Yönelik Ekonometrik Bir Analiz. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 155-168.
- Soylu, B. ve Aydın, B. N. (2020). Genç İşsizliğin Gelişimi, Belirleyicileri ve İktisadi Politikalar: Avrupa Birliği-Türkiye Karşılaştırması. *EKEV Akademi Dergisi*, 24(82), 339-360.
- Sönmez, F. D. ve Özerkek, Y. (2018). Türkiye'de Bölgesel Genç İşsizliğin Belirleyicileri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 297-318.
- Tatoğlu, F.Y. (2013). *İleri Panel Veri Analizi: Stata Uygulamalı (2.bs.)*. İstanbul: Beta.
- Üzar, U. ve Akyazı, H. (2018). Ekonomik Büyüme ve İşsizlik Arasındaki İlişkinin OECD Ülkeleri Düzeyinde Ekonometrik Bir Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 463-479.
- Yıldız, G. (2019). OECD Ülkeleri ve Türkiye'de Genç İşsizlik-Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Yükselen piyasa ekonomilerinde ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık ilişkisi

The relationship between economic complexity and trade openness in emerging market economies

Ferhat İspiroğlu¹ 

¹Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi,
Giresun, Türkiye,
ferhatispiroglu@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-4374-5988

Öz

Ekonomik karmaşıklık üretilen ürünlerin özelliklerini ülke bazında bütünsel bir ölçümünün sağlanmasını amaçlayan yeni bir kavramdır. Bu kavram ülkelerin üretim yapılarını göstermesinin yanında ülkeler arası gelir ve gelişmişlik farklılıklarını da açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ticarî dışa açıklık ise genellikle toplam dış ticaret hacminin GSYH'ye oranı şeklinde hesaplanmakta ve dış ticaretin serbestlik boyutunu ölçmede kullanılmaktadır. Bu bağlamda gerek ekonomik karmaşıklık gerekse ticarî dışa açıklık kavramları ülke ekonomilerinin küresel düzeydeki konumu hakkında bilgi veren önemli göstergelerdir. Çalışmada 1995-2017 dönemi için 16 yükselen piyasa ekonomisi üzerinde ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık arasındaki ilişki incelenmiştir. Dumitrescu ve Hurlin panel nedensellik testi sonucunda ekonomik karmaşıklıktan ticarî dışa açıklığa doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanılmazken, ticarî dışa açıklıktan ekonomik karmaşıklığa doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ekonomik Karmaşıklık, Ticarî Dışa Açıklık, Panel Nedensellik

Jel Kodları: E01, F02, F43

Başvuru/Submitted: 15/06/2021

1. Revizyon/1st Revised: 5/07/2021

2. Revizyon/2nd Revised: 1/08/2021

Kabul/Accepted: 7/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Abstract

Economic complexity is a new concept that aims to provide a holistic measurement of the characteristics of the products produced on a country basis. This concept helps explain the income and development differences between countries and show the countries' production structures. On the other hand, trade openness is generally calculated as the ratio of total foreign trade volume to GDP and is used to measure the degree of freedom of foreign trade. In this context, both the concepts of economic complexity and trade openness are essential indicators that provide information about the global position of the country's economies. The study examined the relationship between economic complexity and trade openness on 16 emerging market economies for the period 1995-2017. As a result of the Dumitrescu and Hurlin panel causality test, no causality relationship was found from economic complexity to trade openness, while a causal relationship was found from trade openness to economic complexity.

Keywords: Economic Complexity, Trade Openness, Panel Causality

Jel Codes: E01, F02, F43

Atıf/Citation: İspiroğlu, F., Yükselen piyasa ekonomilerinde ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık ilişkisi, bmij (2021) 9 (3): 1021-1031, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1869>

Extended Abstract

The relationship between economic complexity and trade openness in emerging market economies

Research subject

The increase in competition in the world economy with globalization has given great importance to exporting high-tech products. The added value of exported products plays an essential role in ensuring sustainable economic growth. The level of liberalization of trade also stands out in this context. Measuring the trade volume of goods and services is expressed by the concept of trade openness. Trade openness is a crucial resource that encourages and supports economic development in many ways. At the beginning of these, increased investments arise due to the expansion of markets and economies, the flow of information, and technology development. With commercial openness, obstacles to more efficient use of resources and increasing product variety are removed.

Considering that the main reason for income differences between countries is information and the ability to process information, economic development is due to the diversification of products and product contents. The concept of commercial complexity, which emerged at this point, expresses the level of knowledge and productivity in the products produced. The degree of trade complexity that countries have is also an estimate of their future economic growth. This estimate; is also the provider of many indicators such as human capital, competitiveness and production capacity. In this context, both trade openness and economic complexity appear as concepts that support each other. In this context, the relationship between the concepts of economic complexity and trade openness in emerging market economies has been examined.

Research purpose and importance

In the study, the relationship between the concepts of trade openness and economic complexity, which have significant effects on the terms of trade, is tested on emerging market economies.

Contribution of the article to the literature

Although many empirical studies examine the effects of economic complexity and trade openness on different variables, as a result of the literature research, no study was found that specifically examined the relationship between these variables. Thus, this context contributes to the literature by examining the relationship between economic complexity and trade openness.

Research type

This article is a research article.

Research problems

The most important factors that determine the level of development of countries are their technology level, production capacity and terms of foreign trade. The concepts of economic complexity and trade openness appear as complementary concepts in this context. Examining the relationship between these two concepts, which are of great importance for the future of the country's economies, also contains essential information that will contribute to the literature in this context.

Data collection method

The economic complexity index was taken from the OEC.WORLD (The Observatory of Economic Complexity) website and the trade openness data were obtained from the world bank database (World Bank Data).

Quantitative/qualitative analysis

This study examined the relationship between economic complexity and trade openness by unit root test, cross-sectional dependence, and panel causality tests.

Research model

This research model is determined as follows;

$$to_{it} = \beta_0 + \beta_1 ec_{it} + \varepsilon_{it}$$

Findings as a result of analysis

As a result of the Dumitrescu and Hurlin panel causality test, while no causality relationship was found between economic complexity and trade openness in emerging market economies, a causal relationship was found between trade openness and economic complexity.

Conclusion, recommendation and limitations

The study examined the relationship between economic complexity and trade openness on emerging market economies, with their high growth rates and performances among developing countries and unique characteristics. As a result of the tests applied, while there is no causality relationship from economic complexity to trade openness, it has been determined that there is a causal relationship from trade openness to economic complexity. According to the analysis results, it was concluded that the change in trade openness for 16 emerging market economies was the cause of economic complexity.

When a general evaluation is made with the result obtained, international capital, knowledge and technology transfer is paved with trade openness. Furthermore, the international competitive environment can direct countries to productive sectors to use their production resources more efficiently and effectively. Thus, due to increased specialization, the necessary infrastructure for producing more sophisticated products is prepared, contributing to industrial and economic growth is provided. In addition, the economic policies that need to be implemented to produce products with higher added value and the sustainability of these policies are of great importance in this context.

Giriş

Küreselleşme ve dünya ekonomisinde artan rekabet ile birlikte yüksek teknoloji ürünlerin ihracatı büyük önem kazanmıştır. Ülkeler rekabet edebilmek, pazar paylarını artırmak ve pazarlardaki mevcut durumlarını korumak için yüksek teknoloji ürünlerin ihracatına giderek daha fazla ihtiyaç duymaya başlamıştır (Mete ve Akbulut Yıldız, 2019: 317). Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerin yapısal dönüşümü, üretim faktörlerinin yüksek verimli alanlara kaydırılması ve ekonomik büyüme kaydedebilmeleri açısından önemli bir etkidir. Ülkenin sahip olduğu ihracat potansiyeli ve üretim yapısı ayrıca büyük önem taşımakta, ihraç edilen ürünün ne kadar katma değer taşıdığı da sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin yakalanabilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ülkelerin hangi ürünü ne kadar ürettiğinden çok üretilen ürünlerin ne kadar sofistike olduğu bu bağlamda ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda yapılan ihracatın toplamından çok ihracat ürünlerinin içeriğinin diğer bir ifade ile katma değer düzeyinin ülkenin ekonomik büyüme performansına olan etkisi incelenmeye başlanmıştır (Şahin ve Durmuş, 2020: 335).

Ülkeler arasında bulunan gelir farklılıklarının temel nedeni sahip oldukları bilgi birikimi ve bu bilgiyi işleme becerilerinden kaynaklanmaktadır. Bilgi ve bilgi işleme becerisi bakımından geride kalan ülkelerde katma değeri düşük ürünlerin üretilebiliyor olması ülke ekonomisinin gelişimini de kısıtlayıcı etkenleri beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda gerek büyüme gerekse gelişmişlik düzeyinin artırılması birazda ürün ve ürün içeriklerinin çeşitlendirilmesine bağlı bulunmaktadır (Can ve Doğan, 2018:7).

Ekonomik gelişmenin gerçekleştirilmesi bakımından ürünlerin yüksek teknolojiye sahip yöntemlerle üretilmesinin önemi günümüzde giderek artmaktadır (Çütçü, 2017: 586). Günümüzde her geçen gün artan rekabet ortamında ülkeler üstünlük elde edebilmek amacıyla ar-ge faaliyetlerine önemli düzeylerde yatırımlar yaparak teknoloji düzeylerini ve ihracat ürünleri içerisinde yüksek teknoloji ürünlerin payını artırmaya çalışmaktadır (Şeker, 2019: 378).

Ticarî serbestleşmenin düzeyi de bu kapsamda öne çıkmaktadır. Ülkenin serbestlik düzeyi dış dünyaya ne derece entegre olduğunun bir göstergesidir. Dış ticaret çerçevesinde bir ülkede üretilen mal ve hizmet ticareti hacminin ölçümü ticarî dışa açıklık kavramı ile ifade edilmekte ve bu kavram ekonomik büyümeyi birçok yönden teşvik eden önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bunların başında; piyasaların ve ekonomilerin genişlemesi, bilgi akışı ile teknolojinin gelişimi sonucu artan yatırımlar gelmektedir. Böylece daha üretken bir ekonomik yapının oluşturabilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Tüm bunlara bağlı olarak ülkenin sahip olduğu ticarî karmaşıklık derecesi gelecekte göstereceği ekonomik büyümenin de yüksek oranda bir öngörüsü niteliğini taşımaktadır. Bu öngörünün ayrıca bir ekonominin sahip olduğu insan sermayesi, rekabet gücü ve üretim kapasitesi gibi çok sayıda göstergenin de sağlayıcısı olduğunu söylemek mümkündür. Bu sayede düşük gelir seviyesine sahip olmasına rağmen daha üretken olan ülkelerin yüksek gelirli ülkelere göre daha hızlı büyüme oranları gösterebilmektedir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda yüksek düzeyde ekonomik karmaşıklığa sahip olan ülkelerin daha düşük gelir eşitsizliği oranına sahip olma eğiliminde olduğu dile getirilmektedir (Albeaik, Kaltenberg, Alsaleh ve Hidalgo, 2017: 3).

Ekonomik büyüme teorileri incelendiğinde bir ülkenin üretimine giren girdi çeşitliliğinin o ülkenin verimliliğini etkilediği varsayımı üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Kişilerin ya da firmaların farklı faaliyet alanlarında elde ettikleri uzmanlaşmayla birlikte ekonomik verimlilikte artmaktadır. Bu ise kalkınmanın üretim faaliyetleri sayısındaki artışla ve bu artışların aralarındaki etkileşimlerden ortaya çıkan karmaşıklıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Hidalgo ve Hausmann, 2009: 10570). Geçmişten günümüze kadar geliştirilen büyüme teorileri büyümenin kaynağını farklı faktörler üzerinden açıklamaya çalışmış olsalar da ortak düşüncede uluslararası ticaret sayesinde üretilen mal ve hizmetlerin satılması ve bu sayede ülke refahının artırılması bulunmaktadır.

Günümüzde yüksek teknoloji sofistike ürünler üreten ülkeler açısından bu durum kazançlı bir ihracat kalemidir ve ülke bu şekilde gelirini artırmaktadır. Dolayısıyla ekonomik karmaşıklık, gelir ve dış ticaret arasında karşılıklı bir ilişkinin olması beklenmektedir. Dış ticaret serbestisi, diğer bir ifadeyle ticarî dışa açıklık düzeyi de bu kavramların merkezinde bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışma ticarî karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık kavramlarının birbirlerini nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır.

Ekonomik karmaşıklık endeksi (ECI)

Ekonomik karmaşıklık bir ülkenin ürettiği ürünlerin çeşitliliği bakımından üretkenlik yapısını tanımlamaktadır (Hausmann, Hidalgo, Bustos, Coscia, Simoes ve Yıldırım, 2014:15). Makine gibi yüksek teknoloji mallar üreten ülkelerin karmaşıklık düzeyleri emtia üreticisi ülkelere kıyasla çok daha yüksektir. Bu anlamda ülkelerin emtia bağımlılığından kurtulması gerekmektedir. Sadece

emtiyalarla bağlı bir ekonomik sistem istikrarsız ticaret hadlerinin oluşmasına, makroekonomik oynaklığa, Hollanda Hastalığı olgusuna ve siyasi istikrarsızlık gibi birçok konuda olumsuz gelişmelerin yaşanmasına neden olabilmektedir (Bresser-Pereira, 2008:53, Nkurunziza, Tsowou, ve Cazzaniga, 2017:27).

Ekonomik karmaşıklık kavramı bünyesinde barındırdığı yararlı ve etkili bilgilerin çokluğuyla doğru orantılıdır. Bir toplumun varlığını koruyabilmesi açısından da gerekli olan insan kaynakları, tasarım, teknoloji, finans ve ticaret hukuku gibi alanlarda bilgi sahibi kişilerin sahip oldukları bu bilgileri etkileşime girdirmesi ve ürün haline getirmesi önemlidir (Hausmann vd., 2014:18)

Hidalgo ve Hausmann (2009) bir ülkede ihraç edilen ürünlerin ortalama yaygınlığını inceleyerek, sahip olduğu üretim kapasitesinin ve ekonomisinin karmaşıklık düzeyinin hesaplanabileceğini ifade etmektedir. Ekonomik karmaşıklık endeksi (ECI) ilk kez Hidalgo ve Hausmann (2009) tarafından geliştirilmiştir. Yazarlar karmaşıklık ölçmek için yaptıkları çalışmalarında karmaşıklık endeksinin; ülkedeki mevcut yetenek kümesinin karmaşıklığını, kişi başına düşen gelir düzeyini, sahip olunan ekonomik büyüme ve ihracat potansiyeli üzerinde açıklayıcı bir öneme sahip bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Hidalgo ve Hausmann, 2009: 10575).

ECI değerleri ülke ve ürün bazında ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Ülke bazında ECI karşılaştırmalı üstünlüğe sahip bir ülkenin ihraç ettiği ürünlerin ortalama karmaşıklığı ve ülkenin toplam ihracatındaki payları ağırlıklandırılarak hesaplanmaktadır. Ürün karmaşıklığıysa çeşitlilik ve her yerde bulunabilirlik kavramları üzerine kuruludur. Ürün bazında ECI karşılaştırmalı üstünlüğe sahip bulunan ülkelerin ürettiği ortalama ürün yelpazesi ile karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olan ülkeler tarafından ihracatı yapılan diğer ürünlerin değerlerinin ortalamasının hesaplanmasıyla elde edilmektedir (Yameogo, Nabassaga, Shimeles ve Ncube, 2014:22).

Ticarî dışa açıklık

Dışa açıklık kavramı genel bir ifadeyle bir ülkenin içe dönük ekonomik faaliyetlerini tersine çevirerek iç yapısını dış dünyaya açık hale getirmesi olarak ifade edilmektedir (Kazgan, 1985:32). Dışa açıklık ülkelerin; ticarî, finansal ve iş gücü açıklığı olmak üzere üç farklı alanda dışa açıklığını ifade etmektedir. Bir ülkenin ekonomisinin dışa açılmasının temel nedeni ise ihracatın ekonomik büyümeye olan etkisinin artırılmaya çalışılmasıdır (Çelebi, 1991:33).

Finansal açıklığın bir ön koşulu olarak kabul edilen ticarî dışa açıklık; mal ve hizmetler üzerindeki kontrollerin kaldırılmasıyla birlikte ticaretin serbestisinin sağlanarak uluslararası piyasalarla bütünleşmesini ifade etmektedir (Dağdelen, 2004:6). Dışa açılmayla birlikte kaynak tahsisinin yeniden şekillenmesi beraberinde uzmanlaşmayı (karşılaştırmalı üstünlük) ve verimlilik artışıyla birlikte rekabetçi ürünlerin üretilmesinin ölü açılmış olmaktadır (Tuphy, 2005:2).

Ekonomik büyüme, işsizliğin azaltılması ve gelir seviyesinin yükseltilmesi gibi makroekonomik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi güçlü bir ekonomiye sahip olmaktan geçmektedir. Güçlü bir ekonomiye sahip olmak ise dış ticaretin geliştirilmesine bağlıdır (Carbaugh, 2005: 2). Enformasyon transferi, rekabetin firmaları teknolojik yeniliğe zorlaması, küresel piyasaların büyümesine katkısı ve üretim kaynaklarının yeniden dağılımı olmak üzere toplam dört alanda ekonomik büyüme ve dış ticaret arasındaki ilişki kendini göstermektedir. Kaynakların daha üretken sektörlere kaydırılmasıyla birlikte ekonomik büyüme desteklenmektedir (Gül ve Kamacı, 2012:82).

Ticarî dışa açıklığın ölçülmesinde farklı metotlar bulunsa da en çok çıktı temelli, diğer bir ifadeyle üretime dayalı ölçütler tercih edilmektedir. Bu metotta ithalat, ihracat ve GSYH verileri kullanılmaktadır. Toplam ticaret yoğunluğu bir döneme ait ithalat ile ihracat tutarlarının toplanması ve GSYH'ye bölünmesiyle ölçülmektedir. Ayrıca bu verilerin bulunabilirliği ve ulaşılabilirliği bu ölçüm metodunu daha güvenilir hale getirmektedir (Squalli ve Wilson, 2011: 22).

Literatür taraması

Ekonomik karmaşıklık kavramı özellikle son yıllarda ekonomi literatüründe dikkat çeken konuların başında gelmektedir. Ekonomik karmaşıklık ile ilgili ilk çalışma Hidalgo ve Hausmann (2009) tarafından yapılmıştır. Yazarlar çalışmalarında ekonomik karmaşıklık ve ekonomik büyüme arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Ekonomik karmaşıklık ile ilgili daha önce yapılmış bazı çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Özgüzer ve Binatlı (2016), 1995-2010 dönemi için AB ülkeleri için ticarî karmaşıklık ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Yazarlar analizlerinde iki değişken arasında, Hidalgo ve Hausmann (2009) çalışmasının bulgusunu destekler nitelikte pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zhu ve Li (2016), çalışmalarında 210 ülkede 1995-2010 dönemi için ekonomik karmaşıklık ve beşerî sermayenin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmada yüksek gelirli ülke gruplarının düşük ve orta gelirli ülke gruplarına kıyasla daha yüksek ekonomik karmaşıklığa sahip olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada sonucunda elde edilen ampirik bulgulara göre ekonomik karmaşıklık ve beşerî sermayenin hem kısa hem de uzun vadede ekonomik büyümeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Stojkoski ve Kocarev (2017), 1995-2013 dönemi için 16 Güneydoğu ve Orta Avrupa ülkesinde ekonomik karmaşıklık ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki incelemiştir. Tüm ülkelerin eşit değerlendirilmemesi gerektiği ve ülkelerin bireysel özellikler sergilediği konusuna vurgu yapılan çalışmada uzun dönemde ekonomik karmaşıklığın ekonomik büyümeyi pozitif etkilerken kısa dönemde ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çeştepe ve Çağlar (2017), Türkiye'nin de içinde bulunduğu 86 ülkeyi 5'er yıllık 6 dönemden oluşan ve 1982-2012 dönemini panel veri analizi yöntemi ile incelemiştir. Yazarlar çalışmalarında ekonomik karmaşıklığın kişi başına düşen milli geliri olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca Türkiye'nin üretim deseninin Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerin sektörel yapılarına yakınsaması neticesinde ekonomik büyüme oranının çok daha yüksek seviyelere çıkacağını belirtmişlerdir.

Gala, Rocha ve Magacho (2018), 147 ülkeyi 1979-2011 dönemi için test ettikleri çalışmalarında ekonomik karmaşıklık düzeyi yüksek olan ülkelerin ekonomik karmaşıklık düzeyi düşük ülkelere kıyasla gelişmiş ülkelere daha fazla yakınsama potansiyeline sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akın ve Güneş (2018), çalışmalarında Türkiye'de 1982-2016 dönemi için dış ticaret çeşitliliği, ürün karmaşıklığı ve reel efektif döviz kurlarının dış ticaret üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmada kullanılan değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Reel efektif kuru ile ekonomik karmaşıklıktan dış ticaret haddine doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Yıldız ve Yıldız (2019), içerisinde Türkiye'nin de bulunduğu 10 yeni sanayileşen ülkede 1970-2016 dönemi için ekonomik büyüme ve ekonomik karmaşıklık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Reel GSYH ve ekonomik karmaşıklık endeks verilerinin kullanıldığı çalışmada Güney Afrika, Malezya ve Meksika'da ekonomik karmaşıklıktan büyümeye doğru tek yönlü, Çin'de ise çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Panel genelinde ise ekonomik karmaşıklıktan ekonomik büyümeye doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisine rastlanılmıştır.

Sephehdoust, Davarikish ve Setarehie (2019), 2002-2017 dönemi için Orta Doğu'nun gelişmekte olan ülkeleri üzerinde ticarî liberalizasyonun ekonomik karmaşıklık üzerindeki etkisi panel regresyon yöntemini kullanarak incelemiştir. Çalışma sonucunda ticarî liberalizasyon, doğrudan yabancı yatırımlar ve gayrisafi sabit sermaye yatırımlarındaki pozitif şokların ekonomik karmaşıklık düzeyini olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Leite ve Cardoso (2019), çalışmalarında 1996-2015 dönemi için 97 ülke üzerinde ekonomik karmaşıklık, beşerî sermaye, kişi başına düzen milli gelir, teknolojiye yapılan yatırımlar ve ticarî dışa açıklık arasındaki ilişki analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda insan sermayesi, teknolojiye yapılan yatırımlar, kişi başına düşen milli gelir ve ticarî dışa açıklık faktörlerinin ekonomik karmaşıklık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Basile, Cicerone ve Lapadre (2019), 2000-2015 dönemi için İtalya'daki bölgeler arası farklılıkları ekonomik karmaşıklık çerçevesinde analiz etmişlerdir. Çalışmada bölgelerin sahip oldukları ticarî dışa açıklık ve ekonomik karmaşıklık düzeylerinin uzun vadede bölgeler arası kutuplaşmayı ortadan kaldırmada önemli role sahip olduğuna vurgu yapılmıştır. Çalışmada ayrıca bölgesel iş gücü verimliliğinde görülen kutuplaşmada ekonomik karmaşıklık düzeylerinin kilit role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin ve Durmuş (2020), çalışmalarında Çin, Brezilya, Meksika, Arjantin, Hindistan, Tayland, Malezya, Filipinler, Türkiye ve Güney Afrika üzerinde 1990-2017 dönemleri arasında ekonomik karmaşıklık, finansal gelişme, sermaye yatırımları, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve patent başvurusu ilişkisini panel veri modelleri vasıtasıyla analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda Çin ve Meksika'da doğrudan yabancı yatırımlarından ekonomik karmaşıklığa doğru nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Filipinler'de yerli patent başvurularından ekonomik karmaşıklığa doğru nedensellik ilişkisine rastlanırken brüt sabit sermaye yatırımlarından ekonomik karmaşıklığa doğru herhangi bir nedensellik ilişkisine ise rastlanılmamıştır. Türkiye ve Meksika'da finansal gelişmeden ekonomik karmaşıklık endeksine doğru bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur.

Doyar ve Yaman (2020), çalışmalarında Türkiye için 1989-2017 döneminde ekonomik karmaşıklık, gelir ve yüksek teknoloji ihracatı arasındaki ilişkiyi vektör otoregresyon (VAR) modeli ile incelemişlerdir. Çalışmada ekonomik karmaşıklık endeksi ve yüksek teknoloji ihracatını en çok etkileyen değişkenin gelir, geliri en çok etkileyen değişkenin ise ekonomik karmaşıklık endeksi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine çalışmada ekonomik karmaşıklık endeksi ve yüksek teknoloji ihracatı serilerindeki değişmelerin büyük kısmının gelir değişkeni tarafından açıklandığı, gelir değişkeni için ise bu değişkenin ekonomik karmaşıklık endeksi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Khan, Khan ve Khan (2020), çalışmalarında 1985-2017 döneminde Çin’de kurumsal kalite endeksi, bilgi ve iletişim teknoloji düzeyi, ticarî dışa açıklık, kişi başı gsyh, sermaye yatırımları ve beşerî sermaye değişkenlerini de kullanarak ekonomik karmaşıklık ve doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Analiz sonucunda ekonomik karmaşıklık ile doğrudan yabancı yatırımlar arasında uzun vadede çift yönlü, kısa vade de ise tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur.

Doğan, Lorente ve Nasir (2020), 32 Avrupa Ülkesini 1995-2014 dönemi için ekonomik karmaşıklık, ticarî dışa açıklık, doğrudan yabancı yatırımlar ve kurumsal kalitenin düzenleyici etkisini göz önünde bulundurarak yenilenemeyen ve yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ekonomik karmaşıklığın, yenilenebilir enerji tüketiminin, ticarî dışa açıklığın, doğrudan yabancı yatırımların ve kurumsal kalitenin ekonomik büyümeyi desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yalta ve Yalta (2021), çalışmalarında 1970-2015 dönemi için MENA bölgesi ülkelerinde ekonomik karmaşıklığın belirleyicilerini sistem GMM yaklaşımını kullanarak araştırmışlardır. Çalışmada beşerî sermaye ve ekonomik karmaşıklık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca doğal kaynak rantının ekonomik karmaşıklık üzerinde olumsuz bir etkisinin varlığını ve doğal kaynak rantının ise ekonomik karmaşıklık üzerindeki etkisinin beşerî sermaye birikimine bağlı bulunduğu dile getirilmektedir.

Ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık ile ilgili literatür incelendiğinde iki kavram içinde; yüksek teknoloji ihracatı, sermaye yatırımları, ar-ge, beşerî sermaye, dış ticaret hadleri, verimlilik, ekonomik büyüme ve gelir üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmaların görece daha fazla olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık kavramları arasındaki ilişki direkt olarak incelenmekte ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Veri seti ve yöntem

Ekonomik karmaşıklık ile ticarî dışa açıklık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada panel nedensellik analizi kullanılmıştır. 1995-2017 döneminde yükselen piyasa ekonomisi 16 ülkeye (Arjantin, Brezilya, Çin, Filipinler, Güney Afrika, Hindistan, Kolombiya, Macaristan, Malezya, Meksika, Peru, Polonya, Rusya, Şili, Tayland ve Türkiye) ait verilerin kullanıldığı çalışmada değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Ekonomik karmaşıklık endeksi verileri OEC.WORLD (The Observatory of Economic Complexity) internet sitesinden, ticarî dışa açıklık verileri ise Dünya Bankası veri tabanından (World Bank Data) alınmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenler oec.world ve Dünya Bankası (WDI) veri tabanlarından alındığı için etik kurul onay belgesi gerektirmemektedir.

Tablo 1: Analiz Değişkenleri

| Değişken kodu | Değişken adı | Açıklama | Kaynak |
|---------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| eci | Ekonomik Karmaşıklık | Endeks Değeri | oec.world |
| to | Ticarî Dışa Açıklık | (İthalat + ihracat) /GSYH | Dünya Bankası (WDI) |

Ekonomik karmaşıklık ile ticarî dışa açıklık arasındaki ilişki için kurulan model denklem 1’de yer almaktadır.

$$to_{it} = \beta_0 + \beta_1 eci_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Modelde yer alan t zamanı, i birimleri, β eğim parametresini, ε ise hata terimini ifade etmektedir. Değişkenlere ilişkin serilerin durağan olup olmaması, sahte regresyon sorunu nedeniyle elde edilen sonuçların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Panel veri analizinde serilerin durağanlığı birinci ve ikinci kuşak olarak ikiye ayrılan birim kök testleriyle sınanabilmektedir. Birinci ve ikinci kuşak birim kök testlerinden hangisinin kullanılacağına ise birimler arası korelasyon (yatay kesit bağımlılığı) testiyle karar verilmektedir.

Temel hipotezi $H_0: cov(u_{it}, u_{jt}) = p_{ij} = 0$ olmak üzere tüm t değerleri için $i \neq j$ eşitsizliği geçerlidir (u_{it} ile u_{jt} arasındaki kovaryansın sıfır olması yani kalıntıların birimlerarası korelasyon içermemesi) şeklinde

olan yatay kesit bağımlılığı testi Breusch-Pagan (1980) LM (Lagrange Multiplier) testiyle belirlenebilmektedir.

Breusch-Pagan (1980) tarafından geliştirilen LM (Lagrange Multiplier) yatay kesit bağımlılığı testi aşağıdaki gibidir:

$$LM = T \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \hat{p}_{ij}^2 \sim X_{N(N-1)/2}^2 \quad (2)$$

Zaman ve yatay kesit boyutunun her ikisinin de büyük olması durumunda yatay kesit bağımlılığının bulunup bulunmadığı Pesaran (2004) tarafından geliştirilmiş olan CD_{LM} (Cross-Section Dependence) testiyle araştırılmaktadır.

$$CD_{LM} = \left(\frac{1}{N(N-1)} \right)^{1/2} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^{N-1} (T\hat{p}_{ij}^2 - 1) \sim N(0,1) \quad (3)$$

CD_{LM} testi büyük N ve küçük T olduğu durumlarda boyut bozulmalarına sebep olabilmektedir. Bu düşünceyle Pesaran (2004) CD test istatistiği geliştirilmiştir. CD testi aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

$$CD = \left(\frac{2T}{N(N-1)} \right) \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^{N-1} (\hat{p}_{ij} - 1) \sim N(0,1) \quad (4)$$

Pesaran (2004) CD testi sonucu alınabilen tutarsız sonuçlarda bile tutarlı sonuçlar verdiği için LM_{adj} (Adjusted LM) testi geliştirilmiştir (Pesaran vd., 2008: 105). Çalışmada yatay kesit bağımlılığının bulunup bulunmadığı bu yüzden LM_{adj} testiyle sınanmıştır. LM_{adj} test istatistiği ise aşağıdaki gibi formüle edilmektedir (Pesaran vd., 2008:108):

$$LM_{adj} = \sqrt{\left(\frac{2}{N(N-1)} \right) \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \left[\hat{p}_{ij}^2 \left(\frac{(T-k)\hat{p}_{ij}^2 - \mu_{Tij}}{\vartheta_{Tij}} \right) \right]} \sim N(0,1) \quad (5)$$

Yatay kesit bağımlılığı Breusch Pagan ve Pesaran testleri ile tespit edildikten sonra serilerin aynı seviyede durağan olup olmadıklarını test etmek için yatay kesit bağımlılığını dikkate alan ve Pesaran (2007) tarafından geliştirilen Pesaran CADF birim kök testi uygulanmıştır. Homojenlik testinden sonra yatay kesit bağımlılığını dikkate alan Dumitrescu ve Hurlin (2012) panel nedensellik testi verilere uygulanmıştır. Pesaran CADF birim kök testi t değeri aşağıdaki formülle elde edilmektedir.

$$t_1(N, T) = \frac{\Delta Y_i' \bar{M}_w Y_{i-1}}{\hat{\sigma} (Y_{i-1}' \bar{M}_w Y_{i-1})^{1/2}} \quad (6)$$

CADF testi sonucunda elde edilen değer CIPS (yatay kesit genişletilmiş Im, Pesaran ve Shin) istatistiği olarak adlandırılmakta ve CADF testi ile hesaplanan her bir birime ait t değerlerinin ortalaması alınarak elde edilmektedir. CIPS test istatistiği Denklem 7'de yer almaktadır:

$$CIPS = N^{-1} \sum_{i=1}^N CADF_i \quad (7)$$

CIPS test istatistiği farklı N ve T değerleri için %1, %5 ve %10 anlamlılık seviyesine göre hesaplanarak Pesaran (2007)'de tablo halinde sunulmuştur. CIPS test istatistiğinin mutlak değer olarak kritik değerlerden büyük olması serilerin durağan olduğu anlamına gelmektedir.

Son olarak, homojenlik testi için Pesaran ve Yamagata (2008)'nın geliştirdikleri delta testi hesaplanması aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$\hat{\Delta} = \sqrt{N} \frac{N^{-1} \bar{S} - k}{\sqrt{2k}} \quad (8)$$

$$\hat{\Delta}_{adj} = \sqrt{N} \frac{N^{-1} \bar{S} - E(Z_{it})}{\sqrt{Var(Z_{1t})}} \quad (9)$$

Serilerin yatay kesit bağımlılığı, durağanlığı ve homojenliği test edildikten sonra Dumitrescu ve Hurlin panel nedensellik analizi uygulanabilmektedir. Dumitrescu ve Hurlin (2012) panel nedensellik ilişkisini açıklayan birim boyutunun zaman boyutundan büyük olması ($N > T$) ve zaman boyutunun birim boyutundan büyük olması ($T > N$) durumları için farklı istatistikler ortaya çıkararak ve hem dengeli

olmayan panellerde hem de yatay kesit bağımlılığı olan serilere uygun olan bir test geliştirmiştir. Her bir yatay kesit biriminin ortalamalarının kendisine bölünmesi şeklinde bulunan Wald istatistiğinin hesaplanması aşağıdaki denklemde verilmiştir.

$$W_{N,T}^{Hnc} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N W_{i,T} \quad (10)$$

$N < T$ olması durumunda asimptotik dağılıma sahip ($Z_{N,T}^{HNC}$) istatistiği kullanılırken, $T < N$ olması durumunda ise yarı asimptotik dağılıma sahip (Z_N^{HNC}) istatistiği kullanılır.

$$Z_N^{HNC} = \frac{\sqrt{N[W_{N,T}^{HNC} - N^{-1} \sum_{i=1}^N E(W_{i,T})]}}{\sqrt{N^{-1} \sum_{i=1}^N Var(W_{i,T})}} \quad (11)$$

$$Z_{N,T}^{HNC} = \sqrt{\frac{N}{2K}} (W_{N,T}^{HNC} - K) \quad (12)$$

Analiz sonuçları

Analizde değişken olarak ekonomik karmaşıklık endeksi (eci) ve ticarî dışa açıklık (to) verileri kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin yatay kesit bağımlılığı ve homojenlik testleri sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Yatay Kesit Bağımlılığı ve Homojenlik Test Sonuçları

| Test | İstatistik | p-value |
|----------------------|------------|---------|
| LM | 679.3 | 0.0000* |
| LM _{adj} | 94.49 | 0.0000* |
| LM _{CD} | 18.19 | 0.0000* |
| Test | İstatistik | p-value |
| $\hat{\Delta}$ | 14.763 | 0.000* |
| $\hat{\Delta}_{adj}$ | 15.832 | 0.000* |

Not: *%1 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Yatay kesit bağımlılığı ve homojenlik test sonuçlarına göre değişkenlerin yatay kesit bağımlılığı içerdiği ve heterojen eğim parametrelerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Homojenlik ve yatay kesit bağımlılığı durumlarına göre belirlenen Pesaran CADF birim kök testi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Pesaran CADF Birim Kök Testi Sonuçları

| | Düzy | Fark |
|-----|----------|---------|
| to | -1.486 | -3.049* |
| eci | -2.287** | -2.766* |

Not: *, ** sırasıyla %1 ve %5 anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Tablo 3’de yer alan sonuçlara göre ticarî dışa açıklık değişkeni düzeyde durağan olmayıp birinci farkı alındığında durağanlaşmakta iken ekonomik karmaşıklık değişkeni düzeyde ve birinci farkında durağan haldedir. Yatay kesit bağımlılığının olması ve değişkenlerin heterojen olması şartlarına uygun olan Dumitrescu ve Hurlin panel nedensellik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Dumitrescu ve Hurlin Panel Nedensellik Analizi Sonuçları

| | W-Stat | Z-bar Stat | Prob. |
|----------|--------|------------|--------|
| to → eci | 0.3021 | -1.8776 | 0.0484 |
| eci → to | 1.1832 | 0.1327 | 0.8944 |

Tablo 4’de yer alan sonuçlara göre ekonomik karmaşıklıktan ticarî dışa açıklığa doğru nedensellik ilişkisi söz konusu olmazken, ticarî dışa açıklıktan ekonomik karmaşıklığa doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yükselen piyasa ekonomilerinden 16 ülke için ticarî dışa açıklıktaki değişimin ekonomik karmaşıklığın nedeni olduğu söylenebilir.

Sonuç

Ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklığın farklı değişkenler üzerindeki etkilerini inceleyen birçok ampirik çalışma bulunmasına rağmen literatürde iki kavram arasındaki ilişkiyi özel olarak inceleyen çalışmalara rastlanılmamaktadır. Bu bağlamda çalışmada ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık kavramları arasındaki ilişki incelenerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışmada ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık arasındaki ilişki gelişmekte olan ülkeler arasında gösterdikleri yüksek büyüme oranları ve performanslarıyla öne çıkan yükselen piyasa ekonomileri üzerinde test edilmiştir. Dumitrescu ve Hurlin panel nedensellik testi sonucu elde edilen bulgularda ekonomik karmaşıklıktan ticarî dışa açıklığa doğru herhangi bir nedensellik ilişkisine rastlanılmazken, ticarî dışa açıklıktan ekonomik karmaşıklığa doğru bir nedensellik ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yükselen piyasa ekonomilerinden 16 ülke için ticarî dışa açıklıktaki değişimin ekonomik karmaşıklığın nedeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirleyen önemli faktörlerin başında teknoloji düzeyi, üretim kapasitesi ve dış ticaret hadleri gelmektedir. Ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık kavramları bu bağlamda birbirini tamamlayan ve destekleyen kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan birçok çalışmada da ülkelerin sahip olduğu beşerî sermaye, rekabet gücü, teknoloji seviyesi ve üretim kapasitesi gibi göstergelerin sağlayıcısı olarak ifade edilebilecek olan ticarî karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık derecelerinin önemine değinilmekte olduğu görülmektedir.

Ekonomik karmaşıklık düzeyinin artırılması için bilgi ve beceriye sahip olunması ne kadar önemliyse bu bilgi ve becerinin ülkeler arasında transfer edilmesi açısından da dışa açıklık derecesi bir o kadar önemlidir. Bu bağlamda ticarî dışa açıklığın ekonomik karmaşıklık düzeyini tetikleyici etkiye sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgularla da bu durum desteklenmektedir.

Bu kapsamda ülkelerin daha sofistike ürünler üretebilmesini desteklemesi açısından uluslararası ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik sürdürülebilir politikaların uygulamaya konulması önem arz etmektedir. Uluslararası sermaye, bilgi ve teknoloji transferinin önünü açmakta ve ekonomileri uluslararası rekabet ortamına entegre etmektedir. Bu durum ise ülkelerin sahip oldukları üretim kaynaklarını daha verimli ve etkin şekilde kullanacağı üretken sektörlerle yönlendirmeye teşvik etmektedir. Diğer bir öneri ise üretken yapı üzerindeki değişimlerde büyük role sahip olan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemin verilmesi, özellikle de ulusal patentlerin sayısının artırılması için gerekli teşviklerin hayata geçirilmesi gerekliliğidir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Kaynakça / References

- Akın, T., & Güneş, S. (2018). İhracatın niteliğindeki artışın dış ticaret haddine etkisi: Türkiye analizi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 448-462.
- Albeaik, S., Kaltenberg, M., Alsaleh, M., & Hidalgo, A. (2017). Improving economic complexity index. *Papers 1707.05826*.
- Basile, R., Cicerone, G., & Lapadre, L. (2019). Economic complexity and regional labor productivity distribution: evidence from Italy. https://siecon3-607788.c.cdn77.org/sites/siecon.org/files/media_wysiwyg/8-basile-cicerone-iapadre.pdf, 1-36.
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). The dutch disease and its neutralization: A Ricardian approach, *Economia Política*. 28 (1), 47-71.
- Breusch, T., & Pagan, A. (1980). The LM test and its application to model specification in econometrics. *Review of Economic Studies*. 47, 239-254.
- Can, M., & Doğan, B. (2018). Ekonomik kompleksite ve finansal gelişme ilişkisi: Türkiye örneğinde ampirik bir analiz. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 638, 5-16
- Carbaugh, R. (2005). *International Economics*, 10th. Edition. Thomson Corporation.
- Çelebi, I. (1991). *Dışa Açık Büyüme ve Türkiye*. E Yayınları, İstanbul.
- Çeştepe, H., & Çağlar, O. (2017) Ürün sofistikasyonu ve ekonomik büyüme ilişkisi: Panel veri analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, 992-1000.
- Çütçü, İ. (2017). İnovasyonun ihracat performansına etkisi: Yatay-Kesit analizi uygulaması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(48), 586-596.
- Dağdelen, İ. (2004). Liberalizasyon. *İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1), 1-66.
- Doğan, B., Lorente, B. D., & Nasir, M. A. (2020). European commitment to COP21 and the role of energy consumption, fdi, trade and economic complexity in sustaining economic growth. *Journal of Environmental Management*. 273, 111146.
- Doyar, B., & Yaman, H. (2020). Ekonomik karmaşıklık endeksi, gelir ve yüksek teknoloji ihracatı arasındaki karşılıklı ilişkilerin analizi: Türkiye örneği. *Pearson Journal of Social Sciences - Humanities*. 5(8), 41-52
- Dumitrescu, E. I., & Hurlin, C. (2012). Testing for Granger non-causality in heterogeneous panels. *Economic Modelling*. 29(4), 1450-1460.
- Gala, P., Rocha, I., & Magacho, G. (2018). The Structuralist Revenge: Economic Complexity as an important dimension to evaluate growth and development. *Brazilian Journal of Political Economy*. 38(2), 219-236.
- Gül, E., & Kamacı, A., (2012). Dış ticaretin büyüme üzerine etkileri: Bir panel veri analizi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(3), 81-91.
- Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Simoes, A., & Yıldırım, M. A. (2014). *The atlas of economic complexity: Mapping paths to prosperity*. Cambridge: Mit Press.
- Hidalgo, C. A., & Hausmann, R. (2009). The building blocks of economic complexity. *PNAS* 106(26), 10570-10575.
- Kazgan, G., (1985). *Ekonomide dışa açık büyüme*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Khan, H., & Khan, U., & Khan, M. A. (2020). Causal nexus between economic complexity and fdi: empirical evidence from time series analysis. *Chinese Economy* 53(5), 1-21.
- Leite, W. D., & Cardoso, L. C. B. (2019). Human capital, technology, and productive structure. *Locus Ufv*. <https://locus.ufv.br/handle/123456789/26588>, 1-19.
- Mete, E., & Akbulut Yıldız, G. (2019). The impact of export promotion programs on the technological intensity of export products: The case of Turkey. *Rasim Yilmaz, Günther Löschnigg (Eds.), Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences* (s. 317-326). Berlin: Peter Lang GmbH.
- Nkurunziza, J. D., Tsowou, K., & Cazzaniga, S. (2017). Commodity dependence and human development. *African Development Review-Revue Africaine De Developpement*. 29(1), 27-41.

- Özgüzer, G. E., & Oğuş Binatlı, A. (2016). Economic convergence in the EU: A complexity approach, *Eastern European Economics*. 54, 93-108.
- Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels. The University of Cambridge, Faculty of Economics, Cambridge Working Papers in Economics No. 0435.
- Pesaran, M. H. (2007). A simple panel unit root test in the presence of cross-section dependence. *Journal of Applied Econometrics*. 22(2), 265-312.
- Pesaran, M. H., & Yamagata, T. (2008). Testing slope homogeneity in large panels. *Journal of Econometrics*. 142(1), 50-93.
- Sepehrdoust, H., Davarikish, R., & Setarehie, M. (2019). The knowledge-based products and economic complexity in developing countries. *Heliyon*. 5(12), 1-11.
- Squalli, J., & Wilson, K. (2011). A new approach to measuring trade openness. *The World Economy*. 34 (10), 1745-1770.
- Stojkoski, V., & Kocarev, L. (2017). The relationship between growth and economic complexity: Evidence from southeastern and central Europe (MPRA Paper No. 77837).
- Şahin, D., & Durmuş, S. (2020). Yeni sanayileşen ülkelerde ekonomik kompleksite düzeyinin belirleyicileri. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 10 (2), 334-351
- Şeker, A. (2019). Teknolojik gelişme ve yüksek teknoloji ihracatının ekonomik karmaşıklık endeksi üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 26 (2), 377-395
- Tupy, M. L. (2005). Trade liberalization and poverty reduction in sub-Saharan Africa, *Policy Analysis*. No:557, December 6, 1-24.
- Yalta, A. Y., & Yalta T. (2021). Determinants of economic complexity in MENA Countries. *Journal of Emerging Economies And Policy*. 6(1) 5-16
- Yameogo, N. D., Nabassaga, T., Shimeles, A., & Ncube, M. (2014). Diversification and sophistication as drivers of structural transformation for Africa: The economic complexity Index of African countries. *Journal of African Development*.16(2), 1-31.
- Yıldız, G., & Yıldız, B. (2019). Ekonomik karmaşıklık ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki: Panel Bootstrap Granger nedensellik analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 329-340.
- Zhu, S., & Li, R. (2016). Economic complexity, human capital and economic growth: Empirical research based on cross-country panel data. *Applied Economics*. 49(38), 3815-3828.

MINT ülkelerinde savunma harcamaları ve ekonomik büyüme ilişkisi: Panel nedensellik analizi

The relationship between defence expenditures and economic growth in MINT countries: A panel causality analysis

Selim Demez¹ 

İbrahim Halil Polat² 

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Hakkari Üniversitesi, Hakkari, Türkiye,

selimdemez@hakkari.edu.tr

ORCID: 0000-0001-6885-0499

² Arş. Gör., Hakkari Üniversitesi, Hakkari, Türkiye, ibrahimpolat@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9785-160X

Öz

Tüm ülkeler iç ve dış güvenliğini temin etmek için savunma harcaması yapmak zorundadır. Bu harcamalar kamu harcaması niteliğinde olup çıktı üzerindeki etkisi ekonomi literatüründe üzerinde oldukça fazla durulan bir konudur. Çünkü bu harcamalar tam anlamıyla toplumdaki bireylerin refah düzeylerini artırmak amacıyla yapılan harcamalar olmamakla beraber vergi gelirleri ile finanse edilmektedirler. Bu çalışmada 1974 - 2019 yılları arasında MINT ülkeleri için (Meksika, Endonezya, Nijerya ve Türkiye) savunma harcamaları ekonomik büyüme ilişkisi Emirmahmutoğlu ve Köse (2011) heterojen panel nedensellik analizi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre Meksika'da büyüme ile savunma harcamaları arasında çift yönlü nedensellik vardır. Türkiye'de ise savunma harcamalarından büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisine rastlanmıştır. Panelin geneli için ise savunma harcamalarının ekonomik büyümeye pozitif yönde etkilediği hipotezinin geçerli olduğu söylenebilir. Endonezya ve Nijerya'da ise yansızlık hipotezi geçerlidir.

Anahtar Kelimeler: Savunma Harcamaları, Büyüme, Panel Nedensellik Analizi, MINT Ülkeleri

Jel Kodları: C33, E31, E43

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Selim Demez,

Dr. Öğr. Üyesi, Hakkari Üniversitesi, Hakkari, Türkiye,

selimdemez@hakkari.edu.tr

Başvuru/Submitted: 6/06/2021

1. Revizyon/1st Revised: 4/07/2021

2. Revizyon/2nd Revised: 1/08/2021

Kabul/Accepted: 8/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Abstract

All countries have to spend on defence to ensure their internal and external security. These expenditures are like public expenditures, and their effect on output is a subject that is highly emphasized in the economic literature. Because these expenditures are not precisely the expenditures made to increase the welfare of the individuals in the society, but tax revenues finance them. This study tested the relationship between defence expenditures and economic growth for MINT countries (Mexico, Indonesia, Nigeria and Turkey) between 1974 and 2019 by Emirmahmutoğlu and Köse (2011) heterogeneous panel causality analysis. According to the test results, there is bidirectional causality between growth and defence expenditures in Mexico. In Turkey, on the other hand, a one-way causality relationship was found from defence expenditures to growth. For the panel in general, there is a unidirectional causality running from defence expenditures to growth. Therefore, It can be said that the hypothesis that defence expenditures positively affect economic growth in MINT countries is valid. In Indonesia and Nigeria, the neutrality hypothesis is valid.

Keywords: Military Expenditures, Growth, Panel Causality Analysis, MINT Countries

Jel Codes: C33, E31, E43

Atıf/Citation: Demez, S., & Polat, İ.H., 8TMINT ülkelerinde savunma harcamaları ve ekonomik büyüme ilişkisi: Panel nedensellik analizi, bmij (2021) 9 (3): 1032-1044, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1871>

Extended Abstract

8TThe relationship between defence expenditures and economic growth in MINT countries: A panel causality analysis

Literature

It is essential to investigate the effects of defence expenditures on economic growth. First of all, defence expenditures can be a prerequisite for economic growth since it means ensuring security. The importance of the relationship between defence expenditures and economic growth is based on two views. One of them is the necessity of assessing the cost of defence in terms of growth or reduction in current consumption, investment or output, even if the optimal level of defence spending can be determined. The other is that defence expenditures have positive external effects in other areas of the economy, especially in infrastructure, technological development and human capital accumulation. Therefore, expanding the cost of change by shifting scarce resources from areas that do not directly contribute to current consumption, investment, and economic growth with positive external benefits remain an essential research topic. The summary of these studies in question; Some of these studies (Benoit, 1973; Murdoch, Chung & Sandler, 1997; Sezgin, 2001; Rafael, 2001; Ateşoğlu, 2002; Halicioğlu, 2004; Yıldırım, Sezgin & Öcal, 2005; Sümer, 2005; Wijeweera & Webb, 2009; Feridun, Sawhney & Shahbaz, 2011; Yurttaçıkırmaz, Amin & Emsen, 2012; Yıldırım & Öcal, 2016; Canbay & Mercan, 2017; Ismail, 2017; Oarania & Sandar, 2020) while others defend the Keynesian approach (Smith, 1980; Değer, 1986; Gyimah-Brempong, 1989; Dunne & Vougas, 1999; Batchelor, Dunne & Saalet, 2000; Galvin, 2003; Karagöl & Palaz, 2004; Yakoulev, 2007; Alptekin & Levine 2012; Başar & Kını, 2012; Khalid & Razaq, 2015; Na & Bo, 2013; Altay, Ekinici & Peçe, 2013; Özşagır, 2013; Jabar, Khalid & Razaq, 2015; Korkmaz, 2015; Manamperi, 2016; Topal, 2018; Saba and Ngepah, 2020 ; Azam, 2020) refers to the Neoclassical Approach. On the other hand, some studies (Biswas & Ram, 1986; Dunne & Nikolaidou, 2012; Papanikos, 2015; Kollias & Paleologou 2016;) state no significant relationship between the variables in question or that this relationship between the variables is negligible.

Research subject

Defence spending is a public expenditure item that all countries have to make. Therefore, the effect of expenditures on output is significant. Therefore, the policies to be implemented will be effective if they are shaped by the results obtained from the analysis of the relationship between defence expenditures and economic growth. For this reason, the subject of the study is to determine the direction of the relationship between defence expenditures and economic growth.

Research purpose and importance

This study aims to determine the output relationship of defence or military expenditures, one of the sub-items of public expenditure, which countries have to do to ensure security and peace. Although military expenditures are seen as an expense item within the framework of traditional theory, they can significantly contribute to the country's economy in the long run. For example, a missile system or drone is military expenditure. However, high income can be obtained from the sale of it. In other words, the expected decrease in total welfare can be a driving force that can be used to increase output. At this point, whether military expenditures bring growth or growth brings military expenditures is sought for the MINT country group. It is thought that this situation will add an alternative perspective to the growth and development policies of the countries. We chose the MINT country group because there has been no study on the subject for this country group, and this country group is similar to each other in many respects.

Contribution of the article to the literature

Although the relationship between defence expenditures and economic growth has been the subject of many empirical studies, the direction of the relationship between the two variables has not been determined precisely, and it varies according to studies. In this study, four different countries from four regions, which are among the countries with the highest military spending in the world, were included in the sample and analyzed. It is thought to be important because it is one of the first studies in the economics literature for MINT countries, and that the panel result supports the Keynesian view in some countries and that this country group limits investments in other areas.

Design and method

Research type

This article is a research article.

Research problems

The research question was determined as "for this group of countries in question, revealing how defence expenditures affect economic growth. Is defence spending positive for economic growth? Is it negative or does it not affect it?" seeks answers to the questions.

Data collection method

Data obtained for the study and obtained from the World Bank database.

Quantitative/qualitative analysis

In this study, the relationship between defence expenditures and economic growth in MINT countries was tested by Emirmahmutoğlu and Köse (2011) heterogeneous panel causality analysis

Research model

$$GDP_{it} = \alpha_i + \beta_i ME_{it} + \mu_{it} \quad \Rightarrow i = 1, 2, \dots, N \text{ ve } t = 1, 2, \dots, T$$

$$DE_{it} = b_i + \theta_i GDP_{it} + \varepsilon_{it} \quad \Rightarrow i = 1, 2, \dots, N \text{ ve } t = 1, 2, \dots, T$$

Research hypotheses

This research hypothesis was determined as follows;

Ho: "There is bidirectional causality between growth and defence spending in Mexico. In Turkey, on the other hand, a one-way causality relationship was found from defence expenditures to growth. There is a unidirectional causality running from defence spending to growth for the panel as a whole."

Findings and discussion

According to the test results, there is bidirectional causality between growth and defence expenditures in Mexico. In Turkey, on the other hand, a one-way causality relationship was found from defence expenditures to growth. For the panel in general, there is a unidirectional causality running from defence expenditures to growth. Therefore, It can be said that the hypothesis that defence expenditures positively affect economic growth in MINT countries is valid. In Indonesia and Nigeria, the neutrality hypothesis is valid.

Conclusion, recommendation and limitations

The defence expenditures for MINT countries, which consist of four countries (Mexico, Indonesia, Nigeria and Turkey) and Turkey, support the traction growth hypothesis, thus the Keynesian view. The neutrality hypothesis is valid for Nigeria and Indonesia. In addition, both growth-pull and defence expenditures-pull growth hypotheses are valid since Mexico's growth, and defence expenditures affect each other. According to the results obtained in this context, the study showed consistency with many studies in the literature. From an economic point of view, the results obtained emphasize the positive effect of military expenditures on economic growth in Turkey as a developing country. In this country group, including Turkey, it is recommended that countries with foreign trade deficits in the defence industry develop policies to increase domestic production. Because, in terms of our position and international trade, investing in the national defence industry will positively contribute to the countries in terms of national security and trade balance. However, the pressure of increasing defence expenditures on other social expenditures such as health, infrastructure and education should not be ignored.

Giriş

Tarih boyunca tüm ülkeler muhtemel her türlü iç ve dış tehditlere karşı savunma harcamaları (SH) yapmak zorunda kalmışlardır. XX. yüzyılın ilk yarısında meydana gelen dünya savaşları ve sonrasında yaşanan soğuk savaşın dünya genelinde yarattığı endişe SH'nin önemini arttırmıştır. 1990'lı yılların başlarında soğuk savaşın görünürdeki etkilerinin ortadan kalkmasıyla birlikte SH azalmış gibi görünse de aslında sadece üstü kapatılmış, kamuoyundan gizli bir şekilde artarak devam etmiştir (Dunne ve Nikolaidou, 2012: 48). SIPRI (Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü) raporlarına göre 2017 yılı itibarıyla dünya genelinde toplam 1 trilyon 733 milyar dolarlık SH yapılmıştır. Bu harcamalar arasında en büyük pay 632 milyar dolarla Kuzey Amerika'ya aittir. İkinci sırada 325 milyar dolar ile Doğu Asya kıtası yer alırken, üçüncü sırada 242 milyar dolar SH yapan Batı Avrupa bölgesi gelmektedir. Bazı iç ve dış karışıklarla karşı karşıya olan ülkelerde ise SH toplam bütçe harcamalarının neredeyse yarısına karşılık gelmektedir. Buna ek olarak SH güvenli bir iş ortamı anlamına geldiğinden ülkelerin ekonomik büyüme (EB) hedeflerine ulaşmada önemli bir koşul olarak değerlendirilebilmektedir (Saunders, 1993: 26).

Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı SH ile EB ilişkisi iktisatçıların da üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Her ne kadar bu ilişkinin varlığı konusunda literatürde bir fikir birliği varsa da ilişkinin yönü ve etkileri değişkenlik göstermektedir. Literatürde SH'nin büyümeyi nasıl ve ne yönde etkilediği konusunda dört farklı hipotez yer almaktadır. Bu hipotezler SH'den EB'ye doğru tek yönlü nedensellik, EB'den SH'ye doğru tek yönlü nedensellik, SH ile EB arasında çift yönlü nedensellik ve SH ile EB arasında herhangi bir nedensellik ilişkisinin bulunmadığı şeklindedir. Bu dört hipotezin farklı politik sonuçları olmasından dolayı SH ile EB arasındaki ilişkinin ortaya konulması, ekonomik açıdan uygun stratejilerin ve politikaların belirlenmesi bakımından büyük önem arz etmektedir (Pan, Chang ve Rufael, 2015: 443-444).

MINT ülkeleri için ele alınan bu çalışmanın amacı ülkelerin kendi güvenliklerini ve huzurlarını temin etmek için yapmak zorunda oldukları ve kamu harcaması alt kalemlerinden biri olan savunma ya da askeri harcamaları ile çıktı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Söz konusu askeri harcamalar geleneksel teori çerçevesinde tam anlamıyla bir gider kalemi gibi görülse de uzun dönemde ülke ekonomilerine önemli katkıları olabilmektedir. Örneğin bir füze sistemi ya da insansız hava uçağı askeri alanda yapılan bir harcamadır fakat bunun satışından ciddi gelirler elde edilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle toplam refahta beklenen azalma çıktının artışı için kullanılacak bir itici güç olabilmektedir. İşte tam bu noktada MINT ülke grubu için askeri harcamaların mı büyümeyi yoksa büyümenin mi askeri harcamaları beraberinde getirdiği sorusuna cevap aranmaktadır. MINT ülke grubunun seçilmesinin birçok nedeni vardır. En önemli nedenlerinden biri, bu ülke grubuna yönelik literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması ve bu ülke grubunun birçok açıdan birbirlerine benzerlik göstermesidir. İkinci neden söz konusu ülkelerin son zamanlarda ekonomik açıdan beklenen performansı gösteremeyen BRIC ülkelerinin yerine MINT ülke grubunun aday gösterilmesi ve bu ülke grubunun stratejik bir konuma sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Nijerya sürekli savaş halinde olan Afrika bölgesinde yer almaktadır. Bu sebeplerden dolayı MINT ülkeleri için SH büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Giriş bölümünde SH ve EB ilişkisine yönelik genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde konu ile ilgili teorik çerçeve ampirik ve teorik literatür ışığında ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan veriler yöntem ve bulgular tartışılmıştır. Sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme yapılarak politika önerilerinde bulunulmuştur.

Teorik çerçeve

Savunma harcamaları ülke güvenliğinin sağlanması anlamına geldiğinden EB'nin ön koşulu olduğu söylenebilir (Değer ve Sen, 1995: 285). Savunma harcamaları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki temel iki görüş etrafında şekillenmektedir. İlk olarak savunma harcamalarının milli gelir içindeki optimal düzeyi önceden belirlenmiş olsa bile cari dönemdeki tüketim ve yatırım gereksinimlerine bağlı olarak çıktı üzerinde artış ya da azalışlara neden olabileceğidir. İkinci görüş ise savunma harcamalarının, altyapı, teknolojik ilerleme ve beşerî sermaye birikimi gibi alanlarda ekonomiye sağladığı pozitif dışsallığın çıktıda bir artışa neden olabileceği şeklindedir. Aslında ilk görüş SH'lerin EB üzerindeki doğrudan, ikinci görüş dolaylı etkilerini ortaya koymaktadır. Kıt kaynakların EB'ye dolaylı ve pozitif anlamdaki katkılarının incelenmesi ise önemli bir araştırma konusudur (Giray, 2004: 188).

SH ve EB ilişkisi Benoit'in (1973; 1978) çalışmalarından sonra dikkatleri üzerine çekmiştir. Çünkü bu çalışmalarda önceki çalışmaların aksine SH'nin EB üzerinde dolaylı olarak pozitif bir etkiye neden olabileceği belirtilmiştir. Böylece Benoit'in varsayımı üzerine yapılan çalışmalar SH'nin hem ulusal hem

de küresel boyutta farklı açılardan birçok iktisadi değişken (örneğin istihdam beşeri sermaye gibi) üzerindeki etkilerinin ampirik olarak incelenmesine neden olmuştur. Fakat iktisatçılar SH ve EB arasındaki ilişki konusunda ortak bir noktada buluşmamışlardır (Karakaya ve Şahinoğlu, 2020: 339). Burada bahsettiğimiz önermelerin ışığında SH ile EB ilişkisini Keynesyen ve Neo-Klasik büyüme teorileri çerçevesinde ele almamız mümkün olmaktadır.

Keynesyen büyüme modelinde SH talep kanalı ile çıktı üzerinde çarpan etkisi yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle SH'nin toplam talepte meydana getirdiği artış sermayenin marjinal verimliliği artmakta ve EB'yi pozitif yönde etkilemektedir (Dunne, 2000: 5-6). Ayrıca bu durum daha büyük yatırımların yapılmasına da olanak sağlamaktadır. Bu açıdan, Keynesyen görüş SH'den EB'ye doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu belirtmektedir (Dakurah, Davies ve Sampath, 2001: 652; Değer, 1986: 181-182).

Neo Klasik büyüme teorisi ise Keynesyen teorinin aksine SH'deki artışın para talebini artıracığını ve bu durumun ise faiz oranlarında yükselmeyi beraberinde getirerek yatırım kanalı ile EB'yi olumsuz yönde etkileyeceğini iddia etmektedir (Karakaya ve Şahinoğlu, 2020: 340). Diğer bir ifadeyle kamu harcamalarının önemli bir bileşeni olan SH'nin özel yatırımlar üzerinde yarattığı dışlama etkisi (crowding out) EB'yi olumsuz yönde etkileyebilecektir (Aksoğan, Taş ve Örnek, 2013: 665). Bu durumda Neo-Klasik görüşe göre SH, EB'yi negatif yönde etkilemekte ve EB'den SH'ye doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Seçilmiş Ampirik Literatür

| Yazar(lar) | Dönem | Ülke(ler) | Yöntem | Sonuçlar |
|------------------------------|-----------|----------------------------|-----------------------|---|
| Benoit (1973) | 1950-1965 | Gelişmiş 44 Ülke | Zaman Serisi | SH ile EB arasında pozitif bir ilişki vardır. |
| Değer ve Smith (1983) | 1954-1973 | Gelişmiş 44 Ülke | Eşanlı Denklem Modeli | SH ile EB arasında negatif bir ilişki vardır. |
| Joerding (1986) | 1962-1977 | 57 Az Gelişmiş Ülke | Zaman serisi | SH EB'nin nedenidir. |
| Huang ve Mintz (1991) | 1953-1987 | Amerika | Zaman Serisi | SH ile EB arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Kollias ve Makrydakis (2000) | 1955-1993 | Yunanistan | Zaman Serisi | SH ile EB arasında net bir ilişki yoktur. |
| Dakurah, vd. (2001) | 1975-1995 | 62 gelişmekte olan ülke | Zaman Serisi | 23 ülkede SH'den EB'ye doğru tek yönlü nedensellik 7 ülkede çift yönlü nedensellik vardır. |
| Sezgin (2001) | 1956-1994 | Türkiye | Zaman Serisi | SH EB'yi pozitif yönde etkilemektedir. |
| Halıcoğlu (2004) | 1950-2002 | Türkiye | Zaman Serisi | SH ile EB arasında negatif ilişki vardır. |
| Dunne ve Nikolaidou (2012) | 1960-2002 | Türkiye ve Yunanistan | Zaman Serisi | SH ve EB arasında ilişki yoktur. |
| Yakovlev (2007) | 1965-2000 | 28 ülke | Zaman Serisi | SH ile EB arasında negatif ilişki vardır. |
| Heo (2009) | 1954-2005 | Amerika | Zaman Serisi | SH EB arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. |
| Yılancı ve Özcan (2010) | 1950-2006 | Türkiye | Zaman Serisi | EB'den SH'ye doğru tek yönlü nedensellik vardır. |
| Farzanegan (2014) | 1959-2007 | İran | Zaman Serisi | SH'den EB'ye tek yönlü nedensellik vardır. |
| Korkmaz (2015) | 2005-2012 | 10 Akdeniz ülkesi | Panel | SH EB'yi negatif yönde etkilemektedir. |
| İslam (2015) | 1988-2012 | 41 ülke | Panel | Düşük sanayileşme olan ülkelerde SH EB'yi pozitif, Sanayileşmiş ülkelerde negatif etkilemektedir. |
| Destek (2016) | 1998-2014 | 14 NATO ülkesi | Panel | SH EB arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi vardır. |
| Topal (2018) | 1960-2016 | Türkiye | Zaman Serisi | SH'den EB'ye negatif ilişki ve tek yönlü nedensellik vardır. |
| Çayın ve Yapraklı (2018) | 1970-2016 | Türkiye | Zaman Serisi | EB'den SH'ye tek yönlü nedensellik vardır. |
| Turan vd. (2018) | 1988-2016 | 41 ülke | Panel | Yüksek gelirli ülkelerde SH'den EB'ye tek yönlü düşük gelirli ülkelerde çift yönlü nedensellik vardır. |
| Saba ve Ngepah (2020) | 1990-2015 | 35 Afrika Ülkesi | Panel | SH EB arasında 7 ülkede nedensellik yok. 2 Ülkede SH'den EB'ye doğru, 12 ülkede çift yönlü 14 ülke de ise EB'den SH'ye doğru nedensellik ilişkisi vardır. |
| Dimitraki ve Win (2020) | 1970-2015 | Ürdün | Zaman Serisi | SH EB'yi pozitif yönlü etkilemektedir. |
| Azam (2020) | 1988-2019 | OECD ülkesi olmaya 35 ülke | Panel | SH EB'yi negatif yönde etkilemektedir. |

Not: SH: Savunma harcamaları, EB: Ekonomik büyümeyi göstermektedir.

Tablo 1'de SH ve EB ilişkisi üzerine birçok zaman serisi ve panel çalışmasının olduğu ve sonuçların yöntem, dönem ve örnekleme göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Literatürde konu ile ilgili

çalışmalar incelendiğinde, ele alınan ülkeler, dönem, veri seti ve ekonometrik yöntem farklılıklarından dolayı ilişkinin yönü hakkında net bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Literatürde SH ve EB ilişkisini MINT (Meksika, Endonezya, Nijerya ve Türkiye) ülke grubu için inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Benoit (1973) 1950-1965 dönemlerini 44 ülke için SH ile EB ilişkisini incelediği çalışma bu alandaki öncü çalışmadır. Bu çalışmada iktisat yazınına *Benoit hipotezi* olarak geçmiştir. Bu hipoteze yönelik sonraki çalışmalar farklılık arz etmektedir. Bu durumun ele alınan dönem, kullanılan yöntem ve değişkenlerdeki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda SH ve EB ilişkisini inceleyen çalışmalardan bir kısmı (Benoit, 1973; Murdoch, Chung ve Sandler, 1997; Sezgin, 2001; Rafael, 2001; Ateşoğlu, 2002; Halicioğlu, 2004; Yıldırım, Sezgin ve Öcal, 2005; Sümer, 2005; Wijeweera ve Webb, 2009; Feridun, Sawhney ve Shahbaz, 2011; Yurttaçıkılmaz, Amin ve Emsen, 2012; Yıldırım ve Öcal, 2016; Canbay ve Mercan, 2017; İsmail, 2017; Oarania ve Sandar, 2020) Keynesci yaklaşımı savunurken, (Smith, 1980; Değer, 1986; Gyimah-Brempong, 1989; Dunne ve Vougas, 1999; Batchelor, Dunne ve Saal, 2000; Galvin, 2003; Karagöl ve Palaz, 2004; Yakovlev, 2007; Alptekin ve Levine, 2012; Başar ve Künü, 2012; Khalid ve Razaq, 2015; Na ve Bo, 2013; Altay, Ekinci ve Peçe, 2013; Özsağır, 2013; Jabar, Khalid ve Razaq, 2015; Korkmaz, 2015; Manamperi, 2016; Topal, 2018; Saba ve Ngepah, 2020; Azam, 2020) Neoklasik Yaklaşımı savunmaktadır. Bazı çalışmalar ise (Biswas ve Ram, 1986; Dunne ve Nikolaidou, 2012; Papanikos, 2015; Kollias ve Paleologou 2016;) söz konusu değişkenlerin arasında önemli bir ilişkinin olmadığı ya da değişkenler arasındaki bu ilişkinin ihmal edilebilir olduğunu belirtmektedir.

Veriler

MINT ülkelerinde (Meksika, Endonezya, Nijerya, Türkiye) 1974 - 2019 yılları arasında EB ile SH arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada büyümeyi temsilen dolar cinsinden reel GSYH ve SH serisi kullanılmıştır. Değişkenlerin tümü dünya bankası veri tabanından (WDI) elde edilmiştir. GSYH serisi deflatör yardımıyla reel hale getirilip gerçek her ülkenin yıllık ortalama döviz kuru ile Amerikan dolarına dönüştürülmüştür. Çünkü SH değişkeni de Amerikan doları cinsindedir. Tüm değişkenlerin doğal logaritmaları alınmıştır. Buna göre kurulan modeller 1 ve 2 nolu eşitlikte gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

| | Ortalama | Maks. | Min. | Std. Hata | Skewness | Kurtosis | J.-Bera |
|----|----------|---------|--------|-----------|----------|----------|-------------------|
| EB | 12.3370 | 18.1901 | 4.5515 | 3.4884 | -0.1191 | -0.0643 | 2.5639 (0.277) |
| SH | 9.3778 | 10.3106 | 8.2323 | 0.4563 | 2.4730 | 2.7820 | 0.4910 (0.782) |

Not: Parantez içindeki değerler p-olasılık değerleridir.

Yukarıdaki tabloda değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Her iki seride belirli bir ortalama ve standart hata dağılımına sahiptir J.-Bera test sonuçlarına göre seriler normal dağılıma sahiptir.

Yöntem

Yatay kesit bağımlılığı ve eğim homojenliği

Panel veri analizlerinde yatay kesit bağımlılığı (YKB) ve eğim homojenliği (EH) dikkate alınmadan yapılan tahminler yanıltıcı olabilmektedir. Bu nedenle testlere geçilmeden önce ön test olarak yapılması önerilir. Literatürde YKB ve EH'yi ölçmek için kullanılan birçok test vardır. Bu çalışmada YKB için Breusch ve Pagan (1980) (LM), Pesaran vd. (2008) (LM_{adj}) testleri kullanılmıştır. EH'yi test etmek için ise Pesaran ve Yamagata (2008) \hat{A} testi kullanılmıştır. YKB ve EH'nin test edileceği modeller aşağıda gösterildiği gibidir.

$$EB_{it} = \alpha_i + \beta_i SH_{it} + \mu_{it} \quad \Rightarrow i = 1, 2, \dots, N \text{ ve } t = 1, 2, \dots, T \quad (1)$$

$$SH_{it} = b_i + \theta_i EB_{it} + \varepsilon_{it} \quad \Rightarrow i = 1, 2, \dots, N \text{ ve } t = 1, 2, \dots, T \quad (2)$$

1 ve 2 nolu eşitlikte N ve T sırasıyla ülke sayısı ve zaman boyutunu göstermektedir. Buna göre LM test istatistiği 3 nolu eşitlikte gösterilmiştir.

$$LM = T \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N T_{ij} \hat{\rho}_{ij}^2 \sim \chi_{\frac{N(N-1)}{2}}^2 \quad (3)$$

$\hat{\rho}_{ij}$, 1 ve 2 nolu eşitliklerin kalıntılarının korelasyon katsayılarının tahminidir. 'Yatay kesitler arasında bağımlılık yoktur' şeklinde kurulan temel hipotez, 'En az iki yatay kesit arasında bağımlılık vardır' birim hipotezine karşı sınanır. LM testi $N < T$ olduğu durumlarda kullanılmaktadır. N'nin T'ye göre büyük olduğu ve kalıntıların ikili korelasyonlarının 0 olmadığı durumlarda Pesaran vd. (2008) LM testinin değiştirilmiş bir versiyonunu kullanılmaktadır.

$$LM_{adj} = \sqrt{\left(\frac{2}{N(N-1)}\right) \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \hat{\rho}_{ij} \frac{(T-k)\hat{\rho}_{ij}^2 - \mu_{Tij}}{\sqrt{v_{Tij}^2}}} \sim N(0,1) \quad (4)$$

Burada k , bağımsız değişken sayısını, μ ve ν ise $\hat{\rho}_{ij}$ 'nin sırasıyla beklenen değerini ve varyansını göstermektedir. Eğim homojenliği Pesaran ve Yamagata (2008) testi ile ölçülmüştür. Bu testte $T \rightarrow \infty$ ve $N \rightarrow \infty$ olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Homojenliği gösteren temel hipotez $H_0: \beta_i = \beta$, heterojenliği ifade eden alternatif hipoteze $H_1: \beta_i \neq \beta_j$ karşı sınanır. Aslında bu test denklem 5'te gösterildiği gibi Swamy testinin gelişmiş bir halidir.

$$\tilde{S} = \sum_{i=1}^N (\hat{\beta}_i - \beta_{WFE})' \frac{x_i' M_T x_i}{\hat{\sigma}_i^2} (\hat{\beta}_i - \beta_{WFE}) \quad (5)$$

Eşitlikteki $\hat{\beta}_i$ ve β_{WFE} sırasıyla havuzlanmış EKK ve ağırlıklandırılmış sabit etkiler tahmincilerini göstermektedir. M_T , T ve $\hat{\sigma}_i^2$ ye göre düzenlenmiş tanımlayıcı matrisi ifade etmektedir. Δ_{adj} olarak gösterilen test aşağıdaki eşitlikte gösterilmiştir.

$$\Delta_{adj} = \sqrt{N} = \left(\frac{N^{-1}\tilde{S} - k}{\sqrt{2k(T-k-1)/T+1}} \right) \sim N(0,1) \quad (6)$$

CADF birim kök testi

Emirmahmutoğlu ve Köse (2011) panel nedensellik analizi yapmadan önce yatay kesit bağımlılığına bakılması gerekmektedir. Çünkü testin yapılmasının ön koşullarından biri modelde yatay kesit bağımlılığının olmasıdır. Ayrıca test Toda ve Yamamoto (1995) temelinde bir test olmasından dolayı modeldeki değişkenlerin maksimum eşbütünleşme derecelerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle Pesaran (2006) tarafından önerilen ve ADF testinin yatay kesit ortalamaları ile genişletilmiş CADF testi kullanılmıştır. Bu test yatay kesit bağımlılığının olduğu durumlarda kullanılan 2. kuşak bir testtir.

Otokorelasyonsuz heterojen panel model aşağıda gösterilmiştir.

$$\Delta Y_{it} = a_i + \rho_i Y_{it-1} + \gamma_i f_t + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

7 nolu eşitlikte $\Delta Y_{it} = Y_{it} - Y_{it-1}$ 'dir. f_t , bilinmeyen ortak faktörleri, a_i , her bir birim için sabit parametreyi. Pesaran (2006) Y_{it} 'nin sırasıyla ortalaması \bar{Y}_{it} ve ortalamasının gecikmeli değerlerini $\Delta \bar{Y}_{it}$ 'yi f_t 'nin etkisini yok etmek için araç değişken olarak kullanmıştır (Yerdelen Tatoğlu, 2017: 78). Buna göre denklem aşağıdaki eşitlikte gösterildiği gibidir.

$$\Delta Y_{it} = a_i + \rho_i Y_{it-1} + d_0 \bar{Y}_{t-1} + d_1 \Delta \bar{Y}_t + \varepsilon_{it} \quad (8)$$

Yukarıdaki testin $H_0: \rho_i = 0$ hipotezi $H_1: \rho_i < 0$ hipotezine karşı sınanır. CADF test istatistiği aşağıdaki gibidir.

$$t_i(N, T) = \frac{\Delta Y_i' \bar{M}_w Y_{i,-1}}{\hat{\sigma}_i (Y_{i,-1}' \bar{M}_w Y_{i,-1})^{1/2}} \quad (9)$$

9 nolu eşitlik ile birimler için test istatistikleri hesaplanır. Test istatistiklerinin 10 nolu eşitlikte gösterildiği gibi ortalamaları alınarak IPS test istatistiğinin yatay kesitlerde genişletilmiş hali olan CIPS panel test istatistiği elde edilir (Pesaran, 2006: 267).

$$CIPS = N^{-1} \sum_{i=1}^N CADF_i \quad (10)$$

Emirmahmutoğlu ve Köse (2011) panel nedensellik analizi

Ampirik ekonomi literatüründe nedensellik analizleri ilişkinin yönünü tespit etmek veya bir teoriyi test etmek gibi amaçlarla oldukça yaygın bir kullanım alanına sahiptir. Emirmahmutoğlu ve Köse (2011) Toda ve Yamamoto (1995) temellinde geliştirilmiş bir heterojen panel nedensellik analizidir. Bu test 7 nolu eşitlikte gösterilen n değişkenli panel VAR (k_i) modelinden hareket ederek açıklanacak olursa;

$$z_{it} = \mu_i + A_{i1}Z_{i,t-1} + \dots + A_{ik_i}Z_{i,t-k_i} + \mu_{it} \quad i = 1, 2, \dots, N \quad t = 1, 2, \dots, T \quad (11)$$

11 nolu eşitlikte i ve t sırasıyla birim ve zamanı göstermektedir. μ_i zamandan bağımsız n boyutundaki sabit etkileri A_{i1}, \dots, A_{ik_i} birimden birime değişen $n \times n$ boyutundaki sabit matris parametrelerini, k_i her bir için değişen gecikme uzunluğunu göstermektedir. VAR sürecindeki değişkenler birim köklü ise Wald istatistikleri standart olmayan asimptotik dağılıma sahip olduğundan Granger nedensellik analizi modelde durağan olmayan değişkenler varsa durağanlaştırılmadan kullanılamaz. Bu nedenle Toda ve Yamamoto (1995) 11 nolu eşitlikteki modelde elde edilen gecikme uzunluğuna maksimum eşbütünleşme derecesinin eklendiği aşağıda gösterilen $VAR_{k_i} + dmax_i$ modelini önermişlerdir.

$$z_{it} = \mu_i + A_{i1}Z_{i,t-1} + \dots + A_{ik_i}Z_{i,t-k_i} + \sum_{l=k_i+1}^{k_i+dmax_i} A_{il}Z_{i,t-l} + \mu_{it} \quad (12)$$

12 nolu eşitlikte i ve t sırasıyla $i = 1, 2, \dots, N$, $t = 1, 2, \dots, T$ şeklinde birim ve zaman boyutunu göstermektedir. Bu yaklaşımda 'nedensellik yoktur' şeklindeki sıfır hipotezi her bir birim için kurulan alternatif hipoteze karşı sınanır. Ayrıca Emirmahmutoğlu ve Köse (2011) panelin her bir birimi için elde edilen p-değerini Fisher (1932) tarafından geliştirilen test istatistiği ile panel test istatistiği hesaplanmışlardır. Bu test istatistiği aşağıdaki gibidir.

$$\lambda = -2 \sum_{i=1}^N \ln(p_i) \quad i = 1, 2, \dots, N \quad (13)$$

13 nolu eşitlikte p_i paneldeki i 'nci kesitin Wald istatistiğine karşılık gelen p-değeridir. Bu test $2N$ serbestlik derecesinde χ^2 dağılımına sahiptir.

Bulgular

Aşağıdaki tablolarda yöntemleri anlatılan testlere ait sonuçlar ve açıklamaları yer almaktadır. Öncelikle YKB ve EH test sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarından birimler arası korelasyon diğer bir ifadeyle YKB olduğu için ikinci kuşak CADF birim kök testi tercih edilmiş ve nedensellik testine geçmeden önce değişkenlere ait maksimum eşbütünleşme dereceleri tespit edilmiştir. Son olarak ise nedensellik analizi yapılmıştır.

Tablo 4: Yatay Kesit Bağımlılığı ve Eğim Homojenliği Test Sonuçları

| | 1. Eşitlik | p-değeri | 2. Eşitlik | p-değeri |
|-------------------------|---------------------|----------|---------------------|----------|
| LM | 59.241 ^a | 0.000 | 21.693 ^a | 0.001 |
| LM _{adj} | 75.828 ^a | 0.000 | 11.145 ^a | 0.000 |
| Eğim Homojenliği | | | | |
| Δ_{adj} | 21.586 ^a | 0.000 | 9.988 ^a | 0.000 |

Not: a ve b sırasıyla %1 ve %5 seviyesinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 4'te 1 ve 2 nolu eşitliklerde belirtilen modellere ait YKB ve EH test sonuçları yer almaktadır. LM ve LM_{adj} testleri YKB'yi Δ_{adj} ise EH'yi test etmek içindir. Test sonuçlarına göre YKB'nin yatay kesit bağımlılığı yoktur ve EH'nin eğimde homojendir şeklinde kurulan temel hipotezleri reddedilmektedir. Yani modelde YKB vardır ve heterojendir.

Tablo 5: CADF Birim Kök Testi Sonuçları

| Ülkeler | Değişkenler | L | CADF t-ist. Sabitli | L | CADF t-ist. Sabitli ve Trendli |
|--------------------|-------------|---|------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Meksika | EB | 2 | -2.306 | 2 | -1.954 |
| Endonezya | | 2 | -1.892 | 2 | -2.737 |
| Nijerya | | 3 | -2.020 | 3 | -1.861 |
| Türkiye | | 2 | -2.472 | 2 | -2.468 |
| CIPS t-ist. | | | | -2.172 | |
| Meksika | Δ EB | 2 | -3.453 ^b | 2 | -3.733 ^c |
| Endonezya | | 2 | -5.623 ^a | 2 | -5.540 ^a |
| Nijerya | | 3 | -1.682 | 3 | -3.528 ^c |
| Türkiye | | 2 | -3.137 ^b | 2 | -3.508 ^c |
| CIPS t-ist. | | | | -3.474 ^a | |
| Meksika | SH | 2 | -1.588 | 2 | -3.250 |
| Endonezya | | 2 | -1.937 | 2 | -2.035 |
| Nijerya | | 3 | -1.497 | 3 | -2.497 |
| Türkiye | | 2 | -0.114 | 2 | -2.974 |
| CIPS t-ist. | | | | -1.284 | |
| Meksika | Δ SH | 2 | -6.009 ^a | 2 | -6.203 ^a |
| Endonezya | | 2 | -5.389 ^a | 2 | -5.318 ^a |
| Nijerya | | 2 | -6.898 ^a | 2 | -7.235 ^a |
| Türkiye | | 2 | -5.654 ^a | 2 | -5.606 ^a |
| CIPS t-ist. | | | | -5.978 ^a | |

Not: a,b,c, sırasıyla %1, %5 ve %10 seviyelerinde anlamlılıkları göstermektedir. L gecikme uzunluğunu ifade etmektedir. %1, %5 ve %10 seviyelerinde sırasıyla kritik değerler CADF Sabitli modelde, %-3.94, -3.29, -2.94'tür. CADF Sabitli ve Trendli modelde, -4.49, -3.78, -3.44'tür. CIPS Sabitli modelde, -2.55, -2.33, -2.21'dir. CIPS Sabitli ve Trendli modelde, -2.55, -2.33, -2.21'dir. Kritik değerler Pesaran (2007) çalışmasından alınmıştır.

Tablo 5'te CADF birim kök test sonuçları görülmektedir. Test sonuçlarına göre tüm değişkenler hem sabitli hem de sabitli trendli modellerde düzey değerinde birim köklü iken birinci farklarında durağan olmaktadır. Diğer ifadeyle değişkenler I(1)'dir. Bu nedenle yapılacak olan nedensellik analizinde maksimum eşütünleşme derecesinin (d_{max}) bir olarak alınması gerekmektedir.

Tablo 6: Emirmahmutoğlu ve Köse (2011) Panel Nedensellik Analiz Sonuçları

| Ülkeler | k | EB \rightarrow SH | p-değeri | SH \rightarrow EB | p-değeri |
|------------------------|--------------------------------|---------------------|----------|---------------------|----------|
| Meksika | 3 | 7.953 ^b | 0.047 | 18.952 ^a | 0.0003 |
| Endonezya | 2 | 0.896 | 0.639 | 1.531 | 0.4652 |
| Nijerya | 2 | 3.899 | 0.142 | 0.284 | 0.8675 |
| Türkiye | 2 | 2.034 | 0.362 | 7.515 ^b | 0.0234 |
| Panel Sonuçları | Fisher-test istatistiği | p-değeri | | | |
| EB \rightarrow SH | 12.945 | 0.114 | | | |
| SH \rightarrow EB | 25.694 ^a | 0.001 | | | |

Not: k, Schwarz Bayesian kriterine göre seçilen gecikme uzunluğunu göstermektedir. a, b, c, sırasıyla %1, %5 ve %10 seviyesinde anlamlılıkları ifade etmektedir.

Tablo 6'da panel nedensellik analiz sonuçları görülmektedir. Test sonuçlarına göre Meksika için EB ile SH arasında çift yönlü, Türkiye'de ise SH'den EB'ye tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca panelin geneli için sadece SH'den EB'ye doğru tek yönlü nedensellik tespit edilmiştir. Meksika ekonomisinde büyüme ve savunma harcamaları karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Türkiye'de ise savunma harcamaları çıktıda bir artışa neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle MINT ülkelerin genelinde olduğu gibi Türkiye'de de savunma harcamaları çekişli büyüme hipotezi geçerlidir.

Sonuç

Devletin asli görevi iç ve dış tehditlere karşı vatandaşlarını korumaktır. Bu durum savunma harcamalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu harcamalar kamu harcaması niteliğinde olup çıktı üzerinde etkili olabilmektedir. Fakat ilişkinin yönü konusunda farklılıklar vardır. Aslında literatürdeki çalışmalar genel olarak bu değişkenliğin ülkelerin ekonomik şartları, olanakları ve teknolojik gelişmişlik farklarından kaynaklandığını ortaya koysada tam anlamıyla teorik bir çıkarım yapmak oldukça güçtür. Bu açıdan, ülkelerin savunma harcamaları ile ekonomik büyüme arasındaki dengelyi iyi kurmaları gerekmektedir. Böyle yaptıkları takdirde askeri ve ekonomik yönden güçlü bir ülke olabileceklerdir.

Bu çalışmada 1974-2019 dönemi ekonomik büyüme ve savunma harcamaları ilişkisi panel nedensellik analizi ile incelenmiştir. Dört ülkeden oluşan (Meksika, Endonezya, Nijerya ve Türkiye) MINT ülkelerinde ve Türkiye için savunma harcamaları çekişli büyüme hipotezi, dolayısıyla Keynesyen görüşü desteklemektedir. Nijerya ve Endonezya için yansızlık hipotezi geçerlidir. Ayrıca Meksika hem büyüme hem de savunma harcamaları karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerinden dolayı hem büyüme çekişli hem de savunma harcamaları çekişli büyüme hipotezlerinin geçerli olmuştur. Panelin geneli için elde edilen sonuca göre, Keynesyen görüş desteklenmektedir. Bu açıdan elde edilen sonuçlar literatürde yer alan Benoit, 1973; Murdoch vd., 1997; Sezgin, 2001; Rafael, 2001; Ateşoğlu, 2002; Halıcıoğlu, 2004; Yıldırım, vd, 2005; Sümer, 2005; Wijeweera ve Webb, 2009; Feridun, vd., 2011; Yurttaçıkırmaz, vd. 2012; Yıldırım ve Öcal, 2016; Canbay ve Mercan, 2017; İsmail, 2017; Oarania ve Sandar, 2020 çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, elde edilen neticeler gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de askeri harcamaların ekonomik büyüme üzerindeki olumlu etkisini vurgulayıcı niteliktedir. Türkiye’nin de aralarında yer aldığı bu ülke grubunda savunma sanayisinde dış ticaret açığı veren ülkelerin de yerli üretimi artırmaya yönelik politikalar geliştirmesi önerilmektedir. Analiz sonuçlarının ışığında değerlendirecek olursak, savunma sanayine yönelik yapılan yatırımların ülkelere hem ulusal güvenliği hem de ticaret dengesini sağlamaları açısından olumlu katkı sağlamaktadır. MINT ülke topluluğunun bulunduğu coğrafyalardaki stratejik konum, gerilim ve istikrarsızlıklar göz önünde bulundurulduğunda SH’nin gelecekte de artışını sürdürüleceği düşünülmektedir. Politika yapımcıların gelecekte önemli potansiyele sahip olan bu ülkelerde SH yapılırken sağlık, alt yapı, çevre ve eğitim gibi diğer harcama kalemleri üzerinde meydana getireceği etkiyi gözardı etmemeleri gerekmektedir. Bu nedenle konu ile ilgili gelecekte çalışma yapacak araştırmacıların SH’larını etkileyen adı geçen değişkenlerle incelemesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: **SD.,İ.H.P.** Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: **S.D.** Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: **S.D.** Kaynak Taraması - *Literature Review*: **S.D.,İ.H.P.** Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: **S.D., İ.H.P.** Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: **SD.,İ.H.P.**, Onay - *Approval*: **S.D., İ.H.P.**

Kaynakça / References

- Aksoğan, G., Taş, S., & Örnek, İ. (2013). Türkiye’de Savunma Harcamaları, Büyüme ve Gelir Eşitsizliği, 1970-2008: Ekonometrik Bir İnceleme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 659-382.
- Alptekin, A., & Levine, P. (2012). Military expenditure and economic growth: A meta-analysis. *European Journal of Political Economy*, 28(4), 636-650.
- Altay, H., Ekinci, A., & Peçe, M. A. (2013). Ortadoğu’da Terörün Ekonomik Etkileri: Türkiye, Mısır ve Suudi Arabistan Üzerine Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37).
- Ateşoğlu, H. S. (2002). Defense Spending Promotes Aggregate Output in The United States-Evidence From Cointegration Analysis. *Defence and Peace Economics*, 13(1), 55-60.

- Azam, M. (2020). Does military spending stifle economic growth? The empirical evidence from non-OECD countries. *Heliyon*, 6(12), e05853.
- Başar, S., & Künü, S. (2012). Savunma Harcamalarının İktisadi Büyüme Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(1), 1-30.
- Batchelor, P., Dunne, J. P., & Saal, D. S. (2000). Military spending and economic growth in South Africa. *Defence and peace economics*, 11(4), 553-571.
- Benoit, E. 1973. Defense and Growth in Developing Countries. Boston, MA: Heath, Lexington Books.
- Benoit, E. (1978). Growth and Defense in Developing Countries. *Economic Development and Cultural Change*, 26(2), 271- 280.
- Biswas, B., & Ram, R. (1986). Military Expenditures and Economic Growth in Less Developed Countries: An Augmented Model and Further Evidence. *Economic Development and Cultural Change*, 34(2), 361-372.
- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1980). The Lagrange Multiplier Test and Its Applications to Model Specification in Econometrics. *The Review of Economic Studies*, 47(1), 239-253.
- Gyimah-Brempong, K. (1989). Defense spending and economic growth in Subsaharan Africa: an econometric investigation. *Journal of Peace Research*, 26(1), 79-90.
- Canbay Ş., & Mercan D. (2017). Savunma Harcamalarının Ekonomik Büyüme ve Cari İşlemler Dengesine Etkisi: Türkiye Örneği. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 86-104.
- Çayın, M., & Yapraklı, S. (2018). *Defence Expenditures, Economic Growth and Current Account Deficit: Analysis of Causality on Turkey*. Empirical Studies on Growth, Edit: Gökhan Karhan, Mücahit Çayın, Yunus Aşçı, Gazi Kitabevi, 51-63.
- Dakurah, H., Davies, S. P., & Sampath, R. K. (2001). Defense Spending and Economic Growth in Developing Countries: A Causality Analysis. *Journal of Policy Modeling*, 23, 651-658.
- Değer, S. (1986). Economic Development and Defense Expenditure. *Economic Development and Cultural Change*. 35(1). 179-196.
- Değer, S., & Sen, S. (1995). Military expenditure and developing countries. *Handbook of defense economics*, 1, 275-307.
- Değer, S., & Smith, R. (1983). Military expenditure and growth in less developed countries. *Journal of conflict resolution*, 27(2), 335-353.
- Destek, M. A. (2016). Is the causal nexus of military expenditures and economic growth asymmetric in G-6. *Journal of Applied Research in Finance and Economics*, 1(1), 1-8.
- Dimitraki, O., & Win, S. (2020). Military Expenditure Economic Growth Nexus in Jordan: An Application of ARDL Bound Test Analysis in The Presence of Breaks. *Defence and Peace Economics*, 1-18.
- Dunne, J. P. (2000). The economic effects of military expenditure in developing countries. *Economics Group, Middlesex University Business School*.
- Dunne, J. P., & Nikolaidou, E. (2012). Defence Spending and Economic Growth in the EU15. *Defence and Peace Economics*, 23(6), 537-548.
- Dunne, P., & Vougas, D. (1999). Military spending and economic growth in South Africa: A causal analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 43(4), 521-537.
- Emirmahmutoğlu, F., & Köse, N. (2011). Testing for Granger Causality in Heterogeneous Mixed Panels. *Economic Modelling*, 28(3), 870-876.
- Erbaykal, E. (2007). *Türkiye'de Savunma Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Farzanegan, M. R. (2014). Military spending and economic growth: the case of Iran. *Defence and Peace Economics*, 25(3), 247-269.
- Feridun, M., Sawhney, B., & Shahbaz, M. (2011). The impact of military spending on economic growth: the case of North Cyprus. *Defence and Peace Economics*, 22(5), 555-562.
- Fisher, R.A. (1932). *Statistical Methods for Research Workers*, 4th edition. Oliver and Boyd, Edinburgh.


- Galvin, H. (2003). The impact of defence spending on the economic growth of developing countries: a cross-section study. *Defence and peace economics*, 14(1), 51-59.
- Giray, F. (2004). Savunma harcamaları ve ekonomik büyüme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 188-189.
- Halcıoğlu, F. (2004). Defense Spending and Economic Growth in Turkey: An Empirical Application of New Macroeconomic Theory, *Review of Middle East Economics and Finance* 2(3), 193-201.
- Heo, U. (2009). The Relationship between Defense Spending and Economic Growth in the United States, *Political Research Quarterly*, 63(4), 760- 770.
- Huang, C., & Mintz, A. (1991). Defence Expenditures and Economic Growth: The Externality Effect. *Defence and Peace Economics*, 3(1), 35-40.
- Islam, M. N. (2015). Economic growth, repression, and state expenditure in non-democratic regimes. *European Journal of Political Economy*, 37, 68-85.
- Ismail, S. (2017). Military Expenditure and Economic Growth in South Asian Countries: Empirical Evidences. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(3), 318-325.
- Jabar, M. A., Khalid, M. A., & Razaq, A. (2015). The Impact of Military Spending on Economic Growth: Evidence from the US Economy. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(7), 183-190.
- Joerding, W. (1986). Economic Growth and Defense Spending: Granger Causality. *Journal of Development Economics*, 21(1), 35-40.
- Karagöl, E., & Palaz, S. (2004). Does Defence Expenditure Deter Economic Growth in Turkey? A Cointegration Analysis, *Defence and Peace Economics* 15(3), 289-298.
- Karakaya, C., & Sahinoglu, T. (2020). Savunma Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 335-351.
- Khalid, M. A., & Razaq, M. A. J. A. (2015). The Impact of Military Spending on Economic Growth: Evidence from the US Economy. *Catalyst*, 6(7), 183-190.
- Kollias, C., & Makrydakis, S. (2000). A note on the causal relationship between defence spending and growth in Greece: 1955-93. *Defence and peace economics*, 11(1), 173-184.
- Kollias, C., & Paleologou, S. M. (2016). Investment, Growth and Defense Expenditure in The EU15: Revisiting The Nexus Using SIPRI's New Consistent Dataset. *The Economics of Peace and Security Journal*, 11(2), 21-34.
- Korkmaz, S. (2015). The Effect of Military Spending on Economic Growth and Unemployment in Mediterranean Countries. *International Journal of Economics and Financial Issues* 5(1), 273-280.
- Manamperi, N. (2016). Does military expenditure hinder economic growth? Evidence from Greece and Turkey. *Journal of Policy Modeling*, 38(6), 1171-1193.
- Murdoch, J. C., PI, Chung-R., & Sandler, T. (1997). The Impact of Defense and Non-Defense Public Spending on Growth in Asia and Latin America. *Defence and Peace Economics*, (8),205- 224.
- Na, H., & Bo, C. (2013). Cooperation for A Peaceful and Sustainable World Part 2: Military Expenditure and Economic Growth in South Asia. *Contributions to Conflict Management, Peace Economics And Development*, 20, 213-223.
- Özsağır, A. (2013). Askeri darbe ve müdahalelerin ekonomik performans üzerine etkisi: Türkiye örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(4).
- Pan, C. I., Chang, T., & Wolde-Rufael, Y. (2015). Military Spending and Economic Growth in The Middle East Countries: Bootstrap Panel Causality Test. *Defence and Peace Economics*, 26(4), 443-456.
- Papanikos, G. T. (2015). Military Spending, International Trade and Economic Growth in the Mediterranean Basin. *Athens Journal of Mediterranean Studies*, 1(2), 187-194.
- Pesaran, M. H. (2006). Estimation and inference in large heterogeneous panels with a multifactor error structure. *Econometrica*, 74(4), 967-1012.
- Pesaran, M. H. (2007). A Simple Panel Unit Root Test in The Presence of Cross-Section Dependence. *Journal of applied econometrics*, 22(2), 265-312.

- Pesaran, M. H., & Yamagata, T. (2008). Testing Slope Homogeneity in Large Panels. *Journal of econometrics*, 142(1), 50-93.
- Pesaran, M. H., Ullah, A., & Yamagata, T. (2008). A Bias-Adjusted LM Test of Error Cross-Section Independence. *The Econometrics Journal*, 11(1), 105-127.
- Saba, C. S., & Ngepah, N. (2020). Convergence in Military Expenditure and Economic Growth in Africa and Its Regional Economic Communities: Evidence from a Club Clustering Algorithm. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1832344, 3586-3606.
- Saunders, P. (1993). Recent Trends in the Size and Growth of Government in OECD Countries. *The Growth of the Public Sector*, (Ed: Norman Gemmill), England, Edward Elgar Publishing Limited, 17-33.
- Sezgin, S. (2001). An Empirical Analysis of Turkey's Defence-Growth Relationships with A Multi-Equation Model (1956-1994). *Defence And Peace Economics*, 12(1), 69-86.
- Smith, R.P. (1980). The Demand for Military Expenditure. *Economic Journal*, 90 (360), 811-820.
- Sümer, K. K. (2005). Savunma Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 1(01), 82-91.
- SIPRI *The Sipri Military Expenditure Database* (2017). <https://www.sipri.org/databases> (Erişim Tarihi: 24.04 2021).
- Toda, H. Y., & Yamamoto, T. (1995). Statistical Inference in Vector Autoregressions with Possibly Integrated Processes. *Journal of econometrics*, 66(1-2), 225-250.
- Topal, M. H. (2018). Türkiye'de Askeri Harcamaları ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Bir Analizi (1960-2016). *Maliye Dergisi*, 174, 175-202.
- Turan, T., Karakaş, M., & Özer, H. A. (2018). Askeri Harcamalar ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Panel Eşbütünleşme ve Nedensellik Analizi. *Maliye Dergisi*, 175, 140-153.
- Wijeweera, A., & Webb, M. J. (2009). Military Spending and Economic Growth in Sri Lanka: A Time Series Analysis. *Defence and Peace Economics*, 20(6), 499-508.
- Yakovlev, P. (2007). Arms Trade, Military Spending and Economic Growth. *Defence and Peace Economics*, 18 (4), 317-338.
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2017). *Panel Zaman Serileri Analizi Stata Uygulamalı*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Birinci Baskı, ISBN: 978-605-242-028-7, 356.
- Yılcı, V. & Özcan, B. (2010). Yapısal Kırılmalar Altında Türkiye için Savunma Harcamaları ile GSMH Arasındaki İlişkinin Analizi. *CU. İİBF. Dergisi*, 11(1), 21-33.
- Yıldırım, J., & Öcal, N. (2016). Military expenditures, economic growth and spatial spillovers. *Defence and Peace Economics*, 27(1), 87-104.
- Yıldırım, J. Sezgin, S. & Öcal, N. (2005). Military Expenditure and Economic Growth in Middle Eastern Countries: A Dynamic Panel Data Analysis, *Defence and Peace Economics*, 283-295.
- Yurttaçıkırmaz, Z. Ç., Amin, A., & Emsen, Ö. (2012). Askeri Harcamalar, Ambargo ve Ekonomik Büyüme: İran Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 171-190.

Sosyal ağ pazarlaması, çevrimiçi tüketici katılımı, satın alma niyeti ve marka sadakati arasındaki ilişkiler

The relationships among social media marketing, online consumer engagement, purchase intention and brand loyalty

Leyla Gödekmerdan Önder¹ 

Arzu Deniz Çakıroğlu² 

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ufuk Üniversitesi, Ankara, Türkiye

lngodekmerdan@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1969-8843

² Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Giresun, Türkiye

arzdanzaof@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4260-0373

Öz

Bu çalışmanın amacı sosyal ağ pazarlaması, çevrimiçi tüketici katılımı, satın alma niyeti ve marka sadakati arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla sosyal medyayı kullanan tüketicilere bir anket çalışması yapılmış ve sonuçlar irdelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sosyal ağlarda yürütülen pazarlama faaliyetleri, tüketicilerin bu faaliyetlere katılımı, satın alma niyetleri ve markaya duyulan bağlılıkları arasında ilişkiler bulunmaktadır. Sosyal ağ pazarlaması faaliyetleri tüketicilerin katılımını ve satın alma niyetlerini etkilemektedir. Çevrimiçi katılım hem sadakat hem satın alma niyeti üzerinde etkilidir. Buna ek olarak marka bağlılığı satın alma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Ağ Pazarlaması, Çevrimiçi Tüketici Katılımı, Satın Alma Niyeti, Marka Sadakati

İel Kodları: M0, M1, M3

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Leyla Gödekmerdan Önder,

Ufuk Üniversitesi, Ankara, Türkiye

lngodekmerdan@gmail.com

Abstract

The study investigates social media marketing, online consumer engagement, purchase intention, and brand loyalty. For that purpose, a survey is applied to consumers using social media and results are examined. According to results, there are relationships among social media marketing activities, online consumer engagement, purchase intention and brand loyalty. Social media marketing activities affect consumer engagement and purchase intention. Online engagement affects both loyalty and purchase intention. Additionally, brand loyalty affects positively purchase intention.

Keywords: Social Media Marketing, Online Consumer Engagement, Purchase Intention, Brand Loyalty

İel Codes: M0, M1, M3

Başvuru/Submitted: 21/06/2021

Revizyon/Revised: 30/07/2021

Kabul/Accepted: 5/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Önder Gödekmerdan, L., & Çakıroğlu Deniz, A., Sosyal ağ pazarlaması, çevrimiçi tüketici katılımı, satın alma niyeti ve marka sadakati arasındaki ilişkiler, *bmij* (2021) 9 (3):1045-1059, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1873>

Extended Abstract

The relationships among social media marketing, online consumer engagement, purchase intention and brand loyalty

Literature

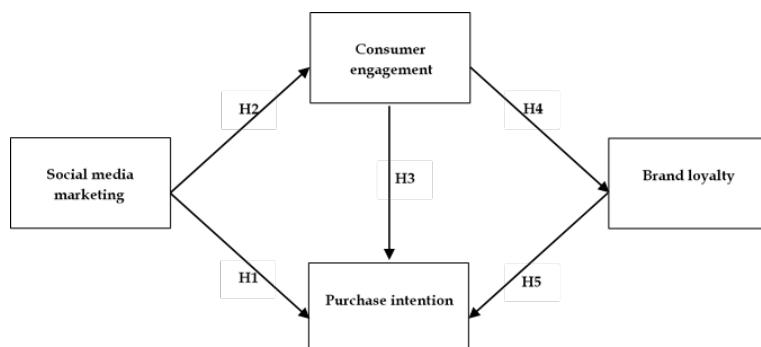
One of the new concepts that has come into our lives due to the technological revolution in the world is social media. Social media is defined as online tools in which content, opinions, perspectives and media sharing can be carried out (Santosa, 2020:1). Consumers have begun using these websites as a means of reaching the information quickly and rapidly. Businesses have taken part in these platforms for marketing their brands. Business' marketing activities on social networks provide target marketing. Consumers reach the information about the product or brand easily and quickly.

Additionally, marketing activities on social networks significantly affect consumers' product preferences and purchase intentions (Ahmed and Zahid, 2014:534). One thing that needs to be done to change consumer preferences is to attract consumers' attention by emphasizing contact points in marketing a product (Toor, Husnain and Hussain, 2017:177). This effort is referred to as consumer engagement. Today, this concept has been extended. It has been a concept focusing on consumer engagement by interacting with them and creating an emotional bond between the business and the consumer beyond purchase behaviour (Farook and Abeysekara, 2016, 116). One of the essential tools used to create this bond between the consumer and the business is social media platforms (Ahmed and Zahid, 2014:308). Providing consumer engagement through social network marketing ensure that quick and two-way communication is set, and trust, good intent and attachment develop between both parties (Muchardie, Yudianta and Gunawan, 2016, 83; Farook and Abeysekara, 2016:115). Social media platforms are influential sources to motivate consumers on purchase intention or behaviour emotionally. The position created in consumers' minds regarding the business or brand via social network marketing activities helps consumers be convinced of purchase the products offered by the business. Directing the consumers' engagement process efficiently and professionally positively affects consumers' purchase behaviour (Barhemmati and Ahmad, 2015, 308). Brand loyalty is another concept to address with consumer engagement and purchase intention regarding online marketing activities. Creating positive attitudes towards the brand makes consumers more loyal by interactive brand experiences and a psychological link beyond purchase behaviour (Fernandes and Moreira, 2018, 275).

Research purpose, design and method

This study analyses the relationships among social network marketing activities, online consumer engagement, purchase intention, and brand loyalty. These relations were tested in a model by structural equation modelling. The universe of the study comprised consumers aged 18 years and over using social media. Data were collected online through social networks. The convenience sampling method was used as the sampling method. A total of 557 surveys were obtained to be analyzed. SPSS 20 and LISREL 8.7 statistical programs were used in the analysis of the obtained data.

Research model



Research hypotheses

H1: Social media marketing affects purchase intention positively.

H2: Social media marketing affects consumer engagement positively.

H3: Consumer engagement affects purchase intention positively.

H4: Consumer engagement affects brand loyalty positively.

H5: Brand loyalty affects purchase intention positively.

Findings and discussion

According to the results, social media activities affect online consumer engagement and purchase intention. Online consumer engagement has affected purchase intention and brand loyalty. Consumers' brand loyalty has a positive impact on purchase intention. All hypotheses of the study have been accepted. In line with the results obtained, recommendations have been offered to increase consumer engagement through marketing activities on social networks, affect purchase intentions and create brand loyalty. Businesses can increase online engagement by diversifying their marketing activities on social networks, sharing colourful, amusing, joyous, and intriguing photographs and videos, and organising contests, competitions and prizes. Ensuring online engagement can positively affect the consumers' purchase intentions to the product or brand and increase consumers' loyalty to the brand.

Limitations of the article

The study is applied to 18 overage people who are living in Ankara. Similar studies are applied for more consumer groups. Social media networks are investigated totally in this study. Future studies can be determined these variables in terms of different social media platforms. Different variables can be added to the research model.

Giriş

Sosyal medya iletişim çağının birey ve örgütlere sunduğu en önemli araçlar arasında yer almaktadır. Kullanıcıların çevrimiçi olarak iletişim kurmalarına imkân veren buna ek olarak çeşitli paylaşımlarda bulunmalarını sağlayan sosyal ağlar da sosyal medyadaki kaynaklardan biridir. Günümüzde işletmeler ve tüketiciler sosyal ağları tüm dünyayı ilgilendiren haber ve bilgilere ulaşma, stratejiler geliştirme, yeni iş fırsatlarını değerlendirme, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma, marka imajı geliştirme vb. amaçlarla çok sık kullanmaya başlamışlardır. Tüketiciler sosyal ağlarda sadece gelişmeleri takip etmekle kalmayıp paylaşımlar da yapabilmektedir. Bu paylaşımlar genellikle çevrimiçi etkinliklere daha fazla katılma ve markaların gönderilerini beğenme, yorum yapma veya içerik oluşturma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çevrimiçi tüketici katılımı şeklinde tanımlanan bu bilişsel ve davranışsal faaliyetlerin temel amacı bilgi alışverişinin sağlanmasıdır. Tüketicilerin çevrimiçi sunulan marka veya işletmenin paylaşımlarını takip etmesi onların satın alma olasılığının ölçülmesini de sağlamaktadır. Çevrimiçi bilgiler edinme, bilgi paylaşımı ve ürünü satın alma çevrimiçi satın alma niyetini ortaya çıkarmaktadır. Satın alma niyeti tüketicinin alışverişlerinde tekrar aynı markayı satın alması yönündeki vaatleridir. Tekrar satın alma davranışı ise davranışsal açıdan marka sadakatinin bir belirleyicisidir.

Literatürde sosyal ağ pazarlaması, tüketici katılımı, satın alma niyeti ve marka sadakati değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmada ise farklı olarak ayrı ayrı incelenen bu değişkenlerin tek bir modelde test edilmesidir. Çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında değişkenler ele alınmış daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanarak hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ise araştırmacı ve uygulamacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

Literatür taraması

Sosyal medya, sosyal ağlar ve pazarlama

Dünyada meydana gelen teknolojik devrimin bir sonucu olarak hayatımıza giren bir kavram olan sosyal medya içerik, fikir, bakış açısı ve medya paylaşımları yapılabilen çevrimiçi araçlar olarak tanımlanmaktadır (Santosa,2020:1). Bir başka tanımda sosyal medya internet kullanıcılarının çevrim içi iletişim kurmalarına olanak sağlayan, içerik paylaşımı ve kişisel yorumlar gibi aktivitelere dayalı sosyal ağ siteleri olarak ifade edilmektedir (Kirtiş ve Karahan, 2011:262). Sosyal ağlar da sosyal medyadaki bloglar, vloglar, mesaj panoları, podcastler, wikiler gibi çevrimiçi kaynaklar arasında yer almaktadır (Drury, 2008:274). Kullanıcılarına kendi profillerini oluşturup bilgi paylaşımlarına ve diğer kullanıcılar ile iletişim kurmalarına olanak sağlayan sosyal ağlar insanların hayatlarında önemli bir yer edinmiş ve bu tür sitelere yönelik eğilimler artmaya başlamıştır. İşletmeler de markalarını pazarlamak için bu ortamlara yönelmişlerdir. Ürünleri farklı araçlar kullanarak pazarlamaya olanak sağlayan sosyal ağlar müşteri-işletme arasındaki etkileşimi de güçlendirmeye yardımcı olmaktadır (Ahmed ve Zahid, 2014:534). Sosyal medyanın iş ve özel hayat için sunduğu kolaylıklar, tüm dünyayı ilgilendiren haber ve bilgilere ulaşabilme, sosyalleşme, yeni iş fırsatları yakalama ve yeni stratejiler geliştirmeye yönelik katkıları işletmelerin müşterilerle iletişim ve iş adımlarının yapılaş şekillerini de değiştirmiştir (Santosa, 2020:1; Toor vd., 2017: 173). Mevcut müşterilerle iletişime geçmek, müşteriye güven vermek, yeni müşteriler kazanmak, marka bilinirliğini ve imajını korumak adına işletmeler sosyal medya araçlarını kullanmaya başlamışlardır. Geleneksel pazarlama araçlarına göre daha düşük maliyetli olması ve daha büyük kitlelere zaman kısıtlaması olmadan ulaşmayı sağlaması sosyal medya araçlarını popüler hale getirmiştir (Koçak, Tümer Kabadayı ve Erişke, 2018: 497).

Tüketici katılımı

İlişkisel pazarlamanın daha geniş kapsamlı hali olarak literatürde yerini alan tüketici katılımı kavramı, tüketicilerin, marka veya işletmenin kısacası tarafların merkezileşmesini ve deneyimlerini paylaşma davranışlarını açıklamaktadır (Buran ve Koçak, 2019:278). Bu kavram, yalnızca alıcı-satıcı arasında kurulan ilişkileri değil mevcut ve potansiyel tüketiciler ile diğer tüm paydaşlar arasındaki katılımı da içermektedir (Farook ve Abeysekara, 2016: 116). Literatürde tüketici katılımı ile ilgili farklı yazarlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Patterson, Yu ve Ruyter (2006) tüketici katılımını, müşterinin bir marka veya işletme ile ilişkilerindeki davranışsal, bilişsel ve duygusal varlığının düzeyi şeklinde tanımlamıştır. Hollebeek (2011) benzer şekilde tüketici katılımını marka etkileşimlerindeki bilişsel, duygusal ve davranışsal faaliyetlerin seviyeleri ile belirlenen, güdüsel, markaya ilişkin ve içeriğe bağlı ruh hali seviyesi şeklinde ifade etmiştir. Doorn vd., (2010) tüketici katılımını basit işlemlerin ötesine geçen ve özel olarak motive edici itici güçlerden kaynaklanan, satın almanın ötesinde, marka odaklı bir müşteri davranışı olarak tanımlarken Vivek, Beatty ve Morgan (2012) bu

kavramı bir müşteri ya da kuruluşun başlattığı ve bir kuruluşun sunumlarına veya kuruluşun faaliyetlerine bir bireyin katılım yoğunluğu şeklinde ifade etmişlerdir.

Tüketici katılımının temel unsuru bilgi alışverişidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile tüketicilerin işletmelerle bilgi alışverişinde bulunması katılım sağlamaları açısından önem taşımaktadır (Farook ve Abeyssekara, 2016: 116). Sosyal medya platformları gibi yeni teknolojiler de uzun vadeli müşteri ilişkilerine odaklanan stratejilerin benimsenmesini ve tüketici katılımı ile değer yaratan etkileşimlerin kullanımını artırmıştır (Başkol, 2019: 905). Tüketici katılımı, hem çevrimiçi marka etkinliklerine daha fazla katılım sağlayan davranışsal hem de marka gönderilerini "beğenme", "yorum yapma" veya kullanıcı tarafından içerik oluşturma gibi bilişsel faaliyetleri içermektedir (Tafesse, 2016: 425).

Satın alma niyeti

Satın alma niyeti tüketicinin gelecekte bir mal veya hizmeti satın alma olasılığı olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Ko, 2012: 167; Alnsour, Ghannam, Al-Natour ve Alzeidat, 2018: 4). Dolayısıyla bu kavram sergilenecek satın alma davranışının temelini oluşturmaktadır (Ceyhan, 2019: 91). Satın alma niyeti mal veya hizmeti satın alma olasılığının ölçülmesini sağladığı için tüketici davranışlarını değerlendirebilmek açısından da çok önemlidir (Toor vd., 2017: 175). Çevrimiçi satın alma niyeti ise tüketicinin çevrimiçi işlemlere yönelik istekli ve dahil olma niyetinde olması durumudur. Bu çevrimiçi işlemler bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve ürünü satın alma faaliyeti olarak kabul edilmektedir (Özçifçi, 2020: 209).

İşletmelerin markaları adına sosyal ağ sitelerinde yürüttükleri çevrimiçi pazarlama faaliyetleri, tüketicilerin satın alma niyetlerini etkilemede önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Sosyal medya hesabında yapılan paylaşımlar tüketicilerin ilgisini çekebilir, mal veya hizmeti gözden geçirme isteği oluşturabilir ve sonuç olarak satın alma niyetlerini olumlu yönde etkileyebilir. Sosyal medya platformları tüketicileri satın alma niyetine ve davranışına duygusal olarak motive etmede etkili bir kaynaktır. Ayrıca sosyal medyanın sağladığı fonksiyonel, parasal, hedonik, psikolojik ve sosyal faydalar tüketicilerin satın alma niyetleri üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sosyal medyanın satın alma niyeti üzerindeki etkilerini belirleyerek buna yönelik pazarlama stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Alnsour vd., 2018: 5).

Marka sadakati

Marka sadakatının literatürde yapılan tanımlarında davranışsal ve tutumsal bileşenden oluşan bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Davranışsal boyut tüketicinin belli bir markaya yönelik tekrarlı satın alma eğilimini ifade ederken tutumsal boyut tüketicinin toplam memnuniyetini anlatmaktadır (Liu vd., 2012: 924). Dolayısıyla marka sadakati bir veya daha fazla markaya yönelik bir müşterinin tekrar satın alma davranışıyla sonuçlanan olumlu tutumu olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Srinivasan, 2003 :125). Bir başka ifadeyle marka sadakati, müşterinin belirli bir markaya yönelik bağlılık derecesini ifade etmektedir (Leckie, Nyadzayo ve Johnson, 2016: 563).

Gelişen teknolojiyle beraber işletmeler, marka sadakati oluşturmaya yönelik faaliyetlerini sosyal medyaya taşımışlardır. Sosyal medya platformlarında oluşturulan marka topluluklarıyla tüketicilerin markanın pazarlama faaliyetlerine katılımı ve tüketicilerle doğrudan etkileşim kurulması sağlanmaktadır. Pazarlama faaliyetlerine katılımı yüksek olan tüketicilerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeye aktif olarak katılmaları, fiyata karşı daha az duyarlı olmaları, marka değişimine direnç göstermeleri, olumlu ağızdan ağıza iletişimle markayı savunmaları ve geri bildirimle açık olmaları gibi avantajlar marka sadakati yaratma noktasında tüketici katılımını daha önemli hale getirmiştir (Dwivedi, 2015: 103; Rather vd., 2018: 323; France, Merrilees ve Miller, 2016: 127).

Hipotezler ve araştırmanın modeli

Sosyal ağ pazarlaması ve satın alma niyeti arasındaki ilişki

Artık daha bilinçli ve ürünlerle ilgili daha çok bilgi arayışında olan tüketicilerin yer aldığı bir pazarda başarılı olabilmek için işletmelerin başvurduğu yeni platformlardan birisi de sosyal medyadır (Toor vd., 2017: 176). İşletmeler sosyal ağ siteleri aracılığıyla yürüttükleri pazarlama faaliyetleri ile tüketicilerin aradığı bilgiye kolayca ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadırlar. Buna ek olarak sosyal ağlardaki pazarlama faaliyetleri tüketicilerin ürün tercihlerini ve satın alma niyetlerini de önemli ölçüde etkilemektedir (Ahmed ve Zahid, 2014: 534). Sosyal ağlar sayesinde işletmeler tüketicileri izleyerek düşüncelerine ve tercihlerine yön veren etmenleri belirlemede bu sayede tercihlerini yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Kara ve Coşkun, 2012: 74).

Literatürde farklı ülkelerde, farklı örneklem grupları ve ürünler üzerinde yapılan çalışmalarda sosyal ağ sitelerindeki pazarlama faaliyetlerinin tüketicilerin satın alma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kim ve Ko, 2012; Balakrishnan, Dahnil ve Yi, 2014; Pjero ve Kercini, 2015; Gautam ve Sharmab, 2017; Sheth ve Kim, 2017; Almohaimmed, 2019). Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlardan yola çıkarak “H₁: Sosyal ağ pazarlaması tüketici satın alma niyetini pozitif yönde etkiler.” hipotezi geliştirilmiştir.

Sosyal ağ pazarlaması ve tüketici katılımı arasındaki ilişki

Bundan birkaç yıl öncesine kadar ürünleri pazarlarken temas noktalarına vurgu yapıp tüketicilerin dikkatini çekmeye odaklanan bir kavram olarak kullanılan “tüketici katılımı” (Toor, vd., 2017:177) bugün tüketicilerle etkileşim kurarak onların katılımına odaklanan, satın alma davranışının ötesinde işletme-tüketici arasında duygusal bağ oluşturmakla ilgili bir kavram haline gelmiştir (Farook ve Abeysekara, 2016: 116). Bu bağı kurmak için işletmelerin önemini kabul ettikleri araçlardan biri de sosyal medya platformlarıdır (Ahmed ve Zahid, 2014: 308). İşletmeler sosyal medya pazarlamasını sadece ürünlerini tanıtmak amacıyla değil tüketicilerin katılımını sağlamak için de sıkça kullanılmaktadırlar (Toor vd., 2017: 177). Sosyal ağ pazarlamasıyla tüketici katılımının sağlanması işletme ile tüketici arasında hızlı ve iki yönlü doğrudan bir iletişim kurulmasını, buna ek olarak taraflar arasında güven, iyi niyet ve bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır (Muchardie, Yudiana ve Gunawan, 2016: 83; Farook ve Abeysekara, 2016: 115).

Literatürde farklı sosyal ağlar, farklı tüketici grupları ve farklı ürün grupları temelinde yapılan birçok araştırmada sosyal ağ pazarlamasının tüketici katılımını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Muchardie, vd., 2016; Farook ve Abeysekara, 2016; Tafesse, 2016; Orel ve Arık, 2020; Liua, Shinb ve Burn, 2021). Yapılan çalışmalardan yola çıkarak “H₂: Sosyal ağ pazarlaması tüketici katılımını pozitif yönde etkiler.” hipotezi geliştirilmiştir.

Tüketici katılımı ve satın alma niyeti arasındaki ilişki

Sosyal ağ pazarlama faaliyetleriyle tüketicilerin zihninde işletme veya marka ile ilgili oluşturulan konum işletme tarafından sunulan ürünleri satın alma konusunda tüketicilerin ikna olmasına yardımcı olmaktadır. Tüketicilerin bu anlamdaki katılım sürecinin etkin ve profesyonel bir şekilde yönetilmesi, satın alma niyetini de olumlu yönde etkilemektedir (Barhemmati ve Ahmad, 2015: 308). Magento (2015) 'e göre katılımları yüksek olan tüketicilerin her bir satın alma işlemine daha fazla harcama yaptıkları ve ürünleri daha sık satın almalarından dolayı işletmelere %23 daha fazla kar getirmektedir. Bu durum tüketicilerin yaşam boyu değerini artırmakta ve yeni müşteriler kazanma harcamalarını da azaltmaktadır. Katılımı yüksek olan tüketiciler çevrelerindeki kişileri tüketici olmaya ikna ederek maliyetleri azaltılmaktadırlar (Toor vd., 2017:178).

Literatürde farklı ülkeler, farklı tüketici grupları, farklı sosyal ağlar ve ürünler üzerinde yapılan çalışmalarda tüketicilerin sosyal ağ pazarlamasına katılımları ile satın alma niyetleri arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Barhemmati ve Ahmad, 2015; Toor vd., 2017; Kırcova, Yaman ve Köse, 2018; Prentice, Han, Hua ve Hu, 2019). Bu çalışmalardan yola çıkarak “H₃: Tüketici katılımı tüketici satın alma niyetini pozitif yönde etkiler.” hipotezi geliştirilmiştir.

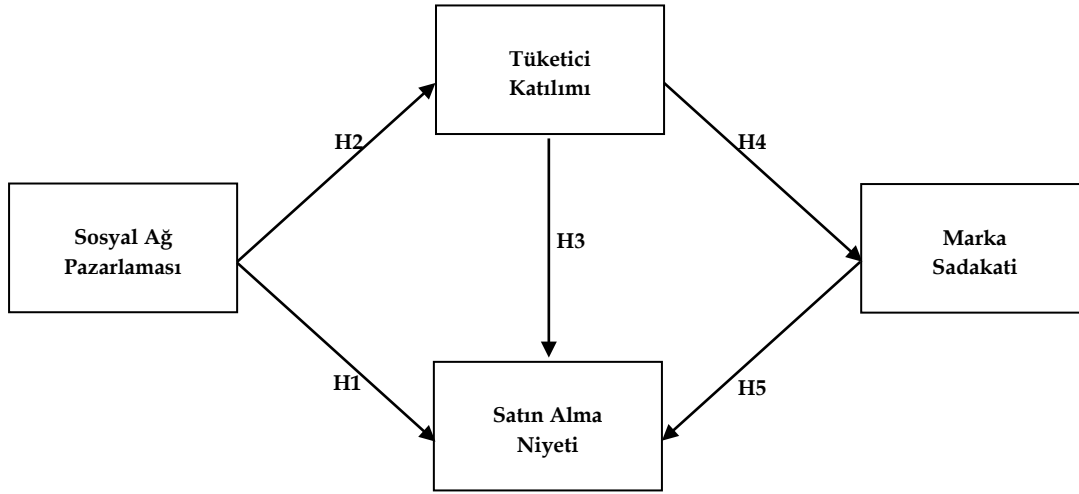
Tüketici katılımı ve marka sadakati arasındaki ilişki

Marka yönetimi için önemli bir role sahip olan tüketici katılımı işletmelerin duygusal olarak sadık bir müşteri kitlesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Fernandes ve Moreira, 2018: 275). Sadakat, durumsal etkilere ve pazarlama çabalarına bağlı olarak, tüketicilerin tercih edilen bir ürünü veya hizmeti gelecekte tutarlı bir şekilde yeniden satın almak veya kullanmak konusundaki derin bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1999: 34). Tanımda geçen “derin bağlılık” ifadesi tüketici-marka ilişkileri bağlamında sadakatin, yalnızca tekrarlanan satın almaları değil aynı zamanda markaya karşı olumlu içsel eğilimleri de kapsadığını belirtmektedir. Dolayısıyla tüketici marka katılımı, markaya karşı olumlu tutumlar oluşturması nedeniyle, tüketicileri satın almanın ötesinde etkileşimli marka deneyimleri ve kalıcı bir psikolojik bağlantı yoluyla daha sadık bir hale getirmektedir (Fernandes ve Moreira, 2018: 275). Literatürde bu ilişkiyi incelemek amacıyla farklı sektörlerde, farklı sosyal ağlar temelinde farklı örneklem üzerinde birçok araştırma yapılmış ve sonuç olarak tüketici katılımının marka sadakatini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (So, King, Sparks ve Wang, 2014; Dwivedi, 2015; France, Merrilees ve Miller, 2016; Muchardie, Yudiana ve Gunawan, 2016; Lujja ve Özata, 2017; Rather, Tehseen ve Parrey, 2018; Islam, Rahman ve Hollebeek, 2018; Kaur, Paruthi, Islam ve Hollebek, 2020; Ting, Abbasi ve Ahmed, 2020). Bu çalışmalardan yola çıkarak “H₄: Tüketici katılımı marka sadakatini pozitif yönde etkiler.” hipotezi geliştirilmiştir.

Marka sadakati ve tüketici satın alma niyeti arasındaki ilişki

Tüketici satın alma davranışını anlamak isteyen işletmeler için marka bağlılığındaki hızlı değişimle beraber satın alma niyetini etkileyen unsurları incelemek büyük önem taşımaktadır (Pandey ve Srivastava, 2016: 55). Satın alma niyeti bir kişinin bir ürünü ne zaman alışveriş için çıkarsa çıksın tekrar satın alması yönündeki vaatlerini ifade etmektedir (Fandos ve Flavian, 2006). Tekrarlanan satın alma davranışı ise davranışsal düzeyde incelendiği zaman sadakatin objektif bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Oyman, 2002: 171). Literatürde farklı sektörlerde farklı ürünlere yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde markaya yönelik sadakat ile satın alma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Baldinger ve Rubinson, 1996; Chi, Yeh ve Yang, 2009, Jalilvandı, Samiei ve Mahdavinia, 2011; Porral ve Lang, 2015; Pandey ve Srivastava, 2016; Kim ve Lee, 2017; Laksama, 2018; Almohaimmed, 2019; Panda vd., 2020). Bu sonuçlardan yola çıkarak "H₅: Marka sadakati tüketici satın alma niyetini pozitif yönde etkiler." hipotezi geliştirilmiştir.

Araştırmanın modeli şekil 1’de gösterilmekte olup 4 değişkenden oluşmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Metodoloji

Veri toplama yöntemi ve ölçekler

Araştırmanın ana kütlesini Ankara’da yaşayan 18 yaş ve üzeri sosyal medyayı kullanan tüketiciler oluşturmaktadır. Veriler online olarak sosyal ağlar aracılığıyla toplanmıştır. Örnekleme yöntemi olarak ise kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 600 kişiye anket uygulanmış, yanlış ve eksik doldurulan anketler elenmiş, toplam 577 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada yer alan değişkenler ve değişkenleri oluşturmak için kullanılan kaynaklar Tablo 1’de sunulmuştur. Elde edilen anketlerin analizinde SPSS 20 ve LISREL 8.7 paket istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler ve path analizi kullanılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenleri

| Değişkenler | Yararlanılan Kaynaklar |
|-----------------------|--|
| Sosyal Ağ Pazarlaması | Kim ve Ko (2012), Ahmed ve Zahid (2014) |
| Tüketici Katılımı | Weman (2011), Gummerus vd. (2012) |
| Satın Alma Niyeti | McKnight ve Chervany (2002), Wang ve Chang(2013), Yoo ve Donthu (2001) |
| Marka Sadakati | De Vries ve Carlson (2014), Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996) |

Verilerin analizi

Cevaplayıcıların demografik ve ekonomik özellikleri

Katılımcıların %60,5’ini kadın, %39,5’ini erkekler oluşturmaktadır. Örneklemin çoğunluğunu yüksek eğitimli ve gelir seviyesi yüksek tüketiciler oluşturmaktadır. Katılımcıların %39,9’u sosyal medyayı günde çok sık ziyaret etmekte ve genellikle zaman geçirmek için sosyal medyayı kullanmaktadır. En

çok kullandıkları sosyal ağ ise Instagram olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Demografik Özellikler ve Sosyal Medya Kullanım Davranışları

| Cinsiyet | f | % | Sosyal Ağlardan Alışveriş Yapma | f | % |
|-----------------------------|-----|------|-----------------------------------|------------|------------|
| Kadın | 349 | 60,5 | Evet | 467 | 80,9 |
| Erkek | 228 | 39,5 | Hayır | 105 | 18,2 |
| En çok kullanılan Sosyal Ağ | f | % | Sosyal Ağ Kullanım Amacı | f | % |
| Facebook | 30 | 5,2 | Fotoğraf yüklemek/ bakmak | 30 | 5,2 |
| Instagram | 242 | 41,9 | Sosyal gruplardan haberdar olmak | 67 | 11,6 |
| Twitter | 63 | 10,9 | Arkadaşlık ilişkilerini sürdürmek | 60 | 10,4 |
| Youtube | 34 | 5,9 | Zaman geçirmek | 191 | 33,1 |
| Whatsapp | 197 | 34,1 | İnsanlara kolay erişmek | 43 | 7,5 |
| Messenger | 2 | 0,3 | Profil okumak | 6 | 1,0 |
| Pinterest | 1 | 0,2 | Yeni arkadaşlar edinmek | 132 | 22,9 |
| Linked in | 5 | 0,9 | Alışveriş yapmak | 39 | 6,8 |
| Tiktok | 3 | 0,5 | Sayfaların gönderilerine bakmak | 9 | 1,6 |
| Takip Edilen Ürün Grubu | f | % | S.A kullanım Süresi | f | % |
| Kıyafet | 207 | 35,9 | 2 saatten az | 245 | 42,5 |
| Kozmetik | 29 | 5,0 | 2-5 saat arası | 280 | 48,5 |
| Teknoloji | 132 | 22,9 | 5 saatten fazla | 52 | 9,0 |
| Mobilya | 20 | 3,5 | S.A Ziyaret Sıklığı | f | % |
| Mutfak eşyaları | 17 | 2,9 | 1-5 kez | 130 | 22,5 |
| Takı/ Aksesuar | 16 | 2,8 | 6-10 kez | 217 | 37,6 |
| Spor malzemeleri | 38 | 6,6 | 11 kez + | 230 | 39,9 |
| Anne-bebek ürünleri | 17 | 2,9 | | | |
| El emeği ürünler | 29 | 5,0 | | | |
| Ayakkabı/çanta | 11 | 1,9 | | | |
| Gıda | 55 | 9,5 | Toplam | 577 | 100 |

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi

Modelde yer alan hipotezleri test etmeden önce değişkenlere ait ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach alfa değerleri hesaplanmış ve bu değerler Tablo 3’te gösterilmiştir. Ölçeklerinin Cronbach Alfa değerlerinin, 70’in (Nunnally, 1978: 245) üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için yakınsama ve ayırım geçerliliğinin beraber sağlanması gerekmektedir. Yakınsama geçerliliğini test etmek için ölçüm modeline ait boyutların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve birleşik güvenilirlik katsayıları (CR) hesaplanmış ve Tablo 3’te gösterilmiştir. Ölçeklerin önerilen birleşik güvenilirlik (CR) katsayıları ,70, açıklanan ortalama varyans değerleri de (AVE) ,50’nin (Hair vd., 2010) üzerinde olduğu ve ölçeklerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçeklerin ayırım geçerliliğini sağlayıp sağlayamadığını test etmek amacıyla her bir değişkenin açıkladığı ortalama varyansın karekökü ile değişkenler arası korelasyon değerleri karşılaştırılmıştır. Bir boyut için ortalama artık varyansın kare kökü, bu boyut ile diğer boyutlar arasındaki korelasyonun karesinden daha büyük olmalıdır (Cooper ve Zmud, 1990). Tablo 3’e göre, köşedeki değerler her bir boyut için varyansın ortalama karesini gösterirken, köşegenin dışındaki değerler, boyutların diğer boyutla korelasyon değerlerinin karesini göstermektedir. Ortalama artık varyansın karekökü korelasyonların karesinden büyük elde edilmiştir ve bu durumda ayırım geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 3: Modelin Cronbach Alfa Değeri, Yakınsama ve Ayırım Geçerliliği

| | α | CR | AVE | TK | SAN | MS | SA |
|-------------------|----------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tüketici Katılımı | 0,885 | 0.913 | 0.639 | 0.799 | | | |
| Satın Alma Niyeti | 0,860 | 0.905 | 0.705 | 0.724 | 0.840 | | |
| Marka Sadakati | 0,916 | 0.935 | 0.705 | 0.726 | 0.722 | 0.840 | |
| Sosyal Ağ | 0,881 | 0.909 | 0.591 | 0.713 | 0.729 | 0.655 | 0.769 |

Araştırma modelinin testi

Modeli test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (path analizi) kullanılmıştır. Path analizinde, sosyal ağ pazarlamasının tüketici katılımı ve satın alma niyetine; tüketici katılımının satın alma niyeti ve marka

sadakatine ve satın alma niyetinin marka sadakatine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan ilk analiz sonucunda, uyum değerlerinin istatistiki bakımdan kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu analizin uyum değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Modelin Modifikasyon Öncesi Uyumluluk İndeks Değerleri

| Uyumluluk İndeksi | İndeks Değeri | Kabul Edilebilir Uyum |
|-------------------------|---------------|-----------------------------|
| Ki-Kare (X^2) | 1654.41 | |
| Serbestlik Derecesi(sd) | 226 | |
| Ki-Kare/sd | 7.32 | 1-5 |
| P-value | 0.000 | |
| GFI | 0.80 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ |
| AGFI | 0.75 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ |
| RMSEA | 0.105 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ |
| CFI | 0.96 | $0.95 \leq CFI \leq 0.97$ |
| NNFI | 0.96 | $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$ |
| NFI | 0.96 | $0.95 \leq NFI \leq 0.97$ |

Sonuçlara göre; 1654.41 ki-kare değeri ve 226 serbestlik derecesinin birbirine oranı 7.32 olup, önerilen 5 değerinden büyük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde değildir. Uyum indeksi (GFI)'nın değeri 0.80 olup, 0.90'dan küçük olduğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI) 0.75 olup, önerilen 0.85'ten düşük olduğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. RMSEA değeri 0.105 olup, istatistiki olarak önerilen 0.08 değerinden büyük olduğu için bu değer modelin kabul edilebilirliği için yeterli değildir. Bu değerlere göre, araştırma modeli kabul edilebilirlik için yeterli değildir.

Modifikasyonlar incelenerek Ki-Kare üzerinde en yüksek değerde modifikasyon öneren değişkenler analiz dışı bırakılmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen indeks değerleri, kabul edilebilir değerler içerisinde yer almıştır. Modifikasyon sonrası model uyum indeks değerleri Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Modelin Modifikasyon Sonrası Uyumluluk İndeks Değerleri

| Uyumluluk İndeksi | İndeks Değeri | Kabul Edilebilir Uyum |
|-------------------------|---------------|-----------------------------|
| Ki-Kare (X^2) | 480.84 | |
| Serbestlik Derecesi(sd) | 114 | |
| Ki-Kare/sd | 4.2 | 1-5 |
| P-Value | 0.000 | |
| GFI | 0.91 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ |
| AGFI | 0.88 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ |
| RMSEA | 0.07 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ |
| CFI | 0.98 | $0.95 \leq CFI \leq 0.97$ |
| NNFI | 0.98 | $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$ |
| NFI | 0.97 | $0.95 \leq NFI \leq 0.97$ |

Modifikasyon sonrası uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen uyum indeks değerleri yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tabloya göre araştırma için oluşturulan modelin incelenen sektör ve saha açısından uygun olduğu ifade edilebilir.

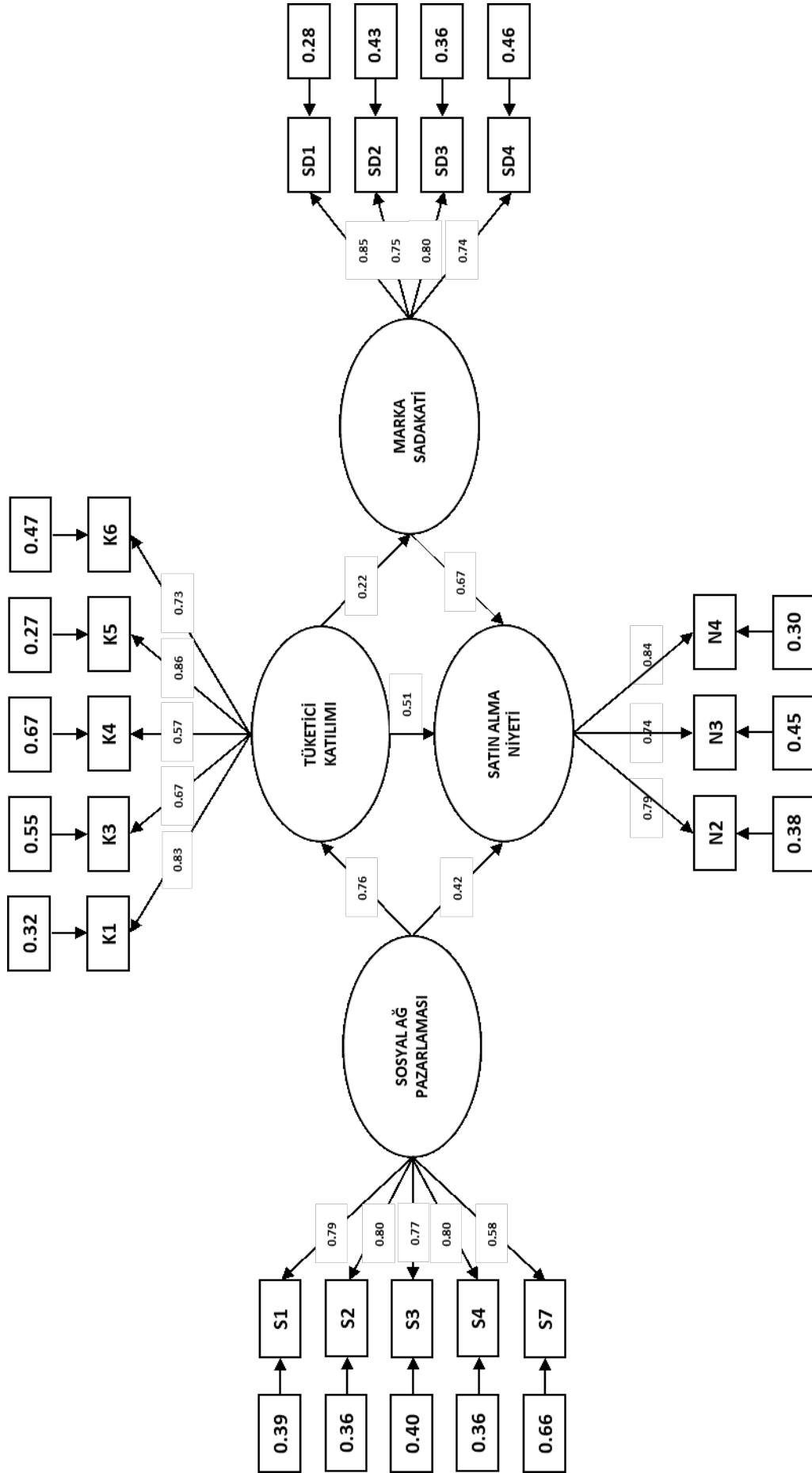
Yapılan yapısal eşitlik modeli analizine göre, model için önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar doğrultusunda sosyal ağ pazarlama ölçeğinden 2, tüketici katılımı ölçeğinden 1, niyet ölçeğinden 1 ve marka sadakati ölçeğinden 2 ifade modelden çıkarılmıştır. Kalan değişkenler ve değişkenlerin t değerleri, standart katsayılar, R^2 ve hata varyanslarına ait değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Araştırma Modelinin t Değerleri, Standart Katsayılar, R² ve Hata Varyansları

| Değişkenler | t Değerleri | Standart katsayılar | R ² | Hata varyansı |
|--|-------------|---------------------|----------------|---------------|
| S1 Takip ettiğim markalar ile ilgili bilgimi artırmak için sosyal ağları kullanmayı seviyorum. | 21.35 | 0.78 | 0.61 | 0.46 |
| S2 Takip ettiğim markaların sosyal ağlardaki pazarlama faaliyetlerinden memnunum. | 22.23 | 0.80 | 0.64 | 0.32 |
| S3 Takip ettiğim markaların sosyal ağlardaki pazarlama faaliyetlerinin çekici olduğunu düşünüyorum. | 21.15 | 0.77 | 0.6 | 0.38 |
| S4 Takip ettiğim markanın sosyal ağlardaki hesaplarını incelemek eğlencelidir. | 22.32 | 0.80 | 0.64 | 0.36 |
| S7 Takip ettiğim markanın sosyal ağlardaki hesapları fikirlerimi iletmemi kolaylaştırır. | 14.61 | 0.58 | 0.34 | 0.71 |
| K1 Takip ettiğim markaların sosyal ağlardaki sayfalarını sık sık ziyaret ederim. | 12.93 | 0.82 | 0.68 | 0.34 |
| K3 Takip ettiğim markaların sosyal ağlardaki gönderilerini çoğu zaman beğenirim. | 17.25 | 0.67 | 0.45 | 0.62 |
| K4 Takip ettiğim markaların sosyal ağlardaki sayfalarına sık sık yorum yaparım. | 14.16 | 0.57 | 0.33 | 0.60 |
| K5 Takip ettiğim marka ile ilgili yenilikleri takip etmek için sosyal ağlardaki sayfalarını sık sık incelerim. | 23.77 | 0.86 | 0.73 | 0.32 |
| K6 Sosyal ağlarda takip ettiğim markanın bir parçası olmak onlara olan güvenimi artırır. | 19.15 | 0.73 | 0.53 | 0.54 |
| N2 Markanın sosyal ağlardaki sayfalarını takip etmek ürün satın alma konusundaki ilgimi artırıyor. | 13.71 | 0.79 | 0.62 | 0.40 |
| N3 Sosyal ağ sitelerinde arkadaşlarım tarafından önerilen ürün satın alma ihtimalim çok yüksektir. | 18.45 | 0.74 | 0.55 | 0.55 |
| N4 Takip ettiğim markanın sosyal ağ sitelerinde pazarlanan ürün satın alma ihtimalim yüksektir. | 21.28 | 0.84 | 0.70 | 0.31 |
| SD1 Sosyal ağ sitesinde takip ettiğim markayı başkalarına tavsiye ederim. | 11.96 | 0.85 | 0.72 | 0.29 |
| SD2 Sosyal ağ sitesinde takip ettiğim markayı diğer insanlara tanıtırım. | 20.46 | 0.75 | 0.57 | 0.51 |
| SD3 Başkalarına takip ettiğim marka hakkında olumlu şeyler söylerim. | 22.24 | 0.80 | 0.64 | 0.36 |
| SD4 Gelecekte takip ettiğim bu markaya sadık kalmayı planlıyorum. | 19.87 | 0.74 | 0.54 | 0.44 |

S: Sosyal Ağ Pazarlaması N: Satın Alma Niyeti K: Tüketici Katılımı SD: Marka Sadakati

Araştırma modelinin modifikasyonlar sonrası oluşan path diyagramı Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Araştırma Modelinin Path Diyagramı

Modifikasyon sonrası değişkenleri arasındaki standart katsayılar, R², hata varyansları ve t-değerleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Faktörler Arasındaki İlişkiler

| DEĞİŞKENLER | t değerleri | Standart katsayılar | R ² | Hata varyansı |
|--|-------------|---------------------|----------------|---------------|
| Sosyal Ağ Pazarlaması- Tüketici Katılımı | 16.81 | 0.76 | 0.57 | 0.43 |
| Sosyal Ağ Pazarlaması-Satın Alma Niyeti | 0.42 | 0.42 | 0.77 | 0.23 |
| Tüketici Katılımı-Satın Alma Niyeti | 0.51 | 0.51 | 0.77 | 0.23 |
| Tüketici Katılımı-Marka Sadakati | 0.22 | 0.22 | 0.76 | 0.24 |
| Marka Sadakati-Satın Alma Niyeti | 0.67 | 0.67 | 0.76 | 0.24 |

Sosyal ağ pazarlamasının tüketici katılımı ($\beta = 0.76$) ve satın alma niyeti üzerinde ($\beta = 0.42$) anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmiştir. Tüketici katılımının satın alma niyeti ($\beta = 0.51$) ve marka sadakati ($\beta = 0.22$) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak marka sadakatinin satın alma niyeti ($\beta = 0.67$) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunduğu tespit edilmiş ve araştırmanın H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve öneriler

İşletmelerin müşterilerle iletişim kurmak, yeni müşteriler kazanmak, marka bilinirliğini sağlamak, imajı korumak vb. amaçlarla yürütülen sosyal ağ faaliyetleri online tüketici katılımını ve satın alma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmaları (Barhemmati ve Ahmad, 2015; Farook ve Abeysekara, 2016; Muchardie, vd., 2016; Kim ve Ko, 2010; Hutter ve diğerleri, 2013; Toor vd., 2017; Laksamana, 2018; Almohaimmeed, 2019) desteklemektedir. Markaların sosyal ağlardaki faaliyetleri tüketicilerin bu faaliyetlere bilişsel ve davranışsal katılımlarını etkilemektedir. Sosyal ağlarda tüketicilerin keyif alabilecekleri eğlenceli, ilgi çekici, fotoğraf veya video içerikli paylaşımlar yapmak, tüketicilerin beğenme, paylaşma ve yorum yapma şeklindeki katılımlarını artırmak için kullanılabilir. Özellikle en çok takip edilen ürün grubu olan kıyafet markalarının sayfalarında güncel içerikler sunması, paylaşımlarını güncel tutması ve paylaşım sürelerine dikkat etmesi gerekmektedir. Böylece tüketicilerin katılımları artırılarak marka ile daha fazla etkileşim kurması sağlanabilir. Markaların sosyal ağlardaki faaliyetleri benzer şekilde tüketicilerin çevrim içi işlemlere yönelik istekli olmasını ve bir ürünü satın alma olasılığını da etkilemektedir. Özellikle tüketicilerin ürünü satın almasını sağlamak için ürün veya marka hakkındaki bilgilerini artıracak paylaşımlarda bulunmak etkili olabilir. Buna ek olarak tüketicinin kafasındaki soruları yanıtlamak adına sosyal ağlarda ürün özellikleri, yeni çıkan ürünler, promosyonlar veya diğer sunulan ek hizmetlerle ilgili ayrıntılı bilgi verebilirler. Satın alma sonrasında veya öncesindeki soru ve şikayetleri değerlendirmek ve hızlı dönüşler yapmak üzere bir sistem oluşturmak yine satın alma niyeti üzerinde pozitif bir etki yaratabilir. Tüketicilerin markaya güven duymasını sağlayabilir. Bu güveni sağlamak satın alma, ödeme, bilgi kaydı vb. konularda güvenlik tedbirleriyle desteklenebilir ve tüketiciler ürün satın almaya teşvik edilebilir.

Tüketicilerin çevrimiçi katılımı, satın alma niyeti ve marka sadakati arasında ilişkiler bulunmaktadır. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar da mevcuttur. (Prentice vd.,2019; Toor vd., 2017; Dwivedi, 2015; Solem, 2016; Islam, Rahman ve Hollebeek, 2017; Fernandes ve Moreira, 2018; Rather vd. 2018; Kaur vd., 2020; Ting, Abbasi ve Ahmed, 2020; Chi, Yeh ve Yang, 2009; Jalilvand vd., 2011; Porral ve Lang, 2015; Kima ve Lee,2017; Ceyhan, 2019). Tüketicilerin sosyal ağlarda vakit geçirmesi, paylaşımında bulunması, yorumlar yapması vb. hem kendileri için hem de diğer tüketicilerin markayı satın alma niyetlerini etkilemektedir. Bu niyetleri davranışa dönüştürmek için işletmeler ödülleri, çekilişler, yarışmalar düzenleyerek katılımı sağlayabilir ve satın almaya yönelik ilgileri artırabilirler. Satın alma niyeti davranışa dönüştüğünde ve memnuniyet oluştuğunda ise tüketici o ürünü satın almaya devam etmekte ve bağlılık oluşmaktadır. Tüketicilerin sosyal ağlardaki faaliyetlere katılması onların markaya olan ilgilerini artırmakta ve aidiyet duygularını geliştirerek güçlü bir marka sadakati oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla tüketicilerin kendilerini markanın bir parçası olarak görmesi bağlılıklarını artırabilir ve ağızdan ağıza iletişim yoluyla diğer tüketicileri etkilemesi sağlanabilir.

Araştırma Ankara ilinde ikamet eden 18 yaş ve üstü 600 tüketici üzerine yapılmıştır. İleride daha geniş tüketici grupları ile benzer bir çalışmanın yapılmasında fayda vardır. Çalışmada sosyal ağ siteleri

bütün olarak ele alınmıştır. Gelecekteki çalışmalarda farklı sosyal ağ platformlarında tüketici katılımlarının etkisi ayrı ayrı incelenebilir. Ayrıca gelecekteki çalışmalarda modele (tüketici katılımının boyutları, sosyal pazarlamanın boyutları gibi) değişkenler eklenerek incelenebilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Ufuk Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 10/02/2021 tarihli 2021/15 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Ufuk University, Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee on 10/02/2021 and 2021/15 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım-Idea/Concept/ Design: **L.G.Ö.,A.D.Ç.** Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: **L.G.Ö.,A.D.Ç.** Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: **L.G.Ö.,A.D.Ç.** Kaynak Taraması - *Literature Review*: **L.G.Ö.,A.D.Ç.** Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: **L.G.Ö.,A.D.Ç.** Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: **L.G.Ö.,A.D.Ç.** Onay - *Approval*: **L.G.Ö.,A.D.Ç.**

Kaynakça / References

- Ahmed, M. A., & Zahid, Z. (2014). Role of Social Media Marketing to Enhance CRM and Brand Equity in Terms of Purchase Intention. *Asian Journal of Management Research*, 4 (3), 533-549.
- Almohaimmed, B. M.A. (2019). The Effects of Social Media Marketing Antecedents on Social Media Marketing, Brand Loyalty and Purchase Intention: A Customer Perspective. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13 (4), 146-157.
- Alnsour, M., Ghannam, M., Al-Natour, & R., Alzeidat Y. (2018). Social Media Effect On Purchase Intention: Jordanian Airline Industry. *Journal of Internet Banking and Commerce*, June, 23(2), 1-16.
- Anderson, R.E. & Srinivasan, S.S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A Contingency Framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Balakrishnan B.K., Dahnil M.I., Yi W. J., (2014), "The Impact of Social Media Marketing Medium Toward Purchase Intention and Brand Loyalty Among Generation Y", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol:148, 177-185.
- Baldinger, A. L. & Rubinson, J. (1996), Brand Loyalty: The Link Between Attitude and Behavior, *Journal of Advertising Research*, November/ December, 22-34.
- Barhemmati, N., & Ahmad, A. (2015). Effects of Social Network Marketing (SNM) on Consumer Purchase Behavior Through Customer Engagement. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 307-311.
- Başkol, M. (2019). Algılanan Değer, Müşteri Katılımı ve Algılanan Firma Performansı İlişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 904-922.
- Buran, İ., & Koçak, A. (2019). Sanal Marka Topluluklarında Tüketici Katılımı. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 24, Temmuz; 273-302.

- Ceyhan, A. (2019). The Impact of Perception Related Social Media Marketing Applications on Consumers' Brand Loyalty and Purchase Intention. *Emerging Markets Journal*, 9 (1), 87-100.
- Chi, H., Yeh, H., & Yang, Y. (2009). The Impact of Brand Awareness on Consumer Purchase Intention: The Mediating Effect of Perceived Quality and Brand Loyalty. *The Journal of International Management Studies*, 4 (1), 135-144.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36 (2), 123-139.
- De Vries, N. J., & Carlson, J. (2014). Examining The Drivers and Brand Performance Implications of Customer Engagement With Brands in The Social Media Environment. *Journal of Brand Management*, 21 (6), 495-515.
- Doorn, J.V.; Lemon, N. K., Mittal, V., Nass S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef P., (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.
- Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should Marketers Engage and How Can It Be Done Effectively?. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9, 274-277.
- Dwivedi, A. (2015). A Higher-Order Model of Consumer Brand Engagement And its Impact on Loyalty Intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 24; 100-109.
- Fandos, C., & Flavian, C. (2006). Intrinsic and Extrinsic Quality Attributes, Loyalty and Buying Intention: An Analysis For a PDO Product. *British Food Journal*, 108 (8), 646-662.
- Farook, S.F., & Abeysekara, N. (2016). Influence of Social Media Marketing on Customer Engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 5 (12), 115-125.
- Fernandes, T., & Moreira, M. (2018). Consumer Brand Engagement, Satisfaction And Brand Loyalty: A Comparative Study Between Functional And Emotional Brand Relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 28 (2), 274-286.
- France, C., Merrilees, B., & Miller, D., (2016). An Integrated Model of Customer- Brand Engagement; Drivers and Consequences. *Journal of Brand Management*, 23 (2), 119-136.
- Gautam, V., & Sharmab, V. (2017). The Mediating Role of Customer Relationship on the Social Media Marketing and Purchase Intention Relationship with Special Reference to Luxury Fashion Brands. *Journal of Promotion Management*, 23 (6), 872-888.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer Engagement in A Facebook Brand Community. *Management Research Review*, 35 (9), 857-877.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hollebeek, L.D. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring The Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 27 (7-8), 785-807.
- Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., & Fuller, J. (2013). The Impact of User Interactions in SOCIAL media on Brand Awareness and Purchase Intention: The Case of MINI on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 22, (5/6), 342 - 351.
- Islam, J.U., Rahman, Z., & Hollebeek, L.D. (2018). Consumer Engagement in Online Brand Communities: A Solicitation of Congruity Theory. *Internet Research*, 28 (1), 23-45.
- Jalilvandı, M. R., Samiei, N., & Mahdavinia, S.H. (2011). The Effect of Brand Equity Components on Purchase Intention: An Application of Aaker's Model in the Automobile Industry. *International Business and Management*, 2 (2), 149-158.
- Kara, Y., & Çoşkun, A. (2012). Sosyal Ağların Pazarlama Aracı Olarak Kullanımı: Türkiye'deki Hazır Giyim Firmaları Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 73-90.
- Kaur, H., Paruthi, M., Islam, J., & Hollebek, L.D. (2020). The Role Of Brand Community Identification and Reward on Consumer Brand Engagement and Brand Loyalty in Virtual Brand Communities. *Telematics and Informatics*, 46, March, 101-121.

- Kırcova, İ., Yaman, Y., & Köse, Ş.G. (2018). Instagram, Facebook or Twitter: Which Engages Best? A Comparative Study of Consumer Brand Engagement and Social Commerce Purchase Intention. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4 (1), 268-278.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2010). "Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1 (3), 164-171.
- Kim, A.J., &Ko, E. (2012). Impacts of Luxury FashionBrand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1 (3), 164-171.
- Kim, J., & Lee, H. K. (2017). Influence of Integration on Interactivity in Social Media Luxury Brand Communities. *Journal of Business Research*, Vol:99, 422-429.
- Kirtış, K. A., &Karahana, F. (2011). To Be or Not TO Be in Social Media Arena As The Most Cost-Efficient Marketing Strategy After The Global Recession., *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24; 260-268.
- Koçak, A., Tümer Kabadayı, E., & Erişke T. (2018). İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (66), 493-504.
- Laksamana, P. (2018). Impact of Social Media Marketing on Purchase Intention and Brand Loyalty: Evidence from Indonesia's Banking Industry. *International Review of Management and Marketing*, 8 (1), 13-18.
- Leckie, C., Nyadzayo, M.W., & Johnson, L.W. (2016). Antecedents of Consumer Brand Engagement And Brand Loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32 (5-6), 558-578.
- Liu, F., Li, J., Mizerski, D & Soh, H. (2012). Self-Congruity, Brand Attitude, And Brand Loyalty: A Study on Luxury Brands. *EuropeanJournal of Marketing*, 46 (7-8), 922-937.
- Liua, X., Shinb, H., & Burn, A. C. (2021). Examining The Impact of Luxury Brand's Social Media Marketing on Customer Engagement: Using Big Data Analytics And Natural Language Processing. *Journal of Business Research*, 125; 815-826.
- Lujja, A., &Özata, F. Z. (2017). The Consequences of Consumer Engagement in Social Networking Sites. *Business and Economics Research Journal*, 8 (2), 275-291.
- McKnight, D.H, &Chervany, N.L. (2002). What Trust Means in E-commerce Customer Relationships: An İnterdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (2), 35-59.
- Muchardie, B. G., Ydiana, N. H., & Gunawan, A. (2016). Effect of Social Media Marketing on Customer Engagement and its Impact on Brand Loyalty in Caring Colours Cosmetics, Martha Tilaar. *Binus Business Review*, 7 (1), 83-87.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63 (4), 33-44.
- Orel, F. D., &Arık, A. (2020). Sosyal Medya Pazarlama Faaliyetlerinin Çevrimiçi Tüketici Katılımı ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Moda Markaları Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 49, 146-161.
- Oyman, M. (2002). Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi. *Kurgu Dergisi*, 19 (19), 169-185.
- Özçifçi, V. (2020). Sosyal Medyanın Tüketicilerin Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 206-223.
- Panda, T.K., Kumar, A., Jakhar, S., Luthra, S., Garza-Reyes, J. A., Kazacoğlu, I., &Nayak, S. S. (2020). Social and Environmental Sustainability Model on Consumers' Altruism, Gren Purchase Intention, Gren Brand Loyalty and Evangelism. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 243, 1-11.
- Pandey, S., &Srivastava, S. (2016). Antecedents of Customer Purchase Intention. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18 (10), 55-82.
- Patterson, P., Yu, T., &Ruyter, K.D. (2006). Understanding Customer Engagement in Services. *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy 2006 Conference: Advancing Theory, Maintaining Relevance*, Brisbane

- Pjero, E., & Kercini, D. (2015). Social Media and Consumer Behavior – How Does it Works in Albania Reality? *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4 (3), 141-146.
- Porral, C. C., &Lang M. F. (2015). The Role of Manufacturer Identification, Brand Loyalty and Image on Purchase Intention. *British Food Journal*, 117 (2), 506-522.
- Prentice, C., Han X.Y., Hua L.L., & Hu L. (2019). The Influence of Identity-Driven Customer Engagement on Purchase Intention. *Journal of Retailingband Consumer Services*, 47, 339-347.
- Rather, A.A., Tehseen S., &Parrey S. H. (2018). Promoting Customer Brand Engagement and Brand Loyalty Through Customer Brand Identification and Value Congruity. *Spanish Journal of Marketing*, 22 (3), 321-339.
- Santosa, M. H. (2020). A Study of Indonesian High School Students' Perception on the Use of Instagram as English Instructional Media. *Humanising Language Teaching*, 22 (4), 1-7.
- Sheth, S., &Kim, J. (2017). Social Media Marketing: The Effect of Information Sharing, Entertainment, Emotional Connection and Peer pressure on the Attitude and Purchase Intentions. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 5 (1), 62-70.
- So, K.K.F., King, C., &Sparks, B. (2014). Customer Engagement With Tourism Brands: Scale Development and Validation. *Journal of Hosp. Tour. Res*, 38 (3), 304-3029.
- Solem, B. A. A. (2016). Influences of Customer Participation and Customer Brand Engagement on Brand Loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 33 (5), 332-342.
- Tafesse, W. (2016). An Experiential Model of Consumer Engagement in Social Media. *Journal of Product & Brand Management*, 25 (5), 424 -434.
- Ting, D.H, Abbasi, A.Z., &Ahmed, S. (2020). Examining the Mediating Role of Social Interactivity Between Customer Engagement and Brand Loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33 (5), 1139-1158.
- Toor, A., Husnain, M., & Hussain, T. (2017). The Impact of Social Network Marketing on Consumer Purchase Intention in Pakistan: Consumer Engagement as a Mediator. *Asian Journal of Business and Accounting*, 10 (1), 167-199.
- Vivek, S.D., Beatty, S.E., &Morgan, R.M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), 122-146.
- Wang, J.C., & Chang, C.H. (2013). How Daring Social Ties and Product-Related Risks Influence Purchase Intentions: A Facebook Experiment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12 (5), 337-346.
- Weman, E. (2011). Consumer Motivations to Join a Brand Community on Facebook. (Master's thesis). Hanken School of Economics, Helsinki.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of an Internet Shopping Site (SITEQUAL). *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2 (1), 31-47.
- Zeithaml, V., Berry, L., &Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.

Uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasındaki ilişki: Türkiye örneği (1970-2019)

The relationship between international trade and international tourism: The case of Turkey (1970-2019)

Suna Şahin¹ 

Öz

Uluslararası turizm, küresel gelişme ve entegrasyon sürecinin bir parçası olarak, ekonominin büyümesine, ülkenin dünya pazarlarında rekabet gücünün artmasına ve nüfusun refahının artmasına bağlı olan etkili faktörlerden biri haline gelmiştir. Turizmin uluslararası, çok boyutlu bir olgu olması, dünya ülkelerinin sınırlarını açmasına neden olmaktadır. Bu çalışma turizmin ticaret üzerine yansımalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Türkiye için 1970-2019 dönemine ait olarak elde edilen değişkenlere yönelik, birim kök, nedensellik ve eşbütünlük analizleri yapılmıştır. Reel GSYİH, toplam ticaret (ihracat ve ithalat verileri), turizm verileri (turizm gelirleri ve gelen turist sayıları) kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Türkiye’de belirlenen dönemlerde uluslararası turizm, uluslararası ticaretin Granger nedenidir. Çalışma kapsamında bulunan sonuçların uzun dönemli olarak geçerliliği Engle-Granger Eşbütünlük analizi yardımı ile sınanmış ve elde edilen ilişkinin uzun dönemde de geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Ticaret, Küreselleşme, Uluslararası Turizm

Jel Kodları: F1, F5, F6

Abstract

As part of the global development and integration process, international tourism has become one of the influential factors that depend on the economy's growth, the increase in the country's competitiveness in world markets, and the increase in the population's welfare. Furthermore, tourism is an international and multidimensional phenomenon that causes countries to open their borders. Therefore, this study aims to reveal the reflections of tourism on trade. In this context, unit root, causality and cointegration analyzes were conducted for the variables obtained for the period 1970-2019 for Turkey. As a result, according to the analysis results using real GDP, total trade (export and import data), tourism data (tourism revenues and number of incoming tourists), international tourism is the Granger cause of international trade in Turkey in the specified periods. Furthermore, the long-term validity of the results within the scope of the study was tested with the help of Engle-Granger Co-integration analysis, and it was concluded that the obtained relationship was also valid in the long term.

Keywords: International Trade, Globalization, International Tourism

Jel Codes: F1, F5, F6

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

suna.sahin@yeniyuzuyil.edu.tr

ORCID: 0000-0002- 8241-739X.

Başvuru/Submitted: 30/06/2021

Revizyon/Revised: 20/08/2021

Kabul/Accepted: 28/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Şahin, S. Uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasındaki ilişki:

Türkiye örneği (1970-2019), bmij (2021) 9

(3): 1060-1075, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1876>

Extended Abstract

The relationship between international trade and international tourism: The case of Turkey (1970-2019)

Literature

Kulendran and Wilson (2000) conducted the first research on the interdependencies between goods flows and tourist arrivals. Cointegration and Granger causality analyzes were applied by considering the variables of the holiday, business and total tourist arrivals, imports, and real exports for the 1982:1 - 1997:4 periods for Australia, USA, Japan, New Zealand and the United Kingdom. They used three hypotheses for this. The "Marco Polo" hypothesis is the interest and awareness hypothesis and the opportunity hypothesis. First, it indicates the existence of causality from business tourist inflows to trade. Second, he argues that trade leads to tourism (especially for holidays). Third, he argues that tourism for non-commercial purposes (holidays or visiting friends) can lead to commerce. The results showed that there is a bidirectional relationship between international trade and international tourism.

Shan and Wilson (2001) used GDP, total trade (both imports and exports), cost of living, exchange rate data variables to investigate the relationship between international trade and international tourism flows in China for the 1987:1-1998:1 periods. They applied the Granger causality test. The results show that there is bidirectional causality between trade and tourism in China.

In their study, Kadir and Jusoff (2010) considered tourism revenues, exports, imports and total trade data as variables within the scope of the 1995:1-2006:4 periods and conducted a study on Malaysia. Co-integration and causality tests were applied in the study, and a one-way causality was concluded from export and import flows to tourist inflows and from total trade to tourist inflows. According to the researchers, exports and imports in total trade cause growth in the tourism sector, indicating that most tourists are interested in business tourism.

Majewska and Mińska-Struzik (2012) investigated a relationship between tourists coming to Poland and Poland's export flows for the 1993-2010 and 2005-2010 periods. The study applied cointegration analysis, Granger causality and externality tests, and the Var Model was established. The cointegration analysis shows that export flows and inbound tourism generally show similar trends in the long run. In addition, the test of causality between exports and tourist arrivals showed that exports cause tourism more frequently.

Dritsakis and Athanasiadis (2000) examined some variables that affect tourist demand in Greece. In the econometric model used, it has been observed that disposable income does not significantly affect tourist demand. According to Dritsakis and Athanasiadis, this shows the conclusion that Greece continues to attract tourists even when incomes fall during recessions. The researchers stated that the average total cost and the cost of travel have minimal impact on tourist demand. It has been seen that the currency of the country of origin, namely the exchange rate, does not play an important role against the Greek drachma. On the other hand, advertising expenditures play an important role in tourist demand. Finally, the dummy variable, which measures the effect of political stability, showed that political stability is an essential factor in tourist demand.

In his study, Katircioğlu (2009) used GDP, tourist arrivals, trade volume, export and import variables for his research between international trade and international tourism and growth for Cyprus between 1960-2005. In the study, the ARDL Granger causality test was applied, and it was concluded that there is a causal relationship between growth and the number of tourists and between trade and the number of tourists.

Bahar and Baldemir (2008) researched Turkey using tourism revenues and export variables from 1980 to 2005 for the relationship between international trade and international tourism. Researchers have shown a one-way causality from tourism revenues to exports, and tourism movements between countries cause exports between the same countries.

Massidda and Mattana (2013) considered the relationship between international tourism and real GDP and the share of international commercial transactions in GDP for Italy for the 1987-2009 period. The variables are GDP, tourism revenues, total trade (exports and imports). According to the results, there is a long-term relationship between real GDP and international tourism, on the other hand, total trade and international tourism. Therefore, it is concluded that there is a one-way causality running from trade to tourism flow.

Research subject

This study aims to analyze the relationship between international trade and international tourism within the scope of the 1970-2019 periods in Turkey.

Research purpose and importance

Today, it is possible to state that the increase in international service trade continues rapidly, and tourism has the most critical place in traditional international service trade. Tourism is an international, multidimensional phenomenon with significant effects that cause countries to open their borders. In this study, the relationship between international trade and international tourism was investigated by using the variables of Real GDP, total trade (export and import data), tourism data (tourism revenues and incoming tourists) for the period 1970-2019 for Turkey, and the limited literature in the relevant field shows the importance of the study.

Contribution of the article to the literature

Although the relationship between international trade and economic growth has found wide application in the literature over the years, this cannot be said about tourism and the growth of trade and tourism. Therefore, this study will contribute to the literature.

Design and method

The study explains the relationship between international trade and international tourism through graphics, figures, and tables.

Research type

Research paper

Research problems

Is there a relationship between Turkey's international trade and international tourism between 1970-2019 or not?

Data collection method

The data used in the study were obtained from TURKSTAT, the World Bank, the Ministry of Culture and Tourism and the Central Bank.

Quantitative/qualitative analysis

Granger causality analysis and Engle-Granger Co-integration analysis were applied for the relationship between international tourism and international trade in the specified periods in Turkey.

Research hypotheses

There is a relationship between international tourism and international trade in the specified periods in Turkey.

There is no relationship between international tourism and international trade in the specified periods in Turkey.

Findings as a result of analysis

According to the study results, international tourism is the Granger cause of international trade in the determined periods in Turkey. Therefore, it is concluded that there is a one-way causality running from total trade (import and export flows), tourist inflows and Real GDP to tourism income. Furthermore, the long-term validity of causality from total trade, real GDP and number of tourists to tourism revenues in the short-term was tested with the Engle-Granger cointegration test. As a result of the analysis, it was concluded that the series are cointegrated and move together in the long run.

Hypothesis test results

There is a relationship between international tourism and international trade in the specified periods in Turkey.

Discussing the findings with the literature

Although the relationship between international trade and economic growth has found wide application in the literature over the years, this cannot be said about tourism and the growth of trade and tourism. Therefore, this study will contribute to the literature. In this study, real GDP, total trade (export and import data), tourism data (tourism revenues and number of incoming tourists) variables are used for the relationship between international tourism and international trade for Turkey.

Conclusion, recommendation and limitations

Tourism can be seen as an intermediary factor in international relations globally because tourism can affect the world. Thanks to tourism, it will be possible to develop public diplomacy and economic relations internationally. The size of the tourism industry certainly depends on the policies of the governments, and the decisions taken by the governments for this industry will affect the relations with other countries because this industry plays a crucial role in economic growth and development, as well as political development and the expansion of peace. Therefore, Turkey needs to provide transportation facilities to attract tourists by using its ability to attract tourists due to its geographical location, strengthen its business policies with other countries by making international agreements, and take government decisions to increase its national and international activities. In short, barriers to international flows should be reduced or removed in a controlled manner. Therefore, it is possible to state that tourism revenues will be essential in solving Turkey's macroeconomic problems (balance of payments deficits). In addition, it has been observed that the share of tourism revenues in GDP, which can be considered an indicator of the importance of the Turkish economy in terms of growth, has increased and even in times of crisis, it has an income-providing income effect. Therefore, we can say that tourism is a vital trade activity for Turkey and contributes in many ways.

Results of the article

According to the study results, international tourism is the Granger cause of international trade in the determined periods in Turkey. The long-term validity of the results within the scope of the study was tested with the help of Engle-Granger Cointegration analysis, and it was concluded that there was a long-term relationship. In this study, it has been seen that there is a relationship between international trade and international tourism as a result of the analysis made using the variables determined for the period 1970-2019, which is the selected year range for Turkey (Real GDP, total trade and tourism data). According to the study results, international tourism is the Granger cause of international trade in the determined periods in Turkey. The long-term validity of the results within the scope of the study was tested with the help of Engle-Granger Cointegration analysis, and it was concluded that there was a long-term relationship. Considering the number of tourists coming to Turkey, it is possible to say that the country successfully attracts tourists, as can be seen in the graphs shown in the study. Therefore, it is possible to see Turkey as a tourism country.

Suggestions based on results

As part of the global development and integration process, international tourism has become one of the influential factors that depend on the economy's growth, the increase in the country's competitiveness in world markets, and the increase in the population's welfare. Tourism has an important place in integrating communities and countries into the global market economy. Most countries in the world are now making their cultures, societies and natural environments available to tourists. Due to socio-economic changes in more developed countries, international tourism in less developed countries has become an attractive option for economic development. Despite the great economic importance of international tourism, as international tourism continues to grow, it is possible to see that there will be a series of adverse and positive effects. Globalization and international tourism growth can lower the domestic price level and increase foreign trade and the availability of products in the domestic economy, thereby stimulating more production. From this point of view, tourism has a significant share in the economic recovery of countries. However, it would be a grave mistake to treat all foreign visitors homogeneously when designing any policy to attract them to tourism activities. In other words, a successful promotional policy for any destination requires an in-depth study of the characteristics of visitors from various backgrounds and the destination itself. Therefore, more data on potential supply-side variables are needed if the international tourism determinants are better understood. Only in this way can more meaningful policy results be achieved. It is also essential that tourism is sustainable for a country. Tourism contributes more to the world than supporting economies and providing employment opportunities.

Giriş

Küreselleşme çatısı altında ülkeler birbirine daha bağımlı hale gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte bilgi teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler dünyada ekonomik devrimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte hem yurtiçi ekonomiler hem de uluslararası ticaret alanında hizmetler sektörünün önemi hızlı artmıştır. Ancak gelişmiş ya da az gelişmiş ülkelerin bütününde hizmet sektörünün önemi yeterince anlaşılmış değildir.

Klasik Ekolün kurucu olan Adam Smith, hizmetleri ekonomide birer kısır faaliyet alanı olarak nitelendirmiştir. Hizmetlerin ikinci derecede faaliyet alanı olarak görülmesinde geleneksel inancın etkisinin büyük olduğunu söylemek mümkündür. Ancak günümüzde teknolojiye, telekomünikasyon (bilgisayar ve iletişim) teknolojilerindeki gelişmeler hizmetlerle ilgili geleneksel düşüncelerin hızla değişmesine neden olmuştur. Uluslararası turizm, birçok ülke için birincil değeri ve önemi olan bir ekonomik faaliyet olarak herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Gelişmekte olan ülkeler, özellikle turizmi, potansiyel olarak ihtiyaçlarını döviz cinsinden karşılayabilecek bir sektör olarak görmüşlerdir. Günümüzde turizm, uluslararası ölçekte çok çeşitli ekonomik ve sosyal faaliyetleri içermektedir. Bu durum her modern toplumun gelişimi ile doğrudan ilişkilidir ve insanlık için daha iyi bir geleceğe ulaşmak adına farklı halklar arasında anlayış ve birlikteliği ilerletme koşullarını sağlamak önem arz etmektedir. Günümüzde ekonomik rekabet tüm dünyaya yayılmıştır. Bugün dünyadaki neredeyse tüm ülkeler kendilerini küresel ekonominin yapısal zorluklarına adapte etmeye çalışmakta ve küresel değişim çerçevesinde ekonomik hareketliliğin etkilerinden faydalanmak istemektedir. Ekonomik ve kültürel üretim süreçleri küreselleşme perspektifiyle, ülkeler arasındaki zaman, mekan, uzaklık ve yakınlık kavramlarını hızla etkilemiştir. Küreselleşmenin kolaylaştırıcılarından biri olan turizm, kapitalist sürecin yanında merkezden çevre katmanlara doğru hareket eden küresel ekonomik ağın mantığı içindeki akışlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşme çatısı altında özellikle gelişmiş bir kültürde insan ihtiyaçlarını optimum düzeyde karşılamak amaçlanmaktadır. İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına ilaveten ülkeler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi ve ülkelerin turizm faaliyetleri ile ekonomilerini iyileştirme çabalarında günümüzde hızla artmaktadır.

Literatür taraması

Turizm tahminiyle ilgili güncel literatür, uluslararası ticaretin uluslararası turizm akışlarını etkilemede oynadığı role işaret etmektedir. Turist talebinin belirleyicilerinden biri olarak uluslararası ticaretin oynadığı rol yeterince anlaşılmış değildir. Uluslararası turizm, daha fazla ticaret fırsatını tetikleyebilir ve dahası, iş seyahatleri 1980'lerden beri uluslararası turizmin önemli bir bileşeni olmuştur. Bu nedenle uluslararası turizm, uluslararası ticareti teşvik eder mi yoksa ticaret, turizmi teşvik eder mi? Bu sorunun dikkate alınmaması, turist talebi işlevinin belirleyicilerinin yetersiz değerlendirilmesine yol açmaktadır. (Shan ve Wilson, 2001: 279). Turizm, uluslararası mal akışını teşvik edebilir ve diğer yandan ticaret turizmi canlandırabilir.

Ticaret ve turizm arasındaki bağlantının teorik gerekçesini sunabilecek mikroekonomik bir model hala bulunmasa da seçilen ülkelerde geliştirilen ampirik çalışmalar, tartışılan karşılıklı ilişkilerin gerçekten var olduğunu göstermektedir (Majewska ve Mińska-Struzik, 2012:2). Uluslararası turizm talebi genellikle bir menşe ülkeden yabancı bir istikamete gelen turist sayısı veya bir varış ülkesindeki turistlerin yaptığı harcamalar açısından ölçülür (Lim ve Mcaleer, 2000:500). Çoğu ülkede ulusal gelirin devam eden büyümesi buna ilaveten ulaşım maliyetlerindeki önemli düşüş, sınır ötesi hareketlerin serbestleşmesi ve yurtdışına seyahat etme eğiliminin artmasıyla birlikte, dünyadaki toplam uluslararası ziyaretçi sayısı artmıştır.

Ampirik olarak, turizm talebini modellemek için iki ana yaklaşım vardır (Wang ve Wu, 2003:321): Tek denklem yaklaşımı ve eşzamanlı denklem yaklaşımı. Tek denklemli yaklaşım, turizm talebinin turist harcamaları (gelirler) veya turistlerin gelen sayısı ile ölçüldüğünü, gelire, görece fiyatlara veya döviz kurlarına ve ulaşım maliyetlerine ve ayrıca pazarlama harcamaları, politik aksaklıklar veya önemli spor etkinlikleri gibi diğer faktörlere bağlı olduğunu varsayar. Eşzamanlı denklem yaklaşımı ise ekonomik birimlerin yabancı turizme harcanacak miktarı önceden belirlediklerini ve ardından hedef ülkelerin uluslararası turizm bütçesindeki payının duyarlılığını özellikle farklı istikametler arasındaki gelir ve göreceli fiyatlardaki değişikliklere göre tahmin ettiğini varsayar. Eşzamanlı denklem yaklaşımı, bir ekonominin uluslararası turizm piyasasındaki göreceli rekabet gücünün araştırılmasında daha uygun görülebilir. Göreceli fiyat etkisi, ziyaretin amaçlarına ve seyahat kalıplarına bağlıdır; döviz kuru etkisi, varılan ülkedeki turizm harcamalarının yerel para birimi cinsinden mi yoksa menşe ülkenin para birimi cinsinden mi fiyatlandırıldığına bağlıdır ve arz eğrisi etkileri başlangıç ve varış noktasına bağlıdır (Wang ve Wu, 2003:341).

Ticaret-turizm literatürünün gözden geçirilmesi, iki akış arasındaki ilişkinin doğası ve gücünün daha fazla araştırılması için bir mantık sağlamaktadır. Araştırma metodolojisi açısından, en yaygın yöntemler eşbütünleşme analizi ve Granger nedensellik testleridir. Ticaret ve turizm arasındaki ilişkiyi neyin belirlediğini ve ticaret ve turizmin belirleyicilerinin iki akış arasındaki nedenselliğin varlığını etkileyip etkilemediğini test etmek için bazı kontrol değişkenleri modellere dahil edilmelidir (Fry, Saayman ve Saayman, 2010).

Kulendran ve Wilson (2000) mal akışı ile turist girişleri arasındaki karşılıklı bağımlılıklara ilişkin ilk araştırma yapmışlardır. Avustralya, ABD, Japonya, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık için 1982:1- 1997:4 dönemlerine ait tatil, iş ve toplam turist gelişleri, ithalat, reel ihracat verilerini değişkenlerini ele alarak eşbütünleşme ve Granger nedensellik analizlerini uygulamışlardır. Bunun için üç hipotez kullanmışlardır. Bu hipotezler; "Marco Polo" hipotezi, ilgi ve farkındalık hipotezi ve fırsat hipotezidir. Birincisi, iş amaçlı turist girişlerinden ticarete nedenselliğin varlığına işaret etmektedir. İkincisi, ticaretin turizme yol açtığını (özellikle tatiller için) iddia etmektedir. Üçüncüsü, ticari olmayan amaçlarla yapılan turizmin (tatiller veya arkadaş ziyaretleri için olduğu gibi) ticarete yol açabileceğini savunmaktadır. Sonuçlar uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasında çift yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.

Shan ve Wilson (2001), 1987:1-1998:1 dönemleri için Çin'deki uluslararası ticaret ve uluslararası turizm akışları arasındaki ilişkiyi araştırmak adına GSYİH, toplam ticaret (hem ithalat hem ihracat), yaşam maliyeti, döviz kuru verileri değişkenlerini kullanmışlar ve Granger nedensellik testini uygulamışlardır. Sonuçlarda Çin'de ticaret ve turizm arasında çift yönlü bir nedensellik olduğunu tespit etmişlerdir.

Kadir ve Jusoff (2010) çalışmalarında, 1995:1-2006:4 dönemleri kapsamında turizm gelirleri, ihracatı, ithalatı ve toplam ticaret verilerini değişken olarak ele almışlar ve Malezya üzerinde çalışma yapmışlardır. Çalışmada eş bütünleşme ve nedensellik testleri uygulanmış, ihracat ve ithalat akışlarından turist girişlerine ve toplam ticaretten turist girişlerine kadar uzanan tek yönlü bir nedensellik sonucuna varılmıştır. Araştırmacılara göre, toplam ticarete ihracat ve ithalat turizm sektöründe büyümeye neden olmaktadır ve bu da turistlerin çoğunun iş turizmi ile ilgilendiğini göstermektedir.

Majewska ve Mińska-Struzik (2012) çalışmalarında, 1993-2010 ve 2005-2010 dönemleri için Polonya'ya gelen turistler ile Polonya'nın ihracat akışları arasındaki ilişkinin varlığını araştırmışlardır. Çalışmada eşbütünleşme analizi, granger nedensellik ve dışsalık testleri uygulanmış, Var Modeli kurulmuştur. Eşbütünleşme analizi, uzun vadede ihracat akışlarının ve gelen turizmin genel olarak benzer eğilimler gösterdiğini göstermektedir. Buna ilaveten ihracat ve turist gelişleri arasındaki nedenselliğin testi ihracatın turizme daha sık neden olduğunu göstermiştir.

Dritsakis ve Athanasiadis (2000) çalışmalarında, Yunanistan'da turist talebini etkileyen bazı değişkenleri incelemişlerdir. Kullanılan ekonometrik modelde, harcanabilir gelirin, turist talebi üzerinde önemli bir etki yapmadığı görülmüştür. Bu, ekonomik durgunluk dönemlerinde gelirleri düştüğünde bile Yunanistan'ın turist çekmeye devam ettiği anlamına geldiği sonucunu göstermektedir. Araştırmacılar, ortalama toplam maliyetin ve seyahat maliyetinin turist talebi üzerinde minimum etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yunan drahmi karşısında menşe ülkenin para biriminin yani döviz kurunun önemli bir rol oynamadığı görülmüştür. Reklam harcamaları, turist talebinde önemli bir rol oynamaktadır. Siyasi istikrarın etkisini ölçen kukla değişken, turist talebinde siyasi istikrarın önemli bir faktör olduğunu göstermiştir.

Katircioğlu (2009) çalışmasında, Kıbrıs için 1960-2005 yılları arasında uluslararası ticaret ve uluslararası turizm ve büyüme arasındaki araştırması için GSYİH, turist gelişleri, ticaret hacmi, ihracat ve ithalat değişkenlerini kullanmıştır. Çalışmada ARDL Granger nedensellik testi uygulanmış ve büyüme ve gelen turist sayısı arasında ve de ticaret ile gelen turist sayısı arasında nedensellik ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bahar ve Baldemir (2008) çalışmalarında, uluslararası ticaret ile uluslararası turizm arasındaki ilişki için 1980-2005 dönemlerine ait turizm gelirleri ve ihracat değişkenlerini kullanarak Türkiye üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, turizm gelirlerinden ihracata tek yönlü bir nedenselliğin ve ülkeler arasında meydana gelen turizm hareketlerinin yine aynı ülkeler arasında ihracata neden olduğunu göstermiştir.

Massidda and Mattana (2013) çalışmalarında 1987-2009 dönemleri kapsamında İtalya için, uluslararası turizm ve reel GSYİH arasındaki ilişki ve uluslararası ticari işlemlerin GSYİH içindeki payını dikkate almışlardır. Değişkenler, GSYİH, turizm gelirleri, toplam ticaret (ihracat ve ithalat)dir. Sonuçlara göre, reel GSYİH ve uluslararası turizm, diğer yandan toplam ticaret ve uluslararası turizm arasında uzun

vadeli ilişki söz konusudur. Ticaretten turizm akışına doğru giden tek yönlü bir nedensellik olduğu sonucuna varılmıştır.

Ozcan ve Yorgancılar (2016) çalışmalarında, Türkiye'yi örnek alarak uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 1963-2010 dönem aralığı için yapmış oldukları çalışmada Granger Nedensellik Testi ve Toda-Yamamoto yöntemlerini tercih etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, ihracat ve toplam ticaret hacmi ile turizm arasında çift yönlü, ithalat ile ise tek yönlü bir nedensellik ilişkisinin olduğunu ve turizmden tüm diğer değişkenlere doğru tek yönlü bir nedenselliğin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ozcan (2016) çalışmasında 1995'ten 2013'e kadar 16 Akdeniz ülkesi için uluslararası ticaret ve turizm arasındaki nedensel ilişkiyi incelemektedir. Panel Granger nedensellik sonuçlarına göre on altı Akdeniz ekonomisinden dördünde ihracattan turizme doğru nedensellik bulunmaktadır.

Dünya hizmetler ticareti içinde turizmin önemi

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisine göre üretim faktörleri ülke için tam hareketli iken ülkeler arasında tam hareketsizdir. Bu varsayım dolayısıyla Heckscher-Ohlin modelini hizmet ticaretinde uygulamak zordur. Bunun nedeni ise hizmet ticaretinin büyük ölçüde üretim faktörlerinin uluslararası alanda hareketliliğine bağlı olmasıdır. Ekonomik faaliyetler kapsamında hizmetler kesimi geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle sektörün genel bir tanımını yapmak güçtür. Bununla birlikte, üretimi ve tüketiminin aynı yerde ve eş anlı olarak gerçekleştirilmesi, diğer bir ifadeyle hizmeti sağlayan ile bundan yararlanan arasında dolaysız bir ilişki bulunması, hizmetlerin saklanamaması ve elle tutulamaz nitelikte olması bazı ortak özelliklerdir.

Hizmetler, teknoloji içeriklerine göre bilgiye dayalı olanlar ve geleneksel hizmetler olmak üzere iki sraya ayrılmaktadır (Seyidoğlu, 2007: 790-791). İlk sraya sigortacılık, bilgi teknolojisi, danışmanlık, müteahhitlik ve teknik hizmetler, reklamcılık, sağlık, eğitim, kamu hizmetleri vs. girmektedir. Bu hizmetleri yürütenler göreceli olarak yüksek bir beşerî sermayeye sahiptirler. İkinci sırada ise turizm, taşımacılık, sosyal hizmetler gibi yöntemleri içeren geleneksel faaliyetler yer almaktadır. Uluslararası ticarete giren geleneksel hizmet faaliyetlerinin başında turizm gelmektedir. Uluslararası turizm, sanayileşmeye destek sağlayan önemli sektörlerden birisidir. Aslında uluslararası turizm, döviz gelirlerini artırmak üzere, gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerin yoğun biçimde özendirmeye çalıştıkları bir hizmet alanıdır. Artan küreselleşme olgusu, uluslararası turizmin önemli ölçüde büyümesi de dahil olmak üzere, uluslararası mal ve hizmet akışının sistematik olarak yoğunlaşmasıyla kendini göstermektedir. İhracatı artırmayı ve böylece küresel ekonomik bağlantılar ağına katılmayı hedefleyerek ekonomilerini açan ülkeler, genellikle turist girişlerinde bir artış yaşarlar.

Doğal, tarihi ve kültürel zenginliklere sahip ülkeler turizm açısından göreceli bir üstünlüğe sahiptir. Bununla birlikte, turizmin geliştirilebilmesi aynı zamanda belirli bir alt yapının oluşturulmasını gerektirir. Bu açıdan ülkenin yatırım kaynakları tarım, sanayi ve benzeri sektörler arasında dağıtılırken turizm kesimine de gereken pay ayrılmalıdır (Seyidoğlu, 2007: 798). Turizm ülkede özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesinde de önemli bir kaynak durumundadır. Turizm, kaynaklara göreceli bakımdan zengin biçimde sahip ülkelerde, gelir ve istihdam etkilerinin yanında ülkeye önemli ölçüde döviz geliri kazandırabilir. Elde edilen bu dövizler ise örneğin kalkınmakta olan bir ülkede sanayileşme çabalarına önemli destek oluşturur. Bu nedenle gerekli alt yapıya sahip ülkelerde, bir yandan ihracatın özendirilmesine önem verilirken, diğer yandan da turizm gelirleri artırılmaya çalışılır.

Dünyadaki ülkeler için turizm endüstrisi, önemli ekonomik kazançlar sağlayan elverişli bir iş sektörü haline gelmiştir. Turizm endüstrisi, özellikle gelişmekte olan yerlerde, turizmle birlikte gelen istihdam ve ekonomik faaliyetlerin artırılması yoluyla yoksulluğun ve bölgesel eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik hayati bir itici güçtür. Çoğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede turizm endüstrisi hem imalat hem de tarım sektörlerini geride bırakarak temel bir gelir üreticisi olarak tanımlanmıştır (Hanafiah ve Zulkifly, 2019: 24). Genel ekonomik büyümenin turizm sektörünün genişlemesini sürdürdüğü ileri sürülmektedir (Massidda ve Mattana, 2013:93). Turist hareketlerini olumlu etkileyen ana değişken Gayri Safi Milli Hasıla'daki (GSMH) büyümedir. GSMH artışı harcanabilir geliri ve dolayısıyla çeşitli mal ve hizmetleri tüketme istekliliğini ve yeteneğini artırır. Turist sektörünün katkısı, döviz sektörü dışındaki sektörler üzerindeki etkisi nedeniyle bir ülke ekonomisi için faydalıdır. Bu faydalara aşağıdaki örnekler verilebilir (Dritsakis ve Athanasiadis, 2000: 1-2):

- İstihdam sektörü ve özellikle de göç etme eğiliminin kısıtlanması ve nüfusun korunması,
- Sanayi ve ticaretin genişlemesi yoluyla iş sektörü, artan turist dalgasını karşılayacak tarımsal üretim, uluslararası ve iç ticaretin harekete geçirilmesi ve ulaştırma gibi hizmetlerle ilgili çeşitli sektörlerin faaliyetleri, telekomünikasyon, bankacılık, seyahat acenteleri vb.

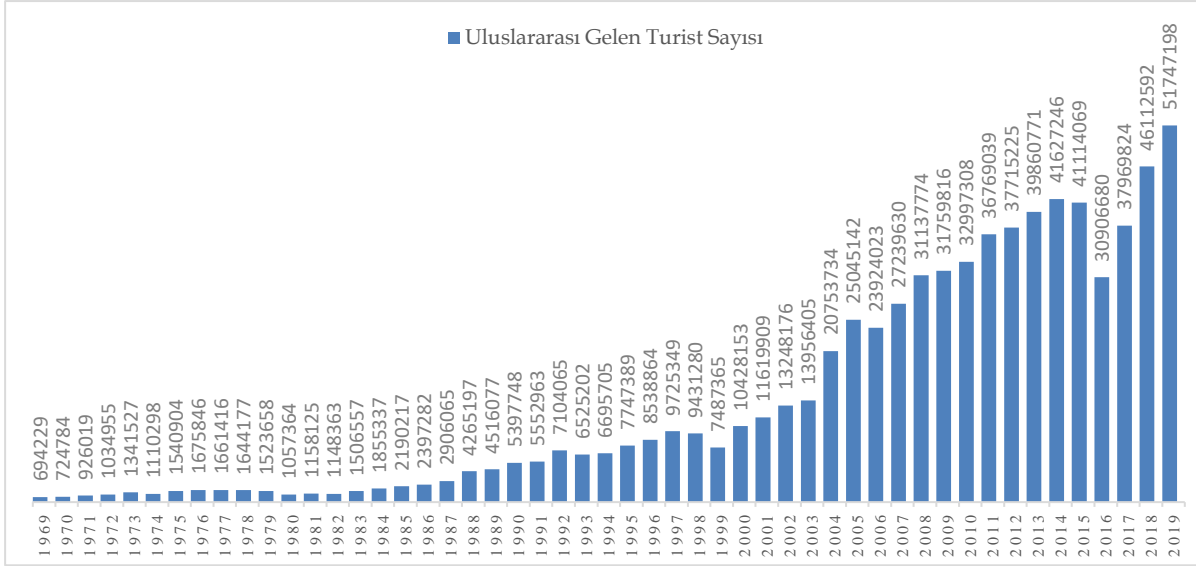
- Gelirler sektörü; Turist gelirinin ülkenin toplam gelirine katkıda bulunması,
- Kültür sektörü; Turizmin arttığı bölgelerde yaşam standartlarının iyileştirilmesinin yanı sıra kültürel standartlarda da önemli iyileşmelerin olması,
- Mali sektör; Turist faaliyetinin kamu ekonomisi ve özellikle yerel düzeyde faydalı sonuçlar vermesidir.
- Turist ziyaretleri, yaş, coğrafi çeşitlilik için algılanan ihtiyaç, yabancı dilde akıcılık gibi özellikler birleştirildiğinde, ülkelerin ticaret üzerinde turizmin etkisi daha büyük olabilir (Aradhyula ve Tronstad,2003: 569). Turizm, ulaşım ve altyapı, konaklama, yiyecek ve içecek işletmeleri gibi turizm tesisleri ve destek hizmetleri gibi birçok bileşeni olan çok yönlü bir endüstridir. Hem özel hem de kamu sektörleri bu sektörde yer almaktadır (Luca ,1997:20).

Turizm üç tür iş veya ticaret içermektedir. Bunlar (Berno ve Bricker, 2001: 6)

- En yaygın olarak turizmle ilişkilendirilen birincil ticaretler (örneğin, ulaşım, tur şirketleri, seyahat acenteleri, konaklama, catering tesisleri ve turistik yerler);
- Turizme özel olmasa da turizmi desteklemeye yardımcı olan ikincil ticaretler (örneğin, perakende alışveriş, bankalar ve sigorta, eğlence ve boş zaman etkinlikleri, kişisel hizmetler); ve turizm için temel altyapı ve desteği sağlayan üçüncül ticaretler (örneğin, kamu sektörü hizmetleri, gıda ve yakıt, imalat).

Türkiye’de turizmin seyri

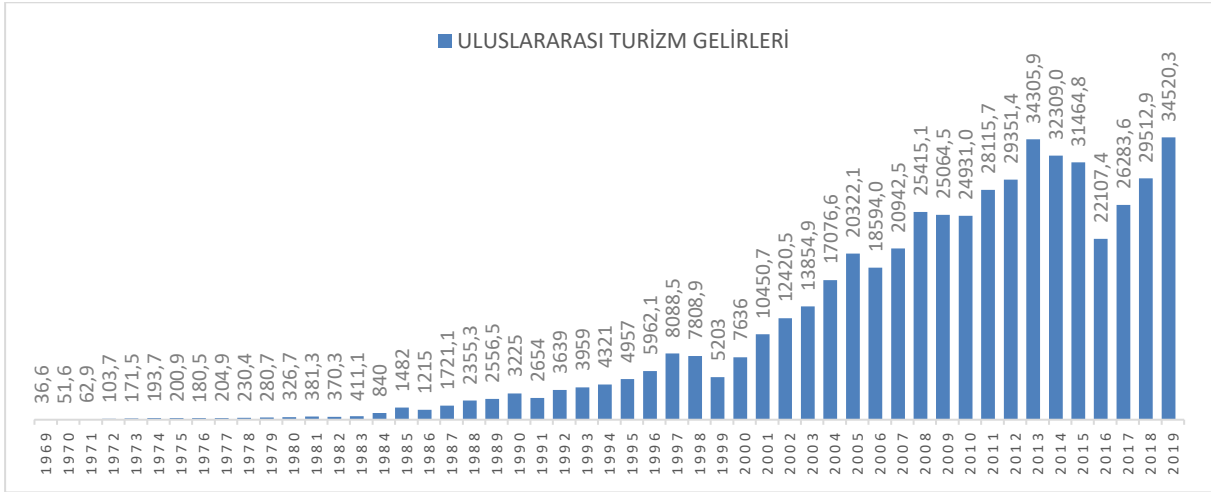
21. yüzyılın başında turizm, günümüzün küresel olgusuna dönüşerek ekonomik kalkınmanın güçlü bir bileşeni ve dünyanın birçok ülkesinin imajını şekillendirmede bir faktör haline gelmiştir (Kyrylov ve diğerleri,2020:2). Uluslararası hizmetler içerisinde en fazla olan şey turizmdir. Kitle turizminin, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz olarak büyük ekonomik, sosyal ve kültürel etkileri vardır. Turizmin ekonomik etkileri dış ticaret, cari açık, turizm geliri ve arz kapasitesi gibi makro düzeyde gerçekleşirken, turizmin sosyal etkileri mikro düzeyde gerçekleşmekte ve toplumsal refahta daha dolaylı faydalar üretmektedir (Ozcan ve Ozcan, 2020: 1). Döviz gelirlerinin neredeyse tamamına yakınına turizmden sağlayan ülkeler bulunmaktadır. Bu öneminden dolayı turizmden dumansız endüstri olarak da söz edilmektedir (Çelik, 2004:311). Bir ülkede yerleşik kişilerin yabancı ülkelerde yapmış oldukları turistik harcamaları hizmet ithalatı olarak değerlendirilmektedir. Türkiye, turizm açısından önemli ülkeler arasında yer almaktadır. 1923 yılında Reşit Saffet Atabinen tarafından Mustafa Kemal Atatürk’ün direktifleriyle kurulan Türk Seyyahin Cemiyeti ile Türkiye’de turizme yönelik ciddi anlamda turizm çalışmaları başlamıştır. Cemiyet, 1926 yılında adını "Türkiye Turing Klubü “ ve 1930 yılından itibaren ise "Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu" olarak değiştirmiştir (Altıntaş ve Şahin, 2007: 18-19). 1960 yılında T.C. Turizm Bankası kurulmuş, 1962 yılında da faaliyete girmiştir (Önen, 2000). Ülkelerin içinde buldukları siyasi ve ekonomik dalgalanmalar uluslararası ziyaretçi sayılarını etkileyebilir. Nitekim Türkiye’de de yaşanan siyasi durumlar neticesinde bazı yıllarda, örneğin 1960’lı yıllarda uluslararası ziyaretçi sayısı azalma göstermiştir.1970’li yıllarda Türkiye’de turizmle ilgili ilk devlet planlamaları yapılmış ancak planlamalar ya bölgesel düzeyde kalmış ya da birçoğu uygulanamadığı için 1980’li yıllara kadar Türkiye, turizmde beklenen gelişimi sağlayamamıştır. 24 Ocak 1980 kararları ile Türkiye yeni bir döneme girmiş ve piyasalara müdahaleler azaltılarak liberalizasyon süreci başlamıştır. 1980 öncesi Türkiye’nin yaşadığı ihracat problemi, döviz darboğazları, ticaret engelleri gibi birçok ekonomik sorunu bulunmaktaydı. Dolayısıyla 24 Ocak 1980 kararları neticesinde bu sorunların çözümüne yönelik atılan adımlarda katkısı olacak sektörler yatırımın artırılması gerekiyordu. Hizmet ticareti kapsamında döviz girişini sağlayacak ve ülke için önemli bir ekonomik göstergesi olan ödemeler dengesini iyileştirici etkisi olan turizmin geliştirilmesi önem arz etmekteydi. Dolayısıyla Türkiye’nin 24 Ocak 1980 kararları ile ihracata yönelik sanayileşme stratejisini benimsemesi dış turizmin aktifleşmesinde önemli bir gelişmedir (Kanca, 2015:4). Turizmin ülkeye olan yararı sadece ekonomik olarak düşünülmemeli ekonominin yanında aynı zamanda sosyal ve kültürel olarak da birçok katkısının olacağı unutulmamalıdır (Çoban ve Özcan, 2013:243). 1982 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu bugünkü turizm sektörünün oluşmasında önemli olmuş ve bu kanunla turizm alan ve merkezleri belirlenmiştir (Toker, 2007: 83). Aşağıdaki Grafik 1’de 1969-2019 yılları kapsamında Türkiye’ye gelen turist sayıları gösterilmiştir. Türkiye’yi ziyaret eden uluslararası turist sayısı yıllar itibariyle artış göstermiştir.



Grafik 1: Türkiye'ye 1969-2019 Yılları Arasında Gelen Uluslararası Turist Sayısı

Kaynak: "Turizm İstatistikleri", 2021, Yazar tarafından oluşturulmuştur.

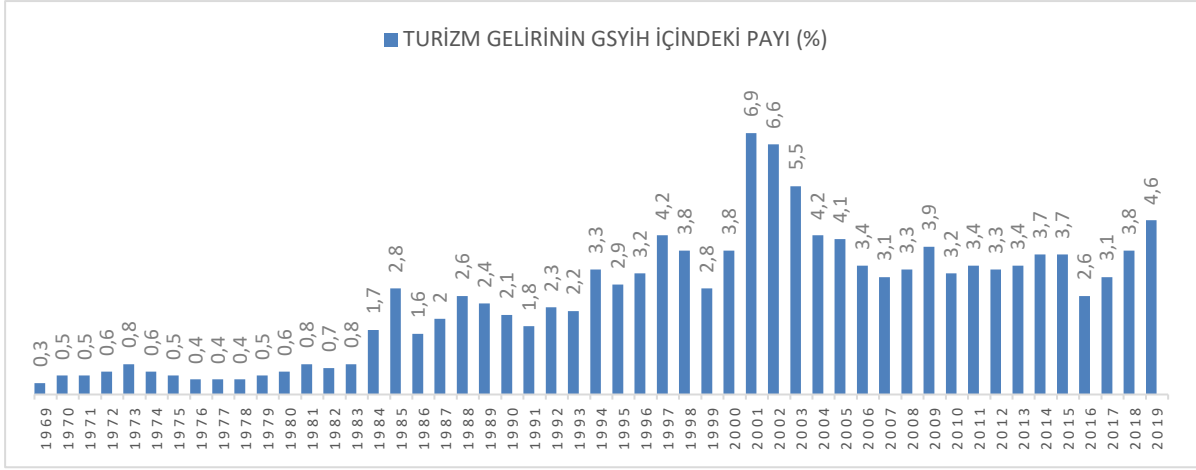
1990-1991 yıllarında meydana gelen Körfez Savaşı'nın da Türkiye turizm sektörü üzerinde ciddi olumsuz etkileri olmuştur. Savaş bölgesine oldukça yakın olan Türkiye'nin 1990 yılında turizm gelirleri düşmüştür. Yine 1999 yılında meydana gelen Kocaeli Depremi ve 2008 yılında yaşanan küresel kriz sonucunda, turizmden elde edilen gelirler düşmüştür.



Grafik 2: Türkiye'nin 1969-2019 Yılları Uluslararası Turizm Gelirleri

Kaynak: "Turizm İstatistikleri", 2021, Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Turizm sektörünün ekonomi üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi için toplam gelirlerin GSYİH içindeki payına da bakılması gerekmektedir. Turizm gelirlerinin GSYİH içindeki payı, bu sektörün ülke için ne kadar önemli olduğunu gösteren önemli bir parametredir. Turizmin ülkelerin ekonomilerine etki etmesi, turizmin üst düzey dışişleri heyetleri arasında diyalog konularından biri olarak görülmesine neden olmuştur. Başka bir deyişle, "diplomasi turizme dayalıdır" ve bu nedenle uluslararası anlaşma ve anlaşmalarda yerini bulmayı başarmıştır (Jalalpour ve Shojaeifar, 2014 :70)



Grafik 3: Türkiye’de 1969-2019 Yılları Turizm Gelirlerinin GSYİH İçindeki Payı

Kaynak: <https://www.ktb.gov.tr/> alınan verilerle Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1982 yılında yürürlüğe giren Turizm Teşvik Kanunu’nun etkisi, sadece toplam turizm gelirlerinde değil, turizm gelirlerinin GSYİH içindeki payında da kendisini göstermiştir. Turizm gelirlerinin GSYİH’e oranının dalgalı bir biçimde seyretmesi, toplam gelirlerin düştüğünü sonucunu vermemektedir. Diğer sektörlerdeki büyüme oranlarının turizm sektöründeki büyüme oranından daha fazla olması, GSYİH içinde turizm sektörünün payının düşmesine neden olmuştur. Kriz dönemlerinde turizm gelirlerinin Türkiye’ye gelir getirici etkisinin olduğu görülmektedir (Şen ve Şit, 2015:37). Türkiye’nin 2007 yılında hazırlanan “2023 Yılı Türkiye Turizm Stratejisi” adlı planı 2000’li yılların önemli turizm politikaları arasındadır. Bu strateji planı çerçevesinde özellikle Türkiye’nin yüksek potansiyel taşıdığı sağlık ve termal turizm alanlarındaki yatırımlar teşvik edilmiştir. Ayrıca alternatif turizme yönelik güçlendirme çalışmalarına hız verilmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007).

Türkiye’de 1970-2019 dönemlerine ait uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasındaki ilişki için ekonometrik analiz

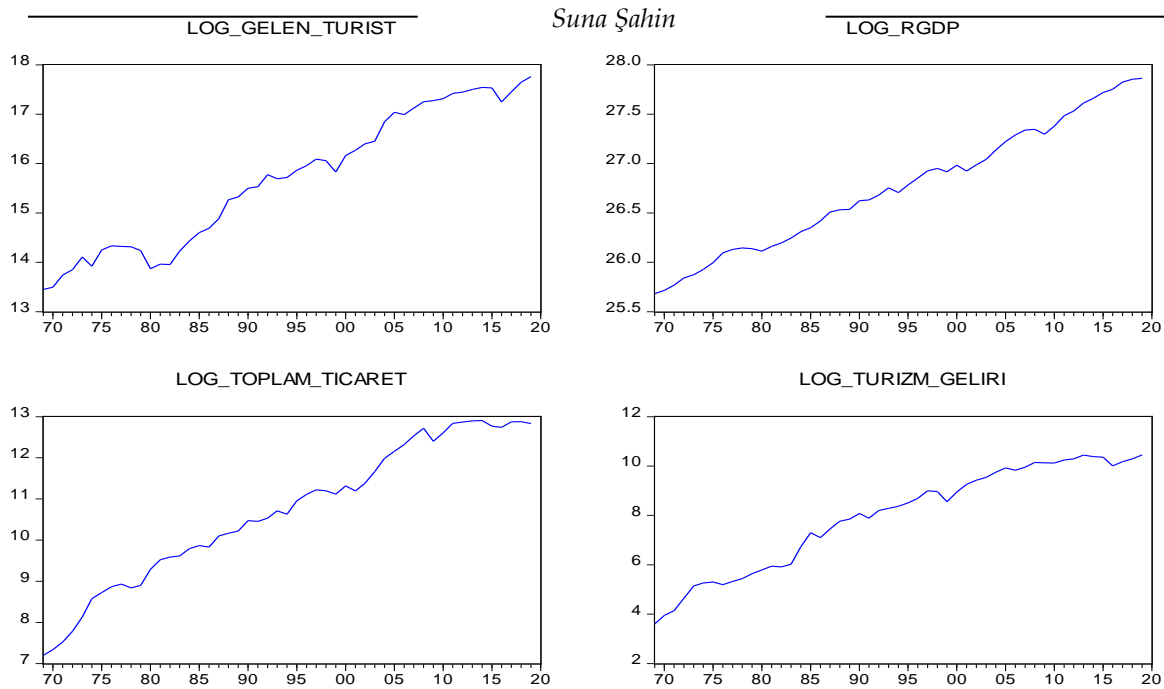
Araştırmanın amacı, veriler ve yöntemi

Uluslararası ticaret ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki yıllar içinde literatürde geniş bir uygulama alanı bulmasına rağmen turizm ve büyüme ya da ticaret ve turizm hakkında bu söylenemez. Bu nedenle yapılan bu çalışma literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, Türkiye için uluslararası turizm, uluslararası ticaret arasındaki ilişki için Reel GSYİH, toplam ticaret (ihracat ve ithalat verileri), turizm verileri (turizm gelirleri ve gelen turist sayıları) değişkenleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan veriler, TÜİK, Dünya Bankası, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Merkez Bankasından alınmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN | LOG_GELEN_TURIST | LOG_RGDP | LOG_TOPLAM_TICARET | LOG_TURIZM_GELIRI |
|--------------|------------------|----------|--------------------|-------------------|
| Mean | 15.68436 | 26.76017 | 10.68802 | 7.954372 |
| Median | 15.77618 | 26.75395 | 10.70937 | 8.371242 |
| Maximum | 17.76188 | 27.86364 | 12.90784 | 10.44930 |
| Minimum | 13.45056 | 25.68329 | 7.198931 | 3.600048 |
| Std. Dev. | 1.379037 | 0.635830 | 1.698728 | 2.086721 |
| Sum | 799.9025 | 1364.768 | 545.0889 | 405.6730 |
| Sum Sq. Dev. | 95.08718 | 20.21401 | 144.2839 | 217.7202 |
| Gözlemler | 51 | 51 | 51 | 51 |

Granger nedensellik analizi yardımıyla ilişkinin test edilmesi için öncelikle verilerin durağanlıklarının sağlanması gerekmektedir. Zaman serisi ile ilgili yapılan analizlerde sahte regresyon problemleri ile karşılaşılması adına gerekli olan bu durağanlık sınamaları, bu çalışmada Genişletilmiş Dickey- Fuller (ADF) yöntemi ile ele alınmıştır. Granger nedenselliğinin ancak durağan veriler ile yapılması nedeniyle çalışmanın nedensellik analizinde birinci farklara yer verilmiştir. Meydana gelen değişimlerin net olarak görülebilmesi için serilerin doğal logaritmaları alınarak analize dahil edilmiştir.



Şekil 1: Durağanlık Öncesi Grafikler

Yukarıda durağanlık öncesi hallerine ait grafikleri verilmiş olan veriler için David A. Dickey ve Wayne A. Fuller (1979)'ın birim köklerin varlığını ve durağanlığını test edilebilen yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre;

$$Y_t = \rho Y_{t-1} + e_t$$

Eşitliğinde Y_t gözlenen değeri, t ise zaman endeksini göstermek üzere; $|\rho| \geq 1$ olduğu gösterilebiliyorsa birim kökün varlığından söz edilebilmektedir. Burada e_t ise sıfır ortalamalı ve varyanslı bağımsız ve normal dağılımlı rasgele değişkenlerin bir dizisini temsil etmektedir (Dickey ve Fuller, 1979: 427). Dickey ve Fuller tarafından belirtilen hipotezler şu şekildedir; (Gujarati, 2006: 718-719).

$H_0: |\rho| \geq 1$: Birim kök mevcuttur. Seri durağan değildir.

$H_1: |\rho| < 1$: Birim kök yoktur. Seri durağandır.

Dickey-Fuller testine, kullanılmakta olan değişkenin gecikmeli değerlerinin de eklenmesi ile birlikte oluşturulan Genişletilmiş Dickey-Fuller testi (ADF) ile, hata terimindeki korelasyon sorununun çözümü amaçlanmaktadır (Sancar ve Polat, 2015: 422).

Analiz sonuçları

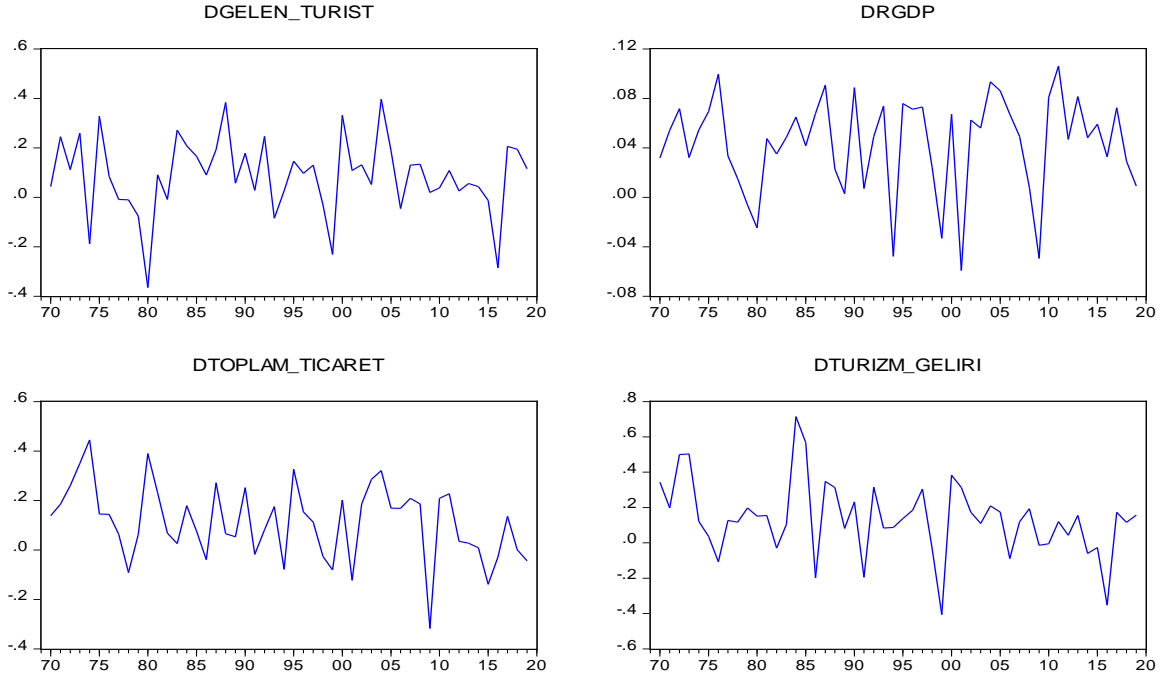
Aşağıdaki tablo ve grafiklerde yapılan analizin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Durağanlık Sınaması

| Değişkenler | SEVİYE | | | BİRİNCİ FARK | | |
|--------------------|----------------------|------------------|-----------------|----------------------|------------------|-----------------|
| | ADF test İstatistiği | Gecikme Uzunluğu | %1 Kritik değer | ADF test İstatistiği | Gecikme Uzunluğu | %1 Kritik değer |
| log_gelen_turist | -0.627 | 0 | -3.568 | -3.568* | 0 | -3.571 |
| log_rgdp | -0.048 | 0 | -3.568 | -6.789* | 0 | -3.571 |
| log_toplam_ticaret | -2.639 | 0 | -3.568 | -5.944* | 0 | -3.571 |
| log_turizm_geliri | -2.630 | 0 | -3.568 | -6.250* | 0 | -3.571 |

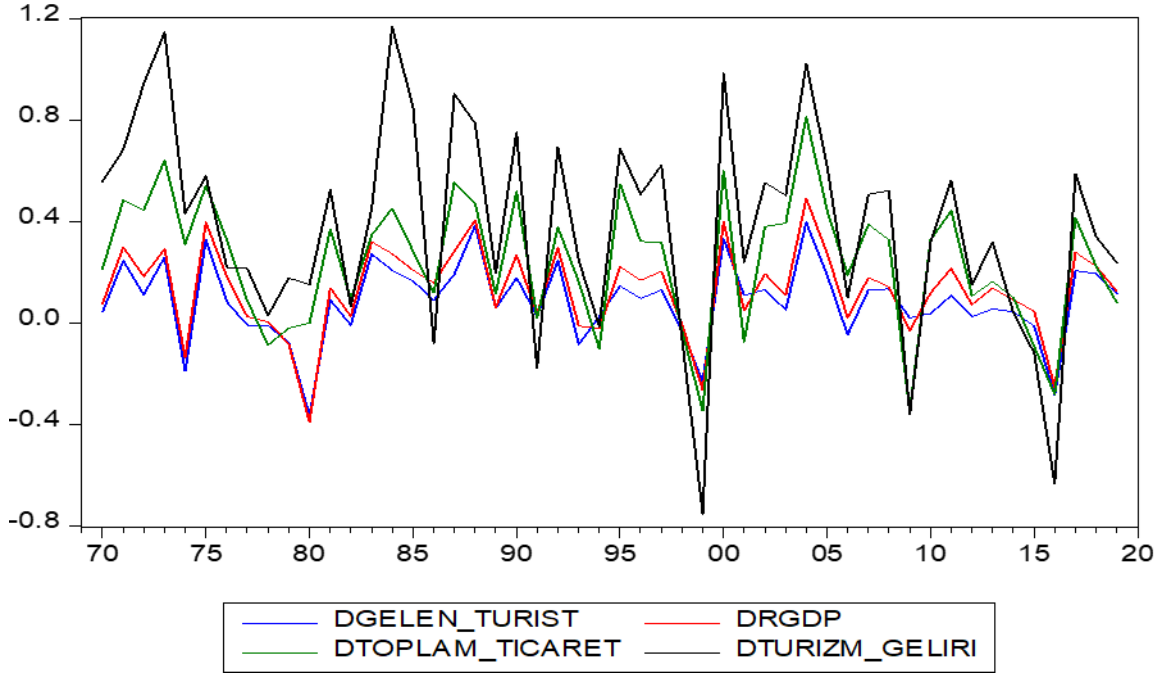
Not*: Test istatistiğinin %1 önem düzeyinde anlamlılığını temsil etmektedir. (Gecikme Uzunlukları Schwarz Bilgi Kriteri'ne göre otomatik belirlenmiştir).

Yukarıdaki tabloda, modelde kullanılan değişkenlere ait durağanlık testleri gösterilmektedir. ADF test istatistiğinin, %1 kritik değerinden küçük olması durumunda gerçekleşecek olan durağanlık, seviye düzeyinde sağlanamamıştır ancak birinci farklarında durağanlık sağlanmıştır. "D" sembolü ile gösterilen ve farkları alınmış olan serilerde, Genişletilmiş Dickey-Fuller test istatistik değeri %1 kritik değerden küçüktür. Bu durumda, H_1 kabul edilir. Yani, kullanılacak değişkenler birinci derecelerde durağandır. Durağan olan serilerin grafikleri aşağıda gösterilmiştir.



Grafik 4: Durağanlaştırılan Verilere Ait Grafikler

Aşağıda Grafik 5 'te durağan verilere ait grafiklerin birlikte gösterimi yer almaktadır.



Grafik 5: Durağan Verilere Ait Grafiklerin Birlikte Gösterimi

İki değişken eğer eşbütünlük ise bu değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki ortaya çıkabilir. Granger, iki seri eşbütünlük ise bu seriler arasında en az bir yönde bir nedensellik ilişkisi olması gerektiğini belirtmektedir. Değişkenler arasında bir nedenselliğin varlığının araştırılması ve var olan nedenselliklerin yönü ile ilgili olarak birtakım sonuçlara ulaşmak için Granger yöntemi kullanılmaktadır. Bu test birtakım eşitlikleri sınyarak nedenselliği araştırmaktadır. Bu eşitlikler şunlardır (Granger, 1969: 431):

$$X_t = \sum_{i=1}^m a_i X_{t-i} + \sum_{i=1}^m b_i Y_{t-i} + \varepsilon_{t1}$$

$$Y_t = \sum_{i=1}^m c_i X_{t-i} + \sum_{i=1}^m d_i Y_{t-i} + \varepsilon_{t2}$$

Verilen denklemlerde a_i , b_i , c_i ve d_i gecikme katsayılarını ifade ederken, m ifadesi bütün değişkenler için ortak olan gecikme derecesini, ε_{t1} ve ε_{t2} ise korelasyona sahip olmayan süreçleri ifade etmektedir (Uzunöz ve Akçay, 2012: 8).

Tablo 4: Uygun Gecikme Uzunluğunun Belirlenmesi

| Lag | LogL | LR | FPE | AIC | SC | HQ |
|-----|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| 0 | 145.2607 | NA* | 1.20e-08 | -6.890766 | -6.723588* | -6.829889 |
| 1 | 156.2658 | 19.32596 | 1.53e-08 | -6.647110 | -5.811221 | -6.342726 |
| 2 | 162.8860 | 10.33406 | 2.48e-08 | -6.189562 | -4.684962 | -5.641669 |
| 3 | 175.0530 | 16.61830 | 3.18e-08 | -6.002585 | -3.829274 | -5.211185 |
| 4 | 185.9960 | 12.81130 | 4.60e-08 | -5.755901 | -2.913879 | -4.720993 |
| 5 | 208.8516 | 22.29822 | 4.08e-08 | -6.090324 | -2.579591 | -4.811909 |
| 6 | 223.2855 | 11.26548 | 6.33e-08 | -6.013929 | -1.834485 | -4.492006 |
| 7 | 252.2030 | 16.92732 | 6.18e-08 | -6.644051 | -1.795896 | -4.878620 |
| 8 | 302.1837 | 19.50464 | 3.41e-08 | -8.301643 | -2.784777 | -6.292705 |
| 9 | 412.1539 | 21.45761 | 3.15e-09* | -12.88556* | -6.699980 | -10.63311* |

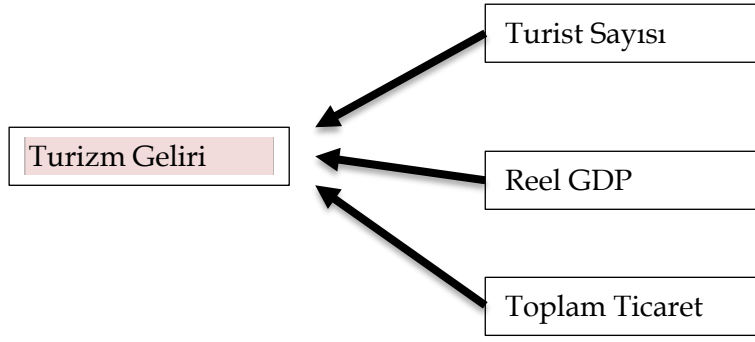
Not: AIC: Akaike, SC: Schwarz, HQ: Hannan-Quinn bilgi kriterlerini temsil etmektedir. Uygun gecikme uzunluğu (*) sembolü ile ifade edilmiştir.

Granger nedensellik analizinin gecikme uzunluğuna duyarlı olduğu bilinmektedir. Uygunluk için Akaike, Schwarz ve Hannan-Quinn Bilgi kriterleri dikkate alınmıştır. Türkiye için uygun gecikme değeri 9 olarak belirlenmiştir.

Tablo 5: Granger Nedensellik Analizine Ait Çıktılar

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişkenler | Gecikme Uzunluğu | Prob. Değeri | SONUÇ |
|------------------|----------------------|------------------|--------------|-----------------------------------|
| DGELEN_TURIST | DRGDP | 9 | 0.8989 | H₀ Reddedilemez |
| | DTOPLAM_TICARET | 9 | 0.9379 | H₀ Reddedilemez |
| | DTURIZM_GELIRI | 9 | 0.8614 | H₀ Reddedilemez |
| DRGDP | DGELEN_TURIST | 9 | 0.7246 | H₀ Reddedilemez |
| | DTOPLAM_TICARET | 9 | 0.9143 | H₀ Reddedilemez |
| | DTURIZM_GELIRI | 9 | 0.5082 | H₀ Reddedilemez |
| DTOPLAM_TICARET | DGELEN_TURIST | 9 | 0.6104 | H₀ Reddedilemez |
| | DRGDP | 9 | 0.5925 | H₀ Reddedilemez |
| | DTURIZM_GELIRI | 9 | 0.5086 | H₀ Reddedilemez |
| DTURIZM_GELIRI | DGELEN_TURIST | 9 | 0.0000 | H₁ KABUL |
| | DRGDP | 9 | 0.0013 | H₁ KABUL |
| | DTOPLAM_TICARET | 9 | 0.0001 | H₁ KABUL |

Aşağıda Şekil 2'de kabul edilen nedensellikler ve bu nedenselliklerin yönü ok işaretleri ile gösterilmiştir. Toplam ticaret (ithalat ve ihracat akışları), turist girişleri ve Reel GSYİH'dan turizm gelirine uzanan tek yönlü bir nedensellik olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 1: Nedensellik Analizi Sonuçlarının Gösterimi

Aralarında nedensellik ilişkisi bulunan değişkenlerin uzun dönemli ilişkilerinin incelenmesi için ise Engle Granger eşbütünlük testi uygulanmıştır. İki aşamadan oluşan bu yöntemde; aynı seviyede durağanlaşmış serilerin seviye değerleri ile kurulan regresyon modelinden elde edilmiş olan kalıntıların durağanlığı incelenmektedir. Eğer bu kalıntılar seviye değerlerinde durağan iseler, uzun dönemde birlikte hareket ederler, yani seriler eşbütünlüktür. Aralarında Granger nedenselliği bulunmuş olan değişkenlere ait eşbütünlük testi sonuçları Tablo 6' da gösterilmiştir.

Tablo 6: Engle-Granger Eşbütünlük Analizi

| Seviye | | |
|----------------------|---------------|---------|
| | t İstatistiği | Prob |
| Sabitli | -6.541384 | 0.0000* |
| Sabitli ve Trendli | -6.571141 | 0.0001* |
| Sabitsiz ve Trendsiz | -6.607238 | 0.0000* |

Not: * %1 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Verilen şekilden de anlaşılacağı üzere modellere ait hata terimlerinin p olasılık değeri 0.05' ten küçüktür, yani değişkenler eşbütünlüktür. Kısa dönemli olarak elde edilen toplam ticaret, reel GSYİH ve turist sayılarından turizm gelirlerine doğru olan nedenselliğin uzun dönem geçerliliği Engle-Granger eşbütünlük testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonucu serilerin eşbütünlük olduğu, uzun dönemde birlikte hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç ve öneriler

Turizm, toplulukları ve ülkeleri küresel piyasa ekonomisine entegre etmede önemli bir yere sahiptir. Dünyadaki çoğu ülke artık kültürlerini, toplumlarını ve doğal çevrelerini turistlere yönelik olarak kullanıma açmaktadır. Turizmin bir ülke için sürdürülebilir olması önemlidir. Turizm ekonomileri desteklemekten ve istihdam olanakları sağlamaktan çok dünyaya daha fazla katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye için seçilen yıl aralığı olan 1970–2019 dönemi için belirlenen değişkenler ışığında (Reel GSYİH, toplam ticaret ve turizm verileri) kullanılarak yapılan analiz sonucunda uluslararası ticaret ve uluslararası turizm arasında ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre Türkiye'de belirlenen dönemlerde uluslararası turizm, uluslararası ticaretin Granger nedenidir. Çalışma kapsamında bulunan sonuçların uzun dönemli olarak geçerliliği Engle-Granger Eşbütünlük analizi yardımı ile sınanmış ve uzun dönemli ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye'ye gelen turist sayılarına bakıldığında ülkenin turistleri çekme konusunda çalışmada gösterilen grafiklerde de görüleceği üzere başarılı olduğunu dolayısıyla da Türkiye'nin turizm ülkesi olduğunu belirtmek mümkündür. Ayrıca turizm gelirlerinin Türkiye'nin makroekonomik sorunlarında (ödemeler bilançosu açıkları) çözüm getirmede önemli bir faktör olacağı söylenebilir. Bunlara ilaveten turizm gelirlerinin Türkiye ekonomisinin büyümesi açısından önemine yönelik göstergesi olarak kabul edilebilir olan GSYİH içindeki payının arttığı hatta kriz dönemlerinde bile gelir sağlayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla turizmin Türkiye açısından önemli bir ticaret faaliyeti ve ülkeye birçok yönden katkısının olduğunu söyleyebiliriz. Dünyada uluslararası ilişkiler bakımından iyileşmelerin sağlanması adına turizm aracı bir faktör olarak görülebilir. Çünkü turizm, dünyayı etkileme potansiyeline sahiptir. Turizm sayesinde hem kamu diplomasisini hem de uluslararası alanda ekonomik ilişkileri geliştirmek mümkün olacaktır. Turizm endüstrisinin boyutlarının hükümetlerin politikalarına bağlı olması hükümetlerin bu endüstri için alacağı kararların diğer ülkelerle arasındaki ilişkileri etkileyeceği muhakkaktır. Çünkü bu endüstri, ekonomik büyüme ve kalkınmanın yanı sıra siyasi gelişme ve barışın genişlemesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'nin coğrafi konumu nedeniyle turist çekme gücüne sahip olma özelliğini kullanarak turistleri çekebilmek adına ulaşım

kolaylıklarını sağlaması, uluslararası anlaşmalar yaparak diğer ülkelerle arasındaki iş politikalarını güçlendirmesi, ulusal ve uluslararası etkinliklerini arttırmaya yönelik faaliyetlere yönelik hükümet kararları alması oldukça önemlidir. Kısacası uluslararası akışları engelleyen engeller azaltılmalı ya da kontrollü bir şekilde kaldırılmalıdır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Kaynakça / References

- Altıntaş, A., & Şahin, F.K. (2007). Reşit Saffet Atabinen (1884-1965) ve Türk turizmine katkıları, 9-36. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/18/831/10496.pdf>
- Aradhyula, S., & Tronstad, R. (2003). Does tourism promote cross-border trade?. *American Journal of Agricultural Economics*, 85 (3), 569-579. <https://doi.org/10.1111/1467-8276.00456>
- Bahar, O., & Baldemir, E. (2008). Uluslararası ticaret ile uluslararası turizm arasındaki nedensellik ilişkisi: Türkiye örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 97-111.
- Berno, T., & Bricker, K. (2001). Sustainable tourism development: the long road from theory to practice. *International Journal of Economic Development*, 3(3), 1-18.
- Çelik, K. (2004). *Uluslararası İktisat*. 1. Baskı, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Çoban, O. , & Özcan, C. C. (2013). Türkiye’de turizm gelirleri-ekonomik büyüme ilişkisi: nedensellik analizi (1963-2010). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 243 – 261.
- Dickey, D.A., & Fuller, W.A. (1979). Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of the American Statistical Association*, 74(366), 427-431.
- Dritsakis, N., & Athanasiadis, S. (2000). An econometric model of tourist demand: the case of Greece. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7(2), 39-49.
- Fry, D., Saayman, A., & Saayman, M. (2010). The relationship between tourism and trade in South Africa. *South African Journal of Economics*, 78(3), 287-306.
- Granger, C.W.J.(1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods, *Econometrica*, 37 (3), 424-438.
- Gujarati, D. N. (2006). *Temel ekonometri*. (Çev: Ü. Şenesen ve G.G. Şenesen), İstanbul: Literatür Yayınları.
- Hanafiah, M.H., & Zulkifly, M.I. (2019). The evolution of tourism destination competitiveness (TDC) models. *IGI Global*. 23-48.
- <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2019&locations=DE&start=1970&view=chart> (10.05.2021)
- <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?end=2019&locations=DE&start=2010&view=chart> (10.05.2021)
- https://evds2.tcmb.gov.tr/index.php?/evds/serieMarket/#collapse_28 (21.05.2021).

- <https://www.tursab.org.tr/turkiye-turizm-degerlendirmesi/turizmin-ekonomideki-yeri> (27.06.2021)
- <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> (25.06.2021).
- Jalalpour, S., & Shojaeifar, J. (2014). The tourism industry and the international relations. *World Journal of Environmental Biosciences*, 6, 68-72.
- Kadir, N., & Jusoff, K. (2010). The cointegration and causality tests for tourism and trade in Malaysia. *International Research Journal of Finance and Economics*, 2(1), 138-143.
- Kanca, O. C. (2015). Turizm gelirleri ve ekonomik büyüme (1980 – 2013). *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 1 – 14.
- Katırcıoğlu, S. T. (2009). Tourism, trade and growth: the case of Cyprus. *Applied Economics*, 41, 2741-2750.
- Kulendran, N., & Wilson, K. (2000). Is there a relationship between international trade and international arrivals?. *Applied Economics*, 32(8), 1001-1009.
- Kyrylov, Y., Hranovska, V., Boiko, V., Kwilinski, A., & Boiko, L. (2020). International tourism development in the context of increasing globalization risks: on the example of Ukraine's integration into the global tourism industry. *Journal of Risk Financial Management*, 13(12), 1-18. <https://doi.org/10.3390/jrfm13120303>
- Lim, C., & McAleer, M. (2000). A seasonal analysis of Asian tourist arrivals to Australia. *Applied Economics*, 32(4), 499-509, DOI: 10.1080/000368400322660
- Luca, E. (1997). International tourism: a global perspective, (Eds: Chuck Y. Gee and Eduardo Fayos-Solá), Introduction to global tourism learning objectives. 1. Baskı, Published By The World Tourism Organization, Madrid: Spain, Isbn: 92-844-0231-X.
- Majewska, J., & Mińska-Struzik, E. (2012). In search of the relationship between international tourism and trade: evidence from Poland. *Poland: Poznan University of Economics*, 1-27.
- Massidda, C., & Mattana, P. (2013). A SVECM analysis of the relationship between international tourism arrivals, GDP and trade in Italy. *Journal of Travel Research*, 52(1), 93-105.
- Ozcan, C. C., & Ozcan, G. (2020). Economic and social impact of mass tourism developments in Turkey: A theoretical assessment. *Journal of Travel and Tourism Research*, (15), 1-26.
- Ozcan, C.C.(2016). International trade and tourism for Mediterranean countries: A panel causality analysis. *Theoretical and Applied Economics*, 1(606), 203-212.
- Önen, O. (2000). Türkiye'nin turizm sektöründeki gelişmeler, dünya turizmindeki yeri ve Türkiye Kalkınma Bankası'nın rolü. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
- Özcan, C., & Yorgancılar, F. N. (2016). Uluslararası ticaret ve turizm arasında bir ilişki var mı? . *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1) , 37-48.
- Sancar, C., & Polat, M.A. (2015). Türkiye'de ekonomik büyüme, enerji tüketimi ve ithalat ilişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6 (12), 416-432.
- Seyidoğlu, H. (2007). Uluslararası iktisat teori politika ve uygulamaları. 16. Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları.
- Shan, J., & Wilson, K. (2001). Causality between trade and tourism: empirical evidence from China. *Applied Economic Letters*, 8 (4), 279-283. <https://doi.org/10.1080/135048501750104114>
- Şen, A., & Şit, M. (2015). Turizm gelirlerinin Türkiye ekonomisindeki rolü ve önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 30-45.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007). Türkiye turizm stratejisi 2023 eylem planı 2007-2013, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf?0>.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, (2021). Erişim adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>
- Toker, B. (2007). Türkiye'de turizm sektörü teşviklerinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 81 – 92.


Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Turizm İstatistikleri, (2021). Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Egitim,-Kultur,-Spor-ve-Turizm-105>


Uzunöz, M., & Akçay , Y. (2012). Türkiye’de büyüme ve enerji tüketimi arasındaki nedensellik ilişkisi: 1970-2010. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 1-16.


Wang, K-L.,& Wu, C-S. (2003). Trade-in services in the Asia Pacific Region. (Eds: Takatoshi Ito & Anne O. Krueger) Chapter 12: A Study of Competitiveness of International Tourism in The Southeast Asian Region, University of Chicago Press, 315-346. ISBN: 0-226-38677-5.

The effect of OHS costs on accident severity rate in the construction industry

İnşaat sektöründe İSG maliyetlerinin kaza şiddet oranına etkisi

Zeynep Feride Olcay¹ 

Gülümser Ünkaya² 

Günay Deniz Dursun³ 

¹ Assist. Prof., İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey, zeynepolcay@aydin.edu.tr

ORCID: 0000-0001-5720-7350

² Prof. Dr., İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey, gulumserunkaya@aydin.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2453-2223

³ Assoc. Prof. Dr., Beykent University, İstanbul, Turkey, gunaydursun@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1079-2879

Corresponding Author:

Zeynep Feride Olcay,

İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey, zeynepolcay@aydin.edu.tr

Submitted: 1/07/2021

Revised: 2/08/2021

Accepted: 10/08/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Olcay, Z.F., & Ünkaya, G., & Dursun, G.D., The effect of OHS costs on accident severity rate in the construction industry, *bmij* (2021) 9 (3): 1076-1087, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1877>

Abstract

Due to its dynamic nature, rapid technology change, uneducated employees, harsh working conditions, many work accidents, and heavy consequences of accidents, occupational health and safety (OHS) practices are essential in the construction industry. However, occupational Health and Safety measures in the construction industry come with additional costs. Therefore, employers who have to bear a cost to take OHS measures may consider OHS costs unnecessary without considering the costs they will bear after work accidents and occupational diseases. This research aims to estimate the optimal costs of OHS budgets to reduce the number of accidents with lost time injury and whether the carried costs for occupational health and safety in the construction industry impact the lost time injuries. Therefore, OHS costs in the construction industry are grouped into eight categories: fire, work equipment, electricity, health, personal protective equipment, general equipment, training and occupational health and safety service costs. This research is based on the standard unit costs set for the 8 OHS criteria required by the OHS laws, accident severity rates and actual unit costs that the projects have carried for five years for the construction of 15 buildings with 220.000 m²- 500.000 m² indoor space which is located in İstanbul Turkey, started in 2013 and completed in 2017. Since the research was conducted before January 1, 2020, there is no requirement for an ethics committee permission document. According to the research results, as the costs of occupational health and safety services, fire and training increased, accident severity rates has decreased. However, the impact of other variables on accident severity rates was not statistically significant. Thus, construction enterprises that want to decrease the accident severity rates in their projects need to emphasize occupational health and safety services, fire, and training criteria.

Keywords: Occupational Health and Safety, Costs, Accident Severity Rate, Construction Industry

Jel Codes: D23, D24

Öz

Dinamik yapısı, teknolojinin hızlı değişimi, eğitimsiz çalışanlar, çalışma şartlarının zorluğu, iş kazası sayısının fazla olması ve kazaların ağır sonuçlarından dolayı inşaat sektöründe iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uygulamaları çok fazla önem taşımaktadır. İnşaat sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği önlemleri beraberinde ek maliyetler getirmektedir. İSG tedbirlerini almak için bir maliyete katlanmak zorunda kalan işverenler, iş kazası ve meslek hastalıkları sonrasında katlanacakları maliyetleri düşünmeksizin İSG maliyetlerini gereksiz görebilmektedirler. Bu çalışmanın amacı, inşaat sektöründe İSG konusunda katlanılan maliyetlerin, kayıp günlük iş kazaları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve kayıp iş günlük kaza sayısını azaltmak için, İSG ile ilgili bütçelerin optimal maliyetlerini hesaplamaktır. Bunun için, inşaat sektöründe İSG maliyetleri; yangın, iş ekipmanları, elektrik, sağlık, kişisel koruyucu donanımlar, genel ekipmanlar, eğitim ile iş sağlığı ve güvenliği hizmet maliyetleri olarak sekiz başlıkta toplanmıştır. Bu araştırma, Türkiye'nin İstanbul ilinde bulunan 2013'te başlayan ve 2017'de tamamlanan, 220.000 m²-500.000 m² kapalı alanı olan 15 bina inşaatı projesinde İSG mevzuatının zorunlu kıldığı 8 İSG kriteri için belirlenen standart birim maliyetler ile 5 yıl boyunca projelerin katlanmış olduğu fiili birim maliyetler ve kaza ağırlık oranlarından yararlanılmıştır. Araştırma 1 Ocak 2020'den önce yapıldığından etik kurul izin belgesi gerekliliği bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre; iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri, yangın ve eğitim maliyetleri arttıkça, kaza ağırlık oranının azaldığı görülmüştür. Diğer değişkenlerin kaza ağırlık oranı üzerindeki etkileri, istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuçlardan hareketle; projelerinde kaza ağırlık oranını azaltmak isteyen inşaat firmalarının; iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri, yangın ve eğitim kriterlerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Sağlığı ve Güvenliği, Maliyetler, Kaza Şiddet Oranı, İnşaat Sektörü

Jel Kodları: D23, D24

Introduction

Occupational accident rates in the construction sector, which has an intense workforce globally, are pretty high compared to other sectors (Loosemore & Andonakis, 2007; Montero, Araque & Rey, 2009). In Turkey, the construction sector ranks first among the riskiest sectors due to many occupational accidents, injuries and fatal outcomes. Therefore, the issue of occupational health and safety has recently gained more and more importance, especially in the construction sector. As a result, the concept of occupational safety has emerged to eliminate hazards and risks and create a safer working environment. Over time, occupational health and safety are considered a more autonomous and technical discipline (Gerek, 2006: 3).

The construction industry, providing employment opportunities and creating a boom in the economy, has maintained the leading sector globally. However, aside from affecting the economy positively, construction, with its diversity in work areas and entails risk arising from its complex nature, is the industry in which more work accidents occur compared to other industries (Briesemeister, 2018). Research has shown that construction workers are twice as likely to suffer injuries and three times more likely to die due to work accidents than other industries (Sousa, Almedia & Diaz, 2014). Therefore, safety management is one of the most prominent elements of construction management (Gürcanlı, Bilir & Sevim, 2015: 12).

In addition to the negative social consequences of work accidents, the economic aspects of this situation should also be considered for both the employer and the state. The budget employers will allocate to take measures against preventing work accidents is much less than the cost they have to carry after a work accident (Bütüner & Uzun, 2010). There are expected and unexpected costs of accidental injuries, accidents that result in temporary or permanent incapacity to work, or death. Accident costs were addressed by Heinrich (1931) almost 90 years ago. He classified the accident costs as direct and indirect costs, concluding that indirect costs are four times more than direct ones (Heinrich, 1931). Direct costs are merely the tip of the accident costs iceberg compared to indirect costs (Bird, 1974). Significance in safety and health issues to establish appropriate working conditions and business connections and increase health and safety performance in constructions also has substantial economic importance in eliminating direct and indirect costs (Everett & Frank, 1996).

As the number of workplaces and workers increases in the construction industry, many workers are injured and lose their lives every year. According to the Social Security Institution (SGK) statistics, 359,653 work accidents occurred in 2017 in Turkey, of which 62,802 (% 17.5) occurred in the construction industry. Furthermore, 587 (36%) of 1,633 work accident-related deaths in all industries are work accidents in the construction industry (SGK, 2018).

The number of work accidents in the construction industry is so high, and the results in heavy losses suggest that more emphasis should be placed on occupational health and safety. Minimizing work accidents that reach an alarming number nowadays and might result in irreversible consequences will only be possible by ensuring safe working conditions and mutually mindful and conscious approaches of employers and employees of all levels (Ercan, 2010:51). 88% of work accidents occur due to dangerous actions, 10% to dangerous conditions, and 2% to unavoidable events (such as disasters). This means that 98% of work accidents are preventable (Ceylan, 2012).

Factors that can lead to accidents in the working environment in the construction can be classified as physical, chemical, biological, ergonomic, psychosocial, and personal factors. Only if the employers do not consider the cost of occupational health and safety in construction they will carry as a burden, and achieve an awareness that accident preventive costs will be less than the costs they will have to carry after a work accident, the establishment of the system will become easier.

Cohen (1977) emphasized the importance of establishing proper communication and training between employees and management on occupational safety issues as factors contributing to low accident rates, while Smith (1979) mentioned that the costs incurred in OHS are an indicator of the management's commitment to occupational safety and that this approach can reduce the number of accidents. Researches conducted on cost-benefit analyzes of OHS-related expenditures show that the costs arising from occupational accidents are much higher than occupational safety expenditures (Koç & Akbıyık, 2011). Employers, who are aware that it is possible to reduce employer costs and increase employer profits by preventing injuries as a result of work accidents, will be more moderate in taking the necessary precautions by approaching the issue of occupational safety meticulously (Miller, 1997).

Purpose of research

The purpose of this research is to determine whether if complying with the eight criteria of occupational health and safety cost determined according to OHS law has an impact on evaluating and reducing accident severity rate for the construction of 15 buildings with accessible data, out of which approximately 75 projects; started in 2013 and completed in 2017 in Istanbul, sizing 220.000 - 500.000 m². Determining the optimal OHS costs will minimize the number of accidents in the construction industry.

Research data

A total of 9 variables, one dependent (explained) and eight independents (explanatory), were used in the study.

Dependent variable; Accident severity rate (ASR)

$$\text{Accident Severity Rate} = \frac{\text{Total of Lost Workday}}{\text{Total of Workday} - \text{Total of Days - off}} * 1000$$

ASR is the value obtained by multiplying the total of lost time accidents occurred in a given period by the coefficient of 1000 in the ratio of the actual total workday in the said period. Thus, each loss in the 1000-day working period represents the number of working days (Keskin, 2016).

According to the lost day work accidents in the projects, the accident severity rates calculated according to the formula given above for each project every year are presented in Table 1. Public holidays and weekends are subtracted from 365 working days, and a total of 300 working days for a year is taken as a basis.

Table 1: Accident Severity Rates

| PROJECT / YEAR | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PROJECT 1 | 0.079 | 0.117 | 0.091 | 0.084 | 0.085 |
| PROJECT 2 | 0.069 | 0.066 | 0.079 | 0.079 | 0.068 |
| PROJECT 3 | 0.236 | 0.265 | 0.177 | 0.277 | 0.538 |
| PROJECT 4 | 0.118 | 0.086 | 0.141 | 0.145 | 0.184 |
| PROJECT 5 | 0.285 | 0.396 | 0.422 | 3.68 | 0.423 |
| PROJECT 6 | 0.142 | 0.139 | 0.136 | 0.172 | 0.195 |
| PROJECT 7 | 0.125 | 0.117 | 0.995 | 0.118 | 0.133 |
| PROJECT 8 | 0.116 | 0.108 | 0.121 | 0.134 | 0.140 |
| PROJECT 9 | 0.654 | 0.672 | 3.994 | 0.455 | 0.582 |
| PROJECT 10 | 0.427 | 0.326 | 0.371 | 0.452 | 0.394 |
| PROJECT 11 | 0.083 | 0.076 | 0.092 | 0.101 | 0.083 |
| PROJECT 12 | 0.227 | 0.286 | 0.195 | 0.182 | 0.213 |
| PROJECT 13 | 0.102 | 0.097 | 0.115 | 0.128 | 0.129 |
| PROJECT 14 | 0.367 | 3.89 | 4.762 | 0.451 | 0.674 |
| PROJECT 15 | 0.164 | 0.189 | 0.221 | 0.197 | 0.341 |

As seen in Table 1, comparing the accident severity rate of the projects, the lowest value was in Project 2 in 2014, and the highest value of 4.762 was in Project 14 in 2015. The more the number of lost times resulting from a work accident, the higher the accident severity rate is. The underlying reason for the calculated highest value of accident severity rate for the Project 14 is that two fatal work accidents occurred in 2015. In case of a fatal work accident, 7500 days are added to each person's total number of lost times concerning the accident severity rate formula.

Independent Variables: 8 criteria determined according to the Occupational Health and Safety law are this study's independent variable. These criteria are as follows:

Fire-related criteria (FRE),

Work equipment related criteria (WRK),

Electricity related criteria (ELC),

Health-related criteria (HEA),

Personal protective equipment related criteria (PERP),

General equipment related criteria (GNR),

Training related criteria (TRN) and

Occupational safety services related criteria (OHSC).

Data was realized using the domestic producer price index published by TURKSTAT for the manufacturing industry (PPI, 2003=100) and used in the analysis. The formula used in realization is as below:

$$\text{Real Value of Series} = \frac{\text{Nominal Value of Series}}{\text{PPI}} * 100$$

Source: www.khanacademy.org

Descriptive statistics for the data set are given in Table 2.

Standard unit costs for independent variables in Table 2 are calculated as m² and per person every year. Price quotes were obtained from 3 different occupational health and safety companies for each criterion. Finally, arithmetic averages of the obtained price quotes were calculated.

Actual data for the independent variables required by the OHS law obtained from the construction companies for each project and m² and per person unit costs were calculated. Therefore, the data mentioned above is presented as '**y=a+bx**' to calculate the total cost function.

This research expects that complying with the occupational health and safety criteria will decrease the accident severity rates. Hypothesis formed according to this are as follows:

H₀: Actual costs of occupational health and safety of projects do not impact accident severity rates.

H₁: Actual costs of occupational health and safety of projects impact accident severity rates.

Table 2: OHS Standard Unit Costs According to OHS Law Requirements

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | UNIT |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| FIRE | 6.81 | 7.23 | 7.79 | 8.42 | 0.48 | TL/M2 |
| Fire Extinguishers (CAMP-OFFICE) | 0.13 | 0.13 | 0.14 | 0.16 | 0.18 | TL/M2 |
| Fire Detection and Alarm Systems (CAMP-OFFICE) | 3.64 | 3.87 | 4.09 | 4.5 | 0 | TL/M2 |
| Fire Equipment's Periodical Check (CAMP-OFFICE) | 0.21 | 0.22 | 0.24 | 0.26 | 0.3 | TL/M2 |
| Emergency Lighting and Guidance (CAMP-OFFICE) | 2.83 | 3.01 | 3.18 | 3.50 | 0 | TL/M2 |
| HEAVY AND LIFTING EQUIPMENT | 0 | 0.14 | 0.14 | 0.02 | 0 | TL/M2 |
| Periodical checks on lifts, tower cranes and lifting equipment | 0 | 0.05 | 0.05 | 0.02 | 0 | TL/M2 |
| Tower crane alarm system | 0 | 0.07 | 0.07 | 0 | 0 | TL/M2 |
| Heavy Equipment (Excavator, etc.) | 0 | 0.02 | 0.02 | 0.00 | 0 | TL/M2 |
| ELECTRICITY | 0 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.03 | TL/M2 |
| Periodical Check on Electric and Grounding Systems | 0 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.03 | TL/M2 |
| HEALTH | 29 | 31 | 33 | 36 | 42 | TL / PERSON |
| Pre-recruitment and periodic health examinations | 29 | 31 | 33 | 36 | 42 | TL / PERSON |
| PERSONAL PROTECTIVE EQUIPMENT | 129 | 137 | 145 | 159 | 184 | TL / PERSON |
| GENERAL EQUIPMENT EXPENSES | 0 | 2.04 | 2.27 | 0 | 0 | TL/M2 |
| Elevator Shaft Safety Nets | 0 | 0.59 | 0.62 | 0 | 0 | TL/M2 |
| External Safety Nets | 0 | 0.86 | 0.93 | 0 | 0 | TL/M2 |
| External railing and barrier systems -Safety fencing nets | 0 | 0.59 | 0.72 | 0 | 0 | TL/M2 |
| TRAINING | 67 | 71 | 76 | 84 | 96 | TL / PERSON |
| First Aid Training | 17 | 18 | 19 | 21 | 24 | TL / PERSON |
| Technical Training | 49 | 52 | 55 | 61 | 70 | TL / PERSON |
| Fire Safety Training | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | TL / PERSON |
| OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY SERVICE | 696 | 718 | 738 | 776 | 840 | TL / PERSON |
| Occupational Safety Specialist | 388 | 397 | 408 | 436 | 480 | TL / PERSON |
| Occupational Health Physician | 214 | 219 | 226 | 230 | 240 | TL / PERSON |
| Occupational Health Nurse | 94 | 102 | 104 | 110 | 120 | TL / PERSON |

Research method and findings

Analysis based solely on data collected at a single point in time, rather than a period, is called cross-sectional analysis (Gujarati, 2004: 25). However, analysis based on a single section (i.e. country or company data) which includes more than one period of time, is called time series analysis (Gujarati, 2004: 27).

An increase in the number of observations eliminates the multicollinearity issue (Hsiao, 2006: 7). This research samples multiple projects and five years of data. Therefore, since panel data analysis will be used under the circumstances of availability in multiple sections and periods, applicable data for this study is **panel data** (Gujarati, 2004:28).

As for forming models in this study to research whether costs related to Occupational Health and Safety impact accident severity rates, the first model includes all explanatory variables.

Model 1: $ASR_{it} = \lambda_0 + \lambda_1 FRE_{it} + \lambda_2 WRK_{it} + \lambda_3 ELC_{it} + \lambda_4 HEA_{it} + \lambda_5 PERP_{it} + \lambda_6 GNR_{it} + \lambda_7 TRN_{it} + \lambda_8 OHSC_{it} + e_{it}$

The model including all independent variables; however, redundancy makes it challenging to determine the effect of independent variables on dependent variables (some effects may be lost) (Torres-Reyna, 2007: 25). Since using more than one variable in a single model will reduce the degree of freedom of the model (Kök & Şimşek, 2005: 7), the correlation matrix was examined to determine the variables most associated with the accident severity rate.

The correlation matrix was created using the Eviews 9 program in the study, and the variables were listed starting from the most correlated variable by absolute value in MS Office 2013 Excel.

According to the correlation matrix results, occupational health and safety services, personal protective equipment, training, and fire were the most correlated variables with accident severity rates. Therefore, it is assumed that the degrees of freedom will be low in the regression model to be created with the first four variables, which are found to have the highest degree of relationship on the accident severity rate. For this reason, a model for the effects of occupational health and safety services and personal protective equipment on the accident severity rate and a separate model for the determination of the effect of education and fire criteria on the accident severity rate.

Model 2: $ASR_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 OHSC_{it} + \alpha_2 PERP_{it} + u_{it}$

Model 3: $ASR_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 TRN_{it} + \gamma_2 FRE_{it} + v_{it}$

Before panel data analysis, a unit-root test is performed to determine whether the data is stationary or nonstationary. If the series is stationary according to the unit-root test result, panel data analysis could be performed without any additional test (Barbieri, 2005: 6; Abdioglu & Uysal, 2013: 135-136; Yıldırım, Mercan & Kostakoğlu, 2013: 82).

The panel unit root test developed by Levin, Lin, & Chu (2002) was used in this study to support the EViews 9 program. By the probability values in the test results, the series is estimated stationary. Thus, according to Engle & Granger (1987), there will be no spurious regression in regression analyses, and findings will be reliable.

Coefficients in the model in this study were estimated using pooled panel data analysis, fixed-effects model and the random-effects model. As presumed in the pooled effects model, section and time factor in the model has no impact on the independent variable. In order to determine the most effective method of panel data analysis, the Hausman Test compares the fixed effects model with the random-effects model. Impact of 3 out of 8 independent variables in total, according to the Fixed Effects Model and Random Effects Model, estimated to have a significance on ASR. Panel data analysis results based on these findings were carried out using EViews 9 program and by considering Random Effects Model, and findings were presented in Table 3.

Examining all three models in Table 3, by Random Effects Model, it is observed that two of the independent variables, OHS services and training, impact ASR, which is the dependent variable. In addition, independent variables, OHSC and TRN, were observed to hurt the dependent variable, ASR. However, other independent variables do not have a significant impact on ASR.

The former model's extent in explaining the dependent variable is indicated as; R^2 coefficient of determination in Table 3 (Yalta, 2011: 73). For example, $R^2=0,21$ value in Random Effects Model, /value indicated that the independent variables explain the dependent variable ASR by 21%. In panel data analysis, R^2 may be low if the time data of the research does not consist of an extended period. A low R^2 value does not indicate any statistical issues (Gujarati, 2003: 260).

F statistic, in Table 3, shown with the aim of whether the independent variables in the models collectively have a significant effect on the dependent variable. Independent variables significantly affect dependent variables when the F statistic's probability value is less than 0,05 (Tari 2015: 81). Therefore, the probability value of F statistics estimated for the models concerning the Random Effects Model is less than 0,05; dependent variables in models are believed to have significance over ASR.

Table 3: Panel Data Analysis

| Random Effects Method | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Model | (1) | (2) | (3) |
| Independent variable | | | |
| <i>FRE</i> | -0.02 (0.49) | - | -0.05 ^c (0.08) |
| <i>WRK</i> | 0.47 (0.94) | - | - |
| <i>ELC</i> | 62.82 (0.00) | - | - |
| <i>HEA</i> | 0.0001 (0.79) | - | - |
| <i>PERP</i> | -0.01 (0.11) | -0.005 (0.51) | - |
| <i>GNR</i> | -0.51 (0.17) | - | - |
| <i>TRN</i> | -0.01 ^c (0.07) | - | - 0.004 (0.38) |
| <i>OHSC</i> | -0.001 ^b (0.01) | -0.001 ^a (0.00) | - |
| <i>Fixed</i> | 1.19 ^b (0.01) | 1.35 ^b (0.01) | 0.81 ^b (0.02) |
| <i>R</i>² | 0.21 | 0.11 | 0.14 |
| <i>R</i>² | 0.12 | 0.08 | 0.11 |
| <i>F Statistic</i> | 2.28 (0.03) | 4.48 (0.01) | 1.70 (0.04) |
| <i>DW</i> | 2.23 | 2.13 | 2.12 |

The final test in Table 3 is the Durbin - Watson (DW) autocorrelation test. DW test reveals the extent to which their antecedent values have impacted the data in the model. The model will not yield reliable results if the antecedent values impact data based on such a series. Autocorrelation test results showing approximately 2 indicates no autocorrelation (initial shocks being transmitted to posterior periods with the same extent) problem in the mentioned model (Tonta, 2008: 24). DW Test statistics obtained in the Random Effects Model were approximately 2. Therefore, it is estimated that predictions made in this study had no autocorrelation problem and obtained findings were reliable.

Subsequently, optimal costs were attempted to be estimated for the independent variables: occupational health and safety services, fire and training, which has a significant impact on the dependent variable ASR, according to the panel data analysis results for the 15 building construction projects included in the study.

The construction industry is dynamic; hence, occupational health and safety are not considered linear. For this reason, the relationship can be estimated as a parabolic equation. Optimal costs were attempted to be estimated by using the econometric model in the study as a result.

The following parabolic functions were created for each significant variable.

$$ASR_{it} = \beta_0 + \beta_1 OHSC_{it} + \beta_2 (OHSC_{it}) * (OHSC_{it}) + e_{it}$$

$$ASR_{it} = \beta_0 + \beta_1 FRE_{it} + \beta_2 (FRE_{it}) * (FRE_{it}) + e_{it}$$

$$ASR_{it} = \beta_0 + \beta_1 TRN_{it} + \beta_2 (TRN_{it}) * (TRN_{it}) + e_{it}$$

In the equation:

ASR_{it} : Accident Severity Rate

β_0 : Total Fixed Cost

β_1 : Unit Variable Cost

e_{it} : Refers to standard error.

The estimated results are / and/, and coefficients have statistical significance, reveals that the relationship between ASR and OHSC, FRE and TRN is a convex parabolic one. The expected graphic is shown in Figure 1.

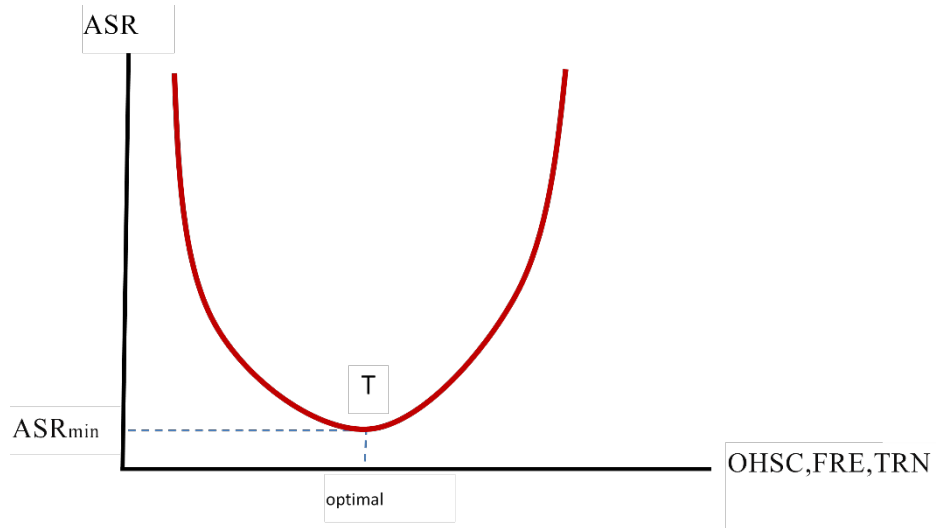


Figure 1: Expected Mathematical Relation between ASR and OHSC, FRE and TRN

In Figure 1, the T point is the turning point (in mathematics, vertex), at which the ASR will descend to the lowest level and OHSC, FRE and TRN will reach the optimal level. Even if costs for OHSC, FRE and TRN variables were increased after the T point, ASR would not change. The expected graphic, in that case, is shown in Figure 2.

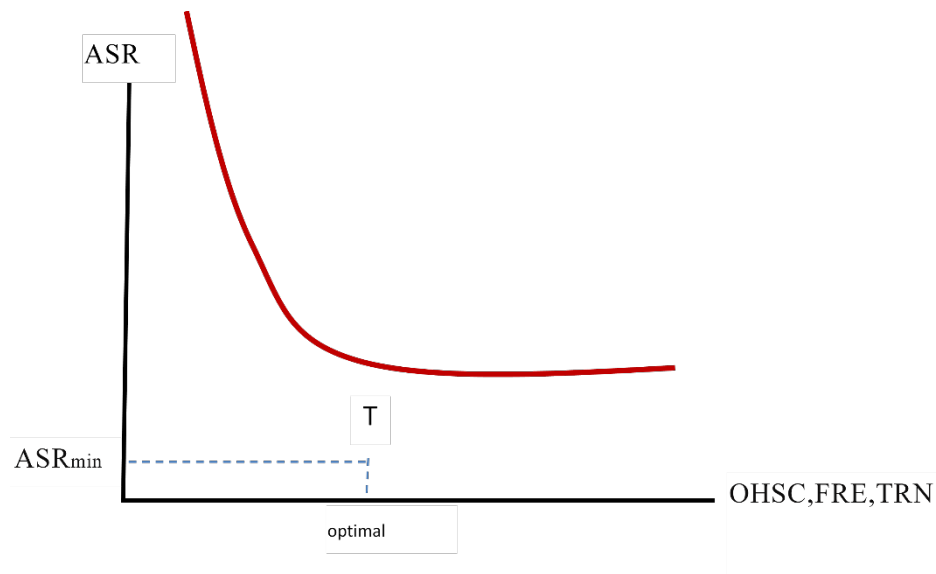


Figure 2: Expected Relation between ASR and OHSC, FRE and TRN

In Figure 2, the reason behind the horizontal continuing of the graph is that the increase in the OHSC, FRE and TRN costs does not require an increase in ASR. OHSC, FRE and TRN costs determined up to T point will decrease ASR, and additional costs from vertex do not decrease the ASR further.

OHSC, FRE and TRN series, in this study, were multiplied by their values, and new variables such as (SOHSC: Square of OHSC), (SFRE: Square of FRE) and (STRN: Square of TRN) were generated.

Expected results from the equations are $(\beta_1 < 0)$ and $(\beta_2 > 0)$, by that, coefficients of independent variables to be negative and coefficients of their square to be optimistic and these coefficients to be statistically significant (Yamak & Köseoğlu, 2009:397). The first-order derivative of ASR by OHS, FRE and TRN will be calculated to estimate optimal OHS, FRE and TRN costs using coefficients obtained from the equations. The value determining the first-order derivative to zero will show the axis of symmetry of the vertex, that is to say, the optimal OHS value (Yamak & Köseoğlu, 2009: 387).

Optimal costs are shown in Table 4 below. Again, the model's significance was tested when the optimal costs were determined.

Table 4: Estimated Optimal Occupational Health and Safety Cost Results

| | ASR | ASR | ASR |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Fixed | 2.31 ^a (0.00) | 1.28 ^a (0.00) | 2.45 ^a (0.00) |
| OHSC | -0.005 ^a (0.00) | - | - |
| OHS ² | 0.00000292 ^b (0.02) | - | - |
| FRE | - | -0.1883 ^b (0.02) | - |
| YAN ² | - | 0.005906 ^c (0.10) | - |
| TRN | - | - | -0.0307 ^b (0.01) |
| EGT ² | - | - | 0.000095 ^b (0.02) |
| R² | 0.18 | 0.18 | 0.26 |
| R̄² | 0.16 | 0.11 | 0.18 |
| F Statistic | 8.14 ^b (0.00) | 2.59 ^b (0.02) | 2.168 ^b (0.05) |
| DW | 2.10 | 2.19 | 2.13 |
| Optimal Costs | 856,1644 TL | 15,941 TL | 161,578 TL |

Footnote: ^a, ^b and ^c, indicates that the relevant coefficient is statistically significant, respectively, as 0.01, 0.05 and 0.10. Probability values of *t* and *F* tests are shown in brackets.

Conclusion and recommendations

In the studies showing the contribution of OHS costs to occupational safety in the construction sector and its effect on preventing occupational accidents, it has been concluded that there is a negative relationship between occupational safety costs and accidents in general.

Brody, Letourneau & Poirier (1990) developed an indirect cost theory to classify a comprehensive occupational safety cost to prevent occupational accidents. Zou, Shi & Li (2010) conducted a study that the cost incurred for occupational safety will decrease occupational accidents. Another study on the impact of health and safety investments on construction company costs is by López et al. (2013) belongs. The results show that the average number of accidents varies in direct proportion to the total number of workers, an average number of subcontractors and occupational health and safety budget, and inversely proportional to the cost of accident prevention.

A study of 79 contractors in the UK construction industry concluded that the overall benefits of accident prevention are approximately 3:1 more effective than the total costs of accident prevention (Ikpe, 2011).

Tang, Lee & Wong (1997), for the optimization of occupational safety costs in construction, took the data on the investments made in occupational safety in building projects in Hong Kong and gathered these costs under three headings: occupational safety personnel, safety equipment and safety training. Here, they examined the relationship between occupational safety investment and safety performance.

According to a study conducted on 234 contractors responsible for building construction projects in Singapore, it was concluded that occupational safety investments have a strong positive effect on occupational safety performance (Feng & Teo, 2009).

According to the panel data analysis results of the study, as the costs of occupational health and safety services, fire and training increased, accident severity rates has decreased. Thus, construction enterprises that want to decrease the accident severity rates in their projects need to emphasise occupational health and safety services, fire, and training criteria. The Random Effects Model was determined to employ the most effective method in panel data analysis; therefore, optimal cost analysis results were also evaluated utilizing the random-effects model. For 2017, optimal costs for the following variables were estimated as 856.16 TL/per person for OHSC, (office-camp) 15,941 TL/m² for FRE and 161,578 TL/per person for TRN. It is found that exceeding the estimated values, OHSC, FRE and TRN costs will reduce accident severity rates and be unnecessary for the enterprises.

In addition to the costs carried in obtaining occupational health and safety services, it is also believed essential for occupational safety specialists. Therefore, they will be employed to have experience in construction to detect dangers and risks easily.

In case of a fire situation, many fire extinguishers, fire detection and alarm systems should be possessed and checked periodically.

Besides the essential occupational health and safety training required by the law, training related to emergencies and first aid should be fully completed; keeping in mind that occupational health and safety culture starts from the high ranks, OHS awareness should be created, and external training should be held for the all personnel, including executives.

According to the panel data analysis results, other occupational health and safety criteria required by the law should be employed, although they have been estimated to have no significance in reducing the accident severity rates. In order to prevent on-site traffic accidents and vehicles rolling over, one of the reasons behind the work accidents occurring in construction sites, heavy construction equipment should be checked on periodically. Enclosing elevator shaft areas, external railing, and instalment of safety nets per the standards, collective protective measures considered general equipment costs, should be necessary for employers. Electric and grounding systems and lightning rods should be checked periodically, at least once a year, following the "The Regulation of Health and Safety Requirements for the Use of Work Equipment". Pre-recruitment and post-recruitment health examinations should be held by considering the risks of the work environment. Health examinations should be held at least once a year in the construction industry and pre-recruitment for each employee. Personal protective equipment should be determined pre-recruitment by taking risks and dangers employees will be exposed into consideration, and whether if the employees use this equipment should be audited.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The authors declared that this study has received no financial support.

Author Contributions:

Idea/Concept/Design: Z.F.O., G.Ü. Data Collection and/or Processing: Z.F.O. Analysis and/or Interpretation: Z.F.O., G.Ü., G.D.D. Literature Review: Z.F.O. Writing the Article: Z.F.O. Critical Review: G.Ü., G.D.D. Approval: G.Ü., G.D.D.


References

- Abdioğlu, Z. & Uysal, T. (2013). Türkiye'de Bölgeler Arası Yakınsama: Panel Birim Kök Analizi. *Ataturk University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences* 27(3,2), pp. 125-143.
- Barbieri, L. (2005). Panel Unit Root Tests: A Review. *Quaderni Del Dipartimento Di Scienze Economiche E Sociali*:43 (1-55).
- Bird, F. (1974) *Management Guide to Loss Control*. Institute Press, Loganville, Georgia, ABD.
- Briesemeister J. K. (2018). *Managing Complex Construction Projects, (2018): A Systems Approach*, Auerbach Publications, Broken Sound Parkway NW.
- Brody, B., Letourneau, Y. & Poirier, A. (1990). An indirect cost theory of work accident prevention. *Journal of Occupational Accidents*, 13, 255-270.
- Bütüner, O. & Uzun, D. (2010). 'İş Kazalarının Maliyetleri ve Hesaplamaları Üzerine Bir Araştırma' MYO-OS 2010- National Vocational Schools Student Symposium, Düzce.
- Ceylan, H. (2012). "Türkiye'deki İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Volume: 2(2), 2012, pp. 94-104.
- Cohen, A. (1977). Factors in successful occupational safety programs. *Journal of Safety Research*, 9, 168 - 178
- Engle, R. F. & Granger. C. W. J. (1987). Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55: 251-76
- Everett J. G. & Frank Jr., P. B. (1996). Costs of accidents and injuries to the construction industry, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 122, Issue 2, June 1996).
- Feng, Y. & Teo, A. L. (2009). Safety investment and safety performance of building projects in Singapore. *Proceedings of CIB W099 International Conference Working Together: Planning, Designing and Building a Healthy and Safe Construction Industry*, 21-23 October 2009, Melbourne, Australia.
- Gerek, N. (1998). *Türkiye'de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*, Türk-Metal Sendikası Yayını, sy.12, Ankara
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*, Fourth Edition McGraw Hill.
- Gujarati, D. N. (2004) *Basic Econometrics*. 4th Edition, McGraw-Hill Companies.
- Güranlı, G. E., Bilir, M. S. & Sevim, M. (2015). Activity-Based Risk Assessment and Safety Cost Estimation For Residential Building Construction Projects. *Safety Science*, vol.80, 1-12.
- Heinrich, H. W. (1931). *Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Ikpe, E. (2011), Improving Construction Health and Safety: Application of Cost-Benefit Analysis (CBA) for Accident Prevention, *The International Journal of Construction Management*, Vol. 11 No. 1, 19-35.
- Keskin, Y. (2016) <<https://www.İSGnedir.com/is-kazasi-siklik-agirlik-orani-nasil-hesaplanir>>
- İş Kazası Sıklık ve Ağırlık Oranı Nasıl Hesaplanır? (Date of access: 12.07.2019).
- Khan, S. (2011). www.khanacademy.org. <<https://tr.khanacademy.org/economics-finance-domain/macroeconomics/gdp-topic/real-nominal-gdp-tutorial/v/example-calculating-real-gdp-with-a-deflator>>, (Date of access: 15.04.2019).
- Koç, M. & Akbıyık, N. (2011). Türkiye'de İş Kazalarının Maliyetleri ve Çözüm Önerileri . *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* , 2 (2) , 129-175 . Retrieved from
- Kök, R. & Şimşek, N. (2005). Panel Veri Analizi Panel Veri Analizi. <http://debis.deu.edu.tr/userweb//recep.kok/dosyalar/panel2.pdf>, (Date of access: 08.04.2019).

- Loosemore, M. & Andonakis, N. (2007). Barriers to implementing OHS reforms – the experiences of small subcontractors in the Australian construction industry. *International Journal of Project Management* 25 (6), 579-588.
- López, A., M., Ibarrondo-Dávila, M. P., Rubio-Gámez, M. C., & Munoz, T. G. (2013). “The impact of health and safety investment on construction company costs”. *Safety science*, 60, 151-159,
- Miller, T. R. (1997). Estimating the Costs of Injury to U.S. Employers. *J Saf Res.*, 28(1):1-13.
- Montero, M.J., Araque, R.A. & Rey, J.M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*. 47 (10), 1440- 1445.
- SGK, (2018). SGK, Social Security Institution Statistics Yearbook http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk_istatistik_yilliklari
- Smith, R. S. (1979). The impact of OSHA inspections on manufacturing injury rates. *Journal of Human Resources*, 14, 145 – 170
- Tang, S.L., Lee, H.K. & Wong, K. (1997). Safety cost optimization of building projects in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 15, 177-186.
- Tari, R. (2015). *Ekonometri*. (10. Baskı). Umuttepe Publications, Kocaeli.
- Tonta, Y. (2008). “Regresyon Analizi Ders Notları”, Hacettepe University. Ankara.
- Torres-Reyna, O. (2007). *Panel Data Analysis Fixed and Random Effects using Stata (v. 4.2)*.
- Sousa. V., Almeida N. M. & Dias, L. A. (2014). “Risk-based management of occupational safety and health in the construction industry – Part 1: Background knowledge”, *Safety Science*, Sayı: 66, 2014, pp 75-86.
- Yalta, A. T. (2011). *Ekonometri 1, Ders Notları*. TOBB University of Economics and Technology, October 2011. Ankara.
- Yamak, R. & Koseoglu, M. (2009). *Uygulamalı İstatistik ve Ekonometri*. Trabzon.
- Yıldırım, K., Mercan, M. & Kostakoglu, F. (2013). Satın Alma Gücü Paritesinin Geçerliliğinin Test Edilmesi: Zaman Serisi ve Panel Veri Analizi. *Eskisehir Osmangazi University Journal of the FEAS*, 8(3), pp. 75- 95.
- Zou, P. X. V., Shi, V. Y. & Li, Z. (2010). “An econometric evaluation framework for investment in construction safety”, 26th Annual ARCOM Conference; 2010 Sep 6-8;

Muhasebe meslek mensuplarının büyük veri analitiği teknolojisi direncine yönelik bir araştırma

A study on the big data analytics technology resistance of accountants

Mehmet Yücenurşen¹ 

Öz

Bu çalışmanın amacı, Statüko Yanlılığı (Status Quo Bias) Teorisi çerçevesinde muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisi direncine neden olan faktörleri incelemektir. Araştırmada, Aksaray ilinde aktif olarak çalışan Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler (SMMM) anakütütle olarak tespit edilmiş ve 100 adet SMMM'ye bir anket uygulanmıştır. Toplanan verilere; tanımlayıcı istatistikler ile açıklayıcı faktör analizi, keşfedici faktör analizi ve yol analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular; algılanan değer, değişim maliyeti ve meslektaş görüşlerinin değişime direnç üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Veri Analitiği, Değişime Direnç, Statüko Yanlılığı Teorisi

JeI Kodları: M41, M49

Abstract

This study examines the factors that cause new data analytics technology resistance of professional accountants within the Status Quo Bias Theory framework. In the study, Certified Public Accountants (CPA) operating in Aksaray province were determined as the population, and a questionnaire was applied to 100 accounting professionals. In the analysis of the obtained data, descriptive statistics, exploratory factor analysis and path analysis were performed. Obtained findings show that perceived value, switching costs, and colleague opinions effectively resist change.

Keywords: Data Analytics, Resistance to Change, Status Quo Bias Theory

JeI Codes: M41, M49

¹ Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, Aksaray, Türkiye, yucenursen@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-6327-0169

Başvuru/Submitted: 1/07/2021

Revizyon/Revised: 6/08/2021

Kabul/Accepted: 24/08/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Yücenurşen, M., Muhasebe meslek mensuplarının büyük veri analitiği teknolojisi direncine yönelik bir araştırma, bmij (2021) 9 (3): 1088-1103, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1882>

Extended Abstract

A study on the big data analytics technology resistance of accountants

Literature

The nature of the data analytics concept includes quick thinking, openness to explore new data paths and forms, analytical approaches, and innovative predictions (Tsai, Lai, Chao & Vasilakos, 2015). In this context, Big Data requires advanced capabilities in data analytics because it consists of “structured, semi-structured and unstructured data types.” (Aktan, 2018). In this case, the accounting profession; must have the concept of Big Data and data analytics and adapt to artificial intelligence and automation accordingly. However, achieving this requires a redefinition of the accounting profession, and it is generally seen that the members of the accounting profession are “resistance to this change” (Yardımcıoğlu, Karahan & Yörük, 2019).

Although it has become mandatory for professional accountants to benefit from data analytics, professional accountants seem to be resistant to possible changes and are content to wait, see and leave new technology to others (Richins, Stapleton, Stratopoulos & Wong, 2017; Dzurinin, Jones & Olvera, 2018). However, large accounting firms (Deloitte, Ernst & Young, etc.) are unwilling to wait and invest heavily in new data analytics technology. In this context, the companies in question employ data analysts, data scientists, and technologists who are “savvy with change.”

Research subject

The research subject has been determined as “Does the Status Quo Bias Theory explain the resistance of professional accountants to switch to non-Excel data analysis tools?”

Research purpose and importance

The primary purpose of this study is to determine the factors that cause new data analytics technology resistance of professional accountants.

Contribution of the article to the literature

In the Turkish literature, it is seen that there is no empirical study on the new data analytics technology resistance of professional accountants. For this reason, this study was carried out for accounting professionals.

Design and method

Research type

This study is designed as a descriptive study.

Research problems

The research problem is to identify the factors affecting the resistance of professional accountants to switch to non-Excel data analysis tools within the framework of Status Quo Bias Theory.

Data collection method

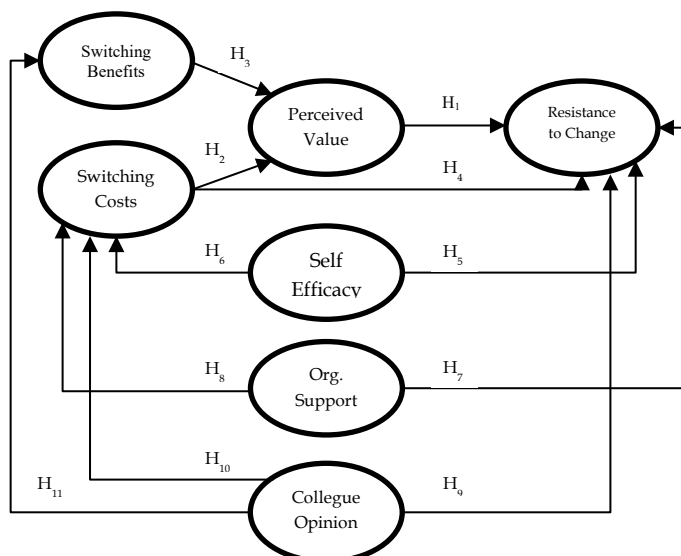
The primary data of this quantitatively designed study consisted of questionnaires applied to accountants and conducted using the face-to-face interview method.

Quantitative/qualitative analysis

In order to test the hypotheses developed in the research, Confirmatory Factor Analysis was carried out to understand the relationship between each expression and the relevant hidden structure. After confirmatory factor analysis, path analysis was performed with the AMOS package program to test the hypotheses.

Research model

The model of the research is presented below.



Research hypotheses

The hypotheses of the research are as follows.

- H₁:** The perceived value of migrating to a new data analytics software is negatively correlated with resistance to change.
- H₂:** Switching costs are negatively correlated with an individual's perceived value for a new data analysis tool.
- H₃:** Switching benefits is positively correlated with an individual's perceived value for a new data analysis tool.
- H₄:** Switching costs are positively associated with resistance to change.
- H₅:** Self-efficacy is negatively associated with resistance to change.
- H₆:** Self-efficacy is negatively associated with switching costs.
- H₇:** Organizational support is negatively associated with resistance to change.
- H₈:** Organizational support is negatively associated with switching costs.
- H₉:** Colleague opinions are negatively related to resistance to change.
- H₁₀:** Colleague opinions are negatively related to the cost of change.
- H₁₁:** Colleague opinions are positively associated with change utility.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

As a result of CFA and path analyses, it is seen that the data fit the established model.

Hypothesis test results

The results of the hypothesis tests are shown below.

| Hypothesis | Endogenous Variable | Exogenous Variable | Standardized R.W. | P | Support Status |
|-----------------|----------------------|------------------------|-------------------|------|----------------|
| H ₁ | Resistance to Change | Perceived Value | -,279 | ,004 | Supported |
| H ₂ | Perceived Value | Switching Costs | -,088 | ,126 | Not Supported |
| H ₃ | Perceived Value | Switching Benefits | ,858 | ,001 | Supported |
| H ₄ | Resistance to Change | Switching Costs | ,765 | ,001 | Supported |
| H ₅ | Resistance to Change | Self Efficacy | ,023 | ,826 | Not Supported |
| H ₆ | Switching Costs | Self Efficacy | -,010 | ,947 | Not Supported |
| H ₇ | Resistance to Change | Organizational Support | -,108 | ,286 | Not Supported |
| H ₈ | Switching Costs | Organizational Support | -,434 | ,001 | Supported |
| H ₉ | Resistance to Change | Colleague Opinions | -,259 | ,023 | Supported |
| H ₁₀ | Switching Costs | Colleague Opinions | -,241 | ,049 | Supported |
| H ₁₁ | Switching Benefits | Colleague Opinions | ,753 | ,001 | Supported |

Discussing the findings with the literature

It was observed that the perceived value in the basic model in the study affected the perception of resistance to change negatively and significantly (H₁). This finding is consistent with the findings obtained in previous studies (Kim & Kankanhalli, 2009; Schmidt, Riley, & Church, 2020; Shittu, Gambari & Obielodan, 2016; Kim, 2011). In this context, it can be said that the value that professional accountants expect from a new data analytics software is high.

In the basic model, it was observed that the perceived value was not affected by the switching cost but was positively and significantly affected by the switching benefits (H₂, H₃). According to the research findings, switching costs affects the perception of resistance to change positively and significantly (H₄). These findings are consistent with the findings obtained in previous studies (Setiaputri & Kuntara, 2019; Kim, 2011; Fan, Chen, Wu & Fang, 2015; Tong, Tan & Teo, 2015).

In the basic model of the research, it was observed that the self-efficacy of the accounting professionals did not affect the perceptions of switching costs and resistance to change (H₅, H₆). These findings are consistent with the findings obtained in previous studies (Schmidt, Riley, & Church, 2020; Kim & Kankanhalli, 2009).

It is seen that organizational support has no effect on resistance to change but has a negative and significant effect on the switching costs (H₇, H₈). These findings are consistent with the findings obtained in previous studies (Schmidt, Riley, & Church, 2020; Kim & Kankanhalli, 2009). In this context, it can be said that professional accountants expect the discomfort they perceive during the transition to the new data analytics tool to be reduced with organizational support. It can be said that professional accountants have low self-efficacy and therefore need support in the transition process.

In the basic model, peer opinions have a negative and significant effect on the perceptions of resistance to change and switching costs (H₉, H₁₀), while it has a positive and significant effect on the perception of switching benefits (H₁₁). These findings are consistent with the findings obtained in previous studies (Venkatesh & Davis, 2000; William Lewis & Sambamurthy, 2003; Schmidt, Riley & Church, 2020; Kim & Kankanhalli, 2009).

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

The research findings show that professional accountants view their perceived value of new data analytics technology as a function of switching benefits. However, participants think that switching costs do not affect perceived value. However, switching costs have a strong and negative direct impact on resistance to migrating to a new data analytics technology. Furthermore, in research findings, determinations regarding the opinion of colleagues are essential. Accordingly, peer opinions significantly and positively affect the perception of switching benefits and reduce resistance to change.

Businesses aim to maintain an efficient and effective business model through the provision of financial data. However, with the rise of Big Data and new data analytics technologies, some organizational structures will transform. Understanding the critical role of data integrity throughout the collection and processing stages, designing the business model based on a more detailed

understanding of information, enabling better use of new technologies for data analysis, the increasing importance of cost management and outsourcing, and cloud-based capabilities are mandatory to change for professional accountants.

Suggestions based on results

At the same time, the scale used in the research can be applied to the accounting professionals operating in different regions and provinces, and the differences can be evaluated. Carrying out such studies will help identify the factors that cause professional accountants to resist the transition to new data analytics technology and help professional accountants use tools appropriate to the age requirements.

Giriş

Gelişen teknoloji, finansal işlemlerin muhasebeleştirilmesi sürecini de etkilemektedir. Muhasebe süreçleri, tamamen insan kaynaklı orijinal kayıtlardan muhasebe yazılımlarına ve günümüz bulut tabanlı sistemlere kadar zaman içinde değişim göstermiştir. Big Data (Büyük Veri), muhasebe süreçlerinin gerçekleştirme şeklini değiştirecek başka bir teknoloji paradigmasıdır.

Büyük Veri'nin varlığı, muhasebe meslek mensuplarının veri analitiği teknolojisini kullanarak yeni paradigmaya uygun hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Aksi takdirde muhasebe mesleği, 'unutulmuş meslekler' arasına girememekten kaçamayacaktır. Günümüzde muhasebe şirketlerinin veri analizi yeteneklerine bağlı işgücüne yatırım yapmakta olduğu görülmektedir. Ancak muhasebe meslek mensuplarının, muhasebe şirketlerinin 'muhasebeci'ler yerine veri bilimcileri işe almasına rağmen yeni veri analitiği teknolojisi araçlarına geçmeye direndiği görülmektedir.

Türkçe literatürde, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisi direncine yönelik ampirik bir çalışma bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenden dolayı, muhasebe meslek mensuplarına yönelik olarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada öncelikle yeni veri analitiği ve muhasebe meslek mensuplarını yeni veri analitiği araçlarını kullanmaya zorlayan nedenler ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmaya çalışılmış ve yöntem kısmında ise Aksaray ilinde aktif olarak çalışan 100 adet Serbest Muhasebeci Mali Müşavirden elde edilen anket verileri üzerinden açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yol analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve yeni veri analitiği teknolojisine direnç algısını etkileyen faktörler ve aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal çerçeve

Veri analitiği teknolojisi, muhasebe mesleğinin karşı karşıya olduğu en önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. Hızla gelişen teknoloji, muhasebe meslek mensupları için bir dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Muhasebe meslek mensupları Endüstri 4.0 ile hayata geçen Büyük Veri'ye, veri analitiğine ve dolayısıyla yapay zekanın ve otomasyonun yeni dünyasına uyum sağlamazlarsa muhasebe mesleği, "demode" olmaktan kaçamayacaktır (Schmidt, Church ve Riley, 2020).

İşletmeler, muhasebe verilerinin sunduğu benzersiz iş imkanlarını kontrol etmek için daha hızlı sonuç verebilen ve kullanıcı dostu araçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak muhasebe verilerini kullanmadan önce veri kalitesi/büyüklüğü/karmaşıklığıyla mücadele etmek ve istenen sonuçlara ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır. Bu noktada veri analitiğine ihtiyaç duyulmaktadır. Veri analitiği, faydalı bilgiyi bulmak ve iletmek, sonuçlar önermek ve karar vermeyi desteklemek için veriyi inceleme, temizleme, dönüştürme ve modelleme sürecidir (Cao, Chychyla ve Stewart, 2015).

Frey ve Osborne (2013), muhasebe ve denetim faaliyetlerinin otomatik hale gelme olasılığının %94 olacağını tahmin etmektedir. Büyük Veri'ye uygulanan veri analitiği teknikleri, muhasebe meslek mensupları tarafından gerçekleştirilen iş ve işlemlerin çoğunun yerini alma potansiyeline sahiptir (Vasarhelyi, Kogan ve Tuttle, 2015). Fatura işlenmesi, alacak tahsili gibi iş ve işlemler, halihazırda otomatik hale getirilmiştir. Yakın gelecekte, muhasebe meslek mensupları tarafından halihazırda gerçekleştirilen finansal tablolar analizi, denetim gibi daha karmaşık iş ve işlemler, yapay zekâ ile otomatik olarak gerçekleştirilebilir (Frey ve Osborne, 2013).

Veri analitiği, ham verileri analize tabi tutarak sonuç çıkartma faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda veri analitiği, verilerden değer elde etmek ve kararları desteklemek için yeni ve gelişmiş araçların kullanımını içerir (Zakir, Seymour ve Berg, 2015). Bu araçlara örnek olarak; önyükleme, ridge regresyonu, karar ağaçları, yapay sinir ağları, rastgele ormanlar algoritması, kümeleme analizi, makine öğrenmesi, destek vektör makineleri, Bayes ağları vb. verilebilir (Kılıç, 2019). Muhasebe ve finans alanında genellikle regresyon, karar ağaçları, yapay sinir ağları kullanılmaktadır ki "bu tekniklerin ve teknolojilerin, işletmelerde finansal kriz tahminlerinin en doğru şekilde yapılabilmesine katkı sağladığı görülmüştür" (Kılıç, 2019). Söz konusu bu araçlar, "Excel" yazılımının üstündedir ve veriler "Büyük Veri" olduğu için gereklilik arz eder.

Büyük Veri "yüksek hacimli, yüksek hızlı ve/veya yüksek çeşitlilikteki verileri tanımlamak için kullanılan bir terimdir; verileri toplamak, depolamak ve analiz etmek için yeni teknolojiler ve teknikler gerektirir ve karar vermeyi geliştirmek, içgörü ve keşif sağlamak ve süreçleri desteklemek ve optimize etmek için kullanılır." (Rajaraman, 2016). Bu tanım ışığında Büyük Veri; verilerin büyüklüğünü, çeşitliliğini, değişim oranını ve ne ifade ettiğine dair fikir edinmek için verilerin analiz edilmesi gerektiğini vurgular (Warren Jr., Moffitt ve Byrnes, 2015). Aynı zamanda, analiz için yeni araçlara ihtiyaç vardır.

Veri analitiği kavramının doğasında hızlı düşünmek, yeni veri yolları ve biçimlerini keşfetmeye açıklık, analitik yaklaşımlar ve yenilikçi tahminler vardır (Tsai, Lai, Chao ve Vasilakos, 2015). Bu bağlamda Büyük Veri, “yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan veri türlerinden oluştuğu için veri analitiğinde ileri kabiliyetlere gereksinim duyulmaktadır.” (Aktan, 2018). Bu durumda muhasebe mesleği; Büyük Veri kavramına, veri analitiğine sahip olmalı ve buna bağlı olarak yapay zekâ ve otomasyona uyum sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirmek, muhasebe mesleğinin yeniden tanımlanmasını gerektirir ki genel olarak muhasebe meslek mensuplarının bu “değişime direndiği” görülmektedir (Yardımcıoğlu, Karahan ve Yörük, 2019).

Muhasebe meslek mensuplarının veri analitiğinden yararlanmaları zorunlu hale gelmiş olsa da muhasebe meslek mensupları olası değişikliklere karşı direnç göstermekte ve beklemek, görmek ve yeni teknolojiyi başkalarına bırakmaktan memnun görünmektedir (Richins, Stapleton, Stratopoulos ve Wong, 2017; Dzurinin, Jones ve Olvera, 2018). Ancak büyük muhasebe şirketleri (Deloitte, Ernst & Young vb.) beklemekle yetinmemekte ve yeni veri analitiği teknolojilerine yoğun bir şekilde yatırım yapmaktadır. Bu bağlamda söz konusu şirketler; “değişime ayak uyduran” veri analistlerini, veri bilimcilerini ve teknoloji uzmanlarını istihdam etmektedir.

Muhasebe alanında yer alan paydaşlar (akademisyenler, meslek mensupları vb.), muhasebe meslek mensuplarının bir veri analitiğini benimsemesi ve ona uyum sağlaması gerektiğini veya yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacağını belirtmektedirler (Dursun, Ektik ve Tutcu, 2019; Beder, 2021). Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerin muhasebe mesleği üzerinde etkisi olsa da veri analitiğinin getirdiği değişikliklerin hızı ve büyüklüğü tartışmasız en etkili olanlardan biridir (Agyekum ve Singh, 2018). Bu bağlamda büyük muhasebe şirketleri ve diğer şirketler, veri analitiği araçlarını ve veri analitiği konusunda oldukça yetenekli iş gücüne yapılan önemli yatırımları içeren önemli kaynaklar tahsis etmişlerdir.

“Geleceğin muhasebecisi; robotlarla çalışabilen, dijital gelişmelere ayak uydurabilen ve teknolojik gelişmeler karşısında veri analizini başarıyla yapabilen, liderlik özellikleri gelişmiş, verileri okuyabilen ve bu konuda şirketlere danışmanlık yapan kişiler olacaktır. Muhasebenin çalışma alanı değişeceğinden meslek mensuplarının yeni yeterlilikler kazanması gerekecektir. Geleceğin muhasebecisi, gelecekteki teknolojik değişimleri kucaklayabilen, sistemin bir parçası olabilen kişiler olacaktır.” (Akdoğan ve Akdoğan, 2018).

Literatür taraması

Dzurinin, Jones ve Olvera (2018) çalışmalarında, üniversitelerin veri analitiği ve bilgi teknolojisi becerileriyle ilişkili içerik ve öğrenme hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için odaklanmış bir yaklaşım, entegre bir yaklaşım ve hibrit bir yaklaşım olmak üzere 3 farklı yaklaşım önerisinde bulunmuşlar ve hangi yaklaşımın tercih edileceğini belirlemek için Muhasebe Fakültesi öğretim elemanlarına anket uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre hibrit bir yaklaşım benimsenmiştir.

Cainas, Tietz ve Miller-Nobles (2021) ise çalışmalarında, özel bir sigorta şirketi tarafından finansal muhasebe ve yönetim muhasebesine ilişkin olarak sunulan; veri kontrolü, veri görselleştirme gibi işlemler içeren bir veri analitiği vaka çalışmasına katılan 2.700’ün üzerinde öğrencinin vaka çalışması sırasında kullandıkları Excel, Power BI, Tableau yazılımlarına ilişkin yetkinliklerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; çok az öğrencinin Power BI ve Tableau yazılımlarına aşina olmasına rağmen öğrencilerin veri analitiği becerilerinin geliştiği görülmüştür.

Ballou, Heitger ve Stoel (2018), muhasebe müfredatı içinde ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenekleri araştırarak veriye dayalı karar verme süreçlerinin müfredat üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Özel sektör çalışanları ve öğretim elemanları üzerinde yürütülen araştırmada; özel sektörde çalışanlarının öğretim elemanlarına göre muhasebe müfredatı içinde ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerine eşit olarak odaklandığı tespit edilmiştir. Çalışmada, söz konusu bilgi, beceri ve yeteneklerin muhasebe müfredatına daha kapsamlı bir şekilde entegre edilmesi için öneriler sunulmuştur.

Özer, Özcan ve Aktaş (2010), yürüttükleri çalışmalarında muhasebecilerin bilgi teknolojisi kullanımına yönelik davranışlarını Teknoloji Kabul Modeli çerçevesinde belirlemeyi amaçlamışlardır. 456 muhasebe meslek mensubundan anket yoluyla elde edilen verileri analizi sonucunda; algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının bilgi teknolojisi kullanımına yönelik tutumu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Schneider, Dai, Janvrin, Ajayi ve Raschke (2015) ise çalışmalarında, mevcut veri analitiği kullanımını belirlemeyi ve veri analizinin muhasebe ortamını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, veri analitiğinin iş kullanımının muhasebe alanında hızla arttığını, muhasebe bilgilerini içeren birçok yeni sisteme benzer şekilde, veri analitiğinin özellikle karar vericilere çıkarım, tahmin ve

güvence sağlayan işlemler olmak üzere görev süreçlerini temelden değiştirdiğini, bu nedenle, muhasebe araştırmacıları ve uygulayıcılarının, çalışmalarında veri analitiğini ve bunun muhasebe uygulaması üzerindeki etkisini dikkate almaları gerekliliği vurgulanmıştır.

Kılıç (2019), çalışmasında büyük veri analiz tekniklerinin denetim alanında hangi alanlarda ve ne ölçüde kullanıldığını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, muhasebe ve finans alanlarına göre denetim alanının büyük veri tekniklerinin ve teknolojilerinin kullanımında biraz daha geri kaldığı belirtilmektedir.

Cao, Chychyla ve Stewart (2015) ise çalışmalarında Büyük Veri analitiğinin finansal tablo denetimlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabileceğini varsaymaktadır. Ayrıca çalışmalarında, diğer alanlarda uygulanan Büyük Veri analitiğinin denetimde nasıl uygulanabileceğini açıklamaktadırlar.

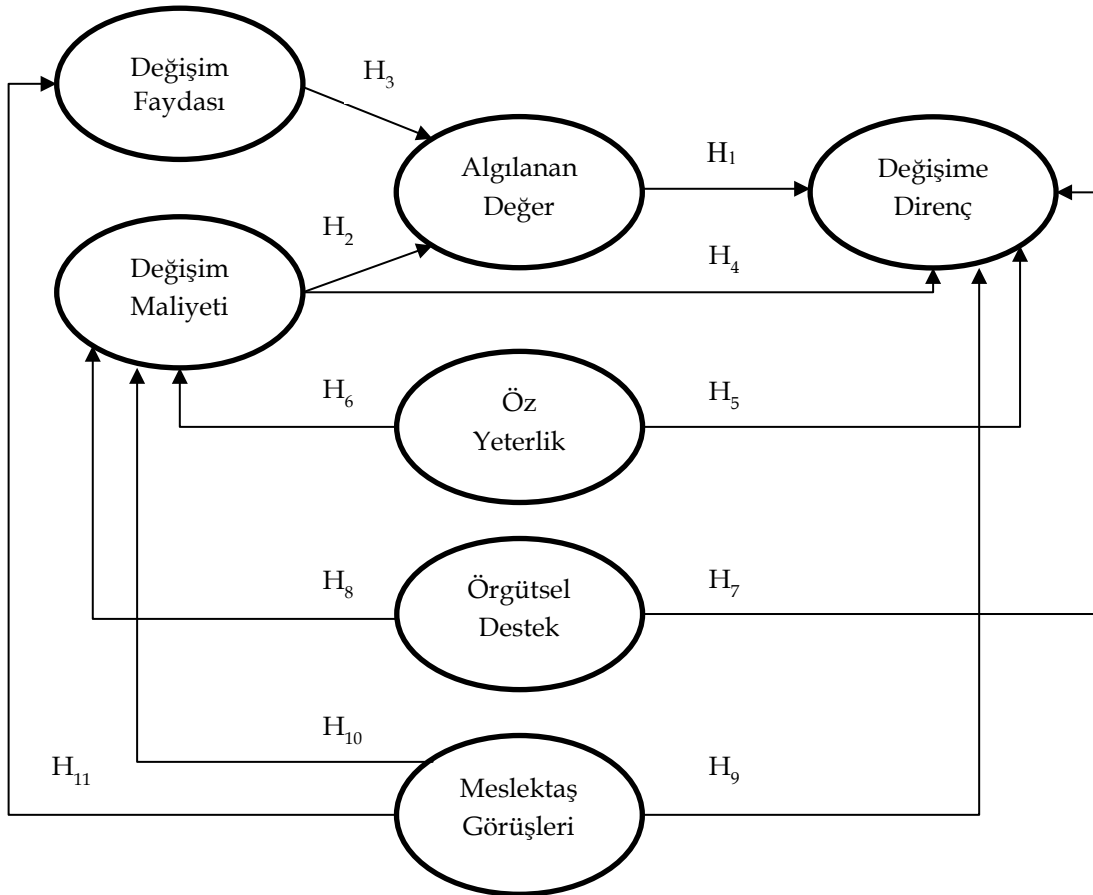
Literatür incelendiğinde, veri analitiğinin müfredata entegrasyonu, veri analitiğinin muhasebe denetimi ve yönetim muhasebesine etkileri, veri analitiğinin muhasebe mesleğinin kaderi hakkında çıkarımlar, veri analitiğinin uygulama alanları ve etkinliği gibi konularda çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir.

Araştırmanın metodolojisi

Araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri

Bu araştırma, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisi direncine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisi direncine etki eden unsurları belirlemek açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada, Schmidt, Riley ve Church (2020) tarafından Statüko Yanlılığı (Status Quo Bias) Teorisi temelinde, Teknoloji Kabul Modeli (TAM) ve Planlı Davranış Teorisi (TPB) entegrasyonu ile geliştirilen model kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırma problemi; "Statüko Önyargı Teorisi, muhasebe meslek mensuplarının Excel dışı veri analizi araçlarına geçme direncini açıklıyor mu?" olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Schmidt, Riley ve Church'ten (2020) uyarlanmıştır.

Rasyonel karar verme ilkeleri çerçevesinde, herhangi bir seçimin algılanan değeri, o seçimin net faydasının bir fonksiyonudur (Kahneman, 2015; Kahneman ve Tversky, 1979). Bireyler genellikle kendi

çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri için, seçimlerine ilişkin net faydaları değerlendirerek ve ardından yeni araca direnerek veya kabul ederek değeri en üst düzeye çıkarmayı seçerler. Aynı zamanda algılanan değeri, değişim faydası (bir meslek mensubunun yeni veri analitiği aracına geçerken algıladığı fayda) ve değişim maliyetleri (bir meslek mensubunun yeni veri analitiği aracına geçerken algıladığı rahatsızlık) etkilemektedir (Kim ve Kankanhalli, 2009).

H₁: Yeni bir veri analitiği yazılımına geçmenin algılanan değeri, değişime direnç ile negatif yönde ilişkilidir.

H₂: Değişim maliyetleri, bir bireyin yeni bir veri analizi aracına ilişkin algılanan değeri ile negatif yönde ilişkilidir.

H₃: Değişim faydası, bir bireyin yeni bir veri analizi aracına ilişkin algılanan değeri ile pozitif yönde ilişkilidir.

Değişim maliyetleri, bireylerin kayıpları önleme motivasyonları nedeniyle değişime karşı direnişini ifade etmektedir (Kahneman, 2015). Bu bağlamda değişim maliyeti, bir bireyin değişime direnci ile doğrudan ilişkilidir.

H₄: Değişim maliyeti, değişime direnç ile pozitif yönde ilişkilidir.

Statüko Yanlılığı kavramı uyarınca, düşük öz yeterlik düzeylerine sahip bireylerin, değişim durumunda tehdit altında hissetme ve yeni duruma hakim olmak için istenen gerekliliklerden korkma olasılıkları daha yüksektir (Kim ve Kankanhalli, 2009). Bu bağlamda, öz yeterliliğin yeni bir veri analitiği aracına geçiş direnci ile ters bir ilişkiye sahip olacağı beklenen bir durumdur (Compeau, Higgins ve Huff, 1999). Aynı zamanda öz yeterlik, bir bireyin değişim maliyetlerine ilişkin değerlendirmesini de etkileyebilir.

H₅: Öz yeterlik, değişime direnç ile negatif yönde ilişkilidir.

H₆: Öz yeterlik, değişim maliyetleri ile negatif yönde ilişkilidir.

Dış etkiler, bir kullanıcının yeni bir veri analitiği aracına geçmeye karşı direncini de etkileyebilir. Kim ve Kankanhalli (2009) değişime yönelik örgütsel desteği, kullanıcıların veri analitiği ile ilgili değişime adaptasyonunu kolaylaştırmak için kuruluş tarafından destek olarak tanımlamaktadır. Şirket yönetimi veya meslek odaları, değişim için destek vererek, kullanıcıları yeni bir veri analitiği aracına karşı daha olumlu bir tutum sergilemeye teşvik edebilir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Hutchison, 1997; Pardo del Val ve Martinez Fuentes, 2003). Bu durum, bir kullanıcının değişime direncini doğrudan azaltacaktır.

H₇: Örgütsel destek, değişime direnç ile negatif yönde ilişkilidir.

H₈: Örgütsel destek, değişim maliyetleri ile negatif yönde ilişkilidir.

Bireyler çalışmak, başarılı olmak ve başarının karşılığı olarak ekonomik ve sosyal getiriler elde etmeyi arzu ederler (Pehlivanlı, 2020: 67). Bireyler gerçekleştirdikleri eylemler için yakın çevrelerinden onay ararlar ve meslektaşlarından olumsuz tepkilerden kaçınırlar, bu durum da uyum eğilimine neden olur (Ajzen, 2002). Bu bağlamda, yeni bir veri analitiği yazılımına geçmeye direncin, meslektaşların yeni veri analitiği aracına ilişkin görüşlerinden doğrudan etkilenmesi beklenmektedir. Meslektaşlar, yeni bir veri analitiği aracına ilişkin bir değişikliğe yönelik olumlu bir fikir beyan ederlerse, değişim maliyeti etkilenebilir.

H₉: Meslektaş görüşleri, değişime direnç ile negatif yönde ilişkilidir.

H₁₀: Meslektaş görüşleri, değişim maliyeti ile negatif yönde ilişkilidir.

H₁₁: Meslektaş görüşleri, değişim faydası ile pozitif yönde ilişkilidir.

Araştırmanın örneklem seçimi, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri

Araştırmada, araştırma modeli çerçevesinde ampirik bir değerlendirme gerçekleştirmek için kuramsal bağlama uygun katılımcılardan veri toplanması amaçlanmıştır. Bu paralelde, Aksaray ilinde faaliyet göstermekte olan Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler (SMMM) ana kütle olarak tespit edilmiştir. Aksaray SMMM odasından elde edilen bilgilere göre, Aksaray'da odaya kayıtlı bulunan toplam 213 SMMM bulunmaktadır ancak söz konusu SMMM'lerin 133 tanesi aktif olarak faaliyet göstermektedir.

Tespit edilen ana kütlede %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü asgari 99 olarak belirlenmiştir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2007: 212). Araştırma nicel olarak tasarlanmış olup birincil verileri SMMM'lerden anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında basit tesadüfi yöntem benimsenmiştir.

Katılımcılardan toplanan anket formları incelemeye tabi tutulmuştur. 5 adet anket hatalı ve eksik veri giriş nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır ve 100 adet anketin analize uygun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Anket formunun birinci bölümü katılımcılar ait demografik bilgiler; ikinci bölümü ise Schmidt, Riley ve Church (2020) tarafından geliştirilen ölçek kapsamındaki ifadelerden meydana gelmektedir. Ankette mevcut olan bütün değişkenler için 5'li Likert tipi ölçek tercih edilmiştir.

Ölçek maddeleri 'algılanan değer' (1., 2., 3. ifadeler), 'değişim faydası' (4., 5., 6., 7. ifadeler), 'değişim maliyeti' (8., 9., 10., 11. ifadeler), 'değişime direnç' (12., 13., 14., 15. ifadeler), 'meslektaş görüşleri' (16., 17., 18. ifadeler), 'öz yeterlik' (19., 20., 21. ifadeler) ve 'örgütsel destek' (22., 23., 24. ifadeler) boyutlarıyla değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada ölçekten toplanan verilerin istatistiki analizini gerçekleştirmek için SPSS ve AMOS paket programları tercih edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hipotez testleri için yol analizi kullanılmıştır.

Bulgu ve analizler

Araştırma örnekleme ilişkin bulgu ve değerlendirmeler

Araştırma kapsamında katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler

| Değişken | Kategori | Frekans | Yüzde | Değişken | Kategori | Frekans | Yüzde |
|---------------|-------------|---------|-------|------------------------------|-------------|---------|-------|
| Cinsiyet | Erkek | 74 | 74 | Mesleki Tecrübe | 1-5 yıl | 21 | 21 |
| | Kadın | 26 | 26 | | 6-10 yıl | 16 | 16 |
| Yaş | 18-25 | 7 | 7 | | 11-15 yıl | 27 | 27 |
| | 26-35 | 33 | 33 | | 16 ve üzeri | 36 | 36 |
| | 36-45 | 36 | 36 | Zirve | 54 | 54 | |
| | 45 ve üzeri | 24 | 24 | Eta | 20 | 20 | |
| Eğitim Durumu | Lise | 12 | 12 | Kullanılan Muhasebe Yazılımı | Logo | 11 | 11 |
| | Önlisans | 23 | 23 | | Luca | 7 | 7 |
| | Lisans | 48 | 48 | | Mikro | 6 | 6 |
| | Lisansüstü | 17 | 17 | | Diğer | 2 | 2 |

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %74'ünün erkek ve %26'sının kadın olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcıların %36'sının 36-45 yaş aralığında olduğu ve %48'inin lisans düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%54) "Zirve" muhasebe yazılımını tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Boyutlar | Sorular | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------|---------|----------|----------------|-----------|----------|
| Algılanan Değer | ALG1 | 2,64 | 1,34980 | ,393 | -1,158 |
| | ALG2 | | | | |
| | ALG3 | | | | |
| Değişim Faydası | DEF4 | 2,76 | 1,36275 | ,257 | -1,320 |
| | DEF5 | | | | |
| | DEF6 | | | | |
| | DEF7 | | | | |
| Değişim Maliyeti | DEM8 | 2,9175 | 1,05053 | ,201 | -,790 |
| | DEM9 | | | | |
| | DEM10 | | | | |
| | DEM11 | | | | |
| Değişime Direnç | DED12 | 2,49 | 1,15137 | ,742 | -,091 |
| | DED13 | | | | |
| | DED14 | | | | |
| | DED15 | | | | |
| Meslektaş Görüşleri | MEG16 | 2,4867 | 1,24939 | ,542 | -,848 |
| | MEG17 | | | | |
| | MEG18 | | | | |
| Öz Yeterlik | OZY19 | 2,9767 | 1,34110 | -,067 | -1,312 |
| | OZY20 | | | | |
| | OZY21 | | | | |
| Örgütsel Destek | ORD22 | 2,2233 | 1,35094 | ,877 | -,533 |
| | ORD23 | | | | |
| | ORD24 | | | | |

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 2'ye göre, çarpıklık ve basıklık değerleri +/- 2 sınırları arasındadır. Söz konusu bu durum, ölçeğin normal dağılım varsayımını sağladığını göstermektedir. Veriler normal dağılım ölçütlerini sağladığından değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemede Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, değişkenler arası ilişki Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişki

| Faktörler | Mean | Standart Sapma | Algılanan Değer | Değişim Faydası | Değişim Maliyeti | Değişime Direnç | Meslektaş Görüşleri | Öz Yeterlik | Örgütsel Destek |
|---------------------|--------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|
| Algılanan Değer | 2,6400 | 1,34980 | 1 | | | | | | |
| Değişim Faydası | 2,7650 | 1,36275 | ,807** | 1 | | | | | |
| Değişim Maliyeti | 2,9175 | 1,05053 | ,117 | ,205* | 1 | | | | |
| Değişime Direnç | 2,4900 | 1,15137 | -,068 | ,082 | ,686** | 1 | | | |
| Meslektaş Görüşleri | 2,4867 | 1,24939 | ,729** | ,749** | ,126 | ,095 | 1 | | |
| Öz Yeterlik | 2,9767 | 1,34110 | ,584** | ,512** | ,178 | ,085 | ,690** | 1 | |
| Örgütsel Destek | 2,2233 | 1,35094 | ,390** | ,396** | ,215* | ,177 | ,575** | ,554** | 1 |

Tablo 3'teki bulgularda muhasebe meslek mensuplarının örgütsel destek ölçeğinde genel anlamda "katılmıyorum" (ort. =2,2233) tercihini benimsediği; değişim faydası düzeyinin görece düşük (ort. = 2,7650) olduğu, değişim maliyeti algısının ise değişim faydasına kıyasla biraz daha yüksek (ort. =2,9175) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların öz yeterlik düzeyinin diğer değişkenlerden daha yüksek (ort. =2,9767) olduğu söylenebilir.

Tablo 3'te yer alan değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde; katılımcıların değişim faydası algısı ile algılanan değer düzeyleri arasında güçlü ve doğru yönde ($r=,807$) bir ilişki bulunmaktadır. Yine meslektaşların görüşleri ile algılanan değer arasında güçlü ve doğru yönde ($r=,729$) bir ilişki vardır. Öz yeterlik ile algılanan değer ve değişim faydası arasında orta düzeyde ve olumlu yönde ($r=,584$, $r=,512$) bir ilişki mevcuttur.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Sorular | Faktörler | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|
| | Algılanan Değer | Değişim Faydası | Değişim Maliyeti | Değişime Direnç | Meslektaş Görüşleri | Öz Yeterlik | Örgütsel Destek |
| ALG1 | ,749 | | | | | | |
| ALG2 | ,847 | | | | | | |
| ALG3 | ,834 | | | | | | |
| DEF4 | | ,910 | | | | | |
| DEF5 | | ,944 | | | | | |
| DEF6 | | ,891 | | | | | |
| DEF7 | | ,874 | | | | | |
| DEM8 | | | ,847 | | | | |
| DEM9 | | | ,527 | | | | |
| DEM10 | | | ,853 | | | | |
| DEM11 | | | ,496 | | | | |
| DED12 | | | | ,496 | | | |
| DED13 | | | | ,823 | | | |
| DED14 | | | | ,944 | | | |
| DED15 | | | | ,925 | | | |
| MEG16 | | | | | ,558 | | |
| MEG17 | | | | | ,628 | | |
| MEG18 | | | | | ,432 | | |
| OZY19 | | | | | | ,692 | |
| OZY20 | | | | | | ,762 | |
| OZY21 | | | | | | ,880 | |
| ORD22 | | | | | | | ,881 |
| ORD23 | | | | | | | ,885 |
| ORD24 | | | | | | | ,905 |
| Cronbach's Alpha | | ,929 | | | | | |
| Total Variance Explained | | %82,130 | | | | | |
| KMO | | ,808 | | | | | |
| P | | ,000 | | | | | |

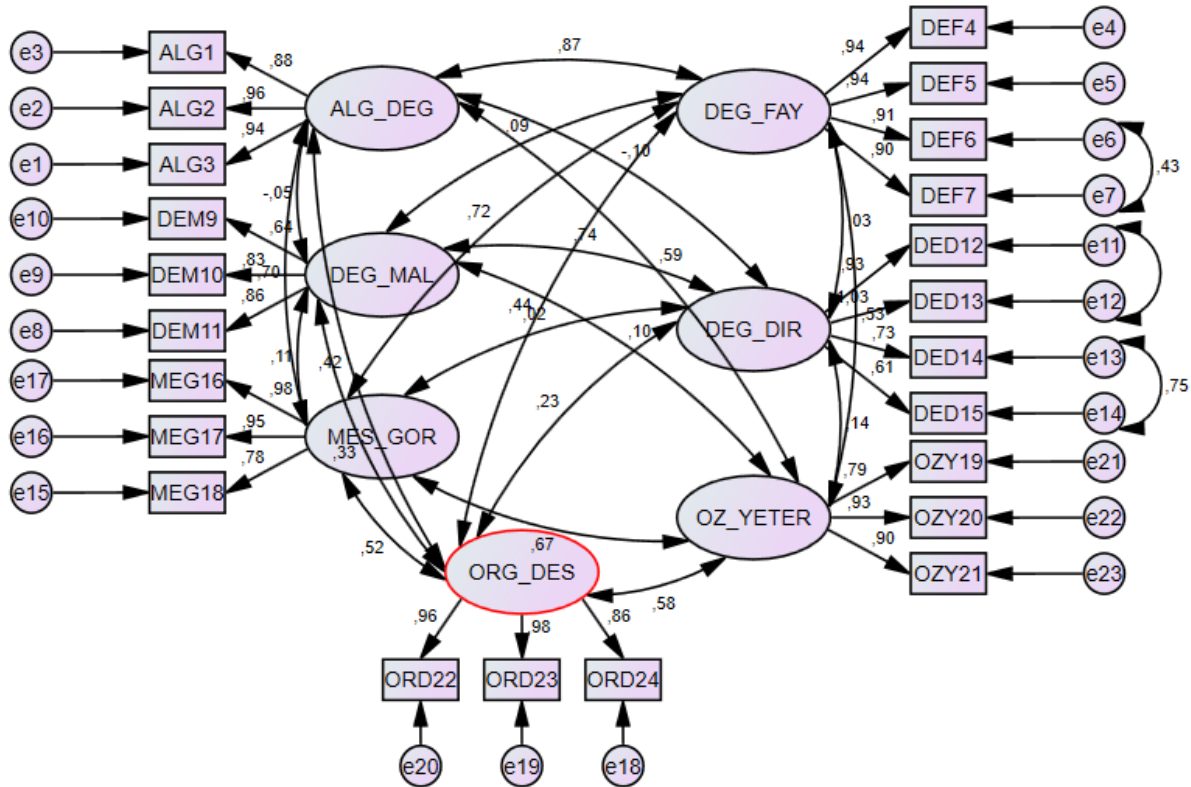
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenler arası ilişki tespit edildikten sonra ölçeğin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Bunun için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör rotasyonu için Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda, açımlayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4'te yer alan faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğe ait KMO değerinin ,808 ve Barlett's test sonucunun ise sig. $p < 0,01$ olduğu görülecektir. Bu durum, araştırmada kullanılan veri setinin örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,929 olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeğin 7 faktörlü bir yapı sergilediği ve açıklanan toplam varyans değerinin ise %82,130 olduğu tespit edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinde madde faktör yüklerine ilişkin sınır değer 0,40 olarak belirlenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde ifadelerin ilgili yapı ile ilişkilerini gösteren faktör yük değerlerinin 0,40'ın üzerinde olduğu görülecektir. Araştırma modelindeki yapılara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ilgili modelin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma modelinde yer alan yapıların genel itibari ile geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi

Araştırmada gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör yapısını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, 7 boyutlu bir yapı belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ölçekte bulunan ifadelerin standardize edilmiş regresyon yüklerine ilişkin sınır değer 0,50 olarak belirlenmiştir. Bu paralelde, uygulanan analizde bir ifadenin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50 değerinden küçük olduğu tespit edilmiş ve DEM8 ifadesi analiz dışı bırakılarak analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

ALG_DEG: Algılanan Değer, DEG_MAL: Değişim Maliyeti, DEG_FAY: Değişim Faydası, DEG_DIR: Değişime Direnç, ORG_DES: Örgütsel Destek; MES_GOR: Meslektaş Görüşleri, OZ_YETER: Öz Yeterlik

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

CMIN/DF, RMR, CFI, IFI, TLI, RMSEA değerleri model uyumuna ilişkin referans olarak belirlenmiştir (Yaşlıoğlu, 2017). İndeks değerleri incelendiğinde ölçeğin bazı uyum indeksleri için gerekli değerleri sağlayamadığı belirlenmiş ve iyileştirme yapmak gayesi ile DEF6-DEF7, DED12-DED13 ve DED14-DED15 ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrası değerlerin gerekli ölçütleri sağladığı gözlenmiştir. Bu bağlamda, araştırma modeline ait referans değerleri ve uyum indeksine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

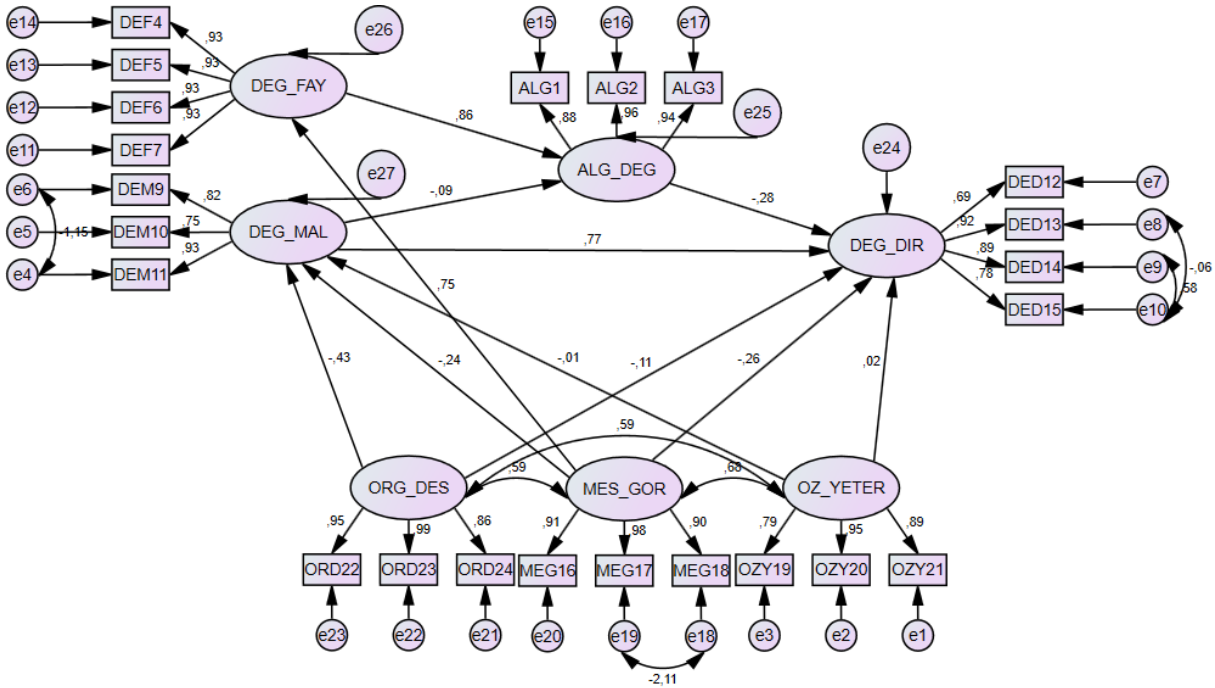
Tablo 5: Modele İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri | İndeks Değerleri |
|-----------|------------------------|------------------|
| CMIN/DF | $0 < \chi^2/sd \leq 5$ | 3,590 |
| GFI | $\geq ,90$ | ,923 |
| RMR | $< ,10$ | ,074 |
| CFI | $\geq ,92$ | ,992 |
| TLI | $\geq ,92$ | ,923 |
| RMSEA | $\leq ,08$ | ,065 |

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yol analizi

Doğrulamalı faktör analizinin ardından hipotezlerin test edilmesinde yol analizleri kullanılmıştır. Eksojen değişkenlerin endojen değişken üzerinde etkilerinin yol şemasında gösterilmesi ve kompleks etki sistemlerinin sunumunun kolaylaşmasına imkan sağlaması açısından (Oktay, Akıncı ve Karaşlan, 2012), bu çalışmada yol analizi kullanılmıştır. Araştırma modeli temel alınarak gerçekleştirilen ve test edilen modele ilişkin kestirim sonuçları Şekil 3'te sunulmuştur.

**Şekil 3:** Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinden Gösterilmesi

ALG_DEG: Algılanan Değer, *DEG_MAL:* Değişim Maliyeti, *DEG_FAY:* Değişim Faydası, *DEG_DIR:* Değişime Direnç, *ORG_DES:* Örgütsel Destek; *MES_GOR:* Meslektaş Görüşleri, *OZ_YETER:* Öz Yeterlik

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İndeks değerleri incelendiğinde ölçeğin bazı uyum indeksleri için gerekli değerleri sağlayamadığı belirlenmiş ve iyileştirme yapmak gayesi ile DEM9-DEM11, DED13-DED14, DED13-DED15 ve MEG17-MEG18 ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrası değerlerin gerekli ölçütleri sağladığı gözlenmiştir. Araştırma modeline ait referans değerleri ve uyum indeksine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları (Yol Analizi)

| İndeksler | Referans Değeri | İndeks Değerleri |
|-----------|------------------------|------------------|
| CMIN/DF | $0 < \chi^2/sd \leq 5$ | 3,514 |
| GFI | $\geq ,90$ | ,909 |
| RMR | $< ,10$ | ,095 |
| CFI | $\geq ,92$ | ,945 |
| TLI | $\geq ,92$ | ,936 |
| RMSEA | $\leq ,08$ | ,067 |

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 7'de hipotezlerin testi için gerçekleştirilen analizde modelin kestirim değerleri sunulmuştur.

Tablo 7: Araştırma Modeline İlişkin Kestirim Sonuçları

| Hipotez | Endojen Değişken | Eksojen Değişken | Standardize R.Y. | S.H. | T Terimi (CR Terimi) | P | Kabul/Red |
|-----------------|------------------|---------------------|------------------|------|----------------------|------|-----------|
| H ₁ | Değişime Direnç | Algılanan Değer | -,279 | ,071 | -2,886 | ,004 | Kabul |
| H ₂ | Algılanan Değer | Değişim Maliyeti | -,088 | ,060 | -1,529 | ,126 | Red |
| H ₃ | Algılanan Değer | Değişim Faydası | ,858 | ,082 | 10,747 | ,001 | Kabul |
| H ₄ | Değişime Direnç | Değişim Maliyeti | ,765 | ,101 | 5,826 | ,001 | Kabul |
| H ₅ | Değişime Direnç | Öz Yeterlik | ,023 | ,072 | ,220 | ,826 | Red |
| H ₆ | Değişim Maliyeti | Öz Yeterlik | -,010 | ,129 | -,067 | ,947 | Red |
| H ₇ | Değişime Direnç | Örgütsel Destek | -,108 | ,079 | -1,068 | ,286 | Red |
| H ₈ | Değişim Maliyeti | Örgütsel Destek | -,434 | ,132 | 3,375 | ,001 | Kabul |
| H ₉ | Değişime Direnç | Meslektaş Görüşleri | -,259 | ,080 | 2,281 | ,023 | Kabul |
| H ₁₀ | Değişim Maliyeti | Meslektaş Görüşleri | -,241 | ,117 | -1,869 | ,049 | Kabul |
| H ₁₁ | Değişim Faydası | Meslektaş Görüşleri | ,753 | ,080 | 8,858 | ,001 | Kabul |

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3 ve Tablo 7 incelendiğinde, araştırma modelinde algılanan değer algısı değişime direnç faktörünü olumsuz ve anlamlı düzeyde (-,279, p=,004) etkilemekte dolayısıyla H₁ desteklenmektedir. Değişim maliyeti algısının algılanan değer algısını doğrudan etkilemediği (-,088, p=,126) ve değişim faydası algısının yine algılanan değer algısını olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği (,858, p=,001) görülmektedir. Dolayısıyla H₂ desteklenmemiş, H₃ desteklenmiştir. Aynı zamanda değişim maliyeti algısının değişime direnç algısını olumlu ve anlamlı düzeyde (,765, p=001) etkilediği belirlenmiştir. Buna göre H₄ desteklenmiştir.

Şekil 3 ve Tablo 7'deki bulgulara göre; öz yeterlik faktörünün sırası ile değişime direnç ve değişim maliyeti algılarını doğrudan etkilemediği (,023, p=,826; -,010, p=,947) görülmektedir. Dolayısıyla H₅ ve H₆ desteklenmemiştir. Örgütsel desteğin ise değişime direnç algısını doğrudan etkilemediği (-,108, p=286) ve değişim maliyeti algısını olumsuz ve anlamlı düzeyde etkilediği (-,434, p=,001) görülmektedir. Bu nedenle, H₇ desteklenmemiş, H₈ desteklenmiştir.

Meslektaş görüşleri algısının değişime direnç ve değişim maliyeti algılarını olumsuz ve anlamlı düzeyde (-,259, p=,023, -,241, p=,049) etkilediği ve değişim faydası algısını ise olumlu ve anlamlı düzeyde (,753, p=,001) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H₉, H₁₀ ve H₁₁ desteklenmiştir.

Tartışma ve sonuç

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ile muhasebe mesleğinde veri analitiğinin yaygın olarak benimsenmesi ve entegrasyonu elzem hale gelmiştir. Ancak muhasebe meslek mensuplarını bu tür bir benimsemeyi teşvik eden veya engelleyen koşullar hakkındaki veri sınırlıdır. Bu çalışma ile muhasebe meslek mensuplarının Excel dışı veri analizi araçlarını kullanmalarına ilişkin değer algıları ve bu benimsemeyi hangi faktörlerin teşvik ettiği veya engellediği sorularını araştırarak literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Günümüzde şirketlerin elinde çok büyük miktarda veri mevcut olduğundan, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojilerine tepkisini anlamak önem arz etmektedir.

Bu çalışmada muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisi direncine yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda 100 muhasebe meslek mensubundan veriler elde edilmiş ve bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırmadaki temel modelde algılanan değer değişime direnç algısını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür (H₁). Elde edilen bu bulgu daha önce yapılan çalışmalarda (Kim ve Kankanhalli, 2009; Schmidt, Riley ve Church, 2020; Shittu, Gambari ve Obielodan, 2016; Kim, 2011) elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Bu bağlamda, muhasebe meslek mensuplarının yeni bir veri analitiği yazılımdan bekledikleri değer yüksek olduğu söylenebilir.

Temel modelde, algılanan değer değişim maliyetinden etkilenmediği ancak değişim faydasından olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilendiği görülmüştür (H₂, H₃). Araştırma bulgularına göre değişim maliyeti, değişime direnç algısını olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir (H₄). Elde edilen bu bulgular daha önce yapılan çalışmalarda (Setiaputri ve Kuntara, 2019; Kim, 2011; Fan, Chen, Wu ve Fang, 2015; Tong, Tan ve Teo, 2015) elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, bir seçimin algılanan değerinin, o seçimin net faydasının bir fonksiyonu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, muhasebe meslek mensuplarının algılanan değer algılarının, yeni veri analitiği aracına geçerken algıladığı faydadan başka bir ifade ile değişim faydasından etkilenmesi beklenen bir durumdur. Nitekim bir meslek mensubunun yeni veri analitiği aracına geçerken algıladığı rahatsızlık, başka bir ifade ile değişim maliyeti algılanan değeri etkilememekte ancak değişime direnç algısını etkilemektedir.

Araştırmanın temel modelinde, muhasebe meslek mensuplarının öz yeterliklerinin değişim maliyeti ve değişime direnç algılarını etkilemediği görülmüştür (H₅, H₆). Elde edilen bu bulgular daha önce yapılan çalışmalarda (Schmidt, Riley ve Church, 2020; Kim ve Kankanhalli, 2009) elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, muhasebe meslek mensuplarının düşük öz yeterlik düzeyine sahip oldukları ve yeni bir veri analitiği aracına geçiş sürecinde tehdit altında hissedecekleri ve yeni duruma hakim olmak için istenen gerekliliklerden korkma olasılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel desteğin ise değişime direnç üzerinde etkili olmadığı ancak değişim maliyeti üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmektedir (H₇, H₈). Elde edilen bu bulgular daha önce yapılan çalışmalarda (Schmidt, Riley ve Church, 2020; Kim ve Kankanhalli, 2009) elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği aracına geçiş sürecinde algıladığı rahatsızlığın örgütsel destek ile azaltılmasını bekledikleri söylenebilir. Nitekim muhasebe meslek mensuplarının öz yeterliklerinin düşük seviyede olduğu dolayısıyla geçiş sürecinde desteğe ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Temel modelde meslektaş görüşlerinin; değişime direnç ve değişim maliyeti algıları üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu (H₉, H₁₀), değişim faydası algısı üzerinde ise olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmektedir (H₁₁). Elde edilen bu bulgular daha önce yapılan çalışmalarda (Venkatesh ve Davis, 2000; William Lewis ve Sambamurthy, 2003; Schmidt, Riley ve Church, 2020; Kim ve Kankanhalli, 2009) elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisine ilişkin algılanan değerlerinin değişim faydasının bir fonksiyonu olarak gördüklerini göstermektedir. Ancak katılımcılar, değişim maliyetinin algılanan değer üzerinde etkisiz olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte değişim maliyetlerinin, yeni bir veri analitiği teknolojisine geçişe ilişkin direnç üzerinde güçlü ve olumsuz doğrudan etkisi vardır. Araştırma bulgularında, meslektaş görüşüne ilişkin tespitler önem arz etmektedir. Buna göre, meslektaş görüşleri değişim faydası algısını önemli ölçüde ve pozitif olarak etkilemekte ve değişime direnci azaltmaktadır.

İşletmeler, finansal verilerin sağlanması yoluyla verimli ve etkili bir işletme modelini sürdürmeyi amaçlarlar. Büyük Veri'nin yükselişi ve yeni veri analitiği teknolojileri ile bazı organizasyonel yapılar bir dönüşüme uğrayacaktır. Toplama ve işleme aşamaları boyunca veri bütünlüğünün kilit rolünü anlamak, iş modelini daha ayrıntılı bir bilgi anlayışı temelinde tasarlamak, veri analizi için yeni teknolojilerin daha iyi kullanılmasını sağlamak, maliyet yönetiminin artan önemi ve dış kaynak kullanımı ve bulut tabanlı olanaklar, muhasebe meslek mensupları için bir değişimi zorunlu kılmaktadır.

Aynı zamanda farklı bölgeler ve illerde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarına araştırmada kullanılan ölçek uygulanıp farklılıklar belirlenebilir. Bu tür çalışmaların hayata geçirilmesi, muhasebe meslek mensuplarının yeni veri analitiği teknolojisine geçişe direnç göstermesine yol açan faktörlerin belirlenmesine ve muhasebe meslek mensuplarının çağın gerekliliklerine uygun araçlar kullanmasına yardımcı olacaktır.

Gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar için muhasebe meslek mensuplarının maruz kaldığı geçiş maliyetlerinin azaltılmasına ilişkin incelemeler gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bununla kastedilen yalnızca zaman ve eğitim gibi tanımlanabilir kaynakları optimize etmek değil, aynı zamanda muhasebe meslek mensuplarının kişilik özellikleri de göz önünde bulundurulmasıdır.

Araştırmanın sınırları ve kısıtları

Araştırma örneğinin Aksaray şehir merkezinde aktif olarak faaliyet gösteren SMMM'ler ile sınırlandırılması, bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Aksaray Üniversitesi, İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 21/06/2021 tarihli 2021/05-10 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Aksaray University, Human Research Ethics Committee on 21/06/2021 and 2021/05-10 document number.


Kaynakça / References

- Agyekum, A. A., & Singh, R. P. (2018). How Technology is Changing Accounting Processes: Institutional Theory and Legitimacy Theory Perspective. *Journal of Accounting and Finance*, 18(7), 11-23.
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behaviour. *Journal of Applied Social Psychology* (32), 665-683.
- Akdoğan, N., & Akdoğan, M. U. (2018). Büyük veri- Bilişim Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Uygulamalarına ve Muhasebe Mesleğine Etkisi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 18(55), 1-14.
- Aktan, E. (2018). Büyük Veri: Uygulama Alanları, Analitiği ve Güvenlik Boyutu. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Ballou, B., Heitger, D. L., & Stoel, D. (2018). Data-Driven Decision-Making and its Impact on Accounting Undergraduate Curriculum. *Journal of Accounting Education* (44), 14-24.
- Beder, N. (2021). Muhasebe Meslek Mensuplarının Yeni Dünya ile İmtihanı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 163-184.
- Cainas, J. M., Tietz, W. M., & Miller-Nobles, T. (2021). KAT Insurance: Data Analytics Cases for Introductory Accounting Using Excel, Power BI, and/or Tableau. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 18(1), 77-85.
- Cao, M., Chychyla, R., & Stewart, T. (2015). Big Data Analytics in Financial Statement Audits. *Accounting Horizons*, 29(2), 423-429.
- Compeau, D., Higgins, C. A., & Huff, S. (1999). Social Cognitive Theory and Individual Reactions to Computing Technology: A Longitudinal Study. *MIS Quarterly*, 23(2), 145-158.
- Dursun, G. D., Ektik, D., & Tutcu, B. (2019). Mesleğin Dijitalleşmesi: Muhasebe 4.0. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 263-271.
- Dzurandin, A. C., Jones, J. R., & Olvera, R. M. (2018). Infusing Data Analytics into the Accounting Curriculum: A Framework and Insights from Faculty. *Journal of Accounting Education*(43), 24-39.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fan, Y.-W., Chen, C.-D., Wu, C.-C., & Fang, Y.-H. (2015). The Effect of Status Quo Bias on Cloud System Adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 55(3), 55-64.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). *The Future of Employment*. Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.
- Kılıç, B. İ. (2019). Muhasebe, Finans ve Denetim Alanlarında Ön Plana Çıkan Büyük Veri Analiz Teknikleri ve Teknolojileri. *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi*, (s. 498-511). İstanbul.
- Kahneman, D. (2015). *Hızlı ve Yavaş Düşünme*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.


- Kim, H.-W. (2011). The Effects of Switching Costs on User Resistance to Enterprise Systems Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 471-482.
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
- Oktay, E., Akıncı, M. M., & Karaaslan, A. (2012). Yol Analizi Yardımıyla Dersler Arasındaki Etkileşimin Araştırılması: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Okutulan Dersler Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 67-83.
- Özer, G., Özcan, M., & Aktaş, S. (2010). Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli (TKM) ile İncelenmesi. *Journal of Yasar University*, 5(19), 3278 - 3293.
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Pehlivanlı, E. A. (2020). Öncülleri ve Ardılları ile İşkoliklik. A. Yalçın (Ed.), *Yönetim Bilimleri* (s. 67-82). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Rajaraman, V. (2016). Big Data Analytics. *Resonance*(Ağustos), 695-716.
- Richins, G., Stapleton, A., Stratopoulos, T. C., & Wong, C. (2017). Big Data Analytics: Opportunity or Threat for the Accounting Profession? *Journal of Information Systems*, 31(3), 63-79.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education.
- Schmidt, P. J., Church, K. S., & Riley, J. (2020). Clinging to Excel as a Security Blanket: Investigating Accountants' Resistance to Emerging Data Analytics Technology. *Journal of Emerging Technologies n Accounting*, 17(1), 33-39.
- Schmidt, P. J., Riley, J., & Church, K. S. (2020). Investigating Accountants' Resistance to Move beyond Excel and Adopt New Data Analytics Technology. *Accounting Horizons*, 34(4), 165-180.
- Schneider, G. P., Dai, J., Janvrin, D. J., Ajayi, K., & Raschke, R. L. (2015). Infer, Predict, and Assure: Accounting Opportunities in Data Analytics. *Accounting Horizons*, 29(3), 719-742.
- Setiaputri, S., & Kuntara, A. D. (2019). The Role of Perceived Value, Switching Cost, and Self-Efficacy for Change Toward User Resistance of Parish Accounting Software. *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, (s. 1083-1094).
- Shittu, A. T., Gambari, A. I., & Obielodan, O. O. (2016). Resistance to Change, Perceived Value, Self Efficacy and Attitude Towards Use of Information Technology for Teaching among Primary School Teachers in Ilorin, Nigeria. *Benue State University Journal of Education*, 16(1), 270-273.
- Tong, Y., Tan, S. S.-L., & Teo, H.-H. (2015). The Road to Early Success: Impact of System Use in the Swift Response Phase. *Information Systems Research*, 26(2), 418-436.
- Tsai, C.-W., Lai, C.-F., Chao, H.-C., & Vasilakos, A. V. (2015). Big Data Analytics: A Survey. *Journal of Big Data*, 2(21), 1-32.
- Vasarhelyi, M. A., Kogan, A., & Tuttle, B. M. (2015). Big Data in Accounting: An Overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381-396.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Warren Jr., J. D., Moffitt, K. C., & Byrnes, P. (2015). How Big Data Will Change Accounting. *Accounting Horizons*, 29(2), 397-407.
- William Lewis, R. A., & Sambamurthy, V. (2003). Sources of Influence on Beliefs about Information Technology Use: An Empirical Study of Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 27(4), 657-678.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*(46), 74-85.
- Yardımcıoğlu, M., Karahan, M., & Yörük, A. (2019). Dijitalleşme Işığında Muhasebe Mesleğinin Geleceği. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*(61), 35-46.
- Zakir, J., Seymour, T., & Berg, K. (2015). Big Data Analytics. *Issues in Information Systems*, 16(2), 81-90.

Denetimli serbestlik tedbiri altındaki bireylerin yaşadıkları iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissi üzerine etkisi

The effect of unemployment anxiety on entrapment for individuals under probation supervision

Hasan Hüseyin Uzunbacak¹ 

Tuğba Erhan² 

Serpil Köse Yürük³ 

Bahar Gençel⁴ 

¹ Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Türkiye, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-3297-1659

² Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Türkiye, tugbaerhan@sdu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-5697-490X

³ Arş. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Türkiye, serpilkoese@isparta.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2215-9613

⁴ Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Türkiye, baharrencel@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2848-2764

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Serpil Köse Yürük,

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Türkiye, serpilkoese@isparta.edu.tr

Başvuru/Submitted: 5/07/2021

Revizyon/Revised: 12/09/2021

Kabul/Accepted: 12/09/2021

Yayın/Online Published: 25/03/2021

Atıf/Citation: Uzunbacak, H.H., & Erhan, T., & Köse Yürük, S., & Gençel, B., Denetimli serbestlik tedbiri altındaki bireylerin yaşadıkları iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissi üzerine etkisi, bmij (2021) 9 (3): 1104-1119, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1880>

Öz

Bu çalışmanın amacı, haklarında denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireylerin iş bulma kaygılarının kendilerini sıkışmış hissetmeleri üzerine etkisini araştırmaktır. Araştırmanın katılımcılarını Isparta Denetimli Serbestlik Müdürlüğü'nün takip ettiği 234 kişi oluşturmaktadır. Veriler, iş bulma kaygısı ve sıkışmışlık hissi ölçekleriyle yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Yapılan istatistik analizleri neticesinde, iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissi üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, ölçeklerin boyutları ile yapılan analiz sonuçlarına göre, iş bulma kaygısının çevresel ve sosyal baskı boyutunun içsel ve dışsal faktörlere bağlı sıkışmışlık hissi üzerine etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer boyutlar arasında anlamlı ilişki ve etkilerin bulunmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireylerin iş bulma kaygısı taşıdıkları, bu kaygının daha çok çevresel ve sosyal baskıdan kaynaklandığı; bu kaygının ise bireylerin sıkışmışlık hissini artıran bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Bulma Kaygısı, Çevresel ve Sosyal Baskı, Sıkışmışlık Hissi, Denetimli Serbestlik

Jel Kodları: E24, J19, O15

Abstract

This research aimed to examine the effect of unemployment anxiety on entrapment for individuals under supervised probation. The participants of the research consisted of 234 individuals under probation supervised by the Probation Directorate of Isparta. Data were collected by face-to-face interviews using the unemployment anxiety and entrapment scales. As a result of statistical analyses conducted in the research, it was determined that the effect of unemployment anxiety on entrapment was statistically significant. Besides, according to the analyses done with dimension of the scales, environmental and social pressure dimension of the unemployment anxiety had a positive and statistically significant effect on entrapment depending on the internal and external factors. However, it was found out that there were no significant relationships and effects between the other dimensions. Therefore, the research results indicated that environmental and social pressure caused unemployment anxiety for individuals under probation supervision. In addition, unemployment anxiety increased entrapment.

Keywords: Unemployment Anxiety, Environmental and Social Pressure, Entrapment, Probation

Jel Codes: E24, J19, O15

Extended Abstract

The effect of unemployment anxiety on entrapment for individuals under probation supervision

Literature

Research subject

Probation was applied for different purposes since its first years, and the practices were changed according to the targets in the following years. The current purpose of probation was to ensure the general peace of the society, rehabilitating the criminals and reintegrating individuals. The subject of the research was to identify the relationship and the results between unemployment anxiety and entrapment by considering the current definition and aim of probation.

Research purpose and importance

The study aimed to examine the entrapment of the individuals under probation and the effect of the entrapment on unemployment anxiety. One of the biggest problems of the individuals under probation was that they were left alone to solve their economic, social, and emotional problems and were not supported in finding a job. For this reason, researching the experiences of these individuals in order to protect the integrity of the society and enable these individuals to see themselves as a part of the society again can help reveal the supportive activities that can be applied.

Contribution of the article to the literature

The research included some practices that managers and politicians should do to ensure that individuals under probation do not commit crimes again and see themselves as a whole with society again. In addition, the current research provided a detailed examination of the expectations of these disadvantaged individuals to be a part of social life.

Design and method

Research type

The type of research is the relational model, and it is a quantitative study.

Research problems

The research question was identified as follows: "what is the relationship between the anxiety of unemployment within the scope of probation and the entrapment? What factors increase the entrapment?"

Data collection method

The data included in the study was gathered using an online questionnaire. Convenience and snowball sampling methods were used. In addition, the "entrapment scale" developed by Gilbert and Allan (1998) and adapted into Turkish by Akın et al. (2012), and the "unemployment anxiety scale" which is the combination of psychometric questions prepared by Dursun and Aytac (2009) were used in the research.

Quantitative/qualitative analysis

In the research analysis, SPSS 24 program was used for descriptive statistics, reliability tests and correlation analysis, while the Amos 24 package program was used for confirmatory factor analysis, validity analysis and structural equality path analysis.

Research hypotheses

The hypotheses were established as follows according to the research model:

H1: unemployment anxiety affected increasing entrapment.

H1a: narrowing down in employment and decreasing labour demand affected increasing the entrapment depending on external factors.

H1b: environmental and social pressure affected the entrapment depending on the external factors.

H1c: personal pessimism and lack of self-esteem had an effect in increasing the entrapment depending on the external factors.

H1d: lack of information and ability affected the entrapment depending on the external factors.

H1e: narrowing down in employment and decreasing labour demand affected entrapment, depending on internal factors.

H1f: environmental and social pressure had an effect in increasing the entrapment depending on the internal factors.

H1g: personal pessimism and lack of self-esteem affected the entrapment depending on the internal factors.

H1h: lack of information and ability affected the entrapment depending on the internal factors.

Findings and discussion

There was no significant relationship between the participants' age, gender, marital status, income, and dependent and independent variables. When the relationships between the dimensions of the independent variable (unemployment anxiety) and the dimensions of the dependent variable (the entrapment) were examined; it was found out that the relationship between narrowing down in employment and decreasing demand in labour and external ($r=.33$, $p<.01$) and internal ($r=.32$, $p<.01$) entrapment was positive, significant, and moderate. Also, it was found out that the relationship between the environmental and social pressure dimension and the external ($r=.46$, $p<.01$) and internal ($r=.44$, $p<.01$) entrapment was positive, significant, and moderate. When the dependent and independent variables were taken as unidimensional, the relationship between unemployment anxiety and entrapment was positive, significant, and moderate ($r=.31$, $p<.01$). When the unemployment anxiety was taken as unidimensional, it was determined that the relationship between the external ($r=.30$, $p<.01$) and internal ($r=.29$, $p<.01$) entrapment factors was positive, significant, and low. When the entrapment was taken as unidimensional, it was found out that the relationship between the narrowing down in employment and decreasing demand in labour ($r=.34$, $p<.01$) and the environmental and social pressure with the entrapment ($r=.47$, $p<.01$) were positive, significant, and moderate. The effect

between participants' perceptions of environmental and social pressure and the external ($\beta = .537, p < .001, bc\ 95\% \text{ ci } [.313, .719]$) and internal ($\beta = .472, p < .001, bc\ 95\% \text{ ci } [.248, .663]$) entrapment levels were statistically significant. As a result of the research, $h_{1a}, h_{1c}, h_{1d}, h_{1e}, h_{1g}$ and h_{1h} hypotheses were not supported. H_{1b} ve h_{1f} hypotheses were supported.

Conclusion, recommendation and limitations

Experiencing the event/crime that caused the probation may cause individuals to think that it can affect finding a job. It makes it difficult to reintegrate with social life one more time after facing harmful discrimination in finding a job, which is caused by the social reaction. In this context, it is stated that individuals who are labelled as "convicts" and who are under probation, which causes them to be in a disadvantaged group, have been facing socio-psychological pressures during the processes of finding a job establishing a business (Kıvrak, 2021). Although individuals can work efficiently, it is always possible to encounter problems and challenges to feel hopeless, helpless, alone, and depressed. As a result of these feelings, the individuals may experience unemployment anxiety.

The research has some limitations. The first limitation is that the data was collected from the individuals under probation in a single city. In addition, the effects of variables such as the crimes committed by the participants, the duration of imprisonment, the addiction status on the unemployment anxiety and entrapment were excluded from the scope of the research. The other limitation is that the research was conducted with a cross-sectional design, and the data was collected at one specific time and on one specific perception of the participants. Finally, the data was collected by using self-report scales. Thus the structure to be measured was limited to the perception of the participant.

Giriş

Dünya genelinde artan doğal felaketler, küresel krizler ve ekonomik dalgalanmalar sonucu ortaya çıkan olumsuz koşullar, hali hazırda başlayan ve yakın gelecekte de ciddi problemlere yol açacağı ön görülen değişimler meydana getirmektedir. İstatistiksel olarak doğrulanmaya çalışılan ve farkındalık oluşturulması konusunda büyük çabaların harcandığı bu koşullar, bilim çevresini yeni çözümler üretmeye yöneltirken aynı zamanda küresel düzlemde toplumları da hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok sorumluluk alma konusunda bilinçlendirmektedir. Özellikle son yılların tüm insanlığı etkisi altına alan virüs salgını bir kez daha yalnızca belirli bir coğrafyanın değil tüm dünya ülkelerinin temelde sınırlarının kalkmış olduğunun altını çizmektedir. Kalkan sınırlar ile doğal bir şekilde küresel yapıcı ya da yıkıcı sonuçların yayılım hızı artış göstermektedir. İnsanlığın genel olarak son dönemlerde yaşanan yıkıcı sonuçların bedellerini ödemeye devam ettiği bu süreçte toplumların tamamının kalkınmasının, ilerlemesinin ve refah içerisinde yaşamasının gerektiği küresel ve yerel basında sıklıkla gündeme getirilmektedir.

Bu kalkınmanın sağlanmasında, sınırların kalkması ile birbirlerine yaklaşan ülkelerin yanı sıra aynı topraklarda yaşayan bireylerin de refahının yüksek olması, olası ya da beklenmedik küresel krizlerin önlenmesi açısından önem teşkil etmektedir. Bireysel refahın yükseltilmesi için ise bireylerin temel ihtiyaçlarının lüks olarak algılanmaması veya her bireyin sağlıklı gıdaya ulaşabilme, barınma ve sosyal hayatını devam ettirebilmesine imkân sağlayacak bir işe sahip olması gerektiği bilinmektedir. Bir başka ifade ile bireysel refahın artışı, çalışmanın odak noktasını oluşturan kişilerin sahip oldukları iş imkanları ile yakından ilintilidir. Hiç şüphesiz istihdam olanaklarının çeşitliliği, bireylerin aldıkları eğitim sonucunda iş planlamaları yapmaları konusunda ümitsizlik hissetmemelerine ve gelişmiş ülkeleri az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere ayıran en önemli değerlerden biri olan eğitimin önemine dair inancın artmasına sebep olmaktadır. Ancak yaşanan teknolojik gelişmeler, robotlaşma ve dijital çağın takibi beraberinde istihdam konusunda bir farklılaşma ortaya koymakta ve neredeyse gerçek hayat ile sanal hayat arasındaki farkı en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu durum aldıkları iyi eğitim sonucunda iyi bir işte kariyer sahibi olmayı hedefleyen bireyler için artan bir umutsuzluk hali oluşturmakla birlikte toplumun göz ardı edilemeyecek ancak hayatta kalma çabası içerisinde olan gelir düzeyi düşük ya da geliri olmayan bireyler için de büyük bir engel oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi yüksek ve toplum tarafından takdir gören bireyler arasında birtakım sebepler neticesinde yer alamayan/alamayacak bireyler için hayatta kalmak için bir işe sahip olmaları gerçeği giderek göz ardı edilmekte ve yol açabileceği sorunlara çözüm arayışına gidilmemektedir. Sözü edilen sebepler arasında düşük/dar gelirli olmak, eğitim alma konusunda olanağı olmaması sonucu temel öğrenim süresini tamamlayamamak ve bunların olası bir sonucu olarak suç işleyerek belirli bir cezai yaptırıma maruz kalmak gibi bireyleri toplumun dışında bırakan durumlar karşısında bazı bireyler dezavantajlı konuma geçebilmektedir.

İşsizlikle suç işleme arasında ilişkinin ortaya konulmasına ilişkin yapılan çalışmalarda, işsizliğin suç oranlarını artırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Kesbiç ve Dünder, 2017). Bu araştırmanın da konusunu oluşturan bireylerin suç işlemesi ile işsizlikleri arasında da ilişkinin olduğu yönünde çalışma sonuçları da bulunmaktadır (Kaya ve İnan, 2020). Eski hükümlülerin ve salıverilenlerin ekonomik, sosyal ve duygusal sorunlarını çözmede desteksiz bırakılması, iş bulma konusunda çevresinden destek görmemesi yaşadıkları en büyük sorunlardan birisidir (Bilgiç, 2014; Şahin, 2001). Ancak bu bireylerin de diğer avantaj sahibi bireyler gibi temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Kabul görmeyen hatta dışlanan/damgalanan ve sonuç olarak iş bulma konusunda da dezavantajlı grupta yer alan bu bireyler temelde toplumun hedef olarak göstermediği ve ön yargı ile yaklaşmadığı diğer vatandaşlar gibi hayatlarını sürdürebilecek bir işe sahip olma şanslarını karıştırdıkları yasa dışı olaylar ile kaybetmektedir. Yasa dışı olaylara bir şekilde dahil olan bireyler işledikleri suç olgusuna bağlı olarak belirli cezai yaptırımlara tabi tutulmaktadır. Bu cezaların hepsi farklı nitelikte olup, suça karışmış bireylerin bir kısmı denetimli serbestlik adı verilen bir tür iyileşme süreci yaptırımına çarptırılmaktadır. Toplum temelli bir uygulama olan denetimli serbestlik kavramı kişinin mahkeme tarafından aldığı hükmünü hapiste geçirmek yerine yine mahkemenin belirlediği şekil ve süre içerisinde topluma dahil olarak bir işi yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çolak ve Altun, 2006: 9). Bu uygulama ile öngörülen, bireylerin davranışlarının istenilen yönde olumlu bir şekilde değişmesine katkı sağlamasıdır (Ada ve Peker, 2012: 426). Ancak toplumsal ve kanuni açıdan onaylanmayan davranışları uzun süredir gerçekleştiren bireylerin, suç teşkil eden davranışlarından kurtulmaları psikolojik ve sosyolojik uyum süreci gerektirmektedir. Bu süreç bireylerin ve uygulayıcıların titizliği, özverisi, hoşgörüsü ile hem psikiyatrik hem de psikolojik destekler ile hız kazanabilmekte ve toplumsal uyuma adaptasyon sürecini kolaylaştırabilmektedir. Ancak bu adaptasyon sürecinde birey başladığı yere yeniden dönme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Belirgin sebepler haricinde kimi bireyler yoksulluk ya da gelir düzeyi düşüklüğü sebebiyle çeşitli suçlara eğilim gösterebilmektedir. Bunun sonucunda hüküm giyen ve denetimli bir şekilde çalışma ve topluma uyum sağlama şansı verilen birey yeniden gelir ve geçim sıkıntısı çektiği zamanlara dönebileceğini düşünebilmektedir. Düşük gelir seviyesine sahip olan bireylerin de dezavantajlı gruplar arasında yer aldığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. İşledikleri suçun hükmünün kesinleştiği durumlarda bireyler zaman zaman yetkililer kontrolünde belirlenen şartlarda ve sürelerde bir işe sahip olma şansı yakalayabilmektedir. Ancak toplumun belirlediği soyut ve somut değerler dışında hareket ve çoğunlukla değerlere olan inancını kısmen yitirmiş olan bireyler (Akdeniz ve Üzümcü, 2013: 131) için işledikleri suçlar onlara dezavantaj sağlamaktadır. Haklarında denetimli serbestlik kararı alınan bu dezavantajlı grupta olduğu ön görülen bireylerin iş bulma umutlarının düşük olması ve kendilerinin de toplumda kabul görmelerinin zor olduğunun farkında olmaları diğer bir deyişle yaşayabilmek için iş bulma kaygıları beraberinde sıkışmış hissetmelerine sebep olabilmektedir. Dezavantajlı grupların bu hissi “Damgalama Teorisi” ne göre açıklanabilmektedir. Teori, herhangi bir sebeple suça karışmış bireylerin iş bulma konusunda işverenler tarafından “sabıkalı” olarak damgalanmasıyla yaşadıkları olumsuz psikolojik durumları tecrübe edebileceklerini öne sürmektedir.

Buradan hareketle, dezavantajlı gruplar arasında yer aldığı düşünülen ve haklarında denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireylerin hissettikleri olumsuz psikolojik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilen iş bulma kaygısı ile sıkışmışlık düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konulması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Kavramsal çerçeve

İş bulma kaygısı

Bireylerin hayatlarını sürdürebilmeleri için iş sahibi olmaları ve sahip oldukları işlerin de devamlılığının olması gerekmektedir. İş sahibi olmak yalnızca bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamak değil aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik açıdan doyum elde etme ve toplumun bir parçası olma anlamına gelmektedir. Artan küresel ve yerel ekonomik krizler işsizlik türlerini ve oranlarını etkilemektedir. Bir yandan yeni iş kolları açılmakla beraber diğer yandan birçok farklı alandaki meslek grupları kaybolmakta ve yerini teknoloji temelli yeni iş açılımlarına bırakmaktadır. Bununla birlikte, bu değişimler içerisinde yer almaya çabalamak zorunda kalan bireyler önceliklerini iş bulmaya ayırmakta ancak aynı zamanda da birden fazla hedefi gerçekleştirme zorunluluğu içerisinde de bulunmaktadır. Tüm bu zorluklar karşısında birey çeşitli psikolojik temelli kaygı bozuklukları tecrübe edebilmektedir. Bu durum toplum tarafından kabul gören ve belirli bir saygınlığı olan bireyler için aşılması olası bir engel olarak algılanırken; belirli sebeplerin sonucu toplumun dışladığı ya da norm dışı olarak algıladığı dezavantajlı grupta yer alan bireyler için ise hem bireysel sorumluluklarını yerine getirmek hem de hayatını devam ettirebilme adına bir işe sahip olma kaygısı avantajlı grupta yer alan bireylere oranla daha zordur (Smith ve Stewart, 1997: 100). Dezavantajlı grupta yer alan bu bireylerin iş bulma süreleri toplumun bakış açısına göre değişiklik gösterebilmektedir.

İşsizliğin birey üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar işsizliğin psikolojik ve fizyolojik iyi oluşu etkilediğini ortaya koymaktadır (Fergusson, Horwood ve Woodward, 2001: 306). Birey için iş, hayatın devamlılığını ifade ettiği için hali hazırda toplum takdirinden yoksun kalan bu dezavantajlı grubun sosyal uyum sürecini tamamlamasına da katkı sağlamaktadır. İşinin olmaması ve iş arama sürecinde olma olarak tanımlanan işsizlik kavramı (Montgomery, Cook, Bartley ve Wadsworth, 1999: 96); zaman içerisinde bireyi karamsar bir yapıya büründürmekte ve kaygı hissetmesine neden olmaktadır (Lev-Wiesel ve Kaufman, 2004: 57). Bireylerin farklı şekillerde, farklı durumlarda ve farklı duygu hallerinde hissettikleri kaygı hoş olmayan göreceli duygu durumu ve endişe şeklinde tanımlanmaktadır (Spielberger, 1971: 146). Lurigio ve arkadaşları (2003) tarafından hakkında denetimli serbestlik kararı bulunan 627 yetişkinin katılımıyla yürüttükleri araştırmanın sonuçları, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun majör depresif olduklarını ortaya koymaktadır. Bireylerin tecrübe ettikleri depresyon aynı zamanda kaygı düzeyini de arttıran bir durumdur.

İşsizlik birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de önemli sorunlardan birisidir. Çalışma çağındaki insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan kazancı elde edebilmeleri amacıyla iş sahibi olmaları önemlidir. 2019 rakamlarına göre Türkiye’de toplam işgücü sayısının 33 milyona yakın olduğunu, bunlardan yalnızca %53’ünün işgücüne katıldığı bilinmektedir. Yine aynı dönemin işsizlik oranına bakıldığında %13,4, bununla birlikte genç işsizlik oranının ise %25,3 ile oldukça yüksek bir oranda olduğu görülmektedir (Anadolu Ajansı, 2021). İşsizlik, temelde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki, bireyin çalışma niyetinin olmaması durumudur. Diğeri ise, bu çalışmada da ele alındığı üzere,

bireyin çalışma isteğine rağmen gerekli olanakların oluşmaması sonucu iş bulamaması, yani gayriiradi işsizlik durumudur (Kara, 2014:1). Denetimli serbestlik kapsamındaki bireyler için gayriiradi işsizlik durumu söz konusudur. İşverenlerin hükümlülere yönelik negatif tutumunun ve bu bireylerin yeniden suç işlemeye yatkın olduğu önyargısının yanısıra 26/05/2008 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanan düzenlemede kaldırılan özel sektörde eski hükümlü istihdamı zorunluluğu, denetimli serbestlik kapsamındaki bireylerin yaşadığı gayriiradi işsizliğe temel oluşturmaktadır. Bu düzenlemeye ek olarak, 657 sayılı kanun gereği 1 yıl veya daha fazla hapis cezası almış kişiler, kanunen devlet memuru olamamaktadırlar (Namal, Berke ve Çetinay, 2021: 1340-1341). 2014’te ise eski hükümlülerin kamuda istihdam edilme durumları tamamen kurumların tercihine bırakılmıştır (Göçoğlu, 2015: 847).

Yapılan bu değişiklikler, söz konusu dezavantajlı grubun işsizlik oranlarını da olumsuz şekilde etkilemiştir.

Tablo 1: Eski Hükümlü İşe Yerleştirilme Sayıları

| Yıllar | Başvuru Sayısı | İşe Yerleştirme | |
|---------------|----------------|-----------------|---------------|
| | | Kamu | Özel |
| 2002 | 12.181 | 414 | 5.333 |
| 2003 | 19.080 | 194 | 5.803 |
| 2004 | 15.351 | 441 | 5.207 |
| 2005 | 8.817 | 638 | 6.056 |
| 2006 | 7.798 | 305 | 6.149 |
| 2007 | 7.270 | 290 | 4.914 |
| 2008 | 6.603 | 191 | 2.290 |
| 2009 | 2.275 | 332 | - |
| 2010 | 1.458 | 223 | - |
| 2011 | 1.573 | 237 | - |
| 2012 | 7.654 | 270 | - |
| 2013 | 5.768 | 247 | - |
| Toplam | 95.828 | 3.782 | 35.752 |

Not: Kara, 2014: 42

İşsizlik kaygısı; istihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma, çevresel ve sosyal baskı, kişisel karamsarlık ve öz-güven eksikliği, bilgi ve beceri eksikliği şeklinde dört boyutta incelenmektedir (Ölçer Kimzan, 2020: 22). Bu boyutlardan istihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma; teknoloji ile değişen iş kollarına uyumun zaman alması ve bu teknolojik gelişmeler altında birçok bireyin yapması gereken işleri nitelikli iş gücünün teknoloji yardımıyla bu sayıyı aza indirmesi sonucunda hem nitelikli hem de yüksek eğitim düzeyi gerektirmeyen insan gücüne olan gereksinimin de azalması şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda global eksenindeki genel istihdam düzeyinin düşmesi işgücüne olan ihtiyacı azaltmaktadır. Öte yandan, çevresel ve sosyal bir ortamda yaşayan birey yaşamını sürdürebilmek için mikro ve makro çevresine karşı sorumluluk duymaktadır. Bu durum çevrenin bireyden, bireyin de çevreden beklentileri şeklinde karşılıklı bir şekilde etkileşim halinde gerçekleşmektedir. Bu beklentiler karşısında birey zaman zaman kaygılanmakta ve kaygıdaki olası artış bireyin umutsuz hissetmesine neden olabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek, toplumsal çevrede de saygı ve takdir gören bireyler için bile iş bulma kaygısı üniversite yıllarında başlayorken; toplumun onaylamadığı ve olası bir önyargı hissettiği bireyler ise bu kaygıyı ve baskıyı daha yoğun hissedebilmektedir. Kişisel karamsarlık ve öz-güven eksikliği boyutu ile bireyin içsel olarak kendisini değersiz, kötü ve yetersiz hissetmesi sonucu (Tangney, 1993: 163) azalan ya da kaybolan bir öz-güvenden söz edilmektedir. İş bağlamı göz önüne alındığında ise bireyler karamsar bakış açıları ile iş bulma konusunda kaygılarını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda iş bulma konusunda kendilerine de güven duymamanın bir sonucu olarak işsiz kalabileceklerdir. Bilgi ve beceri eksikliği ise; günümüz iş bulma şartlarındaki nitelikli grupta yer alabilmenin altını çizmektedir. Bireyler kendilerini aldıkları eğitimin bir sonucu olarak da yeterli donanımda hissetmedikleri zaman iş bulma konusunda kaygılanmaktadır. Dolayısıyla, eğitim düzeyi ve mesleki yeterlilik de bireylerin iş bulma konusunda daha rahat hissetmelerine sebep olacak ve kaygı düzeylerini azaltacaktır.

Sıkışmışlık hissi

İçinde bulunulan yüzyıl bireylerin sorumluluklarının ve doğal olarak kaygılarının da artmasına neden olmaktadır. Temelinde her alanda meydana gelen belirsizlikler, farklı iş kolları, eğitimde yeterli kaynaklara ulaşamaması, maddi yetersizlikler ve artan ihtiyaçlar bireylerin kaygı düzeylerini arttırmakta ve dengeli davranışlar sergilemelerine engel oluşturmaktadır. Çoğunlukla bireyin üstlenmesi gereken sorumlulukların artması ve hayatta kalma telaşı çeşitli psikolojik rahatsızlıkların yanı sıra bireyleri köşeye sıkıştırılmış ve seçim şansı olamadan herhangi bir durumu kabullenme zorunluluğu getirmiştir. Brown ve arkadaşları (1995) sıkışmışlık terimini, bireyin hayatının bir

döneminde tecrübe ettiği zorlu olaylar karşısındaki köşeye sıkışmış ve kaçamayacak gibi hissetmesi şeklinde ifade etmektedir.

Gilbert ve Allan (1998: 589) bireylerin herhangi bir stresli, tehdit içeren ya da hoş olmayan durumlardan kaçma güdüsü olarak ifade ettiği sıkışmışlık hissini içsel ve dışsal olarak iki boyutta ele almaktadır. İçsel sıkışmışlık hissi bireyin kendisinin sahip olduğu duyguların stresle baş etme konusunda yetersiz kalması, ciddi sağlık sorunları ya da suçluluk hissini kapsamakta iken; dışsal sıkışmışlık hissi ise bireyin dışarıdan yardım ya da destek görmemesi ve iş, okul ya da insan ilişkilerinde problem yaşaması gibi durumlar karşısında bir başka deyişle dışsal kaynaklı sıkışmışlık hali olarak ifade edilmektedir. Birey yaşadığı sıkışmışlık hissini sonucunda tüm köşelerin kapılıp olduğunu ve çıkmaz sokakların olduğunu düşündükçe çeşitli psikolojik problemler ile karşı karşıya gelebilmektedir. Uzun süreli maruz kalınan bu süreci atlatamayan bireyler kronik stres ve depresyon gibi psikolojik sorunlar ile baş etmek durumunda kalmaktadır (Gilbert, 2000: 32).

İş bulma kaygısı ve sıkışmışlık hissi arasındaki ilişki

Global krizlerin olumsuz sonuçlarının en başında yer alan işsizlik öncelikli olarak az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sorunu olmakla beraber gün geçtikçe gelişmiş ülkelerin de baş etmesi ve çözüm bulması gereken problemlerden biridir. Yapılan araştırmaların sonuçları işsizlik oranının yüksek olması durumunda küresel ve yerel bazda suç oranının da arttığı yönünde çıktılar ortaya koymaktadır (Edmark, 2005: 355). Hayatta kalma çabası, ekonomik yetersizlikler ve toplum tarafından kabul görmeme (dışlanma) hissi bu bireylerde psikolojik olarak olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan biri ise sıkışmışlık hissidir. Bu çalışmada toplum tarafından ve sosyal çevresi tarafından kabullenilmesi zor olan ve belirli suçlara karışarak haklarında denetimli serbestlik kararı çıkan ve bu durumlarından dolayı dezavantajlı grup olarak ifade edilen bireylerin iş bulma kaygılarının sıkışmışlık hissini ortaya çıkarıp çıkarmadığı incelenmektedir. Denetimli serbestlik altında bulunan bireyler olumsuz psikolojik sorunları yaşamanın yanı sıra ekonomik olarak da dezavantajlı bir durumu tecrübe etmektedir (Dong, Must, Tang, Beckwith, ve Stopka, 2018: 1). Ancak diğer daha hüküm giymemiş tüm bireylerin hayatlarını sürdürmelerindeki telaşları, kaygıları ve yaşam hedefleri dezavantajlı grupta yer alan bu bireyler için de geçerlidir (Couloute ve Kopf, 2018: 3).

İşsizliğin bireyin sosyal yaşantısında meydana getirdiği değişikliklerin sonucu olarak birey kendisini sosyal olarak kabul görmeyen ve bu yeni durumunun sonucunda da kendisini aşağı bir statüde gördüğü bir sürece girdiğini düşünebilmektedir (Warr ve Jackson, 1983: 355). Bu durum, dezavantajlı grupta bulunan bireylerde diğer bireylere göre daha yoğun hissedilebilmekte ve sonuçları daha ağır olabilmektedir. Özellikle olumsuz psikolojik sonuçlar arasında yer alan depresyon çalışan bireyler üzerinde de kaygının sonucu ortaya çıkmaktadır (Lerner, Adler, Chang, Lapitsky, Hood, Perissinotto, Reed, McLaughlin, Berndt ve Rogers., 2004: 1376).

İş bulma kaygısı ile sıkışmışlık hissi arasındaki ilişki Damgalama Teorisi temel alınarak açıklanabilmektedir. Teorinin kurucusu olarak bilinen Tannenbaum (1938: 19) cezayı suç işleyen bireyin teşhis edilmesi ve toplum içerisinde de suçlu olduğunun belirgin hale gelmesi içinde damgalanması şeklinde ifade etmektedir. Bu teorinin çıkış noktasının da ileri sürdüğü gibi genel olarak suça ilişkin değişkenlerin sebepleri ve sonuçlarını açıklarken kullanılan Damgalama Teorisi (Wellford, 1975: 333), toplum algısının neyi ve nasıl temsil ettiğini ortaya çıkarmaktadır. 1960'lı yıllarda sosyolojik bir olgu olarak bireylerin sapkınlık gösteren davranışlarını inceleyen ve bu davranışların toplumun damgalayıcı yönünü ve bireyin damgalanan olduğunu ifade eden bir varsayımı belirtmektedir (Gove, 1975: 244).

Damgalama bireyin öncelikle ailesinde ve çevresinde oluşmaya başlayan bir süreçtir (Scheff, 1974: 448). Sürecin ortaya çıkışında toplumun sahip olduğu normların korunması ve üzerinde uzlaşma sağlanmasının olduğu belirtilmektedir (Fine, 1977: 168). Bu çalışmada dezavantajlı gruplarda yer aldıkları öne sürülen ve haklarında denetimli serbestlik kararı çıkarılan bireylerin sıkışmışlık hissi ve iş bulma kaygısı gibi olumsuz duygu durumları sonucunda ortaya çıkabilecek değişkenler Damgalama Teorisi ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.

Literatür taraması çerçevesinde araştırmada bazı sorulara cevap aranmıştır. Bu sorular şunlardır:

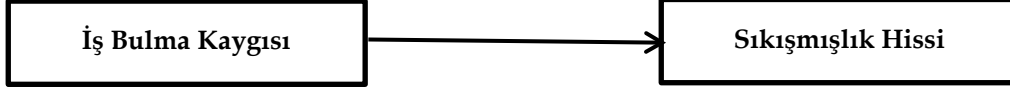
Dezavantajlı gruplardan olan denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireyler(in);

- İş bulma kaygısı taşımakta mıdır?
- Sıkışmışlık hissi yaşamakta mıdır?
- İş bulma kaygıları sıkışmış hissetme düzeylerini ne oranda etkilemektedir?

Yöntem

Araştırmanın amacı ve modeli

Bu araştırmanın amacı, dezavantajlı gruplar arasında sayılabilecek olan herhangi bir sebeple suçla karışmış ve bu sebeple hakkında denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireylerin iş bulma kaygılarının sıkışmışlık hissetmeleri üzerinde etkisini belirlemektir. Bu amaca uygun olarak araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H₁: İş bulma kaygısı, sıkışmışlık hissini artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: İstihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma, dışsal faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Çevresel ve sosyal baskı, dışsal faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Kişisel karamsarlık ve öz-güven eksikliği, dışsal faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1d}: Bilgi ve beceri eksikliği, dışsal faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1e}: İstihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma, içsel faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1f}: Çevresel ve sosyal baskı, içsel faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1g}: Kişisel karamsarlık ve öz-güven eksikliği, içsel faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

H_{1h}: Bilgi ve beceri eksikliği, içsel faktörlere bağlı sıkışmış hissetmeyi artıran bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın katılımcıları

Araştırma, Isparta ilinde denetimli serbestlik tedbiri uygulaması altında bulunan bireylerle yapılmıştır. Bu grubun seçilmesindeki en önemli sebep, Damgalama Teorisi kapsamında suçla karışmış bireylerin özellikle iş arama sürecinde “sabıkalı” damgasıyla yaşadıkları sorunların bu bireylerin psikolojik durumlarını olumsuz etkilediğinin değerlendirilmesidir (Yıldız ve Tarı, 2019; Kaya ve İnan, 2020). Araştırmanın yapıldığı dönemde Isparta’da herhangi bir nedenle suçla karışmış olanlardan hakkında tedbir uygulanan 800 kişi bulunmaktadır. Araştırmaya başlamadan önce, Adalet Bakanlığı’ndan (19/12/2017 tarih ve 46985942-773-E.1054/165595 sayı) izin alınmıştır.

Bu bireylerden Isparta ilinde ikamet eden ve 18 yaş üzerindeki 262 kişiye ulaşılmıştır. Ancak, toplanan anket formunda analiz öncesi yapılan incelemelerde 28 formun analiz dışı bırakılmasına karar verilmiş ve analizler 234 form üzerinden yapılmıştır. Anket formu, bizzat araştırmacılar tarafından yüz yüze soru-cevap şeklinde 15 Şubat 2018 - 30 Nisan 2018 tarihleri arasında doldurtulmuştur. Örneklem sayısının ifade sayısının 5 katı ve fazlası olması durumunda yeterli örnekleme ulaşılmış olacağı belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 2005). Kullanılan ölçeklerde toplam 42 ifade bulunduğu göz önünde bulundurulduğunda, ulaşılan örneklemin yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Araştırma verileri 1 Ocak 2020’den önce toplandığından etik kurul izin belgesine gerek duyulmamıştır.

Tablo 2: Demografik Bilgiler

| Değişkenler | n | % |
|--|-----|------|
| Cinsiyet | | |
| Kadın | 45 | 19,2 |
| Erkek | 189 | 80,8 |
| Medeni Durum | | |
| Bekar | 120 | 51,3 |
| Evli | 114 | 48,7 |
| Yaş (Yıl) (\bar{x}= 38,41; SS=3,78) | | |
| 25 ve altı | 39 | 16,7 |
| 26-35 | 77 | 32,9 |
| 36-45 | 62 | 26,4 |
| 45 ve üzeri | 56 | 24,0 |
| Eğitim | | |
| Okur-yazar | 9 | 3,8 |
| İlk öğretim | 115 | 49,1 |
| Lise | 68 | 29,1 |
| Üniversite | 42 | 18,0 |
| Gelir (TL) (\bar{x}= 2100,83; SS=385,12) | | |
| 1500 ve altı | 84 | 35,9 |
| 1501-2500 | 89 | 38,0 |
| 2501-3500 | 28 | 12,0 |
| 3501 ve üzeri | 33 | 14,1 |

Tablo 2’de görüleceği üzere katılımcıların çoğunluğunu (%80,8) erkekler oluşturmaktadır. Ayrıca, %51,3’ü bekar, %48,7’si evli olan katılımcıların yaş ortalaması 38,41, gelir ortalaması 2100,83 TL’dir. Eğitim durumuna bakıldığında, ilköğretim (%49,1) ve lise (%29,1) mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan ilki, tek bir ildeki denetimli serbestlik kapsamındaki bireylerden verilerin toplanmasıdır. Ayrıca, katılımcıların işledikleri suçlar, hükümlü kalınan süre, bağımlılık durumu gibi değişkenlerin iş bulma kaygısı ve sıkışmışlık hissi üzerine etkisi araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Katılımcıların belirli bir zaman diliminde ve belirli bir konudaki algısının değerlendirildiği kesitsel bir tasarımda araştırmanın yapılması da bir diğer kısıttır. Araştırmanın verilerinin öz bildirimle dayanan anket formu ile toplanması, ölçülmek istenen yapının katılımcıların bireysel algısıyla sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Veri toplama araçları

Araştırmanın verileri üç bölümden oluşan form ile toplanmıştır. Formun ilk bölümünde, katılımcıların kişisel özelliklerini ve durumları belirlemek amacıyla 64 soru yönlendirilmiştir. Bu soruların 60’ı Isparta Denetimli Serbestlik Müdürlüğü tarafından envanter oluşturmak amacıyla sorulması istenilen sorulardan oluşmakta olup, ayrıca rapor olarak kuruma sunulmuştur. Bu sebeple ve araştırmanın amacıyla ilişkisi olmadığı için analize dahil edilmemiştir. İkinci bölümde, iş bulma kaygısı ölçeği ve üçüncü bölümünde sıkışmışlık hissi ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek de 5’li Likert derecelendirme (1: Hiç katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) tipindedir.

Sıkışmışlık Hissi: Gilbert ve Allan (1998) tarafından geliştirilen ve Akın ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Sıkışmışlık Hissi Ölçeği” kullanılmıştır. İki boyuttan ve toplam 16 ifade bulunan ölçekte 3 ters puanlanmış ifade (2,4,9) bulunmaktadır. Ölçeğin orijinalinde güvenilirlik katsayıları içsel sıkışmışlık hissi boyutu için .86, dışsal sıkışmışlık hissi boyutu için .89, ölçeğin tamamı için .93 olarak hesaplanmıştır.

İş Bulma Kaygısı: Dursun ve Aytaç (2009) ile Ersoy-Kart ve Erdost (2008) tarafından hazırlanan psikometrik sorular birleştirilerek oluşturulan “İş Bulma Kaygısı Ölçeği”, 26 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek; İstihdamdaki Daralma ve İşgücü İhtiyacındaki Azalma, Çevresel ve Sosyal Baskı, Kişisel Karamsarlık ve Öz-Güven Eksikliği, Bilgi ve Beceri Eksikliği olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bu haliyle kullanıldığı Tekin Tayfun ve Korkmaz’ın (2016) çalışmasında güvenilirlik katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır.

Bulgular

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri

Ölçeklerin geçerliklerinin sınanmasında doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulama kriteri olarak, Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Turker-Lewis İndeksi (TLI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) ve Standartlaştırılmış Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (SRMR) değerleri kullanılmıştır. Bu indekslere ait referans değerler ve hesaplanan sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Analizler AMOS programı ile yapılmıştır.

Tablo 3: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

| Değişken | χ^2/df | CFI | NFI | TLI | GFI | RMSEA | SRMR |
|-----------------------------|-------------|------|------|------|------|-------|------|
| İş Bulma Kaygısı (1.Düzye) | 1,667 | .96 | .91 | .95 | .93 | .054 | .050 |
| İş Bulma Kaygısı (2.Düzye) | 1,661 | .96 | .91 | .95 | .93 | .053 | .050 |
| Sıkışmışlık Hissi (1.Düzye) | 2,104 | .95 | .91 | .94 | .90 | .069 | .043 |
| Sıkışmışlık Hissi (2.Düzye) | 2,533 | .93 | .90 | .91 | .88 | .079 | .046 |
| Kabul Edilebilir Uyum* | ≤ 5 | >.90 | >.90 | >.90 | >.85 | <.08 | <.08 |
| İyi Uyum* | ≤ 3 | >.97 | >.95 | >.97 | >.90 | <.05 | <.05 |

Not: *Jöreskog ve Sörbom, (1993); Kline, (1998); Anderson ve Gerbing, (1984).

DFA yapıldığında, İş Bulma Kaygısı Ölçeği’nden 11 ifade ile Sıkışmışlık Hissi Ölçeği’nden 1 ifade düşük faktör yükleri nedeniyle çıkartılmıştır. Uyum iyiliği değerlerini referans değerlere yaklaştırmak paket programın önerisine bağlı kalarak İş Bulma Kaygısı Ölçeği’nde bir, Sıkışmışlık Hissi Ölçeği’nde iki kovaryans birleştirmesi yapılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, ölçeklerin birinci ve ikinci düzey DFA sonuçlarının referans değerler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez testlerinin boyutlar düzeyinde ve genel düzeyde test edilmesine karar verilmiştir.

DFA sonuçlarına göre ölçeklerin hem boyutlar hem de genel düzeyde güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenirliklerin test edilirken Croanbach’s α değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3’te yer alan değerler, ölçeklere ait hesaplanan değerlerin .70’in üzerinde olması sebebiyle yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Ayrıca, birleşik ve yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker’a (1981) göre CR değerinin .70’in, AVE değerinin ise .50’nin üzerinde olması ve CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerekmektedir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Çarpıklık değerleri -.153 ile .627 arasında, basıklık değerleri ise -.706 ile .317 arasında değişmektedir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

| Değişkenler | Madde Sayısı | \bar{x} | S.S. | Çarpıklık | Basıklık | α | CR | AVE |
|-------------|--------------|-----------|------|-----------|----------|----------|-----|-----|
| İDİGA | 5 | 2,79 | 1,06 | ,312 | -,706 | .85 | .85 | .53 |
| ÇSB | 3 | 2,60 | 1,03 | ,332 | -,358 | .75 | .75 | .52 |
| KKÖE | 4 | 2,85 | ,97 | ,348 | -,280 | .75 | .74 | .51 |
| BBE | 3 | 2,76 | 1,07 | ,460 | -,502 | .77 | .78 | .58 |
| DFBSH | 9 | 2,29 | ,89 | ,454 | -,208 | .88 | .87 | .56 |
| İFBSH | 6 | 2,27 | 1,01 | ,627 | -,169 | .88 | .89 | .59 |
| İBK | 15 | 2,75 | ,59 | ,293 | ,317 | .73 | .75 | .53 |
| SIH | 15 | 2,28 | ,89 | -,153 | ,317 | .93 | .95 | .61 |

Not: İDİGA: İstihdamdaki Daralma ve İşgücü İhtiyacındaki Azalma; ÇSB: Çevresel ve Sosyal Baskı; KKÖE: Kişisel Karamsarlık ve Öz-güven Eksikliği; BBE: Bilgi ve Beceri Eksikliği; DFBSH: Dışsal Faktörlere Bağlı Sıkışmış Hissetme; İFBSH: İçsel Faktörlere Bağlı Sıkışmış Hissetme; İBK: İş Bulma Kaygısı, SIH: Sıkışmışlık Hissi; \bar{x} =Ortamlalar; SS: Standart Sapma; α : Croanbach’s Alpha AVE: Ortalama Açıklanan Varyans Değeri; CR: Birleşik Güvenirlik Değeri

Değişkenler arası ilişkilere ait bulgular

Araştırmanın değişkenleri olan iş bulma kaygısı ve sıkışmışlık hissi ile bu değişkenlerin boyutları arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca,

katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelirleriyle araştırma değişkenleri arasında ilişki olup olmadığına da bakılması amacıyla analize kontrol değişkeni olarak dâhil edilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arası İlişkiler

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. Yaş | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. Cinsiyet | -,072 | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. Medeni Durum | ,123 | ,070 | 1 | | | | | | | | | |
| 4. Gelir | -,036 | -,016 | -,058 | 1 | | | | | | | | |
| 5. İDİGA | -,119 | ,011 | -,018 | -,010 | 1 | | | | | | | |
| 6. ÇSB | -,105 | ,051 | ,053 | ,022 | ,632** | 1 | | | | | | |
| 7. KKÖE | -,009 | ,080 | ,084 | ,068 | -,175** | -,120** | 1 | | | | | |
| 8. BBE | ,024 | ,051 | ,010 | ,031 | -,239** | -,171** | ,677** | 1 | | | | |
| 9. DFBSH | ,052 | -,024 | ,004 | ,022 | ,332** | ,463** | -,102 | -,070 | 1 | | | |
| 10. İFBSH | ,020 | ,002 | -,012 | -,064 | ,319** | ,441** | -,111 | -,037 | ,817** | 1 | | |
| 11. İBK | -,098 | ,117 | ,057 | ,053 | ,653** | ,612** | ,514** | ,464** | ,296** | ,290** | 1 | |
| 12. SIH | ,040 | -,014 | -,003 | -,015 | ,342** | ,475** | -,110 | -,059 | ,966** | ,938** | ,308** | 1 |

Not: **p<.01; İDİGA: İstihdamdaki Daralma ve İşgücü İhtiyacındaki Azalma; ÇSB: Çevresel ve Sosyal Baskı; KKÖE: Kişisel Karamsarlık ve Öz-güven Eksikliği; BBE: Bilgi ve Beceri Eksikliği; DFBSH: Dışsal Faktörlere Bağlı Sıkışmış Hissetme; İFBSH: İçsel Faktörlere Bağlı Sıkışmış Hissetme; İBK: İş Bulma Kaygısı, SIH: Sıkışmışlık Hissi

Tablo 5'e göre, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumları ile bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bağımsız değişkenin (iş bulma kaygısı) boyutları ile bağımlı değişkenin (sıkışmışlık hissi) boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; istihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma boyutunun dışsal (r=.33, p<.01) ve içsel (r=.32, p<.01) sıkışmışlık hissi arasındaki ilişkinin pozitif, anlamlı ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çevresel ve sosyal baskı boyutunun dışsal (r=.46, p<.01) ve içsel (r=.44, p<.01) faktörlere bağlı sıkışmışlık hissi arasındaki ilişkinin de pozitif, anlamlı ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlar ile anlamlı ilişki belirlenmemiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken tek boyutlu bir yapı olarak alındığında ise iş bulma kaygısı ile sıkışmışlık hissi arasındaki ilişkinin de pozitif, anlamlı ve orta düzeyde olduğu görülmüştür (r=.31, p<.01). İş bulma kaygısı tek boyut olarak alındığında, dışsal (r=.30, p<.01) ve içsel (r=.29, p<.01) faktörlere bağlı sıkışmışlık hissi arasındaki ilişkinin pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Sıkışmışlık hissi tek boyutlu olarak alındığında istihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma (r=.34, p<.01) ile çevresel ve sosyal baskının sıkışmışlık hissi (r=.47, p<.01) ile ilişkisinin de pozitif, anlamlı ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın hipotezlerinden H_{1c} , H_{1d} , H_{1g} ve H_{1h} desteklenmemiştir. Bu durumun, katılımcıların içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak sıkışmış hissetmelerini bireysel sebeplere bağlamadığı, dışsal sebeplere bağladığı şeklinde değerlendirilebilir. Bir başka ifadeyle, araştırmanın katılımcıları bağlamında istihdamdaki azalmanın ve çevresel-sosyal baskının sıkışmışlık hissi ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Hipotez testine ilişkin bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla AMOS programı ile yol analizi yapılmıştır. Bootstrap yöntemi aracılığıyla, %95 güven aralığında, önerilen şekilde 5.000 olarak yeniden oluşturulmuştur. İki ayrı model oluşturularak yapılan analizde, ilk modelde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin boyutlarının birbirine etkisi, ikinci modelde ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları esas alınarak tek boyutlu yapıların etkisi araştırılmıştır.

Tablo 6: Yol Analizi Sonuçları

| Model | Yol | B | SH | β | CR | LLCI | ULCI | R ² |
|-------|-------------|------|------|---------|-------|-------|------|----------------|
| 1 | İDİGA→DFBSH | .060 | .056 | .073 | 1,076 | -,137 | .309 | .293 |
| | ÇSB→DFBSH | .425 | .073 | .537*** | 5,852 | .313 | .719 | |
| | İDİGA→İFBSH | .107 | .081 | .091 | 1,311 | -,114 | .323 | .231 |
| | ÇSB→İFBSH | .528 | .095 | .472*** | 5,532 | .248 | .663 | |
| 2 | İBK→SIH | .463 | .094 | .308*** | 4,924 | .252 | .678 | .091 |

Not: ***p<.001; B: Standardize Edilmemiş Katsayı; SH: Standart Hata; β : Standardize Edilmiş Katsayı; CR: Kritik Oran, LLCI: Alt Sınır Güven Aralığı; ULCI: Üst Sınır Güven Aralığı; İDİGA: İstihdamdaki Daralma ve İşgücü İhtiyacındaki Azalma; ÇSB: Çevresel ve Sosyal Baskı; KKÖE: Kişisel Karamsarlık ve Öz-güven Eksikliği; BBE: Bilgi ve Beceri Eksikliği; DFBSH: Dışsal Faktörlere Bağlı Sıkışmış Hissetme; İFBSH: İçsel Faktörlere Bağlı Sıkışmış Hissetme; İBK: İş Bulma Kaygısı, SIH: Sıkışmışlık Hissi.

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcıların istihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalmaya yönelik algılarının dışsal ($\beta = .073, p>.05, BC\ 95\% \text{ CI } [-.137, .309]$) ve içsel ($\beta = .107, p>.05, BC\ 95\% \text{ CI } [-.114, .323]$) faktörlere bağlı sıkışmış hissetme düzeyleri arasındaki etki istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu durumda, H_{1a} ve H_{1e} hipotezleri desteklenmemiştir. Ancak, çevresel ve sosyal baskı algılarının dışsal ($\beta = .537, p<.001, BC\ 95\% \text{ CI } [.313, .719]$) ve içsel ($\beta = .472, p<.001, BC\ 95\% \text{ CI } [.248, .663]$) faktörlere bağlı sıkışmış hissetme düzeyleri arasındaki etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre H_{1b} ve H_{1f} hipotezleri desteklenmiştir. Araştırmanın, iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissini yordayıp yordamadığına ilişkin ana hipotezinin test sonuçlarına bakıldığında da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordadığı belirlenmiştir ($\beta = .308, p<.001, BC\ 95\% \text{ CI } [.252, .678]$). Ayrıca, bu modelin sıkışmışlık hissini (R^2) $\%.09$ ’u iş bulma kaygısı tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlar H_1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Sonuç ve tartışma

Denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireyler üzerinde yapılan bu araştırma, iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissini bir öncülü olup olmadığını araştırmaktadır. Bu kapsamda, toplanan verilerle yapılan analizler neticesinde iki önemli sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlardan ilki bireylerin yaşadıkları iş bulma kaygısının sıkışmışlık hissini artırmasıdır. Nitekim Sherer’in (2005) Bileşen Süreç Modeli’nin varsayımları ile bu sonuç ilişkili görülmüştür. Modelde yaşanan bir olayın bireyin sahip olduğu hedefleri gerçekleştirmesine etkili olduğu görülmektedir. Bireyler, bu etkinin ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlarla başa çıkıp çıkamayacağına ilişkin bilişsel bir değerlendirme bulunurlar. Bu değerlendirme neticesinde psikolojik ve fizyolojik tepki vereceği belirtilmiştir. Bu bağlamda denetimli serbestlik tedbirine sebep olan olayın/suçun yaşanması bireylerin iş bulabilmeye yönelik çabası üzerinde etkili olabildiği değerlendirmelerine neden olabilmektedir. Suç işlemiş olmasının iş bulmasına engel olduğu yönündeki değerlendirmesi sıkışmış hissetme gibi psikolojik etkiyi ortaya çıkarabilmektedir. Bunun yanı sıra iş bulma kaygısının bireylerin geleceklere dair umutsuzluğa sebep olduğu, ruhsal açıdan etkilediği (Dursun ve Aytac, 2009; Cebeci, Artan ve Karaman: 2020) belirtilmektedir. Kendini geleceğini yeniden inşa etme konusunda umutsuz hissetmek, özellikle suç geçmişi olan bireyleri yeniden suça yönelmesine neden olabilecek bir döngünün içine itebilmektedir (Macit, 2017).

Araştırmanın ikinci sonucu ise iş bulma kaygısının boyutlarının sıkışmışlık hissi üzerindeki etkisine ilişkindir. Denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireylerin, kendilerini sıkışmış hissetmeleri ile iş bulma kaygısının kişisel karamsarlık ve öz-güven eksikliği boyutu ve bilgi ve beceri eksikliği boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, iş bulma kaygısının istihdamdaki daralma ve işgücü ihtiyacındaki azalma boyutunun sıkışmışlık hissi üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. İş bulma kaygısının sıkışmışlık hissi üzerine etkisinin anlamlı olduğu tek boyut çevresel ve sosyal baskı boyutudur. Bir başka ifadeyle, denetimli serbestlik tedbiri altındaki bireylerin iş bulmaya ilişkin çevresel ve sosyal baskının etkisi sıkışmışlık hissini yordamaktadır. Bu sonuç, Damgalama Teorisi’nin varsayımlarıyla açıklanabilmektedir. Suç işleyen bireylerin her davranışı toplumun oluşturduğu “sabıkalı” etiketi üzerinden değerlendirilecektir (Tannenbaum, 1938). Teoriye göre, damgalama işlenen suçun mahiyeti ile değil toplumsal tepki ile ilgilidir. Dolayısıyla toplumsal tepkinin ortaya çıkardığı iş bulma konusunda negatif ayrımcılığa uğramalarına neden olarak sosyal hayatla yeniden bütünleşmeyi zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, “hükümlü” damgası yiyen ve dezavantajlı konumda olan denetimli serbestlik tedbiri uygulanan bireylerin iş bulma ve iş kurma süreçlerinde sosyo-psikolojik baskılara uğradığı belirtilmektedir (Kıvrak, 2021). Bireyin kendisini çalışacak yeterliliğe sahip olmasına rağmen çeşitli sebeplerle iş bulamaması veya iş bulma kaygısı taşıması umutsuz, çaresiz, yalnız ve depresif olmasına yol açabilmektedir (Şahin, 2011). İş bulamamanın ve kaygının ortaya çıkan bu durumlar, sıkışmışlık hissini belirtirleri arasında sayılmaktadır (Gilbert ve Allan, 1998: 589).

Çalışma sonuçları, yakın zamanda yapılmış diğer çalışmaların sonuçları ile de uyum göstermektedir. Lurigio ve arkadaşları 2003’ te denetimli serbestlik kapsamındaki bireylerle yaptıkları çalışmada, bireylerin kaygı düzeyini artıran bir depresyon durumu ortaya koymuşlardır. Koçak ve Altun (2010) yaptıkları araştırma sonucunda eski hükümlülerin %75,7’si tahliye sonrası çalışabilecekleri bir iş yeri olmadığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Timurturkan ve arkadaşları (2017) nın çalışmalarında hükümlülerin %58,3’ü işverenlerin mahkûmiyet durumu sebebi ile işe alımda isteksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar ışığında, özellikle yöneticiler ve politika yapımcıların dezavantajlı gruplardan birisi olan herhangi bir nedenle, herhangi bir suça karışmış bireylerin suç işleme döngüsüne girmemeleri, yeniden toplumla bütünleşmeleri açısından yapmaları gerekenler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, meslek edindirmeye yönelik düzenlenen kursların niteliğinin ve sayılarının artırılmasıdır.

Denetimli serbestlik süresince, istihdam garantili veya açık bulunan alanlara yönelik meslek kurslarının düzenlenmesi gerekmektedir. Nitekim tahliye sonrası en fazla sıkıntı ve kaygı kaynağının işsizlik olduğu belirtilmektedir (Bilgiç, 2015). Bu bireylerin öz-güvenlerinin artırılmasını ve bir işi yapabilmelerini sağlayacak becerilerin kazandırılması önemli bir destek çalışmasıdır (Coyle, 2002). Ulusal mevzuat gereği hükümlü istihdamı zorunlu olan işletmelere istihdam kolaylıkları ve teşvikler sağlanmalıdır. Bu kolaylık ve teşvikler, suç işleyenlerin ıslahının ve yeniden sosyalleşmelerinin sağlanması sadece bu bireylere fayda sağlamayacak, yeniden suç işleme ihtimalini azaltarak toplumsal barışı tesis etmeye yardımcı olacaktır. Kendi işlerini kurma yönünde girişimcilik eğitim ve desteklerinden faydalanma konusunda pozitif ayrımcılık yapılmalıdır. Bu bireylerin projelendirecekleri girişim fikirlerinin hayata geçirilmesi için daha fazla destek sağlanmalıdır. Profil, risk ve ihtiyaç değerlendirmelerinin yapılması amacıyla düzenli olarak raporların yayınlanması (Dizman, 2015) yapılacak projeli çalışmalara kaynak veri oluşturmak adına önemli görülmektedir.

Bunlarla birlikte, sosyal destek çalışmalarının yapılması bireylerin duydukları kaygı ve sıkışmışlık hissini azaltacaktır. Suç işleyen bireylerin toplumsal statü kayıplarının, dışlanmalarının önüne geçmek amacıyla yeniden sosyalleşmelerini sağlayacak farkındalık artırıcı çalışmaların yapılması gerekmektedir (McWilliams ve Pease, 1990). Denetimli serbestlik merkezlerinin ve bu merkezlerin yaptığı çalışmaların bu süreçte birey-toplum bütünleşmesi ve bireylerin yeni bir başlangıç yapmalarına yardım etmede daha aktif olması gerektiği değerlendirilmektedir (Ertan ve Demez, 2018).

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Teşekkür / Acknowledgement:

Bu araştırmanın verilerinin toplanması sırasında desteklerini esirgemeyen Isparta Denetimli Serbestlik Müdürü Fatih Ziya ŞAHİN, uzman sosyologlar Eyyüp Ensar TAŞKIN, Gülden Rukiye TOMBUL ve Şeyma TAŞKIN'a teşekkür ederiz.

We would like to thank the Probation director of Isparta Fatih Ziya ŞAHİN, expert sociologists Eyyüp Ensar TAŞKIN, Gülden Rukiye TOMBUL and Şeyma TAŞKIN for their support during the data collection of this research.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: H.H.U., T.E. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: S.K.Y., B.G. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: S.K.Y., B.G. Kaynak Taraması - *Literature Review*: H.H.U., T.E., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: T.E., S.K.Y. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: H.H.U., Onay - *Approval*: H.H.U., T.E., S.K.Y., B.G.

Kaynakça / References


- Ada, Ş. & Peker, A. (2012). Tedavi ve denetimli serbestlik tedbiri uygulamasının etkililiğinin incelenmesi (Sakarya İli Örneği). *Journal of Graduate School of Social Sciences.*, 16(1), 425- 438.
- Akdeniz & Üzümcü, A. (2013). Suç ve sosyoekonomik değişkenler arasındaki bağımlılık ilişkisi: Kars cezaevi üzerine bir inceleme. *Kafkas Üniversitesi. İİBF Dergisi.*, 4(6), 115-138.
- Akın, A., Uysal, R., & Akın, U. (2012, June). The validity and reliability of the Turkish version of the Entrapment Scale (EMWSS). Paper presented at the 15th International Conference Educational Reform in the 21st Century in Balkan Countries, June 28-30, Bucharest, Romania.
- Anadolu Ajansı, "İşsizlik rakamları açıklandı", Erişim tarihi: 10.09.2021. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/issizlik-rakamlari-aciklandi/1698440>
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika.*, 49(2), 155-173.
- Bilgiç, Ş. (2014). Mahkûmların suç algısı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*, 2014(3), 8-17.
- Bilgiç, Ş. (2015). Mahkûmların iyileştirilmesinde zorunlu çalıştırmanın önemi. *Türkiye’de Denetimli Serbestlik 10. Yıl Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı.*, ss. 145-157
- Brown, G., Harris, T. & Hepworth, C. (1995). Loss humiliation and entrapment among women developing depression. A patient and non-patient comparison. *Psychological Medicine.*, 25, 7-21.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists.* New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Cebeci, F., Artan, T. & Karaman, M. (2020). Sosyal hizmet bölümü stajyer öğrencilerinin iş bulma kaygısını azaltmaya yönelik grup çalışması. *Turkish Studies.*, 15(3), 1721-1738.
- Couloute, L. & Kopf, D. (2018). Out of prison & out of work: Unemployment among formerly incarcerated people. *Prison Policy Initiative*, 1-14. Erişim Tarihi: 24.04.2021. <https://www.prisonpolicy.org/reports/outofwork.html>
- Coyle, A., (2002). Cezaevi yönetimine insan haklarını göz önüne alan bir yaklaşım cezaevi görevlileri için el kitabı. *International Centre for Prison Studies, London.*
- Çolak, H. & Altun, U. (2006). Denetimli serbestlik kavramının yaptırım teorisi ve penolojik bakımdan tahlili ile pozitif hukukumuzdaki düzenlemeler. *Adalet Dergisi.*, 25, 2-37.
- Dizman, H.İ. (2015). Denetimli serbestlik tedbiri altındaki hükümlülerde yeniden suç işleme eğilimi (residivizm), bu oranlarının ölçülmesi ve uluslararası uygulamalara dair değerlendirme. *Türkiye’de Denetimli Serbestlik 10. Yıl Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı.*, ss. 284-295
- Dong, K. R., Must, A., Tang, A. M., Beckwith, C. G. & Stopka, T. J. (2018). Competing priorities that rival health in adults on probation in Rhode Island: substance use recovery, employment, housing, and food intake. *BMC Public Health.*, 18(1), 1-10.
- Dursun & Aytac (2009). Üniversite öğrencileri arasında işsizlik kaygısı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*, 28(1), 71-84.
- Edmark, K. (2005). Unemployment and crime: Is there a connection?. *Scandinavian Journal of Economics.*, 107(2), 353-373.
- Ersoy-Kart, M. & Erdost, H. E. (2008). Unemployment worries among Turkish university students. *Social Behavior and Personality: International Journal.*, 36(2), 275-288.
- Ertan, C. & Demez, G. (2018). İçerideki ses: suça yönelmiş bireylerin gözünden denetimli serbestlik uygulamaları. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi.*, 21(1), 42-70.
- Fergusson, D. M., Horwood, L. J. & Woodward, L. J. (2001). Unemployment and psychosocial adjustment in young adults: causation or selection?. *Social Science & Medicine.*, 53(3), 305-320.
- Fine, B. (1977). Labelling theory: an investigation into the sociological critique of deviance. *Economy and Society.*, 6(2), 166-193.


- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research.*, 18(1), 39-50.
- Gilbert, P. (2000). Varieties of submissive behaviour: evolution and role in depression. In L. Sloman, & P. Gilbert, *Subordination and defeat. An evolutionary approach to mood disorders* (pp. 30-45). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Gilbert, P. ve Allan: (1998). The role of defeat and entrapment (arrested flight) in depression: an exploration of an evolutionary view. *Psychological medicine.*, 28(3), 585-598.
- Gove, W. R. (1975). The labelling theory of mental illness: a reply to Scheff. *American Sociological Review.*, 40(2), 242-248.
- Göçoğlu, V. (2015). Dezavantajlı gruplar üzerinde yapılan bir kamu politikası sonlandırmasının analizi: Eski hükümlülerin özel sektördeki istihdam zorunluluğunun kaldırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.*, 8(36), 846-863.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kara, T. (2014). Eski hükümlülerin istihdamında yaşanan güçlükler ve İskur'un bu konudaki rolü. *Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.*
- Kaya, Y. & İnan, K. (2020). Suça ve suçluya toplumsal damga: Niğde ili örneği, *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi.*, 4(Özel Sayı), 45-61.
- Kesbiç, C. Y. & Dündar, Ö. (2017). İşsizlik ve suç arasındaki ilişkiye teorik bir bakış. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*, 24(2), 327-348.
- Kıvrak, R. (2021). Denetimli serbestlik hizmetleri kapsamında kamuya yararlı bir işte çalıştırma yaptırımının sosyo-ekonomik açıdan incelenmesi (Denizli ili örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford Press.
- Koçak, O. & Altun, S. (2010). Ceza infaz kurumundaki mesleki eğitim faaliyetlerinin hükümlü istihdamına katkıları. *Çalışma İlişkileri Dergisi.*, 1(1), 95-117.
- Lerner, D., Adler, D. A., Chang, H., Lapitsky, L., Hood, M. Y., Perissinotto, C., ... & Rogers, W. H. (2004). Unemployment, job retention, and productivity loss among employees with depression. *Psychiatric Services.*, 55(12), 1371-1378.
- Lev-Wiesel, R. & Kaufman, R. (2004). Personal characteristics, unemployment, and anxiety among highly educated immigrants. *International Migration.*, 42(3), 57-75.
- Lurigio, A. J., Cho, Y. I., Swartz, J. A., Johnson, T. P., Graf, I., & Pickup, L. (2003). Standardized assessment of substance-related, other psychiatric, and comorbid disorders among probationers. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology.*, 47(6), 630-652.
- Macit, R. (2017). Uyuşturucu satıcıları: damgalanmışların suç ve ceza anlayışı. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi.*, 20(2), 173-199.
- McWilliams, W. & Pease, K. (1990). Probation Practice and an End to Punishment. *The Howard Journal of Crime and Justice.*, 29(1), 14-24.
- Montgomery: M., Cook, D. G., Bartley, M. J. & Wadsworth, M. E. (1999). Unemployment pre-dates symptoms of depression and anxiety resulting in medical consultation in young men. *International Journal of Epidemiology.*, 28(1), 95-100.
- Namal, M. K., Berke, M. & Çetinay, H. A. (2021). Eski hükümlü istihdamında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi.*, 16(63), 1338-1354.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ölçer Kimzan, F. (2020). Anadolu Üniversitesi açık öğretim sistemi öğrencilerinin işsizlik kaygısı ve girişimcilik eğilimi ilişkisinin incelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.*
- Scheff, T. J. (1974). The labelling theory of mental illness. *American Sociological Review.*, 39, 444-452.


- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured?. *Social science information.*, 44(4), 695-729.
- Smith, D. ve Stewart, J. (1997). Probation and social exclusion. *Social Policy & Administration.*, 31(5), 96-115.
- Spielberger, C. D. (1971). Development of the Spanish edition of the state-trait anxiety inventory. *Revista Interamericana de Psicologia.*, 5, 145-158.
- Şahin, C. (2001). Tahliye öncesi ve sonrası hükümlüye ve eski hükümlüye yardım. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi.*, 5(2).
- Şahin, İ. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmen istihdamı ve mesleki geleceklerine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri.*, 11(3), 1167-1184.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth edition).*, United States: Pearson Education.
- Tangney, J. P. (1993). Shame and guilt. In C. G. Costello (Ed.) *Symptoms of Depression.*, pp. 161-181. J. Wiley: New York.
- Tannenbaum, F. (1938). *Crime and Community.* Boston: Ginn & Co. Boston., Massachusetts.
- Tekin Tayfun, A. N. & Korkmaz, A. (2016). Üniversite öğrencilerinde işsizlik kaygısı: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.*, 8(17), 534-558.
- Timurturkan, M., Demez, G., Elife, K. A. R. T., Ertan, C., Cankurtaran, S. & Aktin, S. (2017). "Hükümlü" olmanın sosyal tezahürleri: sosyal dışlanma, damga ve suç. *Social appearances of being an offender: social exclusion, stigma and crime.* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi., 9(20), 138-157.
- Warr, P. & Jackson, P. (1983). Self-esteem and unemployment among young workers. *Le Travail Humain.*, 46(2), 355-366.
- Wellford, C. (1975). Labelling theory and criminology: An assessment. *Social Problems.*, 22(3), 332-345.
- Yıldız, R. & Tarı, M. (2019). Sosyal hizmet eğitiminin suçlu algısına etkileri: Yalova Üniversitesi örneği, (Editör: E.İslamoğlu ve S. Yıldırım) içinde *Sosyal Bilimlerde Yeni Araştırmalar* (ss. 177-194)., Berikan Yayınevi: Ankara.

The effect of psychological contract on employees' organisational citizenship behaviour and the moderator role of five-factor personality traits in this effect

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde psikolojik sözleşme algılarının etkisi ve bu etkide beş faktör kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü

Yavuz Korkmazırek¹ 

Kenan Orçanlı² 

Haluk Korkmazırek³ 

¹ Assist. Prof., Toros University, Mersin, Turkey, yavuz.korkmazırek@toros.edu.tr

ORCID: 0000-0001-8329-4080

² Assist. Prof., Toros University, Mersin, Turkey, kenanorcanli@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5716-4004

³ Prof. Dr., Toros University, Mersin, Turkey,

haluk.korkmazırek@toros.edu.tr

ORCID: 0000-0002-4306-4528

Corresponding Author:

Kenan Orçanlı,

Toros University, Mersin, Turkey

kenanorcanli@gmail.com

Submitted: 7/07/2021

Revised: 22/08/2021

Accepted: 1/09/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Korkmazırek, Y., & Orçanlı, K., & Korkmazırek, H., The effect of psychological contract on employees' organisational citizenship behaviour and the moderator role of five-factor personality traits in this effect, *bmij* (2021) 9 (3): 1120-1136, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1883>

Abstract

This study examines the relationship between psychological contract, organisational citizenship behaviours, and sub-dimensions of five-factor personality traits (extraversion, agreeableness, openness, conscientiousness, and neuroticism) of employees in the private sector. In addition, it investigated whether the sub-dimensions of personality traits have moderator roles in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviours. In order to achieve this aim, the number one model proposed by Hayes (2013) was taken as a basis in establishing the model related to the relationships between three variables. Employees in the private sector (accounting, health and information sectors) who carry out their activities in Istanbul, Ankara, Izmir and Mersin constituted the research universe. The convenience sampling method was chosen while identifying the sample due to the Covid 19 pandemic that affected the world. The data used in the study were collected with three scales between January 1-31, 2021. The analysis of the model established in the study was performed with the SPSS package program and the R programming language. The result of the study indicated a significant relationship between the employees' perceptions of the psychological contract, organisational citizenship behaviour and the sub-dimensions of the five-factor personality traits. In addition, it has been determined that the sub-dimension of personality traits, "openness to development", has a moderator role in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour. It is also seen that the results are compatible with similar studies in the literature. It is expected that this research will contribute to organisational behaviour and psychology, while the findings can be used as input for other studies in the specified areas.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Citizenship Behaviour, Personality Traits

Jel Codes: C1, C2, C10

Öz

Yapılan çalışmanın amacı, özel sektörde çalışanların psikolojik sözleşme algıları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutları (dışadönüklük, uyumluluk, öz disiplin, gelişime açıklık ve nörotiklik) arasındaki ilişkiyi ve psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin alt boyutlarının düzenleyici rollerinin olup olmadığının incelenmesidir. Söz konusu amacı gerçekleştirmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili modelin kurulmasında Hayes (2013) tarafından önerilen bir numaralı model baz alınmıştır. Araştırma evrenini İstanbul, Ankara, İzmir ve Mersin illerinde faaliyetlerini yürütmekte olan özel işletmelerde (maliye, sağlık ve bilişim sektörleri) çalışanlar oluşturmuştur. Örneklemin oluşturulmasında tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisi nedeniyle kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler, 01-31 Ocak 2021 tarihleri arasında üç adet ölçekten oluşan soru form ile toparlanmıştır. Çalışmada kurulan modelin analizi, SPSS paket programı ve R programlama dili ile yapılmıştır. Çalışmanın sonunda, çalışanların psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık davranışları ile beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı ilişki ve çalışan personel ile ilgili psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin alt boyutlarından gelişime açıklık alt boyutunun düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların literatürde yer alan benzer çalışmalar ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmanın örgütsel davranış ile psikoloji alan yazınına katkı sağlayacağı ve elde edilen bulguların belirtilen alanlarda yapılacak diğer çalışmalarda girdi olarak kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kişilik Özellikleri

JEL Kodları: C1, C2, C10

Introduction

The increasing competition in recent years makes it necessary for organisations to concentrate on understanding employees, increasing their performance, and remaining competitive by providing the necessary transformation. Therefore, it is observed that organisations are increasingly benefiting from the concept of Psychological Contract (PC) in terms of demonstrating Organizational Citizenship Behavior (OCB) from their employees (Krishnan, İsmail, Loon and Muthusamy, 2017: p.1014) and management of employee-employer relations (Buyukyılmaz, 2013: pp.93-94). Particularly in recent years, PC and OCB notions have been frequently investigated in organisational behaviour studies (for example, Ahmad and Zafar, 2018; Atrizka, Lubis, Simanjuntak and Pratama, 2020; Tufan and Wendt, 2020), and they have become essential phenomena that organisations can use to make a difference from their competitors.

Although the assumptions about the mutual obligations of the employee and the employer are well-known opinions in the organisational behaviour and human resources literature (Grimmer and Oddy, 2007: p.154), there are also various studies in the organisational behaviour literature addressing the relationship between PC, OCB and organisational commitment and personality (Çarıkcı, Kanten and Kanten, 2010; Karcıoğlu and Türker; Organ and Andreas, 1995). Nevertheless, not many studies examine PC, OCB, employee personality trait interactions, and direct relationships together in detail.

One of the critical theories underlying PC is the Norm of Reciprocity (NR). It is based on the idea that people help others and do not harm people who help them (Gouldner, 1960). In addition, NR also contributes to the theoretical basis of OCB. NR, put forward by Gouldner (1960), is based on the idea that individuals will exhibit positive behaviours in return for their benefits. As a result, the perceptions of PC created by employees may affect behaviours that are not based on any orders and provide benefits for the organisation (Basım and Şeşen, 2006: p.83). In other words, PC may have an impact on employees' organisational citizenship behaviour. The critical question at this point is what role do personality traits have in this relationship. That is to say: It can be thought that employees who have an agreeableness or extraversion compatibility (McCrae and John, 1992) personality trait may exhibit more sportsmanship or courtesy behaviours, which are the sub-dimensions of OCB, than individuals with neurotic personality traits. As a result, the discourse that there is a relationship between the performance of OCB and the personality traits of employees (Elanain, 2007a: p.48) prompts us to investigate this problem in more detail.

Conceptual framework

Organisational citizenship behaviour

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) contributes to the organisation's functioning by exhibiting behaviours beyond job descriptions, without being under any order or obligation (Bolino, 1999; Chen et al., 2002; Podsakoff and Mackenzie, 1994; Podsakoff et al., 1997). As an example of these extra-role behaviours of the employees; Helping colleagues, volunteering for overtime, and supporting the socialisation processes of newly recruited employees (Bergeron et al., 2013) can be shown. Researchers have examined and revealed multiple dimensions to distinguish OCB from other aspects of employee performance. In addition to this, although it is discussed in the literature about which behaviours will be handle within the scope of the OCB (For example; Podsakoff et al., 2014; Dekas et al., 2013), the content and dimensions of the OCB coincide conceptually with other behavioural structures such as proactive behaviour, prosocial behaviour and creativity (Provan et al., 2017). Also, different OCB dimensions such as loyalty, initiative, social participation, interest, adaptation to change, interpersonal assistance and personal effort have been defined in other studies (Van Dyne et al., 1994; Morrison, 1994).

Within the framework of the classification made by Organ (1988), OCB consists of five dimensions: courtesy, sportsmanship, altruism, conscientiousness and civic virtue. The "courtesy" dimension is the dimension that best represents the OCB notion (Bitmiş et al., 2014: p.1). Courtesy is a tendency to act proactively in the point of potential organisational problems and to show behaviours to enlighten employees in matters that will affect them (Organ, 1988). "Gentlemanliness" dimension expresses adopting work-related difficulties and problems (Podsakoff et al., 2000: p.639; Netemeyer et al., 1997: p.86). In the self-determination dimension of OCB, behaviours aimed at preventing problems within the organisation are discussed (Organ and Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 2000). The fourth dimension of OCB is "conscientiousness". This dimension exhibits some above the expected minimum behaviours (Organ, 1988; Barksdale and Werner, 2001). The final dimension of OCB is the "civic virtue". Civic virtue indicates that employees feel responsible and participatory (Thompson and Werner, 1997; Kidder, 2002). Several variables that are antecedent for OCB have been discussed in the literature. For example, it has been found that employees with high levels of organisational identification have high levels of

OCB (Polat, 2009: p.97). Therefore, it can be thought that PC will be an antecedent variable for the OCB, based on the assumption that the level of identification of an employee with a high perception level of PC may also be high.

Psychological contract

The basis of the concept of psychological contract (PC) lies in Blau's (1964) theory of social exchange and Adams (1965) theory of equality. The principle of reciprocity is the main conceptual element that explains the PC theory (Topcu and Basim, 2015), and it lies under the social exchange theory conceptualised by Barnard and Simon (Schalk and Roe, 2007: p.167). According to Rousseau (1995), PC are individual beliefs shaped by the organisation within the scope of the exchange between individuals and the organisation. In other words, it can be said that it includes the employees' beliefs about what actions are expected from them and what they should expect in return (Rousseau and Greller, 1994: p.385). Thus, ideas and perceptions, expectations in interpersonal relations, objects and events fill the concept of belief (Guney, 2004: p.122). In this context, it is still a matter of debate within which beliefs PCs occur (Guest, 1998: p.651; Conway and Briner, 2009: p.80).

According to Schein (1976), one of the first researchers to use the PC concept, the individual has different expectations from the organisation and the organisation from the individual. Similarly, Levinson et al. (1962: p.20) place expectations based on PCs. On the other hand, expectations should be considered a more comprehensive concept than PCs, as they include beliefs about promises and other expectations arising from causal reasoning (Büyükyılmaz, 2013: p.17). Another concept associated with the PC promises. Promises refer to a commitment to a specific future course of action (behaviour style) (Shore and Tetrick, 1994: p.92; Morrison and Robinson, 1997: p.228). In this context, obligations are based on beliefs about a promise or debt, and it is seen that obligations within the framework of PC are formed within the framework of explicit and implicit promises (Robinson and Rousseau, 1994: p.138).

One of the classifications commonly used in conceptualising PCs is Rousseau, who evaluates PC under two factors (transactional and relational) (Grimmer and Oddy, 2007; Morrison and Robinson, 1997; Rousseau, 1995). The focus of transactional contracts is evaluated with economic relations, while the focus of relational contracts is evaluated based on emotional relationships (Shore and Tetrick, 1994: p.95). Relational psychological contracts are open-ended contracts based on the perception of establishing and maintaining a relationship involving economic and non-economic interests (Yilmaz, 2012: p.27) and also characterise beliefs about obligations based on the change of socio-emotional factors (e.g., loyalty and support) (Grimmer and Oddy, 2007: p.155). PC's include concrete contributions and incentives and facts such as loyalty, commitment, and job satisfaction, which are revealed within the framework of the employment relationship between the employer and the employee (Taylor, 1996: p.11). Behaviours such as loyalty and commitment mentioned in this definition can be considered predecessor variables for OCB because PC deeply affects the employee's commitment to the organisation (Caldwell and Hasan, 2016: p.3). In the light of these theoretical discussions, the first hypothesis of the research has been formed below.

Hypothesis 1: There is a positive and significant relationship between employees' perception of psychological contract and organisational citizenship behaviour.

Personality traits

Factor analysis forms the basis of the studies on the characteristics representing personality structure (Cattell, 1956; Eysenck, 1951). In his study to determine personality traits in 1963, Norman applied factor analysis to a rating scale with 20 features and obtained five factors. These dimensions are; the dimension of extroversion (Barrick and Mount, 1991; McCrae and John, 1992), which includes skills such as being excited, cheerful, talkative, sociable, and social. In the "compatibility" dimension, another dimension of personality traits, the human aspect of individuals is concerned. The self-discipline dimension includes personality traits such as attention, planned action, and focus on success (Somer and Goldberg, 1999). The dimension of openness includes the desire to learn and discover, and finally, the dimension of neuroticism includes negative emotions such as depression, anxiety, and anger (Somer and Goldberg, 1999). Five-factor personality traits have been made a shorter measurement tool in Goldberg's (1992) study and have been the most used model in personality studies in recent years (Langford, 2003: p.1127).

Personality is generally a feature that combines temperament and childhood and can be developed throughout life (Pizur and Knutson, 2009: p.158). In this life curve, personality is the characteristics of behaviour, thought and emotion that individuals exhibit towards events over time (Connor-Smith and Flachsbar, 2007). In addition, personality is one of the most critical factors that affect the perception of the organisational environment and their work, as well as differentiating and separating employees

from each other (Çarıkçı et al., 2010: p.42). In this context, the roles that personality traits can play in the PC and OCB relationship are discussed in more detail below.

The role of personality in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour

According to Organ (1988), the perception of justice is one of the factors that plays a vital role in the formation and development of OCB (Gül and Ince, 2011). At this point, in the studies conducted on the subject, they determined that "the perception of organisational justice plays an important role in strengthening the sense of trust of the employees" (Dalı, 2016: p.108) and as a result of this, OCB emerged (Atalay, 2010: p.36). In addition, hostile and robust relations between PC violation and organisational justice (Aykanat, 2014) lead employees to think that trust is a vital antecedent variable for the level of PC perception and the performance of OCB based on it.

According to Rousseau (1995: p.118), PC violation starts with perceiving the difference between expected and actual results. Therefore, PC violation results in the employee fulfilling her obligations less to the organisation and helping her organisation less (Aselage and Eisenberger, 2003: p.497). In other words, when employees perceive a PC violation, they can produce undesirable organisational outcomes such as a decrease in the idea of belonging to the organisation, loss of trust in the organisation, and quitting (Dagli, 2016: p.107). On the other hand, Robinson (1996) found that, in line with empirical evidence, an employee who does not perceive a PC violation often adopts a positive attitude towards the job (Conway et al., 2011), is more likely to adopt an organisational identity (Rodwell et al., 2015), and will most likely exhibit OCB. Otherwise, there will be a decrease in OCB (Shih and Chuang, 2013). In addition to these findings, Jafri (2012: p.29) concluded that PC violation is a critical determinant variable on OCB.

Krishnan et al. (2017: p.1014), in his study involving employees working in public health-related organisations, examined the mediating role of the "agreeableness" personality trait in the relationship between job design characteristics and OCB, and it was found that there was a high level of interaction between this personality trait and job design characteristics (autonomy and social support) and OCB. OCBs are behaviours that do not include task and job descriptions, do not have to be penalised in case of negligence and are mostly displayed due to personal preference. (Podsakoff et al., 2000: p.513). On the other hand, PCs emerge from expressions not explicitly stated to the other party, based on the formal agreements created between the individual and the organisation or the parties' expectations (Herriot, Manning and Jennifer, 1997: p.151). In addition, PC expresses how employees interpret the promises made by their organisations in a definite or indefinite way (Conway and Briner, 2009: p.71). In this context, it may be that the cognitive processes that shape individuals' beliefs about the organisation may be affected by their personality traits and therefore create different PC perceptions as a result of this effect because one of the main reasons individuals develop different perceptions and solutions based on the same events is their personality traits (Erkus and Tabak, 2009: p.216).

There are also studies on the relationship between personality traits and OCB. For example, in a study conducted in the banking sector, there was a significant positive relationship between conscientiousness, compliance and self-discipline personality traits and OCB. However, there was a negative relationship between neurotic personality traits and OCB, and this negative relationship caused the employee to experience organisational problems (Saeedy and Rastgar, 2015). A similar result was demonstrated in a study conducted with a sample of physicians, and it was found that four personality factors except neuroticism were positively correlated with OCB (Kumar et al., 2009: p.73).

Researchers think that the organisational socialisation process significantly affects mental models created for PC in general (De Vos et al., 2003; Payne et al., 2008; Thomas and Anderson, 1998). Therefore, altruism, which includes civic virtue or proactive behaviours to prevent problems, can be essential in forming healthy organisational sociology. In addition, according to Krishnan et al. (2017: p.1016), the "agreeableness" personality dimension, which has an optimistic view of human nature, stands out with its cooperative and helpful features in determining the OCB. Therefore, it can be thought that in cases where neurotic personality traits such as anger and anxiety are dominant, which accompany the perception of PC violation, employees will not exhibit OCB. On the other hand, the self-discipline dimension is a personality trait that shows consistent and meaningful relationships with all job performance criteria in all occupational groups (Barrick and Mount, 1991). In addition, the "altruism" dimension of the OCB and the "agreeableness" personality trait is also the facts that support each other.

Hypothesis 2: The extraversion personality trait of employees has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour.

Hypothesis 3: *The agreeableness personality trait of employees has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour.*

Hypothesis 4: *Employees' openness personality trait has a meaningful and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour.*

Hypothesis 5: *Employees' conscientiousness personality trait has a meaningful and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour.*

Hypothesis 6: *Employees' neuroticism personality trait has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour.*

In the light of this conceptual structure, the research model established among the psychological contract behaviour, organisational citizenship behaviour and the sub-dimensions of five-factor personality traits is included in Figure 1.

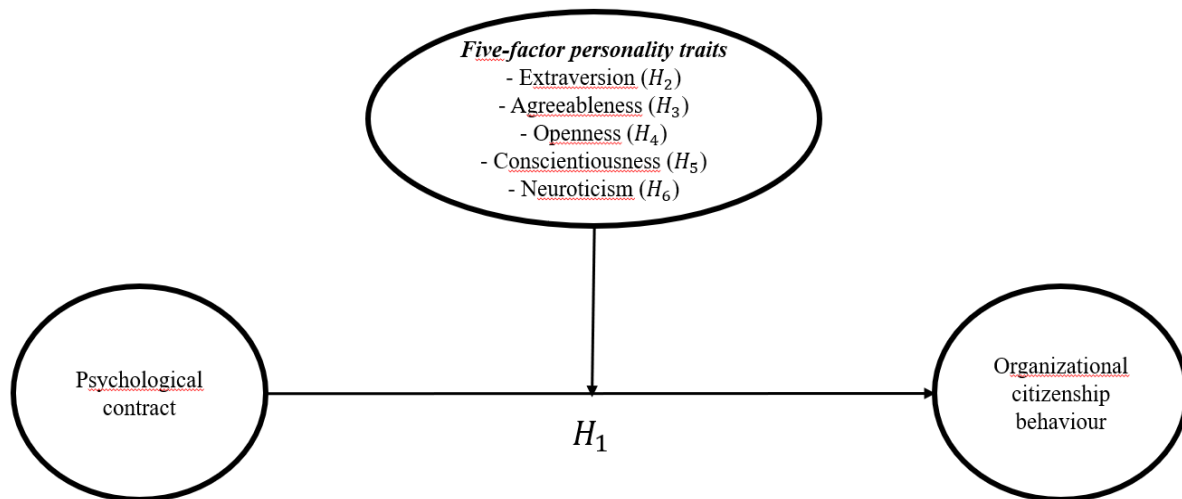


Figure 1: Research Model

In the research model in Figure 1, the independent variable PC, the dependent variable OCB and the variables that play the moderator role were determined as sub-dimensions of personality traits. Based on the theoretical structure of the research, it is thought that personality traits can play a moderator role in the relationship between PC and OCB, based on the logic of conceptual overlap between the proactive and creative behaviour patterns of OCB.

Method

The method section includes the purpose of the study; the research method; the research universe, sampling, and descriptive statistics; data collection techniques, limitations of the study, and the programs used for the data analyses in the study.

The purpose of the study

The study examines the relationship between psychological contract, organisational citizenship behaviour and the five-factor personality traits sub-dimensions dealing with employees in the private sector, and whether the five-factor personality traits sub-dimensions have a moderator role in the relationship between the psychological contract and organisational citizenship behaviour or not.

The research method

The relational screening method, which is one of the quantitative research methods, was used as the research method in the study. In this context, a research model was created between the psychological contract, the organisational citizenship behaviour and the five-factor personality traits sub-dimensions dealing with the employees in the private sector. The relational scanning model is all of the processes that define a situation, develop desired behaviours in the individual and realise learning. A relational screening model is defined as a method that examines the change in two or more variables simultaneously (Karasar, 2011). Therefore, it was evaluated that the selected research method was the most appropriate. Confirmatory factor analysis was used to check whether the structure of the scales was compatible with the collected data. Correlation analysis and hierarchical regression model were used in the analysis of the established model.

Universe of study, sampling, and descriptive statistics

The main population of the study consists of people working in the private sector (finance, health and informatics sectors) in Mersin, Ankara, İzmir and Istanbul provinces, and the sample consists of 256 people selected from this population using the convenience sampling method. The convenience sampling method was chosen due to the difficulty of collecting data caused by the Covid 19 pandemic. The data used in the study were collected online from the personnel working in 18 private enterprises (6 accounting offices, four companies operating in the field of informatics, eight private hospitals) between 01-31 January 2021 using three scales and a questionnaire created on Google forms. Before the data was collected, a pool was created for the participants, and the participants were asked to fill in the questionnaire by sending a link from the WhatsApp application. In the beginning, 402 people in the pool were sent a link to fill in the questionnaire, but 256 people returned by filling out the questionnaire. The sampling volume of the study was calculated using a table in Sekaran (1992: p.253). The sample size representing the universe at a 5% significance level with a 5% error margin was calculated as 185. This value is the minimum sample size targeted about to with concerning sample volume in the study. Because this result is higher than 185, which is calculated as the minimum number of samples, it was decided that the collected data were sufficient to conduct for analysis.

Of the responders,

- 110 were female (43%), and 146 were male (57%);
- 1 had a primary school's degree (1%), 29 had a secondary school's degree (11%), 111 had a high school's degree (44%), 93 had a bachelor's degree (36%), 20 had a master's degree (7%), and 2 had a doctorate (1%);
- 107 were working in the health sector (42%), 59 were working in the accounting sector (23%), and 90 were working in the informatics sector (35%);
- 50 were in Mersin (20%), 99 were in İstanbul (39%), 66 were in Ankara (26%), and 41 were in İzmir (15%);
- 7 were between the ages of 21 and 30 (3%), 124 were between the ages of 31 and 40 (48%), 52 were between the ages of 41 and 50 (20%), 32 were between the ages of 51 and 60 (12%), and one was aged 60 or older (1%);
- 130 were married (51%), and 126 were unmarried (49%).

Since the data were collected from personnel working in different fields in the private sector, three groups were formed regarding the answers given by those working in the field of health, informatics and finance, and a one-way ANOVA test was conducted for the average values of the answers given by the participants to each scale. In this context; It was established that the null hypothesis about the means of the responses to each scale is " $\mu_A = \mu_B = \mu_C$ " and the alternative hypothesis is "at least one of the means is different from the others". As a result of the analysis, there was no significant difference between groups for each scale (Psychological Contract Scale: $F = 0.467$ and $p(0.627) > 0.05$, Organizational Citizenship Behaviour Scale: $F = 1.014$ and $p(0.368) > 0.05$, Five Factor Personality Scale: $F = 0.459$ and $p(0.633) > 0.05$).

Data collection techniques

In the study, a survey form comprising four sections was used as the data collection tool. 1. Demographic Data, 2. Psychological Contract Scale, 3. Organizational Citizenship Behaviour Scale, and 4. Five-factor Personality Traits Scale.

The first section includes six questions about the demographics of the respondents.

The second section includes 17 questions about the Psychological Contract Scale (two sub-dimensions).

The third section includes 19 questions about Organizational Citizenship Behaviour Scale (five sub-dimensions).

The fourth section includes 44 questions on the Five-factor Personality Traits Scale (five sub-dimensions), which amounted to 86 questions.

The considerations about the scales used in the study are explained in the following paragraphs.

The psychological Contract Scale was initially developed by Millward and Hopkins (1998) and then adapted to Turkish by Mimaroğlu (2008). The scale comprises two sub-dimensions, the operative sub-dimension and the relational sub-dimension, and there are 10 question items in the operative sub-

dimension and 7 question items in the relational sub-dimension. The respondents were asked to answer the questions created based on a 5-point Likert scale (1. Strongly disagree, 2. Disagree, 3. Neither agree nor disagree, 4. Agree, and 5. Strongly agree). In the study conducted by Millward and Hopkins (1998), It was reported that Cronbach's alpha coefficient of the scale was 0.65 for the relational sub-dimension; 0.62 for the functional subscale. On the other hand, Mimaroğlu (2008) found the Cronbach's alpha coefficient of the whole scale as 0.68 in the reliability analysis conducted.

Organizational Citizenship Behaviour Scale was initially developed by Organ (1988) and adapted to Turkish by Basım and Şeşen (2006). The scale comprises altruism (5 items), conscientiousness (3 items), courtesy (3 items), gentleman's (4 items) and civic virtue (4 items) sub-dimensions, and includes a total of 19 items. The respondents were asked to answer the questions created based on a 5-point Likert scale (1. Strongly disagree, 2. Disagree, 3. Neither agree nor disagree, 4. Agree, and 5. Strongly agree). Basım and Şeşen (2006) used two samples regarding the validity and reliability of the scale in their study, and Cronbach's alpha coefficient values were calculated as 0.89 in the first sample group while 0.94 in the second sample group.

Five-factor Personality Traits Scale: The Five-Factor Personality Trait Scale was developed by Benet-Martinez and John (1998) and adapted to Turkish by Sümer and Sümer (2005). The scale comprises five sub-dimensions: extroversion, adaptability, openness to development, self-discipline and neuroticism. There are eight items in extroversion, nine items incompatibility, ten items in openness to development, nine items in self-discipline, and eight in neuroticism sub-dimension. The respondents were asked to answer the questions created based on a 5-point Likert scale (1. Strongly disagree, 2. Disagree, 3. Neither agree nor disagree, 4. Agree, and 5. Strongly agree). In the adaptation study conducted by Sümer and Sümer (2005), Cronbach's alpha coefficients of the scale were found between 0.64 and 0.77 (Bulut and Yıldız, 2018).

Limitations of the study

The study is limited to Ankara, İstanbul, İzmir and Mersin provinces, and statistical methods applied, private sector, the scales used for collecting data in the study, and the programs used in the analyses. Besides the research sample size, the period when data was collected was also limited due to Covid 19 pandemic.

The programs used in the analyses of the study

SPSS package programs and R programming language were used in the analysis of data in this study. In this context, The SPSS package program is used to calculate the coefficient of correlation between variables, mean and standard deviation values and hierarchical regression analysis; The R programming language was used in the confirmatory factor analysis of the scales and also testing the univariate and multivariate normality assumption of the data.

Findings

The findings obtained from the analysis made with the SPSS package program and R programming language in the research are presented in four sections. The first part of the study checked whether the data used provided the assumption of univariate and multivariate normal distribution. In the second part of the study, confirmatory factor analyses of the scales used in the study were implemented. In the third part of the study, the means, standard deviations and correlation coefficients of the data obtained for the sub-dimensions of the psychological contract, organisational citizenship behaviour and five-factor personality traits about employees were examined. Finally, in the fourth part of the study, it was examined whether the five-factor personality traits sub-dimensions have moderator roles between psychological contract and organisational citizenship behaviour or not.

Univariate and multivariate normality tests for the data

Confirmatory factor analysis was used to check whether the data collected in the study were compatible with the structures of the scales. Second, correlation analysis was used to examine whether there was a relationship between variables. Finally, hierarchical regression analysis was used to determine whether the sub-dimensions of personality traits had moderator roles in the relationship between employees' perceptions of psychological contract and organisational citizenship behaviour. In correlation and hierarchical regression analyses, the average values of the data belonging to the sub-dimensions of the organisational citizenship behaviour scale, the psychological contract scale and the five-factor personality traits scale were used. However, within the scope of the analyses, the data should have a multivariate normal distribution in the confirmatory factor analysis and a univariate normal distribution in other analyses. Therefore, it is necessary to check the univariate and multivariate

normality of the data belonging to the scales. In this context, the Shapiro-Wilk Normality Test for univariate normality distribution and Henze-Zirkler MVN Test for multivariate normality distribution in R programming language was performed.

Stats package, stats library, Shapiro test function were used for Shapiro-Wilk Normality Test in R programming language, and MVN package, MNV library and hzTest function were used for Henze-Zirkler MVN Test. The results obtained regarding the tests in question are given in Table 1.

Table 1: Univariate and Multivariate Normality Control of Data

| Scales | Shapiro-Wilk Normality Test | | Henze-Zirkler MVN Test | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------|------------------------|---------|----------|
| | W | p | HZ | p | MVN |
| Psychological Contract | W=0,45 | p=0,35* | HZ:9,45 | p:0,23* | MVN: YES |
| Organizational Citizenship Behaviour | W=0,85 | p=0,12* | HZ:6,54 | p:0,16* | MVN: YES |
| Five-factor Personality Traits | W=0,78 | p=0,16* | HZ:8,18 | p:0,21* | MVN: YES |
| * p > 0.05 | | | | | |

In Table 1, according to the Shapiro-Wilk test results regarding the data to be used in the correlation and hierarchical regression model, the data have a univariate normal probability distribution (Psychological Contract Scale: W = 0.45 and p > 0.05, Organizational Citizenship Behaviour Scale: W = 0.85 and p > 0.05, Five Factors Personality Traits Scale: W = 0.78 and p > 0.05) and according to the Henze-Zirkler MVN test results related to the data to be used in the application of the confirmatory factor analysis, the data have a multivariate normal probability distribution (Psychological Contract Scale:

HZ = 9.45 and p > 0.05, Organizational Citizenship Behaviour Scale: HZ = 6.54 and p > 0.05, Five-Factor Personality Traits Scale: HZ = 8.18 and p > 0.05) were determined. Therefore, it was concluded that the normality assumptions regarding the analyses to be made were met.

Measurement tools and confirmatory factor analysis

Before examining the moderator role of the five-factor personality traits sub-dimensions in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour, it should be checked whether the data collected on the variables fit the structure of the scales or not. Scales made in Turkey, yet another study of the use of factor analysis and therefore for the adaptation of Turkish, only confirmatory factor analysis was performed. Scales, due to the use in Turkey studies, have yet to factor analysis; confirmatory factor analysis was performed only. Regarding the scales, the goodness of fit values obtained from the confirmatory factor analysis in the R programming language is given in Table 2. For the confirmatory factor analysis in R programming language, psych, foreign and lavaan packages and libraries were used.

Table 2: Goodness of Fit Values of the Scales *

| Scales | RMSEA <0.08 | CFI >0.90 | TLI >0.90 | SRMR <0.10 |
|--------------------------------------|-------------|-----------|-----------|------------|
| Psychological Contract | 0.05 | 0.96 | 0.94 | 0.05 |
| Organizational Citizenship Behaviour | 0.07 | 0.88 | 0.91 | 0.08 |
| Five-factor Personality Traits | 0.04 | 0.96 | 0.95 | 0.018 |

* Goodness of fit reference values are arranged according to "acceptable" standards

When the goodness of fit values in Table-2 are examined, all of the mentioned values are compatible with the reference values in the literature. For detailed information on reference values, the publication prepared by Meydan and Şeşen (2015) and the web page at <https://stats.idre.ucla.edu/r/seminars/rcfa/> can be viewed.

Mean, standard deviation and correlation coefficients of the variables

Before the hierarchical regression analysis, to determine the direction and power of the relationship between variables, the means, standard deviations and correlation coefficients of the data obtained regarding the control variables (gender and age), psychological contract and organisational citizenship behaviour variables, and sub-dimensions of the five-factor personality traits variable were examined.

The means, standard deviations and correlation coefficients obtained from the analysis are presented in Table 3. In addition, before calculating the correlations between variables, the means of the scores for each variable were calculated, and these scores were evaluated.

Table 3: Mean, Standard Deviation and Correlation Coefficients of The Variables

| Scales | Mean | s.e | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
|--------------------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|-------|-----|
| Gender | 1,88 | 0,73 | 1* | | | | | | | | |
| Age | 2,29 | 0,87 | 0,63* | 1* | | | | | | | |
| Psychological contract | 3,80 | 0,76 | 0,52* | 0,59* | 1* | | | | | | |
| Organizational citizenship behaviour | 4,12 | 0,68 | 0,55* | 0,51* | 0,54* | 1* | | | | | |
| Extraversion | 3,91 | 0,74 | 0,32* | 0,28* | 0,45* | 0,67* | 1* | | | | |
| Agreeableness | 3,80 | 0,99 | 0,45* | 0,41* | 0,44* | 0,58* | 0,54* | 1* | | | |
| Openness to development | 3,62 | 0,96 | 0,54* | 0,45* | 0,47* | 0,58* | 0,46* | 0,35* | 1* | | |
| Conscientiousness | 3,75 | 0,71 | -0,27* | -0,26* | -0,19* | -0,05* | -0,03 | -0,14* | -0,28* | 1* | |
| Neuroticism | 3,98 | 1,04 | -0,22* | -0,29* | -0,28* | -0,31* | -0,22* | -0,176* | -0,35* | 0,41* | 1* |

Looking at the means of the control variables, psychological contract and organisational citizenship behaviour variables, and the sub-dimensions of the five-factor personality traits variable in Table 3, only the mean of the control variable-age is below the midpoint (majority of the participants are in the age groups 20 and below, 21-30 and 31-40 age groups.) and the means of the other variables are above the midpoint when the relationship coefficients between variables are examined; it was determined that all of the values in question were significant ($p < 0.05$), the variables of self-discipline and neuroticism had a negative relationship with other variables, a positive relationship between themselves and a positive relationship between the other variables.

The moderator roles of five-factor personality traits sub-dimensions in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour

In the literature, the moderator variable is defined as another variable that affects the power and direction of the relationship between a dependent variable and an independent variable. For a variable to be accepted as a moderator variable, there must be a relationship between the independent and dependent variables and the interaction term consisting of independent and moderator variables in the regression equation and the dependent variable (Aiken and West, 1991). However, it is not necessary to have a relationship between the moderator variable and the dependent variable. Moderator variables can increase the power of this relationship in the relationship between two variables and change the direction of the relationship from negative to cheerful or from positive to negative (Baron and Kenny, 1986). The structural equation or hierarchical regression model method is generally used to determine the moderator effect between two variables. In the study, a three-step hierarchical regression model was used to examine the moderator roles of personality traits sub-dimensions in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour. In the hierarchical regression model, firstly, the relationship between dependent and independent variables is examined. Subsequently, in the second step, the moderator variable is included in the analysis. After the results in both steps are significant, the interaction variable (independent variable X moderator variable) is included in the analysis. The changes in the value in each step and the partial F value are examined, and then it is decided whether the moderator variable has a moderator role in the relationship between the dependent and the independent variable or not (Baron and Kenny, 1986).

While the dependent variable in all steps of the hierarchical regression model used in the study was the SVD variable, the independent variables of these models were age and gender variables (control variables) in the first step; control variables and psychological contract in the second step, and control variables, psychological contract, sub-dimensions of five-factor personality traits and interaction variables (variables with values obtained by multiplying the values of the sub-dimensions of the psychological contract and the five-factor personality traits variable) in the third step. It should also be

noted that the procedures suggested by Aiken and West (1991) should be applied before proceeding with hierarchical regression analysis. In the first step, the moderator and independent variables were centralised to eliminate multiple connections between the moderator variables. In the second step, the interaction term consisting of the product of the independent variable and the moderator variable was obtained. In this context, the analysis results in the SPSS package program regarding the hierarchical regression model are given in Table 4. However, within the scope of the analysis and the assumption of the normal distribution of variables, it is necessary to determine whether there is a multiple linear connection problem between the independent variables in the model. As a result of examining the tolerance and VIF values obtained, results confirm no multicollinearity between the independent variables in each step of the hierarchical regression model (Tolerance > 0.2, VIF < 10).

Table 4: Hierarchical Regression Analysis Results

| Dependent Variable: Organizational Citizenship Behaviour | | | | | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|
| | Non-Standardised β (p) | Standardised β | Standard Error | ΔR^2 | ΔF |
| Step-1: Control Variables | | | | | |
| Constant | 4.123 (0.000) | | 0.043 | 0.053 | 6.503 (0.002) |
| Gender | - 0.082 (0.044) | - 0.121 | 0.044 | | |
| Age | - 0.118 (0.009) | - 0.173 | 0.044 | | |
| Step-2: Control Variables and Main Effect | | | | | |
| Constant | 4.123 (0.000) | | 0.034 | 0.431 | 58.470 (0.000) |
| Gender | - 0.048 (0.047) | -0.070 | 0.035 | | |
| Age | - 0.095 (0.007) | -0.139 | 0.035 | | |
| Psychological contract | 0.422 (0.000) | 0.618 | 0.034 | | |
| Step-3: Control Variables, Main Effects, Moderator Effects and Interaction Variables | | | | | |
| Constant | 4.184 (0.000) | | 0.033 | 0.596 | 25.175 (0.000) |
| Gender | - 0.073 (0.029) | - 0.107 | 0.033 | | |
| Age | - 0.074 (0.023) | - 0.108 | 0.032 | | |
| Psychological contract | 0.188 (0.000) | 0.276 | 0.042 | | |
| Extraversion | 0.131 (0.002) | 0.192 | 0.043 | | |
| Agreeableness | 0.178 (0.000) | 0.260 | 0.049 | | |
| Openness to development | 0.136 (0.003) | 0.253 | 0.043 | | |
| Conscientiousness | - 0.119 (0.001) | - 0.174 | 0.036 | | |
| Neuroticism | - 0.089 (0.005) | - 0.300 | 0.031 | | |
| Psychological contract X Extraversion | - 0.047 (0.181) | - 0.112 | 0.035 | | |
| Psychological contract X Agreeableness | - 0.014 (0.736) | - 0.026 | 0.041 | | |
| Psychological contract X Openness to development | - 0.092 (0.025) | - 0.146 | 0.041 | | |
| Psychological contract X Conscientiousness | 0.003 (0.926) | 0.005 | 0.028 | | |
| Psychological contract X Neuroticism | - 0.001 (0.985) | - 0.001 | 0.039 | | |

When the values for the three-step hierarchical regression analysis models in Table 5 are examined; it has been determined that in the first model, age and gender variables, which are the control variables, contributed 5.3% to the change in the organisational citizenship behaviour variable; the control variables and the psychological contract variable (main effect) that entered in the second model contributed 43.1% to the change in the organisational citizenship behaviour variable; and the control variables, the psychological contract variable (primary effect), moderator effects (the personality traits sub-dimensions) and the interaction variable (the personality traits sub-dimensions X psychological contract), contributed 59.6% to the change in the organisational citizenship behaviour variable. When the standardised β coefficients of the final model are examined, psychological contract ($\beta = 0.276$, $p < 0.05$), extraversion ($\beta = 0.192$, $p < 0.05$), agreeableness ($\beta = 0.260$, $p < 0.05$), openness to development ($\beta = 0.253$, $p < 0.05$), conscientiousness ($\beta = -0.174$, $p < 0.05$), neuroticism ($\beta = -0.30$, $p < 0.05$), and the interactional terms psychological contract and openness to development ($\beta = -0.146$, $p < 0.05$) had

significant effects. Also, the values of each step that can be evaluated as an indication that the variables added to the models at each step are significantly added to all models (step 1: $p(0.002) < 0.05$, step 2: $p(0.000) < 0.05$ and step 3: $p(0.000) < 0.05$).

At the end of the analysis, it was seen that the sub-dimensions of five-factor personality traits, openness to development, had a moderator effect on the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour. Therefore, besides the process suggested by Cohen et al. (2003) was followed to examine the moderator effect of the openness to development sub-dimension that is one of the sub-dimensions of the five-factor personality traits sub-dimensions in the relationship between the psychological contract and organisational citizenship. In the moderator impact analysis, the effects of the variable of which moderator is investigated in very low (1), low (2), medium (3), high (4) and very high (5) can be determined by the regression curve drawn (Aiken and West, 1991). This test reveals whether the relationship between employees' perceptions of psychological contract and organisational citizenship depends on the sub-dimension of openness to development, one of the dimensions of the five-factor personality traits. Therefore, in cases where the openness to development sub-dimension of the five-factor personality traits sub-dimensions, which are the moderator variables, is very low (1), low (2), medium (3), high (4) and very high (5), there is a difference between the perception of psychological contract and organisational citizenship behaviour. The significance of the relationships was tested with the regression curve drawn.

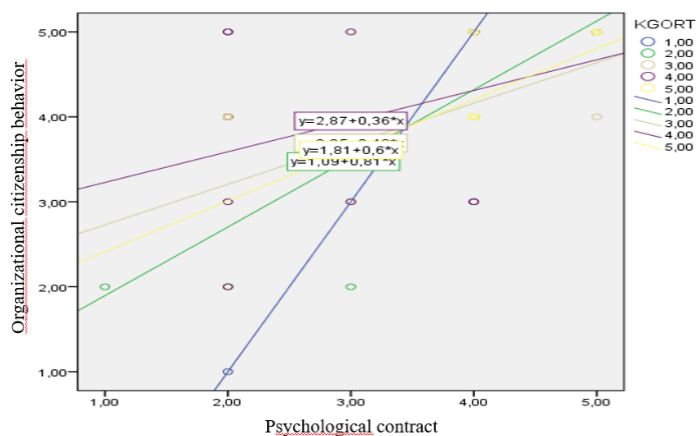


Fig. 2: The Moderator Effect of Personality Traits' Openness to Development Sub-Dimension

In Figure 2, five regression lines show the state of the five-factor personality trait variable in five different levels of openness to development sub-dimension between the psychological contract and the organisational citizenship behaviour. It is observed that five regression curves related to the five-factor personality traits sub-dimension of openness to development, which were established depending on the psychological contract and the organizational citizenship behaviour, showed a positive slope linear relationship with the psychological contract from low to high values, and all five regression lines were that the coefficients are significant (1st level: $\beta = 0.92$, $p < 0.05$, 2nd level: $\beta = 0.81$, $p < 0.05$, 3rd level: $\beta = 0.42$, $p < 0.05$, 4th level: $\beta = 0.36$, $p < 0.05$, 5th level: $\beta = 0.60$, $p < 0.05$) were determined. In this case, it supports the result obtained within the scope of the hierarchical regression model. Therefore, in summary, it can be said that the five-factor personality traits sub-dimension of openness to development has a moderator role in the relationship between the psychological contract and the organisational citizenship behaviour. In this case, the H_1 and H_4 hypotheses were accepted, and the other was not accepted.

Conclusions and recommendations

In the study, the relationship between the psychological contract and organisational citizenship behaviour perceptions of the private sector employees and the sub-dimensions of the five-factor personality traits (extraversion, agreeableness, openness, conscientiousness, and neuroticism), and whether the sub-dimensions of personality traits have moderator roles in the relationship between psychological contract perceptions and organisational citizenship behaviour perceptions were examined. The psychological contract scale collected the data used in the study, the organisational citizenship behaviour scale, and the five-factor personality traits scale applied to the personnel working in the informatics, health and finance sectors within Ankara, Istanbul, Izmir and Mersin Metropolitan Municipality. The established model was analysed with hierarchical regression analysis using the SPSS package program and interpreted according to the statistical values obtained. At the end of the study, a significant relationship was found between the employees' psychological contract perceptions and

organisational citizenship behaviour and the sub-dimensions of the five-factor personality traits. In addition, it was found that the sub-dimension of openness to development, which is one of the sub-dimensions of personality traits, has a moderator role in the relationship between the PC perceptions and organisational citizenship behaviour of working personnel. In this context, the acceptance status of the hypotheses established in the study is presented in Table 6.

Table 3: Results of Hypotheses

| Hypotheses | | Status |
|------------|---|--------|
| H_1 | There is a positive and significant relationship between employees' perception of psychological contracts and organisational citizenship behaviour. | Accept |
| H_2 | The extraversion personality trait of employees has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour. | Reject |
| H_3 | The agreeableness personality trait of employees has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour. | Reject |
| H_4 | Employees' openness personality trait has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour. | Accept |
| H_5 | Employees' conscientiousness personality trait has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour. | Reject |
| H_6 | Employees' neuroticism personality trait has a significant and moderator role in the relationship between psychological contract perception and organisational citizenship behaviour. | Reject |

The psychological contract and the organisational citizenship behaviour variables are among the essential concepts in organisational behaviour literature. If the psychological contract perception of the employee is high, it is expected to show the organisational citizenship behaviour accordingly. For example, during the employment relationship, as a result of the fulfilment of the obligations by the employer and the effective functioning of the psychological contract; various studies are showing the emergence of positive employee attitudes and behaviours such as high organisational commitment, job satisfaction, workplace motivation and organisational citizenship behaviour (e.g. Bordia and Tang, 2008; Coyle-Shapiro, 2002; McDonald and Makin, 2000). On the other hand, the breach of the psychological contract, which is defined as the failure of the organisation to meet or respond to the obligations of the organisation to employees, can produce unwanted behaviours (e.g., workplace deviance, anti-productivity behaviour) in organisations (Balogun et al., 2018). The most important of these behaviours is the employees' withdrawal of their organisational citizenship behaviours.

In the study, a positive relationship was found between the employees' perception of psychological contract and their OCBs, and this result coincides with other studies in the literature (For example; Ahmad and Zafar, 2018; Atrizka et al., 2020; Tufan and Wendt, 2020; Ozturk et al., 2017). In addition, in a study conducted by Williams and Anderson (1991), a distinction has been made between organisational citizenship behaviours that benefit the institution and organisational citizenship behaviours towards those who indirectly contribute to the institution. Therefore, since the psychological contract expresses the belief in the institution's obligations rather than the individuals, it is evaluated that the violation of the psychological contract will affect the organisational citizenship behaviours towards the institution rather than the citizenship behaviours towards the individuals. As Morrison (2000) states in his study, if employees believe that the institution violates the contract, they will respond to this situation by reducing their contribution to the institution. In conclusion, the findings obtained in the study are in line with the results of the research of Isci (2010) and Can (2011), which examined the effect of the violation of psychological contracts on organisational citizenship behaviour.

Today, organisations have to get maximum efficiency from their most valuable resources, their employees, to stay competitive. In this context, when we consider the research findings from the managers' perspective, it can be said that employees with high PC will increase organisational performance by exhibiting OCB, thus providing solidity to the organisation's competitive position.

Managers need to know their subordinates' personality traits to display more effective management and increase organisational performance. Personality traits of employees affect many of their behaviours both positively and negatively. Thus, much research has been done on this subject in the literature. In particular, the moderator role of the personality traits variable among other variables (e.g. job satisfaction, organisational commitment, etc.) has been investigated (Barlett and Anderson, 2012; Eissa and Lester, 2017; Elanain, (2007b). Nevertheless, the moderator role of the sub-dimensions of the five-factor personality traits in the relationship between psychological contract and organisational citizenship behaviour has not been investigated. Besides the contributions of the results obtained in the study to the literature, there are also some limitations. The sample created in the study represents only

the private sector's informatics, finance, and health fields. Therefore, to achieve better results in the private sector, it is considered that applying the results obtained to other areas of the private sector and comparing the results can be a guide for future studies. In addition, the study can also be applied to those working in the public sector, and by combining it with the results obtained from the private sector, a meta-analysis study can be conducted to reach more general results.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The authors declared that this study has received no financial support.

Ethics Committee Approval:

Ethics committee approval was received for this study from Toros University Ethics Committee on 17/06/2020 and 44 document number.

Author Contributions:

Idea/Concept/Design: **Y.K.** Data Collection and/or Processing: **K.O.** Analysis and/or Interpretation: **K.O.** Literature Review: **Y.K.** Writing the Article: **Y.K., K.O., H.K.** Critical Review: **Y.K., K.O., H.K.** Approval: **Y.K., K.O., H.K.**

References

- Ahmad, I. & Zafar, M. A. (2018) Impact of Psychological Contract Fulfillment on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Perceived Organizational Support., *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001-1015.
- Aiken, L. S. & West, S.G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions.*, Sage Publications, Inc.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003) Perceived organisational support and psychological contracts: a theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Atalay, C. G. (2010) *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi.* (Human Resources Management in the Staff Empowerment and Organizational Citizenship Behavior), Ankara: Detay Yayıncılık. 36.
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W. & Pratama, I. (2020) Ensuring Better Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior Through Talent Management and Psychological Contract Fulfillment: An Empirical Study of Indonesia Pharmaceutical Sector., *Systematic Review Pharmacy*, 11(1), 545-553.
- Aykanat, Z. (2014) Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü; Kalkınma Ajanslarında Uygulama. (The Impact of Organizational Justice on the Perception of Psychological Contract Breach and the Role of Ethical Leader as a Moderator: An Application on Development Agencies), *Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.*
- Balogun, A. G., Oluyemi, T. S. & Afolabi, O. A. (2018) Psychological Contract Breach and Workplace Deviance: Does Emotional Intelligence Matter?, *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 8-14.
- Barksdale, K. & Werner, J. M. (2001) Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship., *Journal of Business Research*, 51, 45-155.

- Barlett, C. P. & Anderson, C. A. (2012) Direct and Indirect Relations Between the Big 5 Personality Traits and Violent Behavior. *Personality and Individual Differences.*, 52, 870-875.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, Andstatistical Considerations., *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991) The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis., *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. (An Adaptation and Comparison of Organizational Citizenship Behavior Scale), *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 6(4), 83-101.
- Benet-Martinez V. & John O. P. (1998) Los Cinco Grandes Across Cultures an Ethnic Groups: Multi-trait Method Analysis of the Big Five in Spanish and English., *Journal of Personality and Social Psychology* 75, 729-750.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B. & Furst, S. A. (2013) Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen., *Journal of Management*, 39, 958-984.
- Bolino, M. C. (1999) Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, *Academy of Management Review*, January: 82-98.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D. & Tang, R. L. (2008) When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance., *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Bulut, M. B. & Yıldız, M. (2018) Boyutlandırılmış Beş Faktör Kişilik Envanterinin Türkçeye Uyarlanması: Üniversite Öğrencileri Örneğinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. (Adaptation of Faceted Inventory of the Five-Factor Model (FI-FFM) to Turkish Language: A Validity and Reliability Study Amongst College Students), *Mediterranean Journal of Humanities*, VIII/2, 181-200.
- Büyükyılmaz, O. (2013) Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. (The Examination of Relationship between Academicians' Psychological Contract Breach and Intention to Leave), *Doktora Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.*
- Caldwell, C. & Hasan, Z. (2016) Covenantal Leadership and The Psychological Contract: Moral Insights for the Modern Leader., *Journal of Management Development*, 35(10), 1-11.
- Can, A. (2011) Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. (Employees Perception about Psycological Contract Breach and Relationship between Organizational Trust, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour), *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.*
- Çarıkcı, İ., Kanten, S. & Kanten, P. (2010) Kişilik Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. (A Research on Determining the Relationships among Personality, Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviours), *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(11), 41-65.
- Cattell, R. B. (1956) Validation and Intensification of the Sixteen Personality Factor Questionnaire., *Journal of Clinical Psychology*, 12 (3), 205-214.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003) *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for The Behavioral Sciences* (3rd ed.), Mahwah, Erlbaum, NJ.
- Connor-Smith, J. K. & Flachsbart, C. (2007) Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis., *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6), 1080-1107.
- Conway, N. & Briner., R. (2009) Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71-130.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002) A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior., *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-947.
- Dağlı, M. (2016) Psikolojik Sözleşme İhlalleri Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. (A Research on Psychological Contract Violations and on Relationship


- between Organizational Citizenship and Perception of Organizational Justice), Yayınlanmış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dekas, H. K., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J. & Sullivan, S. (2013) Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of OCBS for Knowledge Workers at Google and Beyond., *The Academy of Management Perspectives*, 219-237.
- Eissa, G. & Lester, S. W. (2017) Supervisor Role Overload and Frustration as Antecedents of Abusive Supervision: The Moderating Role of Supervisor Personality., *Journal of Organizational Behavior*, 38, 307-326.
- Elenain, H. M. A. (2007a) The Five-Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates., *Sam Advanced Management Journal*, 47-57.
- Elanain, H. M. A. (2007b) Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?, *International Review of Business Research Papers*, 3, 31-43.
- Eysenck, H. J. (1951) The Organization of Personality., *Journal of Personality*, 20 (1), 101-107.
- Erkus, A. & Tabak, A. (2009) Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. (The Effect of Five-Factor Personality Traits on Employees' Conflict Management Styles: A Study in the Defence Industry), *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Goldberg, L. R. (1992) The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure., *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Grimmer, M. & Oddy, M. (2007) Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs., *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- Guest, D. E. (1998) Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-654.
- Güney, S. (2004) Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. (Annotated Glossary of Terms of Management-Organization and Organizational Behavior), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gouldner, A. W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Jennifer M. K. (1997) The Content of the Psychological Contract., *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- İşçi, E. (2010) Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. (Role of Trust in Violation of Psychological Contract's Effect on Organizational Citizenship Behaviour and Intent to Leave), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Jafri, H. (2012) Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust., *Psychology Study*, 57(1), 29-36.
- Karasar, N. (2011) Bilimsel Araştırma Yöntemleri., Nobel Yayınları, Ankara.
- Karcioğlu, F. & Türker, E. (2010) Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. (The Relationship Between Psychological Contract and Organizational Commitment: An Application on Healthcare Professionals), *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kidder, D. L. (2002) The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors., *Journal of Management*, 28(5), 629-648.
- Krishnan, R., Ismail, S., Loon, K. W. & Muthusamy, G. (2017) The Moderating Effect of Employee Personality in the Relationship Between Job Design Characteristics and Organizational Citizenship Behavior., *The Social Sciences*, 12(6), 1014-1023.
- Langford, P. H. (2003) A One-Minute Measure of the Big Five? Evaluating and Abridging Shafer's (1999) Big Five Markers., *Personality and Individual Differences*, 35, 1127-1140.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962) *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA.

- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). Introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000) The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff., *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 84-91.
- Meydan C. H. & Şeşen, H. (2015) Yapısal Eşitlik Modellemesi, AMOS Uygulamaları. (Structural Equation Modeling, AMOS Applications.), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Millward, L.J. & Hopkins, L. J. (1998) Psychological Contracts, and Job Commitment., *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008) Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. (Effects of psychological contract on personnel attitudes and behaviors: A study on medical sales people), Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Morrison, E. W. (1994) Role Definitions and Organisational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective., *Academy of Management Journal*, 37(6). 1543-1567.
- Morrison, R. (2000) Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic., *Virtue Behavior*. 290-291.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997) When Employees Feel Betrayed. A Model of How Psychological Contract Violation Develops., *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Netemeyer, R., Mc Kee, D. O. & Mc Murran, R. (1997) An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Personnel Selling Context., *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Norman, W. T. (1963) Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings., *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.*, Lexington, MA: Lexington Books. 45-48, 94.
- Organ, D. W. & Andreas, L. (1995) Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior., *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989) Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior., *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Öztürk, M., Eryeşil, K. & Damar, A. (2018) Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. (Organizational Trust as A Mediator of The Relationship between Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior), *Turkish Studies*, 13(26), 985-1000.
- Pizur, B. K. & Knutson, J. (2009) A Comparison of the Personality Dimensions and Behavior Changes that Occur during Solitary and Cooccupation. *Journal of Occupational Science*, 16(3), 157-162.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994) Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract., *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Payne, S. C., Satoris, S. C., Wendy R., B. & Eric, J. B. (2008) Newcomer Psychological Contracts and Employee Socialization Activities: Does Perceived Balance in Obligations Matter?, *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 465-472.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994) Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness., *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-364.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. (1997) Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance., *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research., *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D. & Spoelma, T. M. (2014) Consequences of Unit-level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and Recommendations for Future Research., *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87-119.
- Rodwell, J., Ellershaw, J. & Flower, R. (2015) Fulfill Psychological Contract Promises to Manage In-Demand Employees., *Personel Review*, 44(5), 689-701.
- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994) Human Resource Practices: Administrative Contract makers., *Human Resource Management*, 33 (3), 385-401.
- Rousseau, D. M. (1995) Psychological Contracts in Organisations. Understanding Written and Unwritten Agreements., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 118-153.
- Provan, K. G., Sydow, J. & Podsakoff, N. P. (2017) Network Citizenship Behavior: Toward a Behavioral Perspective on Multi-Organisational Networks., In, Das, T.K. (Ed.): Culture and Behavioral Strategy. Research in Behavioral Strategy Series, ed. by T.K. Das. Charlotte, NC: IAP.
- Saeedy, S. & Rastgar, A. A. (2015) Study of the Role of Personality Factors in Organizational Citizenship Behaviors., *Trends Journal of Sciences Research*, 2, 50-55.
- Schalk, R. & Roe, R. (2007) Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation., Oxford: Blackwell Publishing.
- Schein, E. H. (1976) Örgütsel Psikoloji. (Organizational Psychology). (trans.), Sağtır, A ve Özalp, Ş. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi. Eskişehir.
- Shih, C. T. & Chuang, C. H. (2013) Individual Differences, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Study., *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 191-210.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994) The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In. C. Cooper, and D. Rousseau (Ed), *Trends in Organisational Behavior*, 1, pp. 91-109, New York: Wiley.
- Somer, O. & Goldberg, L. R. (1999) The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjectives., *Personality and Social Psychology*, 6 (3), 421-450.
- Sumer N. & Sumer H. C. (2005) Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği. (Five Factor Personality Traits Scale), (Yayımlanmamış Çalışma).
- Taylor, H. (1996) The Employment Relationship in Organisations in Less Developed Countries., *Human Resources in Development Group Working Papers*, No: 6, Institute for Development Policy and Management, Manchester.
- Thomas, H. D. C. & Anderson, N. (1998) Changes in Newcomers Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army., *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Thompson, H. B. & Werner, J. M. (1997) The Impact of Role Conflict Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing A Mediated Model., *Journal of Management*, 23(4), 583-601.
- Topcu, M. K. & Basım, N. (2015) Kobi'lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. (Moderating Effect of Psychological Contract on the Relationship Between Personality and Intentto-Quit and Organizational Identification of Smes' Employees), *Turkish Studies*, 10(10), 861-886.
- Tufan, P. & Wendt, H. (2020) Organizational Identification as a Mediator for the Effects of Psychological Contract Breaches on Organizational Citizenship Behavior: Insights from the Perspective of Ethnic Minority Employees., *European Management Journal*, 38, 179-190.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994) Organizational Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement and Validation., *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Williams, L & Anderson, S. E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment its Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors., *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yılmaz, A. (2012) Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. (Analysis of the relationship between the psychological contract and organizational trust: A study of theoretical and applied), Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

The effect of e-service quality and after-sales e-service quality on e-satisfaction

E-hizmet kalitesi ve satış sonrası e-hizmet kalitesinin e-tatmine etkisi

Kamil Çelik¹ 

Abstract

This study investigates the effects of e-service quality and after-sales e-service dimensions of e-commerce sites on customers' e-satisfaction. E-commerce site hepsiburada.com operating in Turkey, was selected as an example for their e-commerce website. The survey method collected the data, and 417 hepsiburada.com customers reached by random sampling method were included in the study. E-S-QUAL and E-RecS-QUAL scales were used to measure the concepts of e-service quality and after-sales e-service quality. The data were analyzed by confirmatory factor analysis and structural equation model. According to the analysis findings, system availability, fulfilment, responsiveness, and compensation had a significant and positive effect on e-satisfaction, and efficiency, privacy, and contact have no significant and positive effect on e-satisfaction. The findings were interpreted, and suggestions were provided.

Keywords: E-commerce, E-service quality, After-sales e-service quality, E-satisfaction, E-S-QUAL, E-RecS-QUAL

JEL Codes: M21, M30, M31

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, e-ticaret sitelerinin e-hizmet kalitesi ve satış sonrası e-hizmet boyutlarının müşterilerin e-tatmine etkilerini araştırmaktır. E-ticaret sitesine örnek teşkil etmesi amacıyla Türkiye'de faaliyet gösteren hepsiburada.com e-ticaret sitesi seçilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve rastgele örnekleme yöntemiyle ulaşılan 417 hepsiburada.com müşterisi araştırmaya dahil edilmiştir. E-hizmet kalitesi ve satış sonrası e-hizmet kalitesi kavramlarını ölçmek için E-S-QUAL ve E-RecS-QUAL ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda sistem uygunluğu, yerine getirme, cevap verebilirlik ve telafi etmenin e-tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu, verimlilik, gizlilik ve iletişimin e-tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar yorumlanarak, önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: E-ticaret, E-hizmet kalitesi, Satış sonrası e-hizmet kalitesi, E-tatmin, E-S-QUAL, E-RecS-QUAL

JEL Kodları: M21, M30, M31

¹ Assit. Prof. Dr., Bartın University, Bartın, Turkey, kcelik@bartin.edu.tr

ORCID: 0000-0002-4530-1048

Submitted: 6/07/2021

Revised: 24/08/2021

Accepted: 16/09/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Çelik, K., The effect of e-service quality and after-sales e-service quality on e-satisfaction, bmij (2021) 9 (3): 1137-1155, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1898>

Introduction

Internet is one of the most critical factors affecting the development of electronic commerce. With technology development, businesses have moved their activities from the traditional environment to the internet environment. Thanks to e-commerce, people have the opportunity to reach the products they desire in more favourable conditions (Bilgihan & Bujisic, 2014). In addition, factors such as the increasing number of smartphones and applications suitable for mobile devices facilitate access to the internet and support the development of e-commerce (Suki, Ramayah and Suki, 2008).

E-commerce companies have the advantages of being open 24/7 with fewer geographic restrictions and having more products. However, in addition to these benefits, customers face disadvantages such as lack of ability to feel, taste, hear or try before purchasing, needing internet to shop, risk of exposure to credit card fraud and delays in product deliveries. (Niranjanamurthy, Kavyashree, Jagannath, Chahar, 2013; Barenji, Wang, Li, Guerra-Zubiaga, 2019).

While the ratio of e-commerce volume to general trade in Turkey was 9.8 per cent in 2019, it increased by 5.9 points to an average of 15.7 per cent in 2020. E-commerce in the world grew by 18 per cent on an annual basis and reached 4.3 trillion dollars in 2020. E-commerce volume in Turkey increased by 66 per cent compared to 2019 and increased from 136 billion Turkish Lira to 226 billion and 200 million Turkish Lira.

E-commerce is also among the most dynamic sectors in Turkey and continues to proliferate. Turkey is a country with enormous potential, with 83 million, the majority of whom is young, and 62 million Internet users. This potential is promising for the future of Turkey's e-commerce. The number of internet users increased by 4% from June 2019 to June 2020. This rate corresponds to 2.4 million people. It is possible to say that Internet users in Turkey are prone to e-commerce. 81% of internet users between the ages of 16-64 visit online stores at least once a month. 63% of them shop online at least once a month. The pandemic further increases these rates, and the e-commerce sector in Turkey has doubled its volume in the first six months of 2020. In 2020, the e-commerce sector volume in Turkey reached 91.7 billion ₺ in the first six months. Although general trade in Turkey decreased by ₺ 1 billion from 2019 to 2020, e-commerce has doubled, indicating that consumers in Turkey gravitate towards new consumption habits. These figures show that e-commerce sites should care about the consumption habits of consumers. In this context, researching service dimensions that affect consumers' satisfaction is vital for e-commerce sites (<https://www.eticaret.gov.tr/>).

A shopping site called hepsiburada.com is one of the sites having the biggest e-commerce market in Turkey. The site has offered online services in Turkey since 2001. It offers its customers over 30 million products in 40 categories. Over 200 million visits are made monthly, and Hepsiburada brings together the businesses, brands, and Turkish products on the platform with the world market through its 'Hepsiglobal' e-export initiative. It was selected as the most popular brand of 2011, 2012, and 2013 and as the e-commerce site of the year in 2013. In addition, Hepsiburada is one of Turkey's most powerful trading platforms (<https://www.hepsiburada.com>).

While e-commerce volume increases in the world and Turkey every day, service quality perception of customers is increasingly important for e-commerce sites to retain existing customers, regain the lost customers, deepen sales to existing customers and cross-selling, and direct new customers to its website. For this reason, it is essential to investigate to what extent e-service quality is perceived in e-commerce sites, and perceived e-service quality dimensions after-sales affect customer satisfaction.

This study investigates the factors affecting customers' satisfaction shopping from e-commerce sites and the effects of perceived e-service quality and perceived e-service quality after-sales by customers on e-satisfaction. Therefore, hepsiburada.com was selected as an example of e-commerce sites operating in Turkey, and a survey is distributed to the customers who purchase goods from this website. This survey aimed to investigate the effects of e-service quality perceived by customers and e-service quality perceived after sales on e-satisfaction. E-S-QUAL scale was used to measure e-service quality, and E-RecS-Qual scales were used to measure after-sales e-service quality. These scales are considered to be the most consistent and comprehensive measure of quality in electronic services in the literature (Akıncı, İnan, Aksoy & Büyükküpçü, 2009; Akıncı, Atılğan-İnan & Aksoy, 2010).

E-service quality

The concept of service has entered our lives from the first-day people started serving each other. The service sector started to be seen as an area worth researching scientifically as of the 1940s. Before those years, the concept of service was defined differently by different segments or individuals. While Adam Smith defined service as all activities that do not result in a concrete product, Alfred Marshall defined

it as the goods that existed when they were created, and Jean-Baptiste Say as all non-manufacturing activities that benefit the products (Bakır, 2017).

Despite many definitions to explain the service, there is no generally accepted standard definition due to the nature of the service sector. Rathmell (1966) expressed this situation by saying that "there are some ideas about what a good is, but when it comes to services, it seems to be understood as everything that is outside of the goods". Furthermore, since the rapidly developing technology will lead to new service branches, it has become challenging to build a consensus on a general definition for service (Rathmell, 1966).

Service quality includes the output resulting from production, how the service is delivered, and how it is delivered. Since services have an abstract structure, service quality also has an abstract structure, which is evaluated chiefly through perceptions. For this reason, the term perceived service quality is often used instead of service quality. Grönroos (1984) considers perceived service quality as an evaluation that emerges from comparing the consumers' expectations about the service with the service they experience. Accordingly, evaluations regarding service quality are formed by comparing a customer's expectations before purchasing the service with the service experienced (Santos, 2003).

Today, the service sector is developing rapidly, and the increase in internet usage accelerates this development. This situation has led to the presentation of information bases on the internet (Çelik & Sökmen, 2018a). Thus, businesses with solid infrastructures can more easily adapt to the internet environment. In this context, some of the services provided in real life have started to be provided electronically. Therefore, providing services in an electronic environment is called e-service (Lee et al., 2007; Bozbay et al., 2016).

With the emergence of e-service, the term e-service quality has emerged. There are many definitions of e-service quality. Some of these are as follows:

It is an effective marketing tactic that facilitates the distribution and purchase of products and services and the website's efficiency (Zeithaml, Parasuraman & Malhotra, 2002).

It is a general assessment or judgment of the excellence and quality that consumers make about the e-service provision provided in the virtual environment (Santos, 2003).

It evaluates the service quality offered in the virtual environment by the customers (Lee & Lin, 2005).

It is a measure for the website to effectively and efficiently facilitate the purchase and distribution of products and services (Parasuraman et al., 2005).

It evaluates how effectively the company performs the sales and distribution of the services over the website and how successful the resulting service output is in meeting customer demands and needs (Çelik & Başaran, 2008).

E-service quality is an essential strategy for markets that try different services by satisfying consumers, establishing consumer values, and ensuring re-purchasing and consumer loyalty (Ozment & Morash, 1994). Besides, it is an essential factor in increasing the profitability of businesses and ensuring customer loyalty and satisfaction (Buckley, 2003). E-service quality has increased the importance of fast service providers (servers), databases, and infrastructure consisting of technical personnel (Rayport & Sviokla, 1994-1995; Pandya & Dholakia, 2005). On the other hand, e-service quality is a critical factor for e-commerce customers because it is much easier to compare prices and technical features of products online than traditional channels (Santos, 2003). Therefore, companies can differentiate to increase customer satisfaction through e-service quality. In this case, they can build customer loyalty by encouraging customers to shop from their sites again (Zeithaml, 2002).

In e-commerce, losing customers is easy, but gaining them is very challenging. The reason for this is that lost customers can quickly turn to alternative sites and investigate the benefits. Customers gain experience in terms of e-service every passing day. While customers evaluate their shopping experiences, they consider many factors, such as product offers, evaluating products, making purchasing decisions, searching and collecting necessary information, customer service, and return/change of products (Menon, 2018). This situation shows that customers have high sensitivity towards quality. Customers who gain experience in e-service quality motivate e-commerce sites to improve their service quality (Çelik, 2009). For this reason, e-commerce sites should fulfil the requirements of the electronic environment, determine what factors consumers pay attention to, and provide services accordingly (Novak et al., 2000; Collier, 2006; Faiz, 2018).

Scales used to measure e-service quality

Various tools and methods have been developed to measure e-service quality based on the applications in different sectors. As in the formation of models related to service quality, dimensions for determining e-service quality or quality levels in e-commerce sites have been investigated in these studies, and scales aiming to measure these dimensions have been developed. In this context, some of the researchers who try to measure the quality level in e-services highlight the appearance of the relevant website (Dabholkar, 1996; Yoo & Douthu, 2001; Yang et al., 2004), while others focus on the content of the information presented to the consumer on the site (Zeithaml et al., 2000; Madu & Madu, 2002; Loiacono et al., 2007; Li & Suomi, 2009). Therefore, many different opinions have been put forward regarding the dimensions of e-service quality. One of the reasons there are so many different ideas is that research is conducted in different sectors, as mentioned above. Therefore, the difference between the research and consumption habits in the research sector emerges as an essential factor here. For example, while the information security infrastructure is ahead of banking services' design dimension or product variety dimension, a fashion shopping site stands out more than the information security infrastructure (Bozbay et al., 2016). Some of the prominent e-service quality scales in the relevant literature are presented below:

SITEQUAL: Yoo & Donthu (2001) criticized the previous studies by arguing that they were conducted to measure the effectiveness of websites rather than measure service quality, and they did not reflect the consumer perspective. Then they developed the SITEQUAL scale. Another reason for developing the SITEQUAL scale is that the previous studies mainly address the general website quality, and there is no study specifically designed for e-commerce sites. As a result of the research conducted in this context, the SITEQUAL scale consisting of 4 quality dimensions and nine items was developed to measure the quality of e-commerce sites. Dimensions included in the scale are ease of use (ease of searching and using information), aesthetic design (having a good multimedia environment and colourful graphics), processing speed (quickly responding to consumer requests), and security (protection of personal and financial information).

PIRQUAL: Francis and White (2002) developed a PIRQUAL scale to evaluate online consumers' previous online purchasing experiences. The determinants of the scale are website, operating system, delivery, consumer service, and security. The website dimension includes the ease and speed of navigating the site, the promotion of the products on the site, and the site's appearance. Factors such as guiding consumers quickly, being easy and reliable to use the website, and approving orders are included in the operating system dimension. Delivery is about delivering the product in the right conditions and on time. Consumer services need to be easy, fast, and personalized. Finally, the security dimension reflects consumers' credit cards and personal information (Francis, 2007).

WEBQUAL: Barnes and Vidgen (2002) developed the WEBQUAL scale to evaluate the perceived service quality of online bookstores such as IBS, BOL, and Amazon in the USA. The dimensions of WEBQUAL are

- Usability (design and usability)
- Information quality (accuracy and reliability of information)
- Service interaction quality (trust and empathy)

The WEBQUAL scale has been deemed more appropriate for designing the best website for users than measuring service quality (Barnes et al., 2001; Zeithaml, Parasuraman, Malhotra, 2002; Akın & Toksarı, 2017).

WEBQUALTM: It was developed by Loiacono et al. (2002). The simple idea behind WebqualTM is to predict the behaviour of consumers when they revisit the site based on the overall perception of the quality of the website. The WEBQUALTM scale, created due to the study conducted with students, consists of 36 items, including 12 quality dimensions and three items in each dimension. Items included in the scale are:

- Easy to understand: It is easy to read and understand the content of the website.
- Information fit for purpose: The information on the site is sufficient, complete, and up to date.
- Interaction: Two-way communication between consumer and business.
- Trust: Confidentiality of the information and secure communication.
- Response time: The reaction time to the processor requests performed.
- Intuitive operations: Quickly navigating and operating on the site.

- **Visuality:** The aesthetic appearance of the website.
- **Innovation:** The uniqueness and degree of creativity of the site design.
- **Emotional attraction:** The emotional impact of using the site on the user.
- **Online integrity:** Providing the user with access permissions for the necessary actions.
- **Advantages compared to alternative channels:** The website being more attractive than other channels to contact the business.
- **Consistent image:** The website works in coordination with other communication channels belonging to the company and is consistent.

eTailQ: Wolfinbarger and Gilly (2003) developed the eTailQ scale to measure the quality of the services offered by retail companies on their websites. eTailQ scale consists of 4 quality dimensions and 14 items. The quality dimensions of the eTailQ scale are website design, customer service, privacy/security, and reliability. The site design includes all elements such as navigation, information search, ordering, personalization of the website. Customer service means that the website responds quickly to consumer requests and is relevant and helpful in solving problems. Finally, while confidentiality includes sharing information and the security of payment information, reliability includes the correct presentation and smooth delivery of products (Wolfinbarger & Gilly, 2003).

E-S-QUAL: It was developed by Parasuraman et al. (2005). SERVQUAL is the first study investigating the strengths and weaknesses of companies in terms of overall service quality (Parasuraman et al., 1988). However, the SERVQUAL service quality scale consists of standard services quality dimensions such as ability, courtesy, cleanliness, comfort, and looking friendly, which are unimportant in the internet environment and is not related to critical internet services quality dimensions such as accessibility, communication, compensability, and appearance (Connolly et al., 2010). Therefore, the necessity for better evaluation of e-service quality has emerged. First, Zeithaml et al. (2002), inspired by SERVQUAL, developed the E-S-QUAL scale. However, this scale, like other similar e-service quality studies, focused only on the behaviour of consumers while shopping online and ignored their pre-sales behaviour. Later, Parasuraman et al. (2005) updated their traditional SERVQUAL studies to measure e-service quality and finalized their scales with E-S-QUAL, the electronic service quality study. Accordingly, the E-S-QUAL service quality scale of Parasuraman et al. (2005) consists of 4 dimensions:

1. **Efficiency** is defined as the speed and ease of connecting to a site (Parasuraman et al., 2005). The primary purpose for consumers to shop online is the power and time offered by the internet (Kim et al., 2006). In this context, the website's ease of use and speed is essential dimension in measuring e-service quality.
2. **System Availability:** It is the dimension related to the correct functioning of functions such as the links and buttons of the website (Parasuraman et al., 2005). Consumers do not want to encounter interruptions, broken links, and site crashes on a website.
3. **Fulfilment:** It is a process that involves a site having the products and services we are looking for and delivering the products/services we buy safely within the promised timeframe (Zeithaml et al., 2002; Parasuraman et al., 2005). In this context, it is one of the critical factors in evaluating the service quality of a website.
4. **Privacy:** It is the dimension related to protecting and securing the site's customer information (Wolfinbarger & Gilly, 2003; Parasuraman et al., 2005). The reason why many people feel uneasy about shopping online is such concern. In this context, the privacy/security principle plays a significant role in the overall quality of the site and in stimulating the purchasing impulse of customers (Loiacono et al., 2002; Boshoff, 2007).

E-RecS-Qual: Parasuraman et al. (2005) mention the dimensions that should be present on the site to increase the consumers' quality perceptions when they have a problem with the website or when they ask a question to the business, that is, in an extraordinary situation. The scale consists of 3 dimensions and 11 statements. These are:

Responsiveness: It expresses the willingness of the website to deal with the issue when consumers experience any problems,

Contact: It means that consumers can reach the website by phone or through online representatives.

Compensation: It refers to the degree to which the website compensates consumers for their problems.

E-satisfaction

Satisfaction, which is at the centre of modern marketing practice and considered as the most crucial output, is a concept that serves as a bridge in the connection of post-purchase attitude change, repeat purchasing, and brand dependency with purchasing processes (LaTour & Peat, 1979; Churchill & Surprenant, 1982; Yi, 1989). Etymologists state that the word satisfaction is derived from the Latin roots *satis* (sufficient) and *facere* (to achieve). In simple terms, considering the roots of the word, the basic definition of product or service satisfaction is providing the point where competence is sought (Altunışık et al., 2010). Oliver (1980, 1997) introduced the most widely accepted definition of satisfaction in the literature. He defined expectation as a component that constitutes a reference point in the judgment of satisfaction and is expressed as the primary component of satisfaction. Many quantitative studies (Oliver 1980; Bearden & Teel 1983; Labarbera & Mazursky 1983; Cadotte et al. 1987) supported Oliver's approach.

Although profitability seems to be the essential factor for businesses, the extent to which businesses satisfy their customers and to what extent they create a sense of loyalty in customers determines their future. For this reason, businesses have to consider their customers at the centre of their activities to retain existing customers, find new customers, and regain old customers. Especially with the easy and fast access of the internet to information, a business that produces services in today's world has to ensure customer satisfaction (Wu, 2006; Saydan, 2010, Çelik & Sökmen, 2018b). It should also be noted that customer satisfaction is not a universal concept. Customer satisfaction includes subjective criteria that vary according to the customer, and it is not expected that every customer will evaluate the same service according to the same criteria and show the same satisfaction (Jaiswal et al., 2010; Faiz, 2018).

Szymanski & Hise (2000) were the first researchers who studied the concept of satisfaction in the electronic environment. E-satisfaction (electronic satisfaction), a new concept in the literature, aims to determine the components that affect consumer satisfaction in the internet environment. As a result of the data collected with qualitative techniques and the analysis of the conceptual model revealed, it was stated that four factors, namely site design, convenience, sales development (product information), and financial security, were influential on satisfaction.

As marketers know the importance of satisfaction, satisfaction is always at the centre of the marketing concept. The perceived e-service quality is of great importance, especially for e-commerce sites in meeting these expectations. The customer goes to the purchasing stage, believing in the general service quality offered by the website. He/she measures the value obtained in return for this process and determines the level of satisfaction. Therefore, customer satisfaction is accepted as a vital factor in the website's survival, profitability, and development (Hou, 2005; Jones et al., 2010).

The emergence of e-satisfaction depends on the effect of e-service quality elements. E-service quality elements are a process determined by revealing the customer's reaction during and after shopping (Bozbay et al., 2016). If performance meets or exceeds expectations, satisfaction occurs, while if performance falls short of expectations, dissatisfaction will occur, and customers will probably seek alternative businesses (Kotler & Keller, 2006).

Creating customer satisfaction provides businesses with advantages such as positive word of mouth, retaining existing customers, and gaining new customers. 90% of the unsatisfied customers can finish with the business. While customers share this dissatisfaction with at least ten people, they share their satisfaction with relatively fewer people. According to the 3-33 rule obtained from a study, 33 people are ready to tell others about their negative experiences compared to 3 people who are ready to tell others about their positive experiences (Özgülven, 2008). For this reason, the higher the perceived e-service quality and after-sales e-service quality, especially in e-commerce, the more satisfied the customers will be, and they will provide businesses with new customers by sharing these experiences with their environment.

Research

In this section, firstly, the proposed model and research hypotheses are mentioned. The following includes empirical methodology. The rest of the section is devoted to the research findings, and these findings are interpreted.

Proposed model and research hypotheses

The purpose of the research model created in the light of the information obtained from the literature is to determine how the concepts of e-service quality and after-sales e-service quality affect customer satisfaction in e-commerce sites. Figure 1 shows the proposed research model.

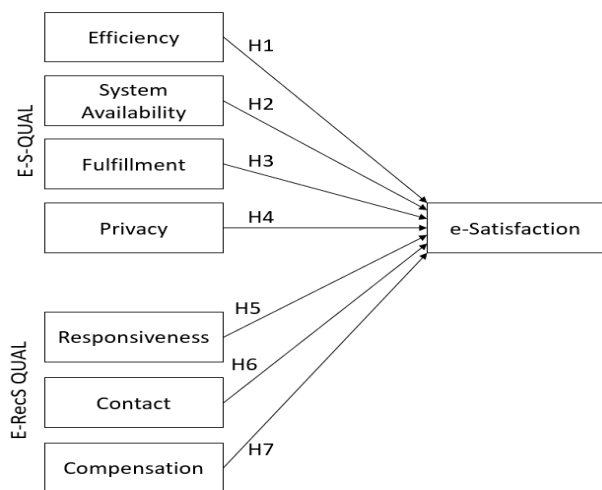


Figure 1: Proposed Research Model

Services have a distinctive feature from other products in that they are intangible. Considering this feature, the benefit provided to and perceived by the consumer emerges from the service. Transfer of services to electronic media is called electronic service (e-service) (Bozbay et al., 2016). Unlike traditional services, e-services help businesses and marketing managers understand what their customers value in their electronic shopping and develop strategies. Selling products only through online environments is not enough. It is also necessary to provide a level of service quality that can meet the expectations and demands of customers (İlter, 2009: 99).

In this study, E-S-QUAL and E-RecS-QUAL scales were used to measure the effect of service quality on e-satisfaction in e-commerce sites. E-S-QUAL is accepted as an essential scale for e-service quality. In addition, E-RecS-QUAL is used to measure after-sales e-service quality (Ulkhay et al., 2017).

The E-S-QUAL scale is the major scale used to measure e-service quality and evaluates consumers' data with 22 questions collected in four different dimensions. These dimensions are (1) efficiency: expressions that measure the ease and speed of accessing and using the e-commerce site, (2) fulfilment: expressions that measure the degree of fulfilment of the e-commerce site's commitments regarding product availability and shipping, (3) system availability: statements about the technical functionality of the e-commerce site, (4) privacy: the security of the e-commerce site and the degree of protection of customer information, and related questions (Parasuraman et al., 2005).

Akıncı et al. (2010) stated in their study on internet banking that the efficiency, system availability, fulfilment, and privacy components of the E-S-QUAL scale affect the perceived value. In their study using the ES-QUAL scale, Kim and Kim (2010) found that the dimensions of effectiveness and privacy significantly affected the e-satisfaction of the participants in both the United States and South Korea, on the other hand, the system availability and transaction processing dimensions were only effective in South Korea. According to Durmuş et al. (2015), the effectiveness (efficiency) dimension of e-service quality affects the e-satisfaction of the participants. Güllülü et al. (2016) stated in their study that 'the fulfilment dimension has the most effect on perceived value, while privacy is the most effective dimension on consumers' loyalty intention and average quality. Karadeniz and Çuhadaroğlu (2016) examined the dimensions of mobile service quality using the variables in the E-S-QUAL scale. As a result, they concluded that all service quality dimensions are practical on customer satisfaction and that trust and sensitivity dimensions are effective in satisfaction. Akın and Toksarı (2017) found that the relationship between e-loyalty and effectiveness, one of the service quality dimensions, is solid, while the relationship between e-loyalty and privacy is weak. Ateş (2017) stated that the security and customer relations dimensions of e-service quality positively affect e-satisfaction. Düger and Kahraman (2017) stated that e-service quality has a positive effect on e-satisfaction. Faiz (2018) revealed that e-service quality has a positive and significant effect on e-satisfaction and e-loyalty.

In addition, the dimension of fulfilment, one of the dimensions of e-service quality, has more explanatory power than other dimensions. Erçetin and Arıkan (2020) found that all of the e-service quality dimensions had a positive effect on e-satisfaction. Leonnard (2019) found that efficiency and fulfilment significantly affect e-satisfaction. It also concluded that fulfilment and privacy significantly affect e-trust. Ahmed et al. (2020) investigated the satisfaction of online bank customers using the E-S-QUAL scale. They concluded that E-S-QUAL dimensions have a positive and robust effect on customer satisfaction. Ridwandono et al. (2020) found that efficiency, system availability, fulfilment, and privacy

significantly affect perceived value. In their study on e-service quality and trust in mobile application user satisfaction, Söylemez and Karahan (2020) concluded that the effectiveness factor and trust variable, which are sub-dimensions of e-service quality, have a significant effect on e-satisfaction. They also found that the effect of mobile application satisfaction and trust on mobile application purchase intention is significant. Alotaibi (2021) determined that fulfilment has a significant and positive effect on e-satisfaction, while efficiency and privacy do not affect e-satisfaction. Yellaturu et al. (2021), in their research on libraries in India, conducted a study using the E-S-QUAL scale. They concluded that the fulfilment and privacy variables significantly affect the service quality, while the efficiency and system availability variables did not significantly affect it. Based on these studies, the hypotheses H1, H2, H3, and H4 were formed to test the relationships between efficiency, system availability, fulfilment and privacy, and e-satisfaction variables.

H1: Efficiency has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

H2: System Availability has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

H3: Fulfillment has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

H4: Privacy has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

E-RecS-QUAL, which is the secondary scale used to determine e-service quality, measures the improved performance of e-commerce sites in three dimensions: (1) Responsiveness: Expressions about effectively solving problems of and returns from customers; Compensation: Statements of customers experiencing problems regarding the compensation performance; Contact: statements about online support or telephone helpline (Parasuraman et al., 2005).

Akıncı (2006) applied E-S-Qual and E-RecS-Qual scales on Internet banking services. This study concluded that the dimensions that most affect the perceived value are efficiency, transaction performance, confidentiality, and system compliance. Akıncı et al. (2010) stated in their study on internet banking that the responsiveness and compensation components of the E-RecS-QUAL scale affected commitment. Durmuş et al. (2015) proposed a model investigating the e-service quality dimensions that affect customer satisfaction and purchase intention using the E-S-QUAL and E-recS-QUAL scales. They tested this model with a repeated longitudinal survey in 2012 and 2014. In the data collected in 2012, "electronic efficiency" was a significant dimension that provides customer satisfaction by determining e-service quality in private purchasing decisions, while 2014 data showed that the "electronic contact" factor was added to the model as a significant variable. According to Sharifah Latifah Binti Syed A. Kadir (2018), the government in Malaysia aimed to investigate the service quality problems of the new application developed to provide better online services to increase the government's credibility. The questionnaire distributed to 400 respondents explores e-procurement portal/websites using quality of service (ES-QUAL) and e-recovery quality of service (E-RecSQUAL) scales. The collected data was analyzed using Smart PLS 3.0 to test the relationships between the dimensions of efficiency, system availability and privacy, activity and communication. The study's findings showed that both E-S-QUAL and E-RecS-QUAL dimensions strongly affect perceived service quality and behavioural intentions. Ridwando et al. (2020) found that the responsiveness dimension significantly affects the perceived value, while the compensation and contact have no significant effect. Alotaibi (2021) revealed that responsiveness, compensation, and contact have a significant and positive effect on e-satisfaction. Based on these studies, H5, H6, and H7 hypotheses were formed to test the relationships between responsiveness, contact, compensation, and e-satisfaction variables.

H5: Responsiveness has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

H6: Contact has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

H7: Compensation has a significant and positive effect on e-Satisfaction.

Data collecting

The data used to test the research model was obtained from the customers of the hepsiburada.com e-commerce site. First of all, the research participants were asked whether they shopped on the whole page of hepsiburada.com. Then, the users who stated that they shopped were filled out with a questionnaire. Thus, a comprehensive questionnaire was created. It indicated the study's purpose and the researchers' names and included demographic information, e-service quality, after-sales e-service quality, and e-satisfaction scales. The survey was created through Google Forms, and a survey link was obtained. This questionnaire link was delivered to the participants through different electronic communication means. Data were collected between March and May 2019. Ethics committee permission

was not needed as the data were collected before January 1, 2020. As a result, survey data were collected from 417 participants (N=417).

Table 1: Demographic Distribution of Participants

| | | Frequency | Percentage |
|---|-------------------|------------|------------|
| Gender | Female | 232 | 55.6 |
| | Male | 185 | 44.4 |
| Age | Between 18 and 25 | 43 | 10.3 |
| | Between 26 and 35 | 244 | 58.5 |
| | Between 36 and 45 | 53 | 12.7 |
| | Between 46 and 55 | 38 | 9.1 |
| | 56 or over | 39 | 9.4 |
| Marital Status | Married | 211 | 50.6 |
| | Single | 206 | 49.4 |
| Education | High School | 35 | 8.4 |
| | Associate Degree | 51 | 12.2 |
| | Bachelor's Degree | 254 | 60.9 |
| | Postgraduate | 77 | 18.5 |
| Monthly Income | 0-1000₺ | 36 | 8.6 |
| | 1001₺-3000₺ | 58 | 13.9 |
| | 3001₺-6000₺ | 185 | 44.4 |
| | 6001₺-10000₺ | 89 | 21.3 |
| | 10000₺ or more | 49 | 11.8 |
| The average number of purchases per year from this site | Less than 6 | 101 | 24.2 |
| | Between 6 and 10 | 266 | 63.8 |
| | Between 11 and 15 | 26 | 6.2 |
| | Between 16 and 25 | 12 | 2.9 |
| | More than 25 | 12 | 2.9 |
| Most shopping category | Electronic | 206 | 49.4 |
| | Clothes | 99 | 23.7 |
| | Cosmetic | 37 | 8.9 |
| | Accessory | 16 | 3.8 |
| | Others | 59 | 14.2 |
| Total | | 417 | 100 |

Table 1 shows the frequency-percentage distributions of the demographic data of the individuals participating in the study. Accordingly, 55.6% of the participants are women (n=232) and 44.4% are men (n=185). 10.3% (n=43) of the participants are in the 18-25 age group, 58.5% (n=244) in the 26-35 age group, 12.7% (n=53) in the 36-45 age group, 9.1% (n=38) were in the 46-55 age group, and 9.4% were 56 years and above. In terms of marital status, 60.6% (n=211) of the participants are married and 49.4% (n=206) are single. 8.4% (n=35) of the participants are high school graduates, 12.2% (n=51) associate degree graduates, 60.9% (n=254) undergraduate graduates, and 18.5% (n=77) postgraduates. According to their monthly income, 8.6% (n=36) of the participants have monthly income between 0-1000 ₺, 13.9% (n=58) between 1001 ₺-3000 ₺, 44.4% (n=185) between 3001 ₺-5000 ₺, 21.3% (n=89) between 6001 ₺-10000 ₺, and 11.8% (n=49) gain 10000 ₺ or more. When the average number of purchases of the participants annually from this site is examined, 24.2% of the participants (n=101) shop less than 6 times, 63.8% (n=266) 6 to 10 times, 6.2% (n=26) 11 to 15 times, 2.9% (n=12) 16 to 25 times, and 2.9% (n=12) shop more than 25 times. When the category with the most shopping was examined, 49.4% (n=206) of the participants shop from the electronics category, 23.7% (n=99) from clothes, 8.9% (n=37) from cosmetics, 3.8% (n=16) from accessories, and 14.2% (n=59) of them shop from other categories.

Scales

The scales used in this study were obtained by adapting from previous studies on this subject. Answers were taken with a 5-point Likert scale. (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree). E-S-QUAL and E-RecS-QUAL scales were used to measure the concepts of e-service quality and after-sales e-service quality. The E-S-QUAL scale consists of 14 statements, the E-RecS-QUAL scale consists of 11 statements, and customer satisfaction consists of 8 statements (Parasuman et al., 2005).

The original forms of the scales were translated from English to Turkish in two stages. First, two academicians and two translation experts who have a good command of English independently translated all scales into Turkish. In the next stage, the translations were compared by a researcher and a translation expert, and the translations considered to be the best were accepted. Finally, the scale expressions were finalized after rechecking by two academicians who are experts in their field.

Data analysis and findings

The R program created demographic information, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis. The use of the R program in analyzes is due to its robust infrastructure in statistical analysis and its free-of-charge availability (Çelik et al., 2018). SPSS 18 program was used to measure the reliability of the scales and to create the correlation matrix.

Demographic data were analyzed in the first stage. Table 1 presents the relevant findings. Then, the goodness of fit values was obtained by performing confirmatory factor analysis. The goodness of fit indices examined in the study is Chi-square fit test/degree of freedom, CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker-Lewis Index), RNI (Relative Noncentrality Index), NNFI (Non-Formed Fit Index), and IFI (Incremental Fit Index).

Table 2: Values of the Goodness of Fit

| Fit index | Value | Good fit values | Acceptable fit values | Result |
|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------|
| Chi square/df | 2053.914/671=3.06 | <3 | <5 | Acceptable |
| CFI | 0.917 | >0.95 | >0.90 | Acceptable |
| RMSEA | 0.070 | <0.050 | <0.080 | Acceptable |
| TLI | 0.908 | >0.95 | >0.90 | Acceptable |
| RNI | 0.917 | >0.95 | >0.90 | Acceptable |
| NNFI | 0.908 | >0.95 | >0.90 | Acceptable |
| IFI | 0.917 | >0.95 | >0.90 | Acceptable |

Table 2 shows the goodness of fit values for the study. When the findings are examined, it is seen that all values of the goodness of fit show an acceptable fit. This situation indicates that the data collected with the proposed model are compatible.

Table 3 shows the Cronbach Alpha Reliability Coefficient, AVE (Average Variance Extracted), CR (Composite Reliability), and correlation matrix of all scales. Accordingly, the Cronbach Alpha coefficient of all scales is between 0.968 and 0.815. It is accepted in the literature that the Cronbach Alpha reliability coefficient should be higher than 0.7 (Nunally, 1978; Iacobucci & Duhackek, 2003). Thus, the reliability of the scales is relatively high.

AVE must be greater than 0.5, and CR must be greater than AVE for convergence validity (Hair et al., 2010; Fornell & Larcker, 1981). As seen in Table 3, AVE values are between 0.580 and 0.797. Therefore, all values are higher than 0.50. Also, CR values of all structures are more significant than AVE. This finding shows that the scales are valid.

Table 3: Cronbach's Alpha, AVE, CR Values, and Correlation Matrix

| | α | AVE | CR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------|----------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 1-EFF | 0.910 | 0.580 | 0.906 | 1 | | | | | | | |
| 2-SA | 0.941 | 0.696 | 0.941 | 0.664** | 1 | | | | | | |
| 3-FUL | 0.855 | 0.601 | 0.853 | 0.583** | 0.764** | 1 | | | | | |
| 4-PR | 0.902 | 0.759 | 0.904 | 0.549** | 0.540** | 0.606** | 1 | | | | |
| 5-RES | 0.941 | 0.765 | 0.942 | 0.679** | 0.666** | 0.655** | 0.633** | 1 | | | |
| 6-CON | 0.875 | 0.712 | 0.881 | 0.550** | 0.609** | 0.565** | 0.583** | 0.746** | 1 | | |
| 7-COM | 0.815 | 0.698 | 0.821 | 0.399** | 0.407** | 0.394** | 0.483** | 0.609** | 0.683** | 1 | |
| 8-SAT | 0.968 | 0.797 | 0.969 | 0.664** | 0.677** | 0.663** | 0.592** | 0.800** | 0.687** | 0.646** | 1 |

α : Cronbach Alpha Coefficient; AVE: Average Variance Extracted; CR: Construct Reliability; EFF: Efficiency; SA: System Availability; FUL: Fulfillment; PR: Privacy; RES: Responsiveness; CON: Contact; COM: Compensation; SAT: e-Satisfaction; ** p <0.01

Correlation analysis was conducted to show the relationships between variables. According to the analysis, there is a significant ($p < 0.01$) and positive relationship between all variables. The most vital relationship between structures was between e-Satisfaction and Responsiveness ($r = 0.800$, $p < 0.01$), and the weakest relationship were between Fulfillment and Compensation ($r = 0.394$, $p < 0.01$).

Table 4: Structural Equation Model Analysis

| Hypothesis | Standardized β | p | Support / Rejection |
|--|----------------------|-------|---------------------|
| H1: Efficiency has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | -0.004 | 0.963 | Rejected |
| H2: System Availability has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | 0.301 | 0.002 | Supported |
| H3: Fulfillment has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | 0.161 | 0.002 | Supported |
| H4: Privacy has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | -0.045 | 0.317 | Rejected |
| H5: Responsiveness has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | 0.455 | 0.000 | Supported |
| H6: Contact has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | -0.223 | 0.008 | Rejected |
| H7: Compensation has a significant and positive effect on e-Satisfaction. | 0.403 | 0.000 | Supported |

Table 4 shows the hypotheses supported and rejected as a result of the structural equation model analysis. Accordingly, H2, H3, H5, H7 were supported, H1, H4, H6 were rejected.

Figure 2 shows coefficients between variables (** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$) and R^2 value. Accordingly, satisfaction ($R^2 = 0.80$) is explained 80% by efficiency, system availability, fulfilment, privacy, responsiveness, contact, and compensation. While satisfaction was explained 80% by these variables ($R^2 = 0.80$), it was explained 20% by different variables.

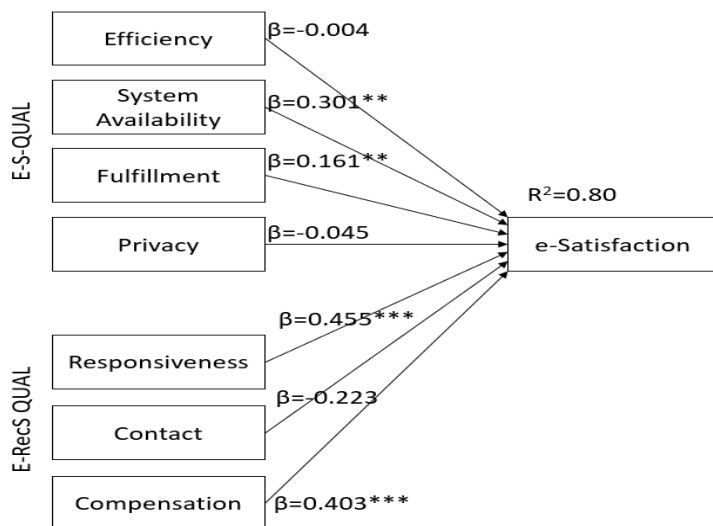


Figure 2: Path Analysis

Conclusions and discussion

Businesses have started to carry out their commercial activities in electronic environments with the emergence of electronic commerce. The diversification of the products/services offered to consumers in the electronic environment and the increase in the number of businesses in this field make it essential to produce quality service. Thanks to technology, consumers can compare the product/service they purchase from any business in an electronic environment with another business, and if they do not find it quality, they can purchase service from another business. That is why it becomes essential for businesses to provide services by fulfilling the requirements of the electronic environment and by determining what factors consumers pay attention to (Faiz, 2018). The quality elements sought by the consumers in the services provided in traditional environments differ from the quality understanding of the consumers in online environments. For this reason, it is crucial to measure the quality of the service that businesses provide on the internet.

Businesses turned to new searches and marketing tactics because of the increasing competition in today's world. Primarily, an e-commerce that provides a great advantage to businesses seeking a competitive advantage directed them in this direction. For this reason, creating satisfied customers, which is the primary purpose of marketing, became more critical for e-commerce sites. Businesses need to retain existing customers and direct new customers to the website. A business that uses e-commerce effectively can respond quickly to its customers, improve its service quality, increase operational efficiency, reduce costs, and increase satisfaction. Besides, because e-commerce sites are suitable for comparison, customers are now more sensitive about e-service quality. In this context, investigating to what extent e-service quality and after-sales e-service quality affect satisfaction for e-commerce sites is now ever more critical.

This study aims to observe the effect of the e-service quality and after-sales e-service quality of the e-commerce site hepsiburada.com on satisfaction by using e-service quality (ES-QUAL) and post-shopping e-service quality (E-RecS-QUAL) scales. The collected data were tested by structural equation model analysis in the light of the relevant literature and similar studies.

According to the results obtained, efficiency, one of the e-service quality dimensions, has no significant effect on e-satisfaction. This finding is contrary to that of some studies in the literature (Kim & Kim, 2010; Durmuş, et al., 2015; Bozbay et al., 2016; Erçetin & Arıkan, 2020). The finding is probably because computer and internet use became more widespread in Turkey. Thus, the digital literacy of users improves, and they can quickly adapt to new technologies. On the other hand, as e-commerce sites are increasing daily, users can easily navigate e-commerce sites, find the products they need and perform their transactions quickly. Also, because e-commerce sites are increasingly similar and meet specific standards, a user who uses an e-commerce site can easily find what he/she is looking for when he/she enters another e-commerce site. These factors show that the efficiency dimension does not affect e-satisfaction.

System availability, another e-service quality dimension, has a significant and positive effect on e-satisfaction. This result is similar to that of many studies (Kim & Kim, 2010; Arslan, Atalık, 2016; Durukal, et al., 2019; Faiz, 2018; Erçetin & Arıkan, 2020; Yıldız, 2020). This finding is related to the desire of today's e-commerce customers to receive fast and timely service. If the website he/she wants to shop from is unready for use or opens slowly, the customer will be discontented with this situation. When he/she experiences a delay, he/she will turn to the alternative website if available. Also, users will experience dissatisfaction if the site crashes during shopping or after the order information is saved. In this context, e-commerce sites must provide uninterrupted service. For this, even when the traffic density is high, the site's infrastructure must handle it. It is vital that the website has a sufficient number of trained workforce in this area and that they intervene immediately in case of a problem.

The fulfilment dimension, one of the e-service quality dimensions, has a significant and positive effect on e-satisfaction. The same finding was found in some studies in the literature (Kim & Kim, 2010; Ding et al., 2011; Rafiq et al., 2012; Güllülü, 2016, Doğan & Burucuoğlu, 2018; Faiz, 2018; Rita et al., 2019; Erçetin & Arıkan, 2020). Accordingly, e-commerce sites must keep their promises for shopping and afterwards, offer the products they can supply, pack them well within the promised time, and deliver them correctly to ensure the satisfaction of their customers. Also, customers need to deliver their orders quickly and resolve consumer problems quickly. Delivery of products days or weeks after payment on e-commerce sites increases the importance of the fulfilment dimension on customer satisfaction. Besides, e-commerce sites need to have a distribution network to deliver their orders quickly and reliably. Investments in this context will result in greater consumer satisfaction.

One of the most exciting results of the research is that the privacy dimension, one of the e-service quality dimensions, has no significant effect on e-satisfaction. This finding is the opposite of many studies in the literature (Yoo & Donthu, 2001; Şenel et al., 2012; Bozbay et al., 2016; Yaşın et al., 2017; Durukal et al., 2019; Faiz, 2018). The privacy dimension is about protecting personal information, storing credit card information, and keeping the behaviour patterns within site. Privacy has always been an essential element in influencing consumer behaviour. In an uncertain environment such as Internet-based e-commerce transactions, the issue of privacy becomes even more critical. The key to success in e-commerce sites depends on consumers' feeling safe while shopping. Therefore, E-commerce sites should specify what information is collected from users and how this information will be used within the scope of their privacy policies. Also, prior consent should be obtained from the consumers for potential personal data transfers, and how to contact the consumer for relevant information sharing should be declared. The sample of this study is the customers of hepsiburada.com. The findings show that the site convinced its users that they will fully protect customer information by providing a reliable environment and that the information obtained will remain confidential. Users who are convinced of this stated that the privacy dimension does not affect e-satisfaction.

On the other hand, the dimension of privacy can be regarded as a factor that should be defined and protected by laws today. The privacy-related features of Hepsiburada.com have become an industry-standard rather than a feature, which has been influential in the emergence of this result. In addition to these, increasing security measures, new payment methods (virtual credit cards, secure internet banking, 3D secure system, e-wallet applications, cash on delivery, mail order, e-cash, electronic money, smart card, electronic check, etc.), consumer testimonials or reviews, recommendations of reference groups, and money-back guarantees ensure that customers feel safe. Also, hepsiburada.com e-commerce site, as a website with a serious and professional corporate identity image in Turkey, is believed to give confidence to consumers in terms of privacy.

Responsiveness, one of the dimensions of e-service quality after shopping, is the most effective dimension of e-satisfaction. When customers encounter a problem after purchasing a product, taking into account and resolving it quickly, on time, and easily is the most effective dimension for e-satisfaction. The warranty conditions provided by the site must protect the customer's rights. If the product is returned, the customer should be offered a product exchange, refund, or shopping check. The customer should be able to choose the option he/she wants among these options. In e-commerce, because customers shop without seeing and touching the products, there may be a difference between their expectations and the product they receive after shopping. Companies should share their product information in detail on their websites to prevent this situation.

On the other hand, while e-commerce develops very rapidly, the number of shopping done every day and the problems encountered increase. Shopping sites need to employ sufficient personnel to make a fast reply to their customers. A separate department should be created for product returns, and this department should reply to customer requests in 7 days and 24 hours and finalize them. The authorities reached by customers must have sufficient knowledge and authority to solve customers' problems.

When a sufficient number of employees work, sites will provide better quality service to their customers. Moreover, customer satisfaction will increase.

Contact dimension, another dimension of e-service quality after shopping, has no significant effect on e-satisfaction. This finding is explained by the available contact information of e-commerce sites on their site today. Finding no effect of contact dimension on e-satisfaction is because this is not a feature anymore but a standard feature. On the other hand, this study was conducted for the users of Hepsiburada.com. This e-commerce site satisfies consumers in terms of communication because it has a serious and professional corporate identity in Turkey.

It has been determined that the compensation dimension, one of the dimensions of e-service quality after shopping, is the second most compelling dimension of e-satisfaction. It is essential that when customers who decide to purchase products from e-commerce sites with no opportunity to control, try, or touch are sent a product that they are not satisfied with, it is compensated by the site officials. When the customer wants to return the product he/she bought from the e-commerce site, the product must be received by the shipping company from the customer's home or workplace. Also, when the customer experiences any damage related to his product, the company must compensate for this loss. Since the satisfaction level of the compensated customers will increase, it is expected that the commercial relationship established with the website will be longer, and customer loyalty will increase.

Recommendations

Recommendations for future research

The research was carried out with customers who shop on hepsiburada.com. It may be helpful to repeat the research with customers who shop from other e-commerce sites and compare the results. Considering possible differences, it will be possible to increase customer satisfaction by providing more effective e-service quality and after-sales e-service quality.

Recommendations for businesses

The environment factor plays a significant role in customers' orientation to an e-commerce site. At this point, the concept of positive word of mouth marketing stands out. When the customer, whose problem has been solved and his/her loss is compensated, if any, shares it with those around him/her, the company will be preferred more. Since customers are more inclined to share their dissatisfaction, businesses need to attach importance to satisfaction to prevent behaviour that could harm potential customers.

When consumers evaluate the effects of e-service quality and after-sales e-service quality dimensions on satisfaction, it has been observed that the privacy dimension is no longer considered as an element of satisfaction by consumers, and the factors that bring satisfaction focus primarily on factors of responsiveness and compensation and then system availability and fulfilment. In the light of the findings of the previous studies, it is recommended that future studies should be carried out to include new consumer expectations. For an e-commerce site, it is thought that the more importance it attaches to responsiveness and compensation factors, two of the dimensions of after-sales service, the higher the customer satisfaction will be. In addition, helplines (live support, call centres) where consumers can get written or verbal support (live support software, call centres) to answer any questions when they want to ask a question is effective in consumer satisfaction. Also, the customer-satisfactory solution suggestions offered by the website will significantly contribute to the consumers' intention to buy again safely and show loyalty.

Stock and warehouse inspections should be monitored and reinforced when there is a decrease. A product that is not in stock or cannot be supplied when ordered should not be offered to consumers.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The authors declared that this study has received no financial support.

References

- Ahmed, R. R., Romeika, G., Kauliene, R., Streimikis, J. & Dapkus, R., (2020). ES-QUAL Model and Customer Satisfaction in Online Banking: Evidence From Multivariate Analysis Techniques. *Oeconomia Copernicana*, 11(1),59-93.
- Akın, M., Toksarı, M. (2017) "The Effect of Quality of E-Service on E-Loyalty", *Journal of Business and Economics Studies (JBES)*, 5(1), 48-59.
- Akıncı, S., 2006. Elektronik Hizmet Kalitesi ve Hizmet Telafi Kalitesinin İnternet Bankacılık Hizmetlerine Uyarlanması. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akıncı, S., Atılğan-İnan, E. and Aksoy, S., (2010), "Re-assessment of E-S-Qual and E-RecS-Qual in a pure service setting", *Journal of Business Research*, 63(3), pp.232-240.
- Akıncı, S., İnan, E. A., Aksoy, Ş., Büyükküpçü, A. (2009). "Milestones of Service Quality Concept in Marketing Literature", *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(2), 61-82.
- Alotaibi, R. S. (2021). Understanding Customer Loyalty of M-Commerce Applications in Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(6), 12A6J, 1-12. <http://TUENGR.COM/V12/12A6J.pdf> DOI: 10.14456/ITJEMAST.2021.115
- Altunışık, R., Sütütemiz, N., Çallı, L., (2010), "A Study on The Determination of Performance Criteria on E-Satisfaction (The Case of E-Retailing)", *Academic View | International Refereed Journal of Social Sciences*, Vol:20.
- Arslan, S., Atalık, Ö. (2016), "E-loyalty on Social Media Sites and Research on the Airlines in Turkey", *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 9(2).
- Ateş, V. (2017). Online Alışveriş Sitesi Kaynaklı Müşteri Algılarının Müşteri Memnuniyetine Etkilerinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 313-329.
- Bakır, M. (2017), *An Integrated Approach to The Evaluation of E-Service Quality in Airline Companies*, PhD Thesis, Department of Civil Aviation Management Anadolu University, 33-37.
- Barenji A.V., Wang, W.M., Li Z., Guerra-Zubiaga D.A. (2019), "Intelligent E-commerce Logistics Platform Using Hybrid Agent-Based Approach", *Transportation Research Part E* 126, 15-31.
- Barnes, S.J., Vidgen, R. (2001), "An evaluation of cyber-bookshops: The WebQual method", *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 11-30.
- Barnes, S.J., Vidgen, R.T. (2002), "An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality", *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3), 114-127.
- Bearden, W. O., Teel, J. E. (1983), "Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Report", *Journal of Marketing Research* Vol: 20, 21-28.
- Bilgihan, A., Bujisic, M., (2014), "The Effect of Website Features in Online Relationship Marketing: A Case of Online Hotel Booking", *Electronic Commerce Research and Applications*, 1-11.
- Boshoff, C., (2007), "A Psychometric Assessment of E-S-Qual: A Scale to Measure Electronic Service Quality", *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(1), 101-114.
- Bozbay, Z., Yaman, Y., Özkan, E. (2016), "The Role of Service Quality on Customer Satisfaction in Internet Retailing: A Comparative Study of Apparel and Book Industries", *Journal of Transportation and Logistics*, 1(1), 19-38.
- Buckley, J. (2003). E-Service Quality and the Public Sector. *Managing Service Quality*, 13(6), 453- 462.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., Jenkins, R. L. (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research* Vol:24, 305-14.
- Churchill, G. A., Surprenant, C., (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 491-504.

- Collier, J., E., Bienstock, C., C. (2006), "Measuring Service Quality in e-Retailing", *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275.
- Connolly, R., Banister, F., and Kearney, A. (2010), "Government Website Service Quality: A Study of The Irish Revenue Online Service", *European Journal of Information Systems*, 19, 649-667.
- Çelik, H. (2009), "How Far Could We Ignore Online Shopping Anxiety When Explaining The Customer Intentions To Utilize Virtual Retail Storefronts?", *Uludag Journal of Economy and Society*, 28(2), 93-118.
- Çelik, H., Başaran, B. (2008), "Perceived Electronic Service Quality by Individual Customers", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(2), 129-152.
- Çelik, K., Özköse, H., Güleriyüz, S., (2018), "Structural Equation Modeling With R", *Eurasian Journal of Social and Economic Research (EJSER)*, 5(10), 38-48.
- Çelik, K., Sökmen, A., (2018a), "The Effect of Perceived Performance on the E-Learning Users' Satisfaction", *Turkish Studies Information Technologies & Applied Sciences*. 13(21), 73-92.
- Çelik, K., Sökmen, A., (2018b), "Understanding Distance Education Continuance Intention: Extended Technology Acceptance Model", *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 2(3), 1-23.
- Dabholkar, P. A. (1996), "Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality", *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29-51.
- Ding, D. X., Hu, P. J. H., Sheng, O. R. L. (2011), "e-SELFQUAL: A Scale for Measuring Online Self-Service Quality", *Journal of Business Research*, 64(5), 508-515.
- Doğan, H., Burucuoğlu, M. (2018), "Consumers' Perceived Service Quality of and Intention to Re-Use Mobile Banking: An Empirical Study", *Journal of Management Economics and Business*, 14(4), 1183-1198.
- Durmuş, B., Erdem, Y. C., Özçam, D. S., Akgün, S. (2015), "A New E-Trade Model in Turkish Clothing Sector: Elektronik Retailing Offer", *Journal of Marmara University*, 11(44), 17-32.
- Durukal, E., Okursoy, A., Armağan, E. (2019), "An Analysis of The Effect of Electronic Customer Management Applied in Airline Company on e-Loyalty by Structural Equation Modeling", *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 9 (1), 61-84.
- Düger, Y. S. ve Kahraman, H. (2017). Online Alışverişte Hizmet Kalitesinin Ve Algılanan Değerin Müşteri Memnuniyeti İle Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Journal of International Social Research*, 10(54), 819-826.
- Erçetin, C., Arıkan, E. (2020), "E-Service Quality, E-Satisfaction, E-Stickiness and E-Loyalty Behaviors: A Study on E-Retail Shopping Sites", *Dokuz Eylül University Faculty of Business Journal*, 21 (1), 67-93. DOI: 10.24889/ifede.563879.
- Faiz, E. (2018), "The Effect of Service Quality of Online Travel Shopping on the E-Satisfaction and E-Loyalty", *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1).
- Francis, J. E. (2007), "Internet Retailing Quality: One Size Does Not Fit All", *Managing Service Quality*, 17(3), 341-355.
- Francis, J. E., White, L. (2002), "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of The Perceived Internet Retailing Quality Model", *ANZMAC 2002 Conference Proceedings*, 1791-1796.
- Grönroos, C. (1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Güllülü, U., Uçan, Ö., Karabulut, T. (2016), "The Measurement of The Service Quality of The Web Sites Selling Book, and The Service Quality's Effect on Perceived Value and Loyalty Intention Thereby Using Esqual; A Research on The Academicians of Erzincan University", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(1), 121-141.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*(7ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.


- Hou, Y., (2005), *Service Quality of Online Apparel Retailers and Its Impact on Customer Satisfaction, Customer Trust and Customer Loyalty*, (PhD Thesis), The University of North Carolina.
- <https://www.eticaret.gov.tr>, (Accessed: 15.10.2020)
- <https://www.hepsiburada.com>, (Accessed, 21.10.2020)
- Iacobucci, D., Duhachek, A. (2003), "Advancing Alpha: Measuring Reliability with Confidence", *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 478-487.
- İlter, B. (2009). "E-Perakendecilikte E-Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 97-117.
- Jaiswal, A., K., Niraj, R., Venugopal, P., (2010), "Context-General and Context-Specific Determinants of Online Satisfaction and Loyalty for Commerce and Content Sites", *Journal of Interactive Marketing*, 24, 222-238.
- Jones, S. M., Wilikens, P. M., Masera, M. (2000), "Trust Requirements in E-Business: A conceptual framework for understanding the needs and concerns of different stakeholders", *Communications of the ACM* 43(12). 81-87.
- Karadeniz, M. ve Çuhadaroğlu, Ö. (2016). "Lojistik Yönetiminde E-Ticaret Mobil Uygulamalarında Sunulan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30 (1), 155- 173.
- Kim, J. H., Kim, C. (2010), "E-Service Quality Perceptions: A Cross-Cultural Comparison of American and Korean Consumers", *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 257-275.
- Kim, M., Kim, J., Lennon, S.J., (2006), "Online Service Attributes Available on Apparel Retail Web Sites: An E-S-QUAL Approach", *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(1), pp.51-77.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Labarbera, P. A., Mazursky, D. (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, 393-404.
- Latifah S. (2018). "E-Procurement Service Quality in Malaysia". *ASEAN Marketing Journal*, 85-95.
- LaTour, S. A., Peat, N. C., (1979), "Conceptual and Methodological Issues In Consumer Satisfaction Research", *Advances in Consumer Research*, 431-7.
- Lee, G. G., Lin, H. F. (2005), "Customer Perceptions of E-Service Quality in Online Shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Lee, Y. J., Yang, S., and Johnson, Z. (2017), "Need for Touch and Two-Way Communication in E-commerce", *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(4), 341-360.
- Leonnard (2019) 'Exploring the Relationship Among E-service Quality, E-trust, E-satisfaction and Loyalty at Higher Education Institutions', *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 12(4). 103-110. <http://dx.doi.org/10.7160/eriesj.2019.120401>.
- Li, H., Suomi, R. (2009), "A Proposed Scale for Measuring E-Service Quality", *International Journal of U-And E-Service, Science and Technology*, 2(1), 1-10.
- Loiacono, E. T., Watson, R. T., & Goodhue, D. L. (2007), "WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites", *International Journal of Electronic Commerce*, 11(3), 51-87.
- Loiacono, E.T., Watson, R.T., Goodhue, D.L., (2002), "Webqual: A Measure of Website Quality", *American Marketing Association*, (Winter 2002), 432- 438.
- Madu, C. N., Madu, A. A. (2002), "Dimensions of E-Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(3), 246-258.
- Menon, B. (2018), "The Influence of E-Relationship Quality and E-Service Quality on Customer Loyalty in The Context of Flipkart Online Retailer Services", *Journal of Customer Behaviour*, 17(1-2), 121-137.
- Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., Chahar, D. (2013), "Analysis of E-Commerce and M-Commerce: Advantages, Limitations and Security Issues", *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2(6), 2360-2370.


- Novak, T. P., Hoffman, D. L., Yung, Y. (2000), "Measuring The Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach", *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2 b.). New York: McGraw Hill.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction a Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill.
- Oliver, R. L., (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research* 17, 460-9.
- Ozment, J., Morash, E.A. (1994), "The Augment Service Offering for Perceived and Actual Service Quality", *Journal of Academy of Marketing Science*, 4(22), 352-363.
- Özgülven, N. (2008), "Customer Satisfaction in The Marketing of Services and Its Application Ege Academic Review", *Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 8(2), 652-682.
- Pandya, A., Dholakia, N. (2005), "Conceptualizing B2C Business as a New Category of Services", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(1), 1-12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Malhotra, A., (2005), "E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality", *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., (1988), "SERVQUAL- A MultipleItem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Rafiq, M., Lu, X., Fulford, H. (2012), "Measuring Internet Retail Service Quality Using ESQUAL", *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1159-1173.
- Rathmell, J. M. (1966), "What is Meant By Services?", *Journal of Marketing*, 30(4), 32-36.
- Rayport, J. F., Sviokla, J. J. (1995), "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, 73(6), 75-85.
- Rayport, J.F., Sviokla, J.J. (1994), "Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, 72(6), 123-150.
- Ridwandono, D., Suryanto, T. L. M. And Suherlan G. I., (2020), *Electronic Service Quality and Perceived Value in Mobile based Services*, *Proceedings of the International Conference on Culture Heritage, Education, Sustainable Tourism, and Innovation Technologies (CESIT 2020)*, pages 592-598.
- Rita, P., Oliveira, T., Farisa, A. (2019), "The Impact of E-Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Behavior in Online Shopping", *Heliyon*, 5(10), e02690. doi:10.1016/j.heliyon.2019.e02690.
- Santos, J. (2003), "E-Service Quality: A Model of Virtual Service Quality Dimensions", *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 233-246.
- Saydan, R. (2010), *Customer Satisfaction*. Varinli, İ., Çatı, K. (Editors). *Selections from Current Marketing Approaches*. 2. Edition. Ankara: Detay Publishing, 105-125.
- Söylemez, C., Karahan, M. O., (2020), *E-Hizmet Kalitesi ve Güvenin Mobil Uygulama Kullanma Memnuniyetine Etkisi*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2): 555-575, DOI: 10.16951/atauniiibd.669579
- Suki N.M., Ramayah T., Suki N.M. (2008), "Internet Shopping Acceptance Examining the Influence of Intrinsic Versus Extrinsic Motivations", *Direct Marketing: An International Journal* 2(2) 97-110.
- Szymanska, D. M., Hise, R., T., (2000), "E-satisfaction: An Initial Examination", *Journal of Retailing*, 76(3). 309-322.
- Şenel, B., Şenel, M., Gümüştekin, G. E. (2012), "According to E-Service Quality, Evaluated Virtual Shopping Sites", *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, (33).
- Ulkhay, M., Rabbani, M., Wibowo, A. T., Rachmania, B. A. (2017), "Assessing Electronic Service Quality Using E-S-QUAL and E-Recs-QUAL Scales". *ITMSOC Transactions on Innovation & Business Engineering*, 2017; 2: 20-26.
- Wolfenbarger, M., Gilly, M.C., (2003), "eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting Etail Quality". *Journal of Retailing*, 79(3),183-198.
- Wu, K.W., (2006), *Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Consumer Electronics E-Tailers: A Structural Equation Modeling Approach*, (PhD Thesis), Lynn University.

- Yang, Z., Jun, M., Peterson, R. T. (2004) "Measuring Customer Perceived Online Service Quality: Scale Development and Managerial Implications", *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1149-1174.
- Yaşın, B., Özkan, E., Baloğlu, S. (2017), "The Role of Consumers' Satisfaction, Trust and Perceived Quality on Loyalty to Online Retail Sites", *İstanbul Management Journal*, 28(83), 24-47.
- Yellaturu, S., Gagggutara, R., (2021), "Mediating Role of Perceived Value Between Service Quality and Consumer Satisfaction: Evidence From Indian Online Stores", *International Journal in Management and Social Science*, 9(5), 17-33.
- Yıldız, B. (2020), "The Effect of E-Commerce Logistics Service Quality on Trust, Satisfaction and Loyalty", *Giresun University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 6(1), 38-61.
- Yi, Y., (1989), "A Critical Review of Consumer Satisfaction, Working Paper 604", University of Michigan School of Business Administration.
- Yoo, B., Donthu, N., (2001), "Developing and Validating A Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale", *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Malhotra, A. (2000), "E-Service Quality: Definition, Dimensions and Conceptual Model. Marketing Science Institute", Cambridge, MA, Working Paper.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., 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.

Çevrimiçi alışverişte sepeti terk etme ölçeğinin Türkçeye uyarlanması

Adaptation of shopping cart abandonment scale in online shopping to Turkish

Esin Çavuş Genç¹ 

İlkay Karaduman² 

Ayşegül Özkan³ 

¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

esingenc@stu.aydin.edu.tr

ORCID: 0000-0003-4268-1361

² Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

ilkaykaraduman@aydin.edu.tr

ORCID: 0000-0003-4314-7590

³ Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

aysegulalibasoglu@stu.aydin.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9625-0332

Öz

Bilindiği üzere günümüzde artan bir hızla geleneksel alışverişe bir alternatif olarak çevrimiçi alışverişin payı gün geçtikçe artmaktadır. Geleneksel alışverişte müşterilerin bir alışveriş sepetine doldurdukları ürünleri satın almadan bırakmaları ender rastlanan bir durumken; çevrimiçi alışverişte her beş alışveriş sepetinden dördü terk edilmektedir. Bunun nedenlerinin araştırılması ve azaltılması hem akademisyenler hem de işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada Kukar-Kinney ve Close (2010) tarafından geliştirilen "Alışveriş Sepeti Terk Etme Oranı Ölçeği"nin Türkçeye uyarlanması hedeflenmiştir. Analizler basit tesadüfi örneklem ile gönüllü katılımcıların olduğu üç farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, Türkiye'deki çevrimiçi alışveriş yapan bireylerden oluşmaktadır. Analizde güvenilirlik analiz, frekans analizi, faktör analizi, KFA ve DFA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 5 faktörlü ve 17 maddeli bir ölçek elde edilmiştir. Elde edilen bu ölçeğin araştırmalarda kullanılmasının literatürdeki boşluğa fayda sağlayıcı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevrimiçi Alışveriş, Sepeti Terk Etme Oranı, Ölçek

Jel Kodları: M30, M31

Abstract

As it is known, the share of online shopping as an alternative to traditional shopping is increasing day by day. In traditional shopping, it is rare for customers to leave the products they filled in a shopping cart without buying, whereas in online shopping, four out of every five shopping baskets are abandoned. Researching and reducing the reasons for this is an important issue for both academics and businesses. This study aimed to adapt the "Shopping Cart Abandonment Rate Scale" developed by Kukar-Kinney and Close (2010) into Turkish. Analyses were made on three different samples with a simple random sample and voluntary participants. The sample of the research consists of individuals who shop online in Turkey. Reliability analysis, frequency analysis, KFA (Exploratory Factor Analysis) and DFA (Confirmatory Factor Analysis) were used. As a result of the analysis, a scale with five factors and 17 items was obtained. The use of this scale obtained in research is considered to benefit the gap in the literature.

Keywords: Online Shopping, Shopping Cart Abandonment Rate, Scale

Jel Codes: M30, M31

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Esin Çavuş Genç,

İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,

esingenc@stu.aydin.edu.tr

Başvuru/Submitted: 23/05/2021

Revizyon/Revised: 30/06/2021

Kabul/Accepted: 25/07/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Çavuş Genç, E., & Karaduman, İ., & Özkan, A., Çevrimiçi alışverişte sepeti terk etme ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, bmij (2021) 9 (3): 1156-1172, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1847>

Extended Abstract

Adaptation of shopping cart abandonment scale in online shopping to Turkish

Literature

Research subject

Today business uses technology most intensely in their activities and provide new opportunities to these customers, for last quarter-century online shopping increase in its importance day by day. It would be correct to say that especially in the COVID-19 pandemic experienced for more than a year, customers become distant from traditional store shopping, and therefore this increase has gained a very high acceleration. While online shoppers added products in the shopping carts to keep track of the products they like and prices of these products, it was understood that they gave up purchasing products in their shopping carts with additional costs such as security concerns, entertainment purposes, lower price expectation, shipping costs. In order to determine these reasons, the determinants of shopping cart abandonment should be examined in detail.

Research purpose and importance

This study aimed to adapt the "Shopping Cart Abandonment Rate Scale" developed by Kukar-Kinney and Close (2010) to Turkish. Unfortunately, there are no measurement sources to identify shopping cart abandonment factors previously adapted to Turkish.

Contribution of the article to the literature

Although the scale is used by many researchers abroad, there has not been any study conducted in our country to adapt this scale to Turkish culture. Therefore, the Shopping Cart Abandonment Rate Scale is adapted to the Turkish language and culture that contributes to the literature in this study.

Design and method

Research type

The study is a quantitative method, and the data were collected by questionnaire.

Research problems

Although the scale is used by many researchers abroad, there has not been any study conducted in our country to adapt this scale to Turkish culture.

Data collection method

Shopping Cart Abandonment Scale initially consists of 19 items and seven factors. In this context, the meaning integrity of the Turkish translations of the scale, which included 19 items, was reviewed in the research. The adaptation of the Shopping Cart Abandonment Scale was considered according to the adaptation method proposed by Brislin (1980). This method is a 5-step method. In the first stage, the scale in the source language is translated into the target language to be used. In the second stage, the scale translated into the target language is evaluated. In the third stage, the scale is checked by retranslating into the source language from which it was taken. In the fourth stage, with the retranslation into the source language, the fifth stage, the expert evaluation stage, is passed.

Quantitative/qualitative analysis

Exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were performed.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

It is thought that the Shopping Cart Abandonment Scale will be functional both academically and in the sector so that businesses can plan their future and take precautions by investigating the reasons for consumers abandoning the online shopping cart. The scale initially consists of 19 items and seven factors. The data obtained from 425 voluntary employees operating in different service sectors were analyzed. Unlike the original, a 5-factor structure explaining 63,39 % of the total variance was obtained.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

In this study, the online shopping cart abandonment scale developed by Kukar-Kinney and Close (2010) was adapted to Turkish. Therefore, the validity and reliability of this scale were tested. Furthermore, the factor structure of the shopping cart abandonment scale was examined. As a result, the scale consisting of 5 factors and 17 items was developed. To determine the construct validity of the shopping cart abandonment scale, exploratory and confirmatory factor analyses were performed. Since no scale is currently adapted to Turkish to measure abandoning the shopping cart, it is thought that this scale, whose validity and reliability has been ensured, will shed light on new studies.

Suggestions based on results

This scale, which was developed by Kukar-Kinney and Close (2010) and applied to consumers living in the United States, was applied by us in the sample group of 425 people living in Turkey. By applying the same scale in other countries, the reasons for consumers to abandon the online shopping cart can be investigated, and the cross-cultural differences of different consumers in distinct countries can be examined. In addition, by examining the factors that determine shopping cart abandonment with different variables in the field of marketing; Studies on all the issues that are abandoning the shopping cart effect and are related to are highly valued in terms of providing and expanding the necessary literature. Finally, the reasons for consumers to abandon the shopping cart for a particular product type and the reasons for abandoning the shopping cart particular to the service sector can be examined.

Limitations of the article

The study's limitations can be considered to reach a limited number of people evaluated is 425.

Giriş

Bugün işletmeler tüm faaliyetlerinde teknolojiyi en yoğun şekilde kullanmakta ve bu da müşterilere yeni olanaklar sunmaktadır. Son çeyrek yüzyıldır çevrimiçi alışveriş her geçen gün önemini artırmaktadır. Özellikle bir yılı aşkın süredir yaşanan COVID-19 pandemisinde tüketicilerin geleneksel mağazalı alışverişten uzaklaştığını ve bu nedenle de bu artışın oldukça yüksek bir ivme kazandığını söylemek doğru olur.

Geleneksel alışverişte, diğer bir deyişle mağazalı perakendecilikte müşteriler mağaza içerisinde dolaşırken satın almak istedikleri ürünleri alışveriş arabalarına ya da alışveriş sepetlerine koymakta ve satın alacağı tüm ürünleri ekledikten sonra kasaya giderek ödeme yapmaktadır. Bu süreçte müşterilerin doldurdukları sepeti ya da alışveriş arabasını ortada bırakarak alışverişten vazgeçmeleri ve mağazayı terk etmelerine, olağanüstü durumlar dışında pek rastlanılmaz. Sıklıkla görülen bir davranış tüketicinin satın almaktan vazgeçtiği bazı ürünleri raflara geri bırakması şeklindedir ancak bu ürünlerin tamamını satın almaktan vazgeçme şeklinde gerçekleşmez.

Çevrimiçi perakendecilikte ise bu durum bambaşka bir hal almaktadır. Müşteriler alışveriş sepetlerine çeşitli ürünler eklemektedir ancak bu ürünleri satın almaksızın çevrimiçi satış yapan perakendeci mağazanın web sitesini ya da mobil uygulamasını terk etmektedirler. Çevrimiçi perakende sektörü yöneticilerinin uzun süredir zihinlerini meşgul eden bu durum özellikle son yıllarda akademisyenler tarafından da ilgi görmüştür.

Bu çalışmanın literatür araştırmasının ilk bölümünde de müşterilerin çevrimiçi alışverişte sepeti terk etmelerinin nedenlerini ortaya koymaya ve çözüm önerileri sunmaya yönelik olarak yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın amacı henüz Türkçede yer almayan Sepeti Terk Etme ölçeğini Türkçeye uyarlamak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 2010 yılında Kukar-Kinley ve Close tarafından geliştirilmiş olan ve literatürde söz konusu tarihten sonra yapılan çalışmalarda sıkça atıf alan ve kullanılan ölçek çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan yöntem izlenerek Türkçeye uyarlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ölçek uyarlaması ile ilgili yöntem takip edilerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonuç, kısıtlar ve önerilere yer verilen son bölümde ise bundan sonra ölçek uyarlama çalışması yürütecek olan akademisyenlere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Literatür araştırması

Çevrimiçi alışverişte sepeti terk etme davranışı

Bugünün işletmeleri sadece üretimle sınırlı olmamak üzere tüm faaliyetlerinde teknolojik değişimle sürekli iç içe hareket etmektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak bugün yeterli gelmemekte, değişimi yaratma ve öncü olma gereksinimi her geçen gün artmaktadır. Akkaya, Kayalidere, Aktaş ve Karğın (2020) rekabet avantajından en üst düzeyde yararlanabilmek için de bunun bir gereksinim olduğundan söz etmektedir. Teknolojinin işletmeler açısından neredeyse bir zorunluluk haline getirdiği bir gelişme de geleneksel dağıtım ve satış kanallarının artık rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürmede yeterli gelmemesidir. Hem geleneksel hem de çevrimiçi kanallardan müşteriye ulaşmak bugünün en önemli gereksinimlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır.

2019 yılında 16-74 yaş grubunda internet kullanan bireylerin oranı %73,3 iken bu oran 2020 yılı için %79,0'a olarak açıklanmış olup %7,78'lik bir artışın olduğu gözlemlenmektedir (Tuik, 2020). Verilere göre 2019 yılında bu oranı %69,57 olarak açıklanırken; 2020 yılı için bu oranın %88,05'e yükseldiği görülmektedir (Statistica, 2020).

Geleneksel alışverişte müşterilerin alışveriş arabalarının ya da sepetlerinin içerisine doldurdukları ürünleri almaktan vazgeçerek bırakıp gitmelerine ender olarak rastlansa da, bu pek de beklenen bir durum değildir. Ancak çevrimiçi alışverişte müşteriler alışveriş sepetine ekledikleri ürünleri çeşitli nedenlerle terk ederek satın almadan çıkış yapabilmektedir. Kodali, Hult, Evans ve McGowan (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre, çevrimiçi alışveriş yapanların %88'i, alışverişini tamamlamadan alışveriş sepetini terk etmektedir.

Geleneksel alışverişte alışveriş sepetleri araştırmacıların ilgisini çeken bir konu oluşturmuş ve konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bugün hala geleneksel alışveriş sepetine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Örneğin Wahab ve Ham (2021) tarafından yapılan çalışma geleneksel alışveriş sepetini RFID etiketiyle destekleyerek daha akıllı bir alışveriş sepeti oluşturmayı hedeflemektedir. Sektör uygulamalarında da benzer çalışmaların sonuçlarının sonuçlarını gözlemlemek olanaklıdır. Örneğin Metro Grossmarket ödeme sürecini ortadan kaldıran, kasaya uğramadan çıkış yapmayı olanaklı hale getiren alışveriş sepetlerini 2020 yılında devreye sokmuştur (Ntv, 2020).

Çevrimiçi alışverişin ortaya çıkmasından bu yana alışveriş sepeti konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Oliver ve Shor (2003) tarafından yapılmış çalışma özünde çevrimiçi indirim kodlarından tüketiciler tarafından duyulan memnuniyet ve memnuniyetsizliği ortaya koymak üzerinedir. Bu çalışmanın ilginç bir sonucu ödeme aşamasında müşterilerin önüne gelen indirim kodunu girme uyarısının alışveriş sepetini terk etmeye neden olan bir etken olduğudur.

Cho, Kang ve Cheon (2006) tarafından yapılan çalışmada çevrimiçi alışverişte duyulan tereddüt incelenmiş, bu tereddüte ve sonucunda satın almayı ertelemeye ve vazgeçmeye neden olan faktörler ortaya konmuştur. Yapılan literatür taramasında elde edilen bulgular ışığında doğrudan alışveriş sepetini terk etme konusunu ele alan ve bu konuda bir ölçek oluşturan yapılmış en eski çalışma olarak Kukar-Kinney ve Close (2007) tarafından yapılan araştırmaya rastlanmıştır. Bunun öncesinde konu genellikle perakendecilik sektörünün bir sorunu olarak akademik alanın dışında tartışılmıştır. Kukar-Kinney ve Close (2007) çalışmalarında çevrimiçi alışveriş sepetinin terk edilmesinin temel faktörlerini tespit etmişler ve bu satın almaktan vazgeçmeye dönük davranışın bilişsel ve davranışsal nedenlerini ortaya koymuşlardır ve tüketicilerin çevrimiçi arama, değerlendirmesini ve değerlendirmesine etki eden faktörlerin, alışveriş sepetinin terk edilmesinde satın alma kararı aşamasındaki faktörlerden daha yüksek bir etkiye sahip olduğu sonucuna erişmişlerdir.

Moore ve Mathews (2008) çalışmalarında alışveriş sepetini terk etme olgusunu bir sendrom olarak ele almışlardır. Araştırmalarında, kişisel ve kişilerarası çatışmaların, mobil alışveriş sırasında tüketicilerin duygularını rahatsız ettiği, bunun sonucunda mobil alışveriş sepetinin terk edilmesiyle sonuçlandığı ve bunun sonucunda duygusal olarak kararsız tüketicilerin ürünleri alışveriş sepetine koyduktan sonra ödeme aşamasında tereddüt etme eğiliminde oldukları sonucuna erişmişlerdir.

Biliş-etki-davranış (CAB) paradigmasını temel alan ve Huang, Goo, Nam ve Yoo (2008) tarafından yapılan çalışma, tüketicilerin alışveriş için mobil kanalları kullanmaktan neden tereddüt ettiklerini ve dolayısıyla mobil alışveriş sepetlerini terk ediş nedenlerini açıklayan kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamıştır.

Rajamma, Paswan ve Hossain (2009) çalışmalarının sonucunda algılanan işlem rahatsızlığının, alışveriş sepetinin terk edilmesinin başlıca öngörücüsü olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yordayıcılar ise, algılanan risk ve algılanan bekleme süresidir. Çalışmada, algılanan işlem rahatsızlığı, algılanan risk ve alışveriş sepetini terk etme eğilimi arasında pozitif ilişki bulunmuş ve alışveriş sepetini terk etme eğiliminin bekleme süresi algısı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

Yine Close ve Kukar-Kinney (2010) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada mevcut satın alma niyetlerinin ötesinde, tüketicilerin alışveriş sepetlerine çeşitli nedenlerle ürün yerleştirdikleri ve bu nedenlerin çevrimiçi fiyat promosyonlarını güvence altına almak, belirli ürünler hakkında daha fazla bilgi edinmek, alışveriş ürünlerini düzenlemek ve eğlence olduğu açıklanmıştır.

Egeln ve Joseph (2012) çalışmalarında sepeti terk etme nedeni ile algılanan risk ve algılanan sahiplik arasındaki ilişkiyi incelemişler, algılanan riskin sepeti terk etme oranını artırıcı yönde etkisi olurken, algılanan sahipliğin satın alma işlemini tamamlamaya yönlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Alışveriş sepetini terk etme nedenlerini ortaya koymaya yönelik çalışmalarında Xu ve Huang (2015) alışveriş sepetinin terk edilmesinin, sepet içindeki ürünlerin organizasyonu ve araştırılmasının yanı sıra harici web sitelerine kıyasla doğrudan ve olumlu olarak etkilendiği ve ödeme niyetinden doğrudan ve olumsuz olarak etkilendiği sonucuna varmışlardır.

Song (2019) tarafından yapılan çalışmada alışveriş sepeti terk nedenleri ürün kategorisi bazında incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, alışveriş faaliyetlerine yönelik motivasyonlardan müzakere, çevrimdışı fiziksel inceleme ve hedonik alışveriş değerinin alışveriş sepetini terk etme üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Tang ve Lin (2019) çalışmalarında tüketiciden tüketiciye (C2C) çevrimiçi alışverişte belirsizliği azaltmanın sepeti terk etme oranı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmalarının sonuçları hem satıcı ile ilgili belirsizliklerin hem de ürün ile ilgili belirsizliklerin tüketicinin çevrimiçi alışveriş sepetini terk etme oranını artırdığı yönünde olmuştur.

Tüketicinin zihin setini temel alan bir bakış açısıyla yaptıkları çalışmada Rubin, Martins, Ilyuk ve Hildebrand (2020) çevrimiçi alışveriş yaparken soyut (somut aksine) bir zihniyete sahip olan tüketicilerin, alışveriş sepetlerine ekledikleri ürünleri daha önemli olarak derecelendirdiğini, satın alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve dolayısıyla alışveriş sepetinin terk oranının azaldığı sonucuna varmışlardır.

Zhao, Wang ve Jiang (2020) alışveriş sepetine önceden belirlenmiş bir sınırın üzerinde ürün eklendiğinde belirecek ve satın alma ya da sepeti boşaltmayı önerecek bir pop-up mesajının sepeti terk etme üzerindeki etkisini incelemiştir. Ayrıca çalışmalarında bu mesajın tüketici üzerinde yaratacağı kitlik etkisi ile satın almaya yönlendirebileceğinin de üzerinde durulmuştur.

Kapoor ve Vij (2021) çalışmalarında sepeti terk etme kavramıyla ödemeyi terk etmeyi iki ayrı kavram halinde değerlendirmiş, ödeme aşamasında müşterinin işleminden çıkışının ayrıca incelenmesi gereken bir fenomen olduğu iddiasını ortaya koymuşlardır. Araştırmalarının sonucunda, alışveriş sepetinin terk edilmesinin, kanallar arası fiyat eşitsizliği, ücretsiz gönderim, derecelendirme ve incelemeden platformun estetik tasarımına kadar birçok değişkenin bir sonucu olduğunu, ödeme işleminin terk edilmesinin ise, nakliye politikası ve hesap yorgunluğunun bir sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tüketiciler çevrimiçi satın almaya hazırlanırken satın almadan vazgeçmeyi tetikleyecek bir dizi engelleyiciyle karşılaşarak süreci iptal edebilmektedir. Geleneksel yöntemde bu engelleyiciler sosyal etkiler, ürün eksikliği (bulunabilirlik), yüksek fiyat, finansal durum veya zaman baskısı iken çevrimiçi yöntemde ise çevrimiçi indirim kodlarının sorulma zamanı (Oliver ve Shor, 2003) kişisel ve kişiler arası çatışmalar (Moore ve Mathews, 2008), algılanan risk (Rajamma vd., 2009), fiziki bir mağazada satın alma kararı eğlence amacı sepeti bir araştırma ve organizasyon aracı olarak kullanma, indirimli fiyat bekleme, siparişin maliyeti hakkında endişe (kargo ücreti, vb.), gizlilik/güvenlik endişeleri (Close ve Kukar-Kinney, 2010), kanallar arası fiyat eşitsizliği, ücretsiz gönderim, derecelendirme ve incelemeden platformun estetik tasarımı (Kapoor ve Vij, 2021), satıcı ve ürüne yönelik belirsizlik (Tang ve Lin, 2019), çevrimdışı fiziksel inceleme ve hedonik alışveriş değeri (Song, 2019), tüketicinin somut bir zihin setine sahip olması (Rubin vd., 2020) ve diğer birçok faktör olabilmektedir.

Genel olarak çevrimiçi alışveriş yapan tüketiciler satın alma sürecinde bir gereksinimlerini ortaya koymakta, bu gereksinimi karşılamak üzere alternatifleri belirlemek üzere araştırmaya başlamakta, alternatifleri değerlendirmekte ve sepetine eklediği ürünü satın alıp almamaya karar vermektedir. Burada yukarıda sayılan nedenlerle sepetindeki ürünleri satın almamaya karar veren tüketiciler olabileceği gibi sepetine eklediği ürünleri satın alma niyetine hiç sahip olmamış tüketiciler de bulunmaktadır. Bunlar da genel olarak bilgi toplama, karşılaştırma yapma gibi faydacı amaçlara sahip olabilecekleri gibi, hedonik nedenlerle de bunu yapabilmektedirler.

Çevrimiçi alışverişte sepeti terk etme davranışı

Birçok çalışmada araştırmacılar, daha önceden başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve kullanılmış olan ölçekleri kullanmayı tercih etmekte kullandıkları ölçekler üzerinde bazı değişiklikler yapabilmektedirler (Heggstad, Scheaf, Banks, Monroe Hausfeld, Tonidandel, ve Williams, 2019). Ancak bir ölçeğin bir başka dilden tercüme edilmesi ve uyarlanması belli kurallara uymak ve belli bir yöntemi takip etmek gerekmektedir.

Araştırmalarda kullanılan çeşitli ölçeklerin Türkçeye uyarlanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Buna örnek olarak değerlendirme tercihleri ölçeğinin uyarlanması (Gülbahar ve Büyüköztürk, 2008), algılanan stres ölçeğinin uyarlanması (Eskin, Harlak, Demirkıran ve Dereboy, 2013), ilköğretim birinci kademedeki eğitimde motivasyon ölçeğinin uyarlanması (Kara, 2008), örgütsel iklim ölçeğinin uyarlanması (Yılmaz ve Altınkurt, 2013) verilebilir.

Bu çalışmada Kukar-Kinney ve Close (2010) tarafından geliştirilen Sepeti Terk Etme ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Çevrimiçi perakendecilikte pazarlama performansını ölçmek için kullanılan bir ölçek olan sepeti terk etme oranı, bu firmalara çevrimiçi alışverişlerini tamamlamayan ve alışveriş sepetlerini satın almadan bırakan müşterileri anlama fırsatı vermektedir. Birçok pazarlama araştırması sonucu, alışveriş kartının terk edilmesinin ana nedenlerinin yüksek gönderim maliyetlerinden (kargo, kurye vb.) web sitesi sorunlarına (güven, kullanılabilirlik vb.) kadar değiştiğini göstermektedir.

Sepeti terk etme ölçeği "The determinants of consumers' online shopping cart abandonment" adlı çalışmada kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada, sepeti terk etme davranışının arkasındaki itici güçleri anlama ve bunları önlemek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyarak çevrimiçi satış sektörüne yardımcı olmayı amaçlayan çalışmada araştırmacılar tüketicinin davranışını anlayabilmek için "tüketicinin satın almama" davranışını ele almış olup çevrimiçi alışveriş sepetinin terk edilme sürecini ise tüketicinin sepete ürün yerleştirip satın alma işlemini yapmadan oturumu kapatması olarak tanımlamıştır. Çalışmada ayrıca çevrimiçi sitelerde müşterilerin ürün ile ilgili ilgi alanlarının neler olduğu ve daha iyi tüketici dostu sitelerin nasıl olması gerektiği anlatılmıştır.

Araştırma yöntemi

Çalışmanın amacı, çevrimiçi alışveriş yapan bireylerin sepeti terk etme oranının belirleyici faktörlerin keşfedilmesi ve bu oluşturulan ölçeğin literatürde araştırmalara yardımcı olmasıdır. Özellikle pandemi dönemi ile büyük bir artış yaşanan çevrimiçi alışveriş oranı da dikkate alınarak geliştirilen Sepeti Terk Etmeyi Belirleyen Faktörler Ölçeği'nin araştırma boşluklarında faydalanılabilecek bir kaynak niteliği taşıdığını söylemek mümkündür. Bu değişim durumu tüketici eğilimlerine ve satın alma davranışlarına yön verebilmektedir. Ölçeğin, Türk kültürüne uyarlanması kapsamında yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada özellikle çevrimiçi alışveriş yapan tüketicilerin sepeti terk etme oranını belirleyen faktörler incelenerek; bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgularının bir defa daha gözden geçirilerek Türkçeye uyarlanması hedeflenmektedir.

Sepeti Terk Etme Ölçeği orijinalde 19 madde ve 7 faktörden oluşmaktadır. Bu kapsamda, yapılan araştırmada öncelikle 19 maddenin yer aldığı ölçeğin Türkçe çevirilerindeki anlam bütünlüğü gözden geçirilmiştir. Sepeti Terk Etme Ölçeğinin uyarlaması için Brislin (1980) tarafından önerilen uyarlama göz önüne alınmıştır. Bu yöntem 5 aşamalı bir yöntemdir. Birinci aşamada kaynak dildeki ölçek kullanılacak hedef dile çevrilmektedir. İkinci aşamada hedef dile çevrilen ölçeğin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Üçüncü aşamada ölçeğin alındığı kaynak dile tekrar çevirisi yapılarak kontrol edilmektedir. Dördüncü aşamada ise kaynak dile yapılan tekrar çeviri ile beşinci aşama olan alanında uzman değerlendirme aşamasına geçilmektedir.

Kaynak dil olan İngilizceden Türkçeye çeviri için alanında uzman ana dili Türkçe olan 3 akademisyenden yardım alınmıştır. Her 3 akademisyende ileri seviyede İngilizce diline hakimdir. Birinci akademisyenin daha öncesinde defalarca Türkçeye ölçek uyarlama ve geliştirme deneyimi bulunmaktadır ayrıca yönetim ve organizasyon alanında doktora derecesine sahiptir ve öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. İkinci akademisyen Amerika'daki bir üniversitede mühendislik bölümünde doktora derecesine sahip öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Diğer akademisyen ise yabancı dil yükseköğretiminde görev yapmaktadır. Ölçeğin çevirisi üç ayrı akademisyen tarafından, birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Yapılan Türkçe çevirilerin değerlendirilmesi pazarlama alanında tecrübesi olan dört akademisyen tarafından yapılmıştır. Çeviriler ayrı ayrı okunarak, her bir maddeyi anlaşılabilirlik, Türkçeye uygunluk, kullanılan kelimelerin doğruluğu ve açıklığı yönlerinden değerlendirmeler yapılmış ve üzerinde uzlaşılan çeviriler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Ortaya çıkan ölçek daha sonra alanında uzman, doktora derecesine sahip, bugüne kadar ölçek uyarlama ve ölçek geliştirme çalışmaları yapan bu çalışmanın araştırmacılarından olan bir akademisyen tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilerek dil yapısı, kullanılan kelimelerin uygunluğu ve güncelliği yönlerinden kontrol edilmiş ve orijinal anketle örtüşmesine bakılmıştır. Bu son değerlendirme neticesinde ölçeğin Türkçe çevirisinin hem biçimsel hem de içerik olarak uygun olduğuna ve araştırmada kullanılabileceğine karar vermişlerdir. Bu karar sonucunda ölçeğin uyarlamasının yapılması için üç adım sırasıyla takip edilmiştir:

- Birinci adımda pilot uygulama ile dil ve kapsam geçerlik analizi yapılmıştır.
- İkinci adımda yeni bir örneklem ile ölçeği oluşturan maddeler için güvenilirlik incelemeleri ve keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.
- Üçüncü adımda ise, ölçeğin son hali yeni bir örnekleme uygulanarak (tekrar test), yapısal geçerlilik ve güvenilirlik incelemeleri tekrarlanarak, faktör yapısının doğrulanması ve faktör yapı geçerliğini belirlemek için KFA'dan elde edilen madde-faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile tekrar test edilmiştir.

Analizleri gerçekleştirmek için SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında optimal örneklem büyüklükleri ile ilgili farklı araştırmacıların farklı görüşleri bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmada Gorsuch (1974), Kline (1979) örneklemelerin en az 100 olmalı önerisi benimsenmiş (Akt. Çolakoğlu ve Büyükekeşi, 2014: 59), bundan dolayı her bir adımda en az 100 ve üzeri üç örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır. İzleyen bölümlerde söz konusu üç örnekleme ait betimleyici istatistikler ve gerçekleştirilen istatistiksel analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analizler basit tesadüfi örneklem ile gönüllü katılımcıların olduğu üç farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, Türkiye'deki çevrimiçi alışveriş yapan bireylerden oluşmaktadır. Bu çalışmanın verileri 2020 yılı Ocak - Mart ayları arasında toplanmıştır. Ankete katılan 447 kişiden 22'sinin "Çevrimiçi (Online) alışveriş yapıyor musunuz?" sorusuna "Hayır" cevabı vermiş olmalarına istinaden bu kişiler araştırmanın örnekleme uymadığı için yanıtları analiz dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın bulguları

Birinci örnekleme ilişkin bulgular

İlk aşamada, 19 maddelik Sepeti Terk Etmeyi Belirleyen Faktörler Ölçeği çevrimiçi alışveriş yapan 105 katılımcıya pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Bu örneklem ile yapılan çalışmada; ölçeği oluşturan maddelerin Türkçe dilbilgisine uygunluğu, ölçekte yer alan bazı maddelerin anlaşılmasında karşılaşılabilecek problemlerin giderilmesi ve ölçek maddelerinin düzenlenmesi hedeflenmiştir. Bu gruptaki çalışanların yaşlarına bakıldığında katılımcıların %8,6'sı 18-25 yaş arası, %31,4'u 26-33, %21'i 34-41, %26,7'si 42-49, %12,4'ünün ise 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında %69,5'i kadın ve %30,5'i ise erkektir. Katılımcıların %56,2'si evli iken %43,8'i bekârdır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %3,8'i orta öğretim, %7,6'sı lise, %12,4'ü ön lisans, %36,2'si lisans, %25,7'si yüksek lisans ve %14,3'ü doktora derecesine sahiptir. "Öğrenci misiniz?" sorusuna katılımcıların %33,3'ü evet, %66,7'si ise hayır cevabı vermiştir. "Çalışıyor musunuz?" sorusuna katılımcıların %88,6'sı evet, %11,4'ü ise hayır cevabı vermiştir.

Pilot uygulama ile dil ve kapsam geçerliği ile güvenilirlik sınaması yapılmıştır. Birinci örneklemeden sonra ölçekte bazı düzeltmeler yapılarak 19 sorudan oluşan aynı ölçek ikinci bir örnekleme uygulanmıştır.

İkinci örnekleme ilişkin bulgular

İkinci örneklem çevrimiçi alışveriş yapan bireyler arasından seçilen 288 kişiden oluşmaktadır. Birinci örneklemin dahil edildiği bu örnekleme tanımlamak adına frekans analizinden yararlanılmıştır. Bu gruptaki çalışanların yaşlarına bakıldığında katılımcıların %0,7'si 18 yaşın altında, %10,4'ü 18-25 yaş arası, %37,2'si 26-33, %26,7'si 34-41, %16'sı 42-49, %9'unun 50 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında %70,8'i kadın ve %29,2'si ise erkektir. Katılımcıların %51,4'i evli iken %48,6'sı bekârdır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %1,4'ü orta öğretim, %8'i lise, %10,8'i ön lisans, %41'i lisans ve %30,9'u yüksek lisans, %8'i ise doktora derecesine sahiptir. "Öğrenci misiniz?" sorusuna katılımcıların %25,7'si evet, %74,3'ü ise hayır cevabı vermiştir. "Çalışıyor musunuz?" sorusuna katılımcıların %90,3'u evet, %9,7'si ise hayır cevabı vermiştir.

Keşfedici faktör analizine geçmeden verilerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılması gerekmektedir. Bu değer 0,5'ten büyük olması ve 1'e yakın olması örneklem büyüklüğünün yeterliliği hakkında bilgi vermektedir (Durmüş, Yurtkoru ve Çinko, 2018:80; Büyüköztürk, 2018: 136; Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013; Gürbüz ve Şahin, 2018: 319). Diğer yandan faktör analizi yapabilmek için diğer önemli bir koşul ise Bartlett'in küresellik testine ilişkin p değerinin 0,05'ten küçük olmasıdır (Karagöz, 2016: 879). İkinci örnekleme elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Bartlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: KMO ve Bartlett Küresellik Testleri Sonuçları

| | |
|----------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,714 |
| Bartlett Küresellik Testi | 1776,752 |
| Ki Kare İstatistiği (Anlamlılık) | (,000) |
| Serbestlik Derecesi | 136 |

Keşfedici Faktör Analizi (KFA): Keşfedici faktör analizi geliştirilen bir ölçekte gözlenen değişkenleri tanımlayabilmek ve özetlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu tanımlanan ve özetlenen değişkenler ile üzerinde çalışılabilir ve yönetilebilir seviyede faktörler belirlenebilmektedir. KFA'nın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için KMO değerinin 0,60 ve üzerinde seyretmesi gerekmektedir. Analizde her bir maddenin Eigen Value (öz değerinin) 1'den büyük olması ve faktör yük değerlerinin alt sınır olarak kabul edilen 0,30'dan büyük olması gerekmektedir. 0,30'un altında kalan veya birden fazla faktörde yer alan maddelerin ölçekten çıkarılması gerekliliği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 134; Gürbüz ve Şahin, 2018: 319). Tablo 1'de yer alan KMO değeri dikkate alındığında bu değer 0,714 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,60'ın üzerinde olduğu için örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu saptanmıştır.

Dolayısıyla Türkçeye uyarlanan Sepeti Terk Etmeyi Etkileyen Faktörler Ölçeği'ndeki faktör yük değeri 0,30'dan düşük olan 8. Madde (Alışveriş sepetime ürün seçeneklerini daraltmak ve daha kolay değerlendirebilmek için ürün eklerim.) ve birden fazla faktörde yer alan 9. Madde (Alışveriş sepetini bilgi toplama amaçlı kullanırım.) ölçeğin daha anlamlı olması için ölçekten çıkarılmış ve faktör yapısı yeniden kontrol edilmiştir. KFA sonucunda, 17 maddeden oluşan 5 faktörlü sepeti terk etme oranını belirleyen faktörler ölçeği toplam varyansın %63,388'ini açıklamaktadır. Bu değer %50'yi geçiyor olması faktör analizi için önemli bir kıstas olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir

(Büyüköztürk, 2018: 135; Gürbüz ve Şahin, 2018: 320). Faktörlerin açıklanan varyans miktarları birinci faktör için %23,042, ikinci faktör için %15,020, üçüncü faktör için %11,563, dördüncü faktör için %7,564 ve beşinci faktör için %6,199 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Açıklanan Toplam Varyans Miktarları

| Faktör | Başlangıç Özdeğerleri | | | Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları | | |
|--------|-----------------------|----------|-------------|--|----------|-------------|
| | Toplam | Varyans% | Kümülatif % | Toplam | Varyans% | Kümülatif % |
| 1 | 3,917 | 23,042 | 23,042 | 2,839 | 16,700 | 16,700 |
| 2 | 2,553 | 15,020 | 38,061 | 2,226 | 13,095 | 29,795 |
| 3 | 1,966 | 11,563 | 49,624 | 2,164 | 12,729 | 42,524 |
| 4 | 1,286 | 7,564 | 57,189 | 1,805 | 10,617 | 53,141 |
| 5 | 1,054 | 6,199 | 63,388 | 1,742 | 10,247 | 63,388 |

Ölçekte yer alan maddelerin faktör dağılımlarını belirlemek için Varimax döndürme analizi yapılmıştır. 8. ve 9. maddenin ölçekten çıkarılmış son haliyle verilere yeniden keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Tablo 3’e bakıldığında ölçekte yer alan tüm maddelerin sınır kabul edilen 0,30’dan büyük olduğu görülmektedir. En düşük değer 0,411; en yüksek değer ise 0,896 olduğu görülmektedir. Bu değerler doğrultusunda her bir maddenin değerinin yüksek ve birbirleriyle ilişkili olduğu belirlenmektedir.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonrası Dönüştürülmüş Madde Bileşenler Matrisi

| | Faktör | | | | |
|----------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Madde_1 | 0,832 | | | | |
| Madde_2 | 0,800 | | | | |
| Madde_3 | 0,799 | | | | |
| Madde_4 | 0,787 | | | | |
| Madde_6 | | 0,881 | | | |
| Madde_7 | | 0,896 | | | |
| Madde_10 | | 0,553 | | | |
| Madde_11 | | | 0,439 | | |
| Madde_17 | | | 0,882 | | |
| Madde_18 | | | 0,894 | | |
| Madde_19 | | | 0,411 | | |
| Madde_14 | | | | 0,743 | |
| Madde_15 | | | | 0,796 | |
| Madde_16 | | | | 0,650 | |
| Madde_5 | | | | | 0,750 |
| Madde_12 | | | | | 0,632 |
| Madde_13 | | | | | 0,759 |

Yapılan analizler sonucunda, Sepeti Terk Etmeyi Etkileyen Faktörler Ölçeği’nin 17 maddeden ve 5 faktörden oluşan bir yapıya sahip olduğu Tablo 3’te görülmüştür. Ölçek için hesaplanan Cronbach’s Alpha iç tutarlılık, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’te sunulmuştur. Her bir faktörde yer alan maddeler ve her bir alt boyut Tablo 5’te verilmiştir. Cronbach’s Alpha değerinin 0,70’ten büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2018: 89; Büyüköztürk, 2018: 180; Çelik, 2016: 55). Analiz sonucunda Cronbach’s Alfa değerlerinin tüm ölçekte 0,70 sınırından yüksek olduğu izlenmiş, dolayısıyla ölçeğin iç tutarlık katsayısının güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 4: Cronbach Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri Tablosu

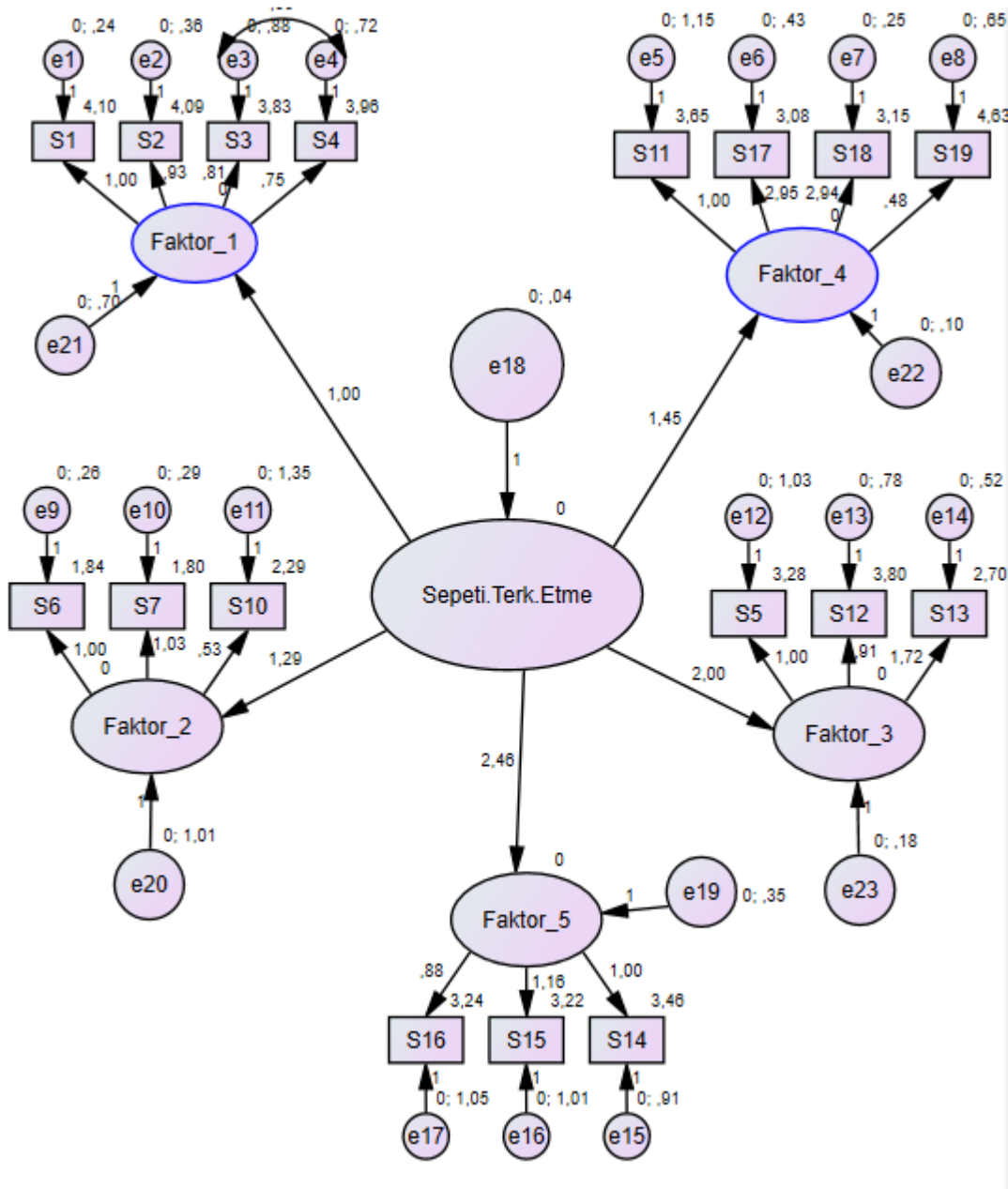
| | Madde Sayısı | Cronbach Alfa | Ortalama | Standart Sapma | Min.-Mak. |
|--------------------------------|--------------|---------------|----------|----------------|-----------|
| Sepeti Terk Etme Ölçeği | 17 | 0,783 | 3,30 | 0,55 | 1-5 |

Tablo 5: Ölçekte Yer Alan Maddeler ve Boyutları

| Boyut Sırası | Boyut | Ölçekteki Madde Numarası |
|--------------|--|--------------------------|
| 1 | F1- Online Alışveriş Sepetinin Terk Edilmesi | 1, 2, 3, 4 |
| 2 | F2- Eğlence Değeri ve Sepeti Bir Araştırma Ve Organizasyon Aracı Olarak Kullanmak | 6, 7,10 |
| 3 | F3- Fiziki Bir Mağazadan Satın Alma Kararı ve Daha Düşük/İndirimli Bir Fiyat Bekleme | 5, 12,13 |
| 4 | F4- Gizlilik/Güvenlik Endişeleri | 11,17, 18, 19 |
| 5 | F5- Siparişin Maliyetleri Hakkında Endişe | 14,15,16 |

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılan ölçeklerin özgün yapısının toplanan veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Keşfedici faktör analizi ile faktör yapısının belirlenmesinden sonra, doğrulayıcı faktör analizi ile söz konusu ölçeğin yapı geçerliliği belirlenir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317; Özkan, Akkaya ve Özkan, 2020: 3740). DFA’da, ilişkisiz model, tek faktörlü model, birinci seviye DFA ve ikinci seviye DFA olmak üzere dört ölçüm modeli bulunmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018: 192). Çalışmadan elde edilen veriler sonucunda model uyum iyiliği değerlerine göre en uygun model birinci seviye çok faktörlü DFA olduğuna karar verilmiştir.

Birinci seviye çok faktörlü DFA, bir ölçekteki gözlenen değişkenlerin birden fazla faktör altında toplandığı modeldir. Bu modelde gözlenen değişkenlerin ortak varyanslarının birbirine benzerliğine göre aynı faktör altında toplanmaktadır. Aynı faktör altındaki maddeler birbirleriyle ilişkili iken diğer faktörlerde yer alan gözlenen değişkenlerden nispeten bağımsızdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317). Modifikasyon değerleri yüksek olan ve aynı faktörde yer alma şartıyla bazı maddeler arasında kovaryanslar oluşturularak iyileştirme yapılabilir (Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King, 2006; Karagöz, 2016). Bu modelde uyum iyiliği değerlerini azaltan bazı değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında modifikasyon değerleri yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e3-e4). Bu çalışmada uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyede çıkan model “birinci düzey çok faktörlü model” Şekil 1’de sunulmuştur ($\Delta\chi^2 = 300,928$, $sd = 113$ $\chi^2/sd = 2,663$, $NFI = 0,834$, $CFI = 0,888$, $RFI = 0,801$, $IFI = 0,890$, $TLI = 0,866$, $RMSEA = 0,076$, $p = 0,000$).

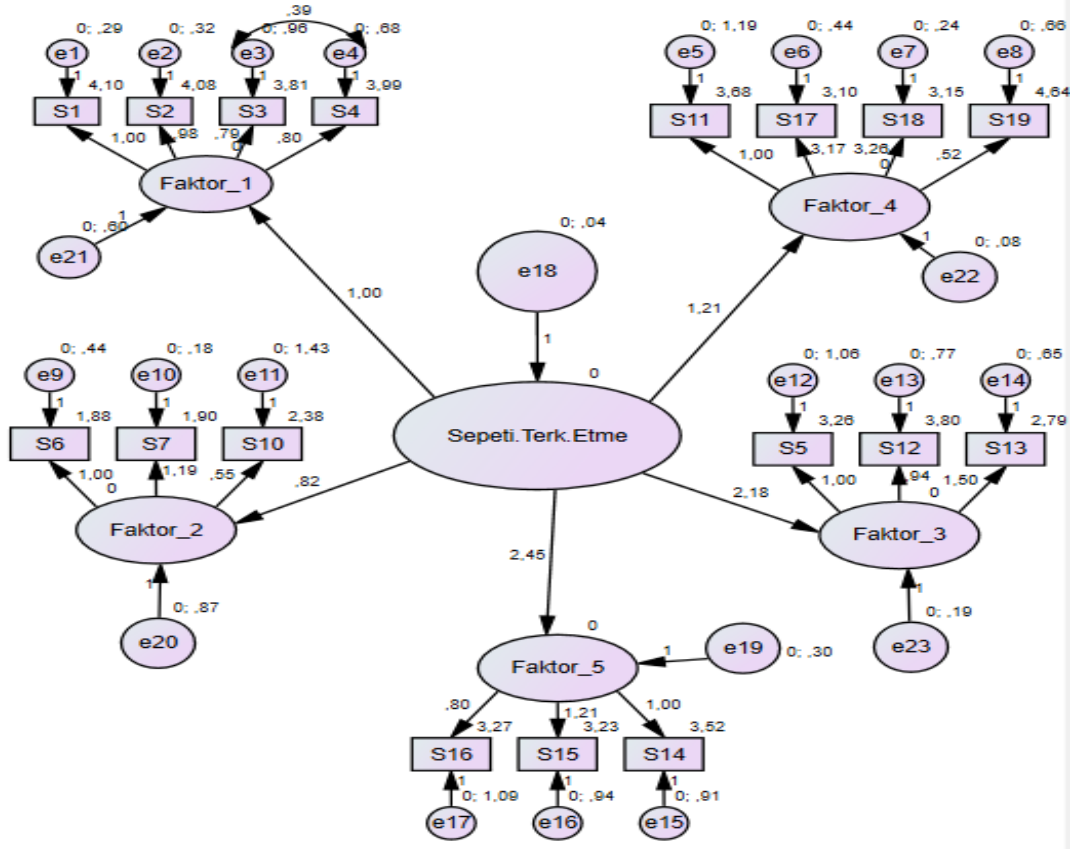


Şekil 1: Birinci Düzey Çok Faktörlü Model

Üçüncü örnekleme ilişkin bulgular

Son örnekleme daha önce faktör yapısı belirlenmiş Sepeti Terk Etmeyi Belirleyen Faktörler Ölçeği'ne, DFA tekrar yapılmıştır. Bu aşamada toplam elde edilen 425 kişilik örneklem üzerinden analiz yapılmıştır. Bu gruptaki çalışanların yaşlarına bakıldığında katılımcıların %0,7'si 18 yaşın altında, %22,4'ü 18-25 yaş arası, %33,2'si 26-33, %24'ü 34-41, %13,4'ü 42-49, %6,4'ü 50 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında %75,1'i kadın ve %24,9'u ise erkektir. Katılımcıların %48,7'si evli iken %51,3'ü bekârdır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %1,9'u orta öğretim, %10,4'ü lise, %18,1'i ön lisans, %40,2'si lisans ve %23,5'i yüksek lisans, %5,9'u ise doktora derecesine sahiptir. "Öğrenci misiniz?" sorusuna katılımcıların %35,3'ü evet, %64,7'si ise hayır cevabı vermiştir. "Çalışıyor musunuz?" sorusuna ise %68'i evet, %32'si hayır cevabı vermiştir.

Bu örnekleme orijinaldeki ve bu araştırmanın ikinci örnekleme gibi ikinci düzey çok faktörlü modelle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin tamamı Cronbach Alfa değeri 0,783 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu güvenilirlik değerleri analiz için oldukça yüksektir. Bu modelde de uyum iyiliği değerlerini azaltan bazı değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında modifikasyon değerleri yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e3-e4). Son örneklemeden elde edilen veriler ile yapılan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2 = 362,852$, $sd = 113$, $\chi^2/sd = 3,211$, $NFI = 0,854$, $CFI = 0,893$, $RFI = 0,824$, $IFI = 0,894$, $RMSEA = 0,072$ ve $p = ,000$) olarak bulunmuş ve standartlaştırılmış tahmini değerlerin pozitif olduğu Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Diyagramı (Son Örneklem)

Analizde Anti-image korelasyon tablosu incelendiğinde, örneklem yeterliliği ölçümlerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. En düşük değer 0,597 ile 6. Madde, en yüksek değer ise 0,850 ile 19. Madde olduğu anlaşılmaktadır. Anti-image tablosu Tablo 6'da sunulmuştur. Faktör ortalamalarına ilişkin bilgi ise Tablo 7'de verildiği gibidir. Faktör ortalamaları incelendiğinde ortalaması en yüksek faktör Faktör 1, ortalaması en düşük faktör ise Faktör 2 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6: Anti-image Korelasyon Tablosu

| Anti-image Korelasyon Tablosu | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 |
| S1 | ,739 ^a | -,549 | -,057 | -,164 | ,007 | -,062 | ,073 | -,105 | -,038 | -,101 | -,032 | -,012 | ,056 | ,053 | ,154 | -,101 | -,112 |
| S2 | -,549 | ,725 ^a | -,079 | -,142 | -,004 | ,068 | -,061 | ,083 | ,111 | -,060 | ,029 | ,015 | -,030 | -,261 | -,085 | ,085 | ,013 |
| S3 | -,057 | -,079 | ,746 ^a | -,537 | ,018 | ,065 | -,003 | -,044 | ,038 | -,152 | -,023 | ,111 | ,021 | -,080 | -,034 | ,056 | ,020 |
| S4 | -,164 | -,142 | -,537 | ,744 ^a | -,090 | -,104 | -,007 | -,103 | -,077 | ,098 | ,094 | -,162 | ,097 | ,005 | ,050 | -,075 | -,034 |
| S5 | ,007 | -,004 | ,018 | -,090 | ,768 ^a | ,025 | ,096 | ,044 | -,001 | -,062 | -,340 | -,056 | -,006 | -,093 | -,043 | ,016 | -,001 |
| S6 | -,062 | ,068 | ,065 | -,104 | ,025 | ,597 ^a | -,717 | -,042 | ,085 | ,071 | -,041 | ,015 | -,006 | -,073 | -,024 | -,004 | ,053 |
| S7 | ,073 | -,061 | -,003 | -,007 | ,096 | -,717 | ,603 ^a | -,174 | -,154 | -,001 | -,054 | ,018 | ,033 | -,028 | ,074 | -,062 | ,031 |
| S10 | -,105 | ,083 | -,044 | -,103 | ,044 | -,042 | -,174 | ,847 ^a | -,087 | -,050 | -,136 | -,019 | -,060 | -,028 | -,094 | ,087 | ,087 |
| S11 | -,038 | ,111 | ,038 | -,077 | -,001 | ,085 | -,154 | -,087 | ,813 ^a | -,257 | ,027 | -,075 | -,047 | -,084 | -,085 | -,020 | -,010 |
| S12 | -,101 | -,060 | -,152 | ,098 | -,062 | ,071 | -,001 | -,050 | -,257 | ,799 ^a | -,267 | -,071 | ,038 | ,034 | ,030 | -,098 | -,017 |
| S13 | -,032 | ,029 | -,023 | ,094 | -,340 | -,041 | -,054 | -,136 | ,027 | -,267 | ,788 ^a | -,015 | -,029 | -,038 | -,033 | -,090 | -,015 |
| S14 | -,012 | ,015 | ,111 | -,162 | -,056 | ,015 | ,018 | -,019 | -,075 | -,071 | -,015 | ,756 ^a | -,369 | -,075 | -,069 | ,038 | ,014 |
| S15 | ,056 | -,030 | ,021 | ,097 | -,006 | -,006 | ,033 | -,060 | -,047 | ,038 | -,029 | -,369 | ,751 ^a | -,220 | -,054 | -,063 | -,061 |
| S16 | ,053 | -,261 | -,080 | ,005 | -,093 | -,073 | -,028 | -,028 | -,084 | ,034 | -,038 | -,075 | -,220 | ,837 ^a | ,044 | -,081 | -,019 |
| S17 | ,154 | -,085 | -,034 | ,050 | -,043 | -,024 | ,074 | -,094 | -,085 | ,030 | -,033 | -,069 | -,054 | ,044 | ,647 ^a | -,766 | -,044 |
| S18 | -,101 | ,085 | ,056 | -,075 | ,016 | -,004 | -,062 | ,087 | -,020 | -,098 | -,090 | ,038 | -,063 | -,081 | -,766 | ,662 ^a | -,077 |
| S19 | -,112 | ,013 | ,020 | -,034 | -,001 | ,053 | ,031 | ,087 | -,010 | -,017 | -,015 | ,014 | -,061 | -,019 | -,044 | -,077 | ,850 ^a |

Tablo 7: Faktör Ortalamaları Tablosu

| Tanımlayıcı İstatistikler | | | | | | | |
|---------------------------|------------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
| | Katılımcı Sayısı | Faktör Ortalaması | Standart Sapma | Çarpıklık (Skewness) | | Basıklık (Kurtosis) | |
| | | | | İstatistik | Std. Hata | İstatistik | Std. Hata |
| Faktör 1 | 425 | 3,9935 | ,83876 | -,895 | ,118 | ,789 | ,236 |
| Faktör 2 | 425 | 2,0533 | ,98935 | ,978 | ,118 | ,415 | ,236 |
| Faktör 3 | 425 | 3,2831 | ,88760 | -,224 | ,118 | -,170 | ,236 |
| Faktör 4 | 425 | 3,6429 | ,84797 | -,288 | ,118 | -,552 | ,236 |
| Faktör 5 | 425 | 3,3396 | ,94362 | -,379 | ,118 | -,047 | ,236 |

Yapılan bu son işlem sonucunda 5 faktörlü ve 17 maddeli bir ölçek elde edilmiştir. Sepeti Terk Etme Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış faktör yapısı ve bu faktörleri oluşturan maddelerin son hali Ek-1’de, İngilizce dilinde orijinal hali ise Ek-2’de yer almaktadır.

Sonuç ve öneriler

Bu çalışmada Kukar- Kinney ve Close (2010) tarafından geliştirilen çevrimiçi alışveriş sepeti terk etme ölçeğinin Türkçeye uyarlanması sağlanmış, yapılan analizler ile ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Sepeti terk etme ölçeğinin faktör yapısı incelenerek sonuç olarak 5 faktörlü 17 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Faktörler Türkçeye çevrilmiş ölçeğin son halinde “Genel Terk Etme”, “Eğlence”, “Fiziki Mağaza Kararı”, “Güvenlik” ve “Maliyet” olarak adlandırılmıştır. Faktör ortalamalarının incelendiği analizde en yüksek faktör ortalamasının “Genel Terk Etme” faktöründe, en düşük faktör ortalamasının ise “Eğlence” faktöründe olduğu görülmektedir.

Bu araştırma için çevrimiçi alışveriş yapan 3 örneklem grubu ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çevrimiçi alışveriş yapan tüketiciler beğendikleri ürünleri ve ürünlerin fiyatlarını takip etmek için sepete ürün eklerken; güvenlik endişesi, eğlence amacı, daha düşük fiyat beklentisi, kargo ücreti gibi ek maliyetlerle sepetindeki ürünleri satın almaktan vazgeçtikleri boyutlarda yer alan ifadelerle desteklenerek araştırılmıştır.

Eğlence amacıyla veya can sıkıntısı ile alışveriş sepetine ürün ekleyen tüketiciler için perakendeciler tüketicilerin sitedeki etkileşimini daha eğlenceli hale getirebilmelidir. Günümüzde bunu sanal gerçeklik uygulamaları ve oyunlarla yapabilmek mümkündür. Ayrıca ürünler hakkında detaylı bilgi verilerek tüketicinin merakı giderilebilir, bu sayede tüketicinin çevrimiçi ürünü satın alması sağlanabilmektedir.

Kargo, KDV ücreti gibi ek maliyet endişesi ile alışveriş sepetini terk eden tüketicilere gelecekte satış yapma fırsatı yakalanmalıdır. Perakendeciler promosyon teklifleri, kargo bedava kampanyaları düzenleyebilir, fiyatı düşen bir ürün için tüketiciye hatırlatma e-postaları gönderebilir. Xie, Teo ve Wan (2006) çalışmasında daha düşük fiyattan ürünü satın almayı bekleyen ve araştıran tüketicileri indirim veya kuponlar ile teşvik ederek ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine çok kanallı pazarlama yöntemleri ile internetten satın alıp mağazadan teslim alma gibi uygulamalarla kargo bedava yapılabilmektedir.

Kukar-Kinney ve Close (2010) tarafından geliştirilen ve Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşayan tüketicilere uygulanan bu ölçek, Türkiye’de yaşayan 425 kişilik örneklem grubunda uygulanmıştır. Aynı ölçeğin diğer ülkelerde de uygulanarak, tüketicilerin çevrimiçi alışveriş sepeti terk etme nedenleri araştırılabilir, farklı ülkelerdeki farklı tüketicilerin kültürler arası farklılıkları incelenebilir. Ayrıca sepeti terk etmeyi belirleyen faktörlerin pazarlama alanında farklı değişkenler ile irdelenerek; sepeti terk etmenin etkilediği ve ilişkide olduğu tüm konular ile ilgili yapılan çalışmalar, gerekli literatürün sağlanması ve genişlemesi için büyük önem arz etmektedir. Son olarak tüketicilerin belirli bir ürün türü için alışveriş sepetini terk etme nedenleri üzerinde çalışma yapılabileceği gibi, hizmet sektörüne özel alışveriş sepetini terk etme nedenleri de incelenebilir.

Hali hazırda Türkçe geliştirilmiş veya uyarlanmış sepeti terk etmeyi ölçümlemeye yönelik bir ölçek olmadığı için geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bu ölçeğin yeni araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Etik Kurulu/Komitesinden 22/12/2020 tarihli 2020/11 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Istanbul Aydın University, Social Sciences Ethics Committee on 22/12/2020 and 2020/11 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: E.Ç.G., Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: E.Ç.G., İ.K., A.Ö., Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: A.Ö., Kaynak Taraması - *Literature Review*: İ.K., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: E.Ç.G., İ.K., A.Ö., Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: E.Ç.G., İ.K., A.Ö., Onay - *Approval*: E.Ç.G., İ.K., A.Ö.

Kaynakça / References

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, 12(2), 1605-1621
- Brislin, R. W. (1980). Cross-cultural research methods. In *Environment and culture* (pp. 47-82). Springer, Boston, MA.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (Yirmi Dördüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cho, C. H., Kang, J., & Cheon, H. J. (2006). Online shopping hesitation. *CyberPsychology & Behavior*, 9(3), 261-274.
- Close, A. G., & Kukar-Kinney, M. (2010). Beyond buying: Motivations behind consumers' online shopping cart use. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 986-992.
- Çelik, Y. (2016). *SPSS ile İstatistik, Biyoistatistik ve Modern Bilimsel Araştırma*. İstanbul: Hünkar Ofset
- Çolakoğlu, Ö. M., & Büyükeksi, C. (2014). Açımlayıcı faktör analiz sürecini etkileyen unsurların değerlendirilmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 58-64.
- Durmuş, B., Yurtkoru S. & Çinko M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (Yedinci Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F., & Dereboy, Ç. (2013). Algılanan stres ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. In *New/Yeni Symposium Journal* (Vol. 51, No. 3, pp. 132-140).
- Egeln, L. S., & Joseph, J. A. (2012). Shopping cart abandonment in online shopping. *Atlantic Marketing Journal*, 1(1), 1.
- Gorsuch, R. L. (1974). *Factor analysis*. Philadelphia: Saunders
- Gülbahar, Y., & Büyüköztürk, Ş. (2008). Değerlendirme tercihleri ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), 148-161.
- Gürbüz S. & Şahin F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Beşinci Baskı). Ankara:Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar
- Heggstad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Monroe Hausfeld, M., Tonidandel, S., & Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, 45(6), 2596-2627.
- Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., & Yoo, C. W. (2017). Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. *Information & Management*, 54(6), 757-770
- Kapoor, A.P., & Vij, M. (2021). Following you wherever you go: Mobile shopping 'cart-checkout' abandonment, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 61, 102553, ISSN 0969-6989
- Kara, A. (2008). İlköğretim birinci kademedeki eğitimde motivasyon ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Ege Eğitim Dergisi*, 9(2), 57-78.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kline, P. (1979). *Psychometrics and Psychology*. London. Academic Press
- Kodali, S., Hult, P., Evans, F.P., & McGowan B. (2010). Understanding Shopping Cart Abandonment, Customers Are Often Unprepared To Buy And Stunned By Shipping CostsForrester Report, <https://www.forrester.com/report/Understanding+Shopping+Cart+Abandonment/-/E-RES56827>
- Kukar-Kinney, M., & Close, A. G. (2010). The determinants of consumers' online shopping cart abandonment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 240-250.
- Moore, S., & Mathews, S. (2008). An exploration of online shopping cart abandonment syndrome—a matter of risk and reputation. *Journal of Website Promotion*, 2(1-2), 71-88.
- Ntv, 2020. <https://www.ntv.com.tr/teknoloji/metro-turkiyeden-yeni-dijital-alisveris-deneyimi-metro-fast,k6TuH4pqIUO8I33YwSOqnQ>
- Oliver, R. L., & Shor, M. (2003). Digital redemption of coupons: Satisfying and dissatisfying effects of promotion codes. *Journal of Product & Brand Management*.
- Özkan, A., Akkaya, B., & Özkan, H. (2020). Hizmet Robotu Entegrasyon İsteklilik (HREİ) Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 3710-3750.
- Rajamma, R. K., Paswan, A. K., & Hossain, M. M. (2009). Why do shoppers abandon shopping cart? Perceived waiting time, risk, and transaction inconvenience. *Journal of Product & Brand Management*.
- Rubin, D., Martins, C., Ilyuk, V., & Hildebrand, D. (2020). Online shopping cart abandonment: a consumer mindset perspective. *Journal of Consumer Marketing*.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Song, J. D. (2019). A study on online shopping cart abandonment: a product category perspective. *Journal of Internet Commerce*, 18(4), 337-368.
- Statistica (2020). <https://www.statista.com/statistics/457078/category-cart-abandonment-rate-worldwide/>
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. & Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Middle East Technical University Studies in Development*, 40(1), 97-138.

- Tang, H., & Lin, X. (2019). Curbing shopping cart abandonment in C2C markets—An uncertainty reduction approach. *Electronic Markets*, 29(3), 533-552.
- Tuik (2020). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, 2020 [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-202033679#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=%C4%B0internet%20kullan%C4%B1m%20oran%C4%B1%202020%20y%C4%B1%C4%B1nda,%73%2C3%20oldu%C4%9Fu%20g%C3%B6r%C3%BCld%C3%BC](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-202033679#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=%C4%B0internet%20kullan%C4%B1m%20oran%C4%B1%202020%20y%C4%B1%C4%B1nda,%73%2C3%20oldu%C4%9Fu%20g%C3%B6r%C3%BCld%C3%BC).
- Wahab, Metta Saridewi, & Hanry Ham. "Data Transmission Using RFID System on Smart Shopping Carts for Checkout Process Efficiency in Supermarket at Indonesia." *Procedia Computer Science* 179 (2021): 902-912.
- Xie, E., Teo, H., & Wan, W. (2006). Volunteering personel information on the internet: effects of reputation, privacy notices, and rewards on online consumer behaviour. *Marketing Letters*, 17 (1), 61-74.
- Xu, Y., & Huang, J. S. (2015). Factors influencing cart abandonment in the online shopping process. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1617-1627.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- Zhao, H., Wang, X., & Jiang, L. (2021). To purchase or to remove? Online shopping cart warning pop-up messages can polarize liking and purchase intention. *Journal of Business Research*, 132, 813-836.

Ek-1: Türkçeye Uyarlanmış Ölçeğin Son Hali


| | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|--|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| | Genel terk etme | | | | | |
| 1 | Online alışveriş sepetimdeki ürünleri satın almaktan vazgeçtiğim olur. | | | | | |
| 2 | Online alışveriş sepetime aynı oturumda bir ürünü ekleyip sonra satın almaktan vazgeçtiğim olur. | | | | | |
| 3 | Online alışveriş sepetimdeki ürünleri satın almayı tamamlamadan önce web sayfasını kapattığım ya da internetten çıktığım olur. | | | | | |
| 4 | Bazen Online alışveriş sepetini terk ederim. | | | | | |
| | Eğlence | | | | | |
| 5 | Online alışveriş sepetine ürünleri eğlence için seçip eklerim. | | | | | |
| 6 | Sıkıldığımda alışveriş sepetine ürünleri seçip eklerim. | | | | | |
| 7 | Alışveriş sepetini araştırma aracı olarak kullanırım. | | | | | |
| | Fiziki mağaza kararı | | | | | |
| 5 | Aynı ürünü online mağaza yerine fiziki bir mağazadan satın almayı tercih etmeye karar veririm. | | | | | |
| 12 | Başka bir online mağazada daha indirimli ürün bulabileceğimi düşünürüm. | | | | | |
| 13 | Fiziki bir mağazada daha indirimli ürün bulabileceğimi düşünürüm. | | | | | |
| | Güvenlik | | | | | |
| 11 | Satın almadan önce ürünün indirimine girmesini beklemeye karar veririm. | | | | | |
| 17 | Birilerinin kimlik bilgilerimi çalmasından endişe ederim. | | | | | |
| 18 | Satıcının bilgilerimi üçüncü şahıslarla paylaşacağından endişelenirim. | | | | | |
| 19 | İnternet gizliliği benim için önemlidir. | | | | | |
| | Maliyet | | | | | |
| 14 | Siparişimi vermeden önce kargo ücretlerini görünce satın almamaya karar veririm. | | | | | |
| 15 | Siparişimi vermeden önce vergi eklendiğini görünce satın almamaya karar veririm. | | | | | |
| 16 | Ödeme adımında toplam tutarı görünce satın almamaya karar veririm. | | | | | |


Ek 2: Ölçeğin Orjinali

| | |
|----|--|
| | Online cart abandonment; |
| 1 | How often do you leave items in your online shopping cart without buying them? |
| 2 | How often do you place an item in the online shopping cart, but do not buy it during the same Internet session? |
| 3 | How often do you close the webpage, or log off the Internet before you buy the item(s) in your online shopping cart? |
| 4 | How often do you abandon your online shopping cart? |
| | Decision to buy from a land-based store; |
| 5 | I decide that I would rather purchase the same item from a land-based store (as opposed to online) |
| | Entertainment value; |
| 6 | I select and place items in the shopping cart for fun. |
| 7 | I select and place items in the shopping cart when I am bored. |
| | Using the cart as a research and organizational tool; |
| 8 | I place items in the shopping cart so I can more easily evaluate a narrowed-down set of options. |
| 9 | I use the shopping cart as a form of information gathering. |
| 10 | I use the shopping cart as a shopping research tool. |
| | Wait for a lower/sale price; |
| 11 | I decide to wait for the item to come on sale before buying it. |
| 12 | I decide that I may be able to find better sales at another online store. |
| 13 | I decide that I may be able to find better sales at a land-based store. |
| | Concern about the costs of the order; |
| 14 | I decide not to buy when I see the shipping charges for my order. |
| 15 | I decide not to buy when I see the amount of sales tax added. |
| 16 | I decide not to buy when I see the total amount at the checkout. |
| | Privacy/security concerns; |
| 17 | I am concerned that someone will steal my identity. |
| 18 | I am concerned that the retailer will share my information with third parties. |
| 19 | Internet privacy is important to me. |

Bibliometric analysis of research in the field of organizational communication in the web of science database

Web of science veritabanında örgütsel iletişim alanında yapılan araştırmaların bibliyometrik analizi

Abdullah Türk¹ 

Kağan Cenk Mızrak² 

Abstract

For organizations, communication is one of the most critical factors affecting their continuity, goals, and success levels. Organizational communication directs the relationship between internal and external stakeholders of the organization by taking a role in all organizational action and managerial processes. In this context, it also affects organizational outcomes. Effectively and efficiently channelling intra-organizational communication for organizational success is also effective in employees' understanding of their duties and responsibilities within the organization and activating their knowledge skills and abilities in line with the organisation's goals. At this point, it can be said that organizational communication adds mobility to businesses through self-expression. From this perspective, it understands the communication subject's development processes that play a crucial role for organizations in the literature and revealing its relationship with other variables will bring a systematic and holistic perspective to the relevant literature. With the bibliometric analysis method made for this purpose, it is aimed to create a perspective on how organizational communication offers mobility to businesses, the development, quality and quantity of the process. In this context; Distribution of studies on organizational communication by years, co-authorship of authors, co-authorship of organizations, co-authorship of countries, citation of authors, bibliographic coupling of documents, co-citation of authorship, co-citation of sources, co- The maps of occurrence of keywords were created, and the levels of contribution to the literature and the areas where the subject interacts were conveyed.

Keywords: Organization, Communication, Organizational Communication, Bibliometric Analysis, VOSviewer

Jel Codes: O15, O19, M12

Öz

Genel olarak örgütler için iletişim konusu devamlılıklarını sağlama, amaçlara ulaşma ve başarı düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütsel iletişim, tüm örgütsel eylem ve yönetsel süreçlerde rol alarak örgütün iç ve dış paydaşları arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir. Bu bağlamda örgütsel çıktıları da etkilemektedir. Örgütsel başarı için örgüt içi iletişimi etkin ve verimli bir şekilde kanalize etmek çalışanların örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını anlamalarını, bilgi beceri ve yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmelerinde de etkili olmaktadır. Bu noktada örgütsel iletişimin işletmelere kendisini ifade edebilme üzerinden hareket kabiliyeti kattığı söylenebilir. Bu bakış açısıyla örgütler için kilit rol oynayan iletişim konusunun literatürde gelişim süreçlerini anlayabilmek, diğer değişkenlerle ilişkisini ortaya koyabilmek, ilgili yazına sistematik ve bütüncül bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu amaçla yapılmış olan bibliyometrik analiz yöntemi ile örgütsel iletişimin işletmelere hangi açılarla hareket kabiliyeti sunduğu, sürecin gelişimi, niteliği ve niceliğine dair bir perspektif oluşturmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda; örgütsel iletişim konusunda yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı, co-authorship of authors, co-authorship of organizations, co-authorship of countries, citation of authors, bibliographic coupling of documents, co-citation of authorship, co-citation of sources, co-occurrence of keywords haritaları oluşturulmuş ve literatüre katkı düzeyleri, konunun etkileşim içinde olduğu alanlar aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İletişim, Örgütsel İletişim, Bibliyometrik Analiz, VOSviewer

JEL Kodları: O15, O19, M12

¹ Asst. Prof. Dr, School of Civil Aviation, Istanbul Bilgi University, Istanbul, Turkey, abdullah.turk@bilgi.edu.tr

ORCID: 0000-0002-2804-4203

² Asst. Prof. Dr, Civil Aviation Vocational School, Uşak University, Uşak, Turkey, kagancenkmezrak@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4447-2141

Corresponding Author:

Abdullah Türk,

School of Civil Aviation, Istanbul Bilgi University, Istanbul, Turkey, abdullah.turk@bilgi.edu.tr

Submitted: 4/05/2021

Revised: 4/06/2021

Accepted: 10/06/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Türk, A., & Mızrak, K.C., Bibliometric analysis of research in the field of organizational communication in the web of science database, bmij (2021) 9 (3): 1173-1185, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1832>

Introduction

Communication is defined as creating, sharing and exchanging feelings, thoughts and information, at the point of being active, reflective and healing when people perform their duties in the organization. Mwanikwo (2003) defines communication as the interaction between individuals or groups. Communication is the connection of parts of a system to serve a holistic purpose. Communication enables people to develop and share knowledge, combine efforts and expand their knowledge, technology and culture warehouses to achieve the best results in organizational outputs (Ayeni and Akinola, 2020; 95). Organizations; the distribution of duties and managers guides employees to achieve the organisation's final goals (Kılıçarslan, 2016; 156). Situations taking place in the organization are not independent of each other. At this point, organizational communication can be defined as the exchange of information, feelings and thoughts that employees realize in line with common goals and objectives among individuals in the organization (Tutar & Yılmaz, 2013; 21).

Communication is an essential element for developing organizations. An organization that does not create an effective communication environment will find it challenging to achieve its goals. Organizational communication is a form of activity performed by people involved in an organization. Communication within organizations is divided into external communication and internal communication (Kristina, 2020; 67). Organizational communication; It provides the coordination of the organization in its relations with its internal and external stakeholders (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010), the harmony within the organization, the walking of the works and the motivation in the management and production processes (Solmaz, 2004; 108). The organizational communication process is not unidirectional and includes feedback as a result of organizational actions. The communication process without feedback is not healthy. In the organizational communication process, the interaction between employee and manager occurs in two directions (Kurudayıoğlu & Deniz, 2001). Organizational communication; Planning, coordination, motivation and control functions are carried out in two ways depending on the structural characteristics of the communication and the flow direction of the message. Depending on the structural feature, formal and informal communication, vertical communication depends on the message's flow direction; It appears top-down, bottom-up, horizontal, and crosses communication (Genç, 2004). Thanks to this communication, managers can provide the necessary information exchange in decision-making processes. It is essential for managers to convey their decisions to employees and to mobilize employees. It positively affects the job satisfaction and motivation of the employees and indirectly their organizational commitment. It is essential to ensure the continuity of organizational activities and cooperation between employees, reducing the margin of error, reducing costs, and profitability in the effective execution of strategic plans (Bakan & Büyükbese, 2004). No matter how skilled and high-performance employees are, they cannot turn into potential performance if there is no effective communication in the organization. Effective communication in organizations plays a significant role in the effectiveness and efficiency of the organization (Gökçe, 2006; 87). As a result of the multi-faceted effects and results of organizational communication, the studies conducted in the literature between 2000 and 2021 were researched with bibliometric analysis to create a systematic perspective. Studies on organizational communication were scanned; The authors, journals, institutions, countries, organizational communication, the development process, which variables are related to the literature, which subjects were studied and not studied were determined and mapped. Another aim is to provide a qualitative and quantitative perspective to researchers who will work in the future.

Literature review

Communication

People can understand and explain their inner and outer worlds through communication. With the help of communication, people transfer feelings, thoughts and information to their environment and make sense of it (Çakır, 2020). In this context, the communication process within the organization means much more than the daily conversations of the employees. Communication plays a vital role in fulfilling the duties and responsibilities of the employees in the organization. Managers provide coordination by reaching their employees through the communication function. As a result, the work can be done more efficiently by ensuring employee integrity (Çetinkaya and Akkoca, 2021: 74-75). The nature of communication is an idea, emotion, thought, any positive or negative organic behaviour. Therefore, communication; has a different character according to the environment in which it is located, the people in this environment and the structure of relations. It can be said that it represents different mobility in every environment where communication exists. Contact; Although it is one of the essential elements for industrial efficiency in the business literature, it comes to the fore. However, the basics of

communication convey the social reflections of cultural codes. At this point, the basis of social behaviour processes, which reflect culture, gains meaning with the necessity of reconciliation.

Thanks to the continuity of change, the dynamics of an organization that is constantly developing point to unified organizational communication. The transfer of culture, which is already like organizations, is also provided through communication. At this point, organizational communication; is one of the most important elements desired for the organization to achieve its final goals. (Kristina,2020:62).

Organizational communication

Organizational communication is defined as the use of all communication tools to establish effective communication by evaluating the communication environment within the organization as a whole. In addition, organizational communication is a process that ensures the continuous exchange of information and the creation of interdepartmental relations in order for the organization to achieve its goals. Sharing information and ideas within the organization plays a role in creating a positive working environment (Kaplanseren and Nart,2020: 920). Sharing information and ideas within the organization plays a role in creating a positive working environment (Kaplanseren and Nart,2020: 920). Therefore, organizational communication reflects the organisation's basic principles, culture, characteristics, values , and orientation (Suh, Harrington & Goodman, 2018: 223). When we look at the studies done in domestic and foreign literature, positive relations between organizational communication and positive psychological capital, citizenship, self-employment, organizational commitment, and internal productivity support variables come to the fore.

The primary purpose of organizational communication is to contribute to the organization by acting in cooperation. This contribution is made by supporting the employees in realising organizational goals by providing the most appropriate communication channel. Organizations also have purposes such as influencing and directing people in parallel with the objectives determined according to their nature (Oğuzhan, 2020; 17). Contact; An architectural task is assumed in harmonising the social structure to ensure coordination and integrity.

Methodology

Bibliometry; It covers the mathematical and statistical analysis of data obtained from sources such as articles, books, and journals (Broadus, 1987). Bibliometric analysis; It is accepted as an interdisciplinary basis that provides a broader perspective by mapping the development level of scientific studies (Khara et al., 2020). Bibliometric studies make it possible to quantify a specific field by reviewing the literature and evaluating the results, determining the variables associated with the field (Kasemodel et al., 2016) and identifying the missing points (Van Raan, 2005). The techniques used in the analysis have evolved. The contributions of the publications in the literature to the scientific field started to be analyzed based on institution, country, and author (Okuba, 1997; 9). Bibliometric analysis data; It was taken from the Web of Science database, a scientific reference and statistical information platform that provides comprehensive and comprehensive data in various fields of knowledge (Li et al., 2018). Analyzing the citations made in the studies provides data to determine the sources that contribute the most to the field, the history of the literature in the relevant fields, and the leading journal (Tatar & Ece, 2012; 1). The data were mapped by analyzing the emergence of countries, institutions, co-authors, journals and keywords with the VOSviewer analysis program (Omogbe et al., 2020).

In this study, all studies conducted between specific years in the relevant field using the Web of Science database were scanned and documented to evaluate the contributions made to the literature. Documented studies were transferred to the VOSviewer database and visualized. The data transferred to the VOSviewer database, co-authorship of authors, organizations, countries, citation of authors, bibliographic coupling, co-citation of authors, sources, co-occurrence of keywords maps were created. Created maps; It enabled the visualization of authorship, co-authorship, institution, country, bibliographic data, citation analysis and the variables associated with the keyword formation map.

It can be seen that bibliometric analysis provides benefits such as revealing the chronological development performance of the field, providing mobility to the literature, providing qualitative information along with quantitative information about the studies, presenting the variables studied and not studied in the field, providing a perspective by guiding future studies with current information.

Findings

In the web of science database, 1,398 studies were found as the topic of “organizational communication” and published between 2000-2021. The distribution of the studies conducted over the years is shown in Table 1.

Table 1: Distribution by Years

| Publication Year | Publication Number |
|------------------|--------------------|
| 2021 | 18 |
| 2020 | 138 |
| 2019 | 141 |
| 2018 | 124 |
| 2017 | 129 |
| 2016 | 146 |
| 2015 | 120 |
| 2014 | 54 |
| 2013 | 66 |
| 2012 | 65 |
| 2011 | 66 |
| 2010 | 51 |
| 2009 | 49 |
| 2008 | 47 |
| 2007 | 38 |
| 2006 | 30 |
| 2005 | 27 |
| 2004 | 17 |
| 2003 | 12 |
| 2002 | 17 |
| 2001 | 15 |
| 2000 | 20 |

Considering the distribution of the work done by years; Between 2000 and 2007, it has been observed that the work done in the field of "organizational communication" around the world is at a minimal level. An average streak was caught between 2007 and 2014. Especially as of 2015, the number of studies gained momentum, which reached the highest level in 2016. Since the number in 2021 covers the first half of the year, it does not represent the whole year. When a general evaluation is made; It is seen that 816 studies conducted in the last six years constitute approximately 59% of the total 1,398 studies conducted in the last 21 years. When the subject of organizational communication gained momentum; It seemed to coincide with the period when social media, smartphones and mass media encouraged a subjective collective network for each individual, organization and industry. This situation can be evaluated as expanding the scale of globalization and the effect of rapid internationalization, where everyone can see each other on the scale of academic work.

In Figure 1, studies on "organizational communication" between 2000 and 2021 were scanned in the Web of Science database, and it was seen that a total of 2652 authors contributed. It is seen that the number of those who published at least 3 of these authors is 111. Co-authoring connection strength with other authors was calculated for each of these researchers. It was seen that 64 authors from these researchers were linked to each other. Especially Fajardo Valencia and Gloria Consuelo formed the most significant cluster with the most connections, 28 streams and 28 connection strengths. Nivia Florez and Adriana Marcela formed another largest cluster with 28 publications and 28 connectivity. Cooren and Francois formed the second-largest cluster with 19 broadcasts and 23 connection strengths. Leonardi, Paul M. formed the third cluster with nine broadcasts and 12 connection strengths. Buzzonell and Patrice M. formed the fourth cluster with 13 streams and seven connection power. According to these data, connection strength and co-authorship numbers show how vital collective power is in academic studies. In addition, the connections of prominent researchers with each other and their rankings highlight how important the network is in academic studies. It shows that the linking power of this synergy is also essential for its qualitative contribution to academic studies.

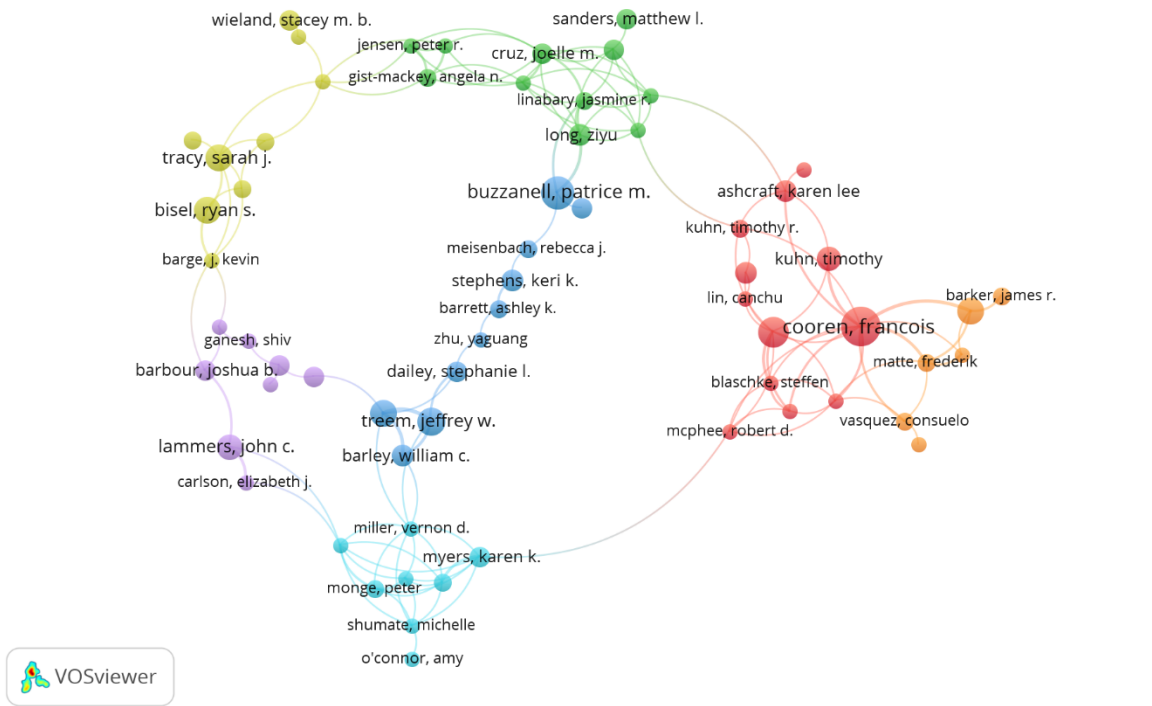


Figure 1: Co-authorship of Authors on Organizational Communication

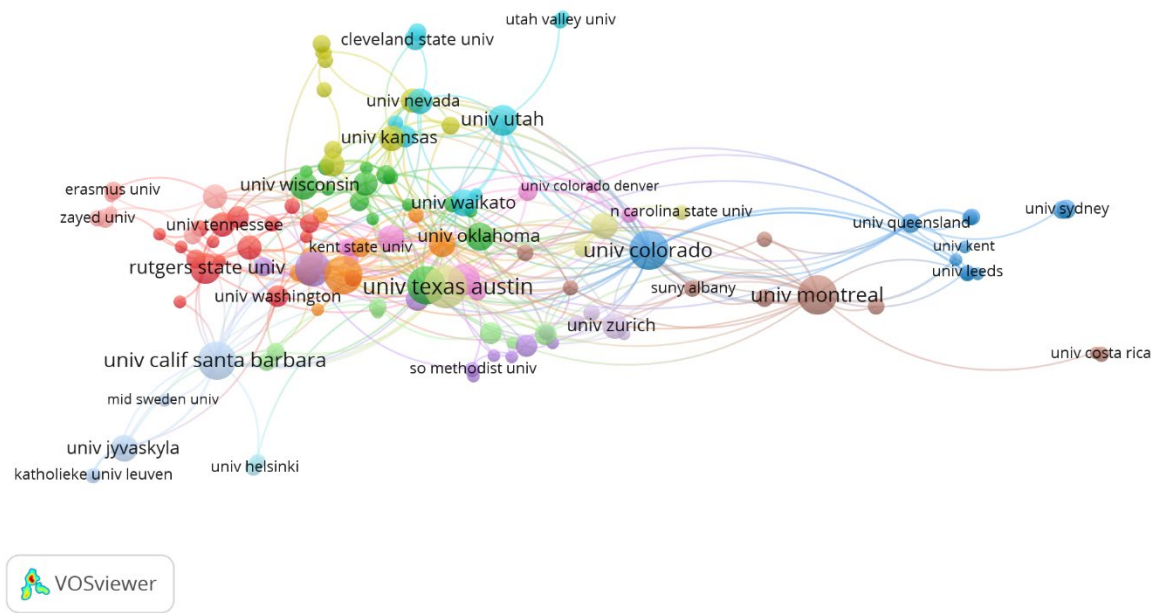


Figure 2: Co-authorship of Organizations on Organizational Communication

In Figure 2, studies on "organizational communication" between 2000 and 2021 were scanned in the Web of Science database, and a total of 1150 organizations were found. Of these organizations, 176 institutions have published at least three publications. In addition, a co-authorship connection with other organizations was determined for each of the organizations. It has been determined that 133 out of 176 organizations are interconnected. Of these, Indiana University received 1060 citations in total with five publications. The University of Colorado has published 27 publications and received a total of 1055 citations. The University of Utah has published 17 publications and received 939 citations. The fourth most cited university was the University of Montreal, with 27 publications, with 866 citations. Purdue University has published 25 publications and received a total of 404 citations. The University of

Missouri published 13 publications and received 169 citations in total. Another data given by the co-authorship of organizations map is related to the connectivity of universities. Accordingly, the universities with the most connection power are the University of Colorado with 40 connectivity, Texas Austin with 34 connectivity, Purdue University and the University of Missouri with 31 connectivity. According to the transferred data, academic studies' general idea is a connection power parallel to the number of studies. However, in this data, a contrary picture emerges. The most important conclusion to be drawn from this is that the qualifications of the studies carried out by institutions or individuals are independent of quantitative data.

In Figure 3, studies on "organizational communication" between 2000 and 2021 were scanned in the Web of Science database, and a total of 71 countries were identified. It has been determined that at least three publications have been made in 51 of these countries. In addition, a common citation link with other countries was calculated for each of these 51 countries. According to this calculation, 47 of 51 countries seem to be interconnected. According to the data given by the co-authorship of countries map, the number of publications is; USA 657, Canada 53 publications, England 40 publications, Australia 39 publications, Netherlands 33 publications, Denmark 24 publications. Another data given by this map is the citation ranking; USA 14016 citations, Canada 1339 citations, England 1232 citations, Denmark 891 citations, Australia 815 citations, Netherlands 698 citations. The only conclusion to be drawn from this is that it is in the 6th place in the publication ranking and the 4th place in the citation ranking in Denmark, which may create a perspective on the quality of the publications among the quantitative data for this country. In addition, the effect of the synergy created with the network of the researchers, whose result is shown in Figure 1, is also seen in the interaction with the countries. Therefore, the consistency of the data transferred in figures 1 and 3 comes to the fore.

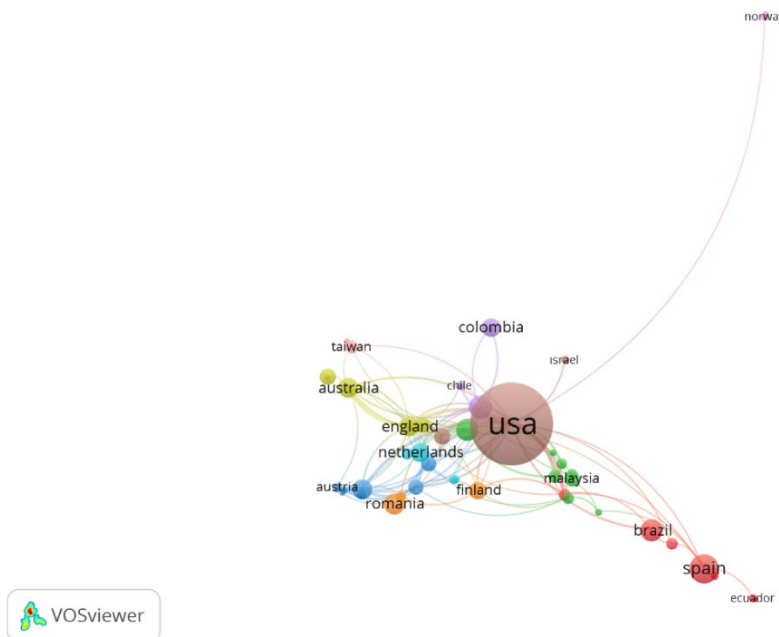


Figure 3: Co-authorship of Countries on Organizational Communication

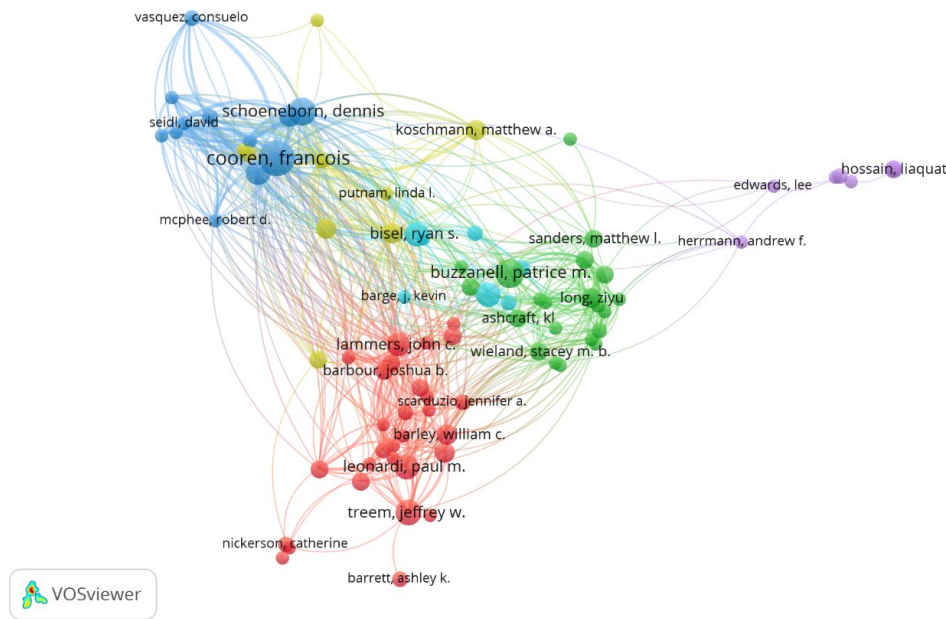


Figure 4: Citation of Authors on Organizational Communication

In Figure 4, studies on "organizational communication" between 2000-2021 were scanned in the Web of Science database. The number of citations with other authors was calculated for each author from the data obtained in this map. According to this; The number of citations of the researchers who contributed to their studies as a single author is listed. Cooren, Francois ranks first with 19 publications and 820 citations in total. Then Saxton, Gregory D. 4 publications and 613 citations, Ashcraft, Karen Lee 6 publications with 530 citations, Kuhn, Timothy R. 4 publications and 470 citations, Lars Thoger Christensen made three publications and 424 citations, Dennis Schoenebon with 12 publications. It received 355 citations. After this ranking, the ranking continues with a significant decrease in publications and citations made. The practical conclusion to be drawn from this is that as the number of publications decreases, researchers with more citations than other authors can express a qualitative meaning and quantitative data. At this point, contrary to the general opinion in academic studies, there is no direct proportion between quality and quantity. This study data shows consistency in the name of the study in parallel with the data interpretation given in Figure 2.

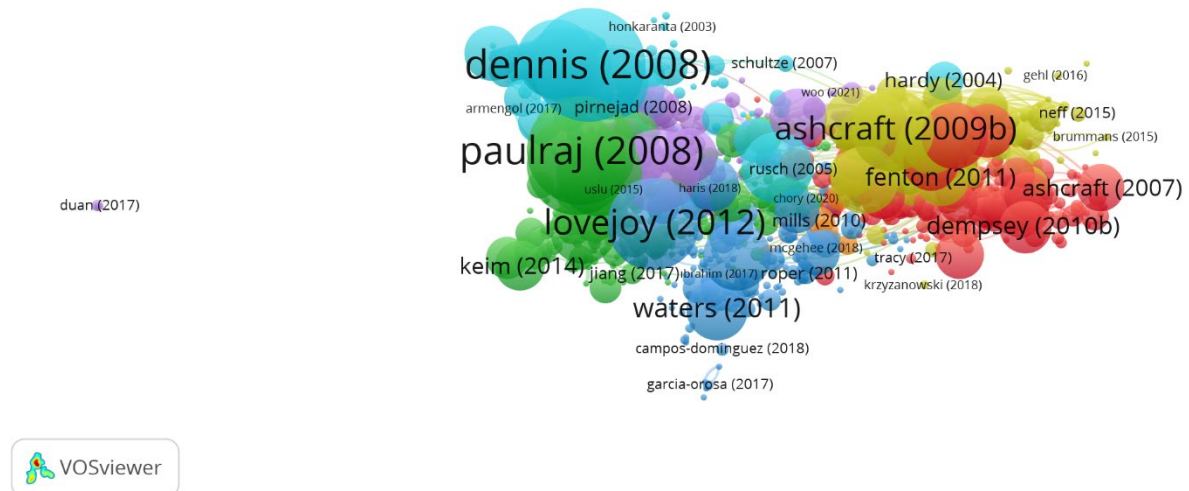


Figure 5: Bibliographic Coupling of Documents Organizational Communication

In Figure 5, between 2000-2021, 1398 studies of "organizational communication" were found in the Web of Science database. 998 of 1398 studies were found to be interconnected. The finding obtained from this map determines the year in which the highest citation was obtained for a single study and which journal was published. According to this, Dennis, Alan R. ; Fuller Robert M. ; Valacich Joseph S. made the most significant cluster with 567 citations to their work in *Mis Quarterly* in 2008. Paulraj, Antony and Lado, Augustine A. and Chen, Injazz J. 519 to their work in the *Journal of Operations Management* in 2008, Johnston, Allen C. and Warkentin, Merrill to 433 citations to their publication in *Mis Quarterly* in 2010, Lovejoy, Kristen and Saxton Gregory D., on the other hand, received 376 citations to his publication in the *Journal of Computer-Mediated Communication* in 2012, Aschkraft, Karen Lee and Kuhn, Timothy R. and Cooren, Francois received 302 citations for their work at the *Academy of Management Annals* in 2009. After this ranking, the years show similarity, and the number of citations decreases in a balanced way. The practical conclusion that can be drawn shows that the highest reference to a single work in organizational communication was received in 2008. In addition, when evaluated based on Table 1, it may be because the first year, the number of stable publications caught in the relevant article coincided with this year. It is seen that the power of the works given collectively is more than the efficiency obtained from the works done alone. It also shows that a single study with multiple authors can have a more substantial qualitative power than studies with one author. These data also support the data obtained from figures 1 and 3, emphasising the importance of networking in academic studies. The practical conclusion to be drawn from here is; In academic studies, it is seen that connection, citation, country pairing, author association are factors that increase the quality.

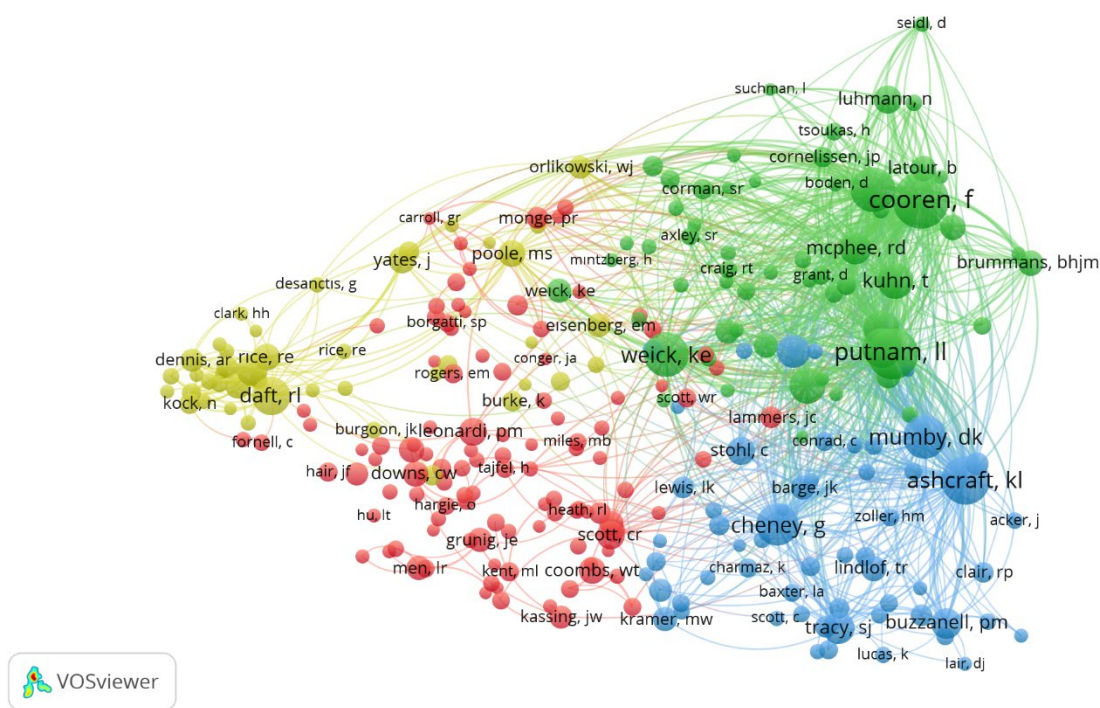


Figure 6: Co-citation of Authorship on Organizational Communication

In Figure 6, in the Web of Science database, 269 authors were identified when the evaluation was made within a minimum of 20 citation constraints among 2652 authors who worked on "organizational communication" between 2000 and 2021. The number of joint citations for more than one study of the same author with other writers was calculated in this map, according to this; Cooren, F. 345 citation, Putnam, L.L. 288 citations, Ashcraft, K.L. 258 citations, Taylor, J.R. 228 citations, Weick, K.E. 219 citations, Mumby D.K. It received 210 citations, Cheney, G. 194 citations. As of this ranking, 100 households are ranked with a steady decrease. This research data needs to look at the table in reverse while revealing the author's character on organizational communication. At this point, the number of authors with 20 or fewer citations is 2,383. This data shows that 90% of the authors working on organizational communication have a severe deficiency in producing quality works in the field. In other words, 90% of the authors should increase the quality of their studies in this field.

In Figure 7, When all publications on "organizational communication" and organizational communication were evaluated in the Web of Science database between 2000-2021, within a minimum of 20 citations, 363 journals were identified. For each of these journals, the total number of citations of

the studies in the relevant field was calculated, according to this; "Academy of Management Review" 986 references, "Academy of Management Journal" 834 references, "Organization Sciences" 821 references, "Management Communication Quarterly" 682 references. The "Administrative Science Quarterly" received 676 references. "Communication Monographs" received 655 citations. The practical conclusion to be drawn here is that the number of publications in each journal may take different quantitative ranges. However, when these quantitative data are evaluated alone, it may be misleading in determining the qualified contribution to the relevant field. While contributing to the journal's quality that it publishes, the number of citations received in the relevant field can create a more robust perspective. The obtained research data offers researchers who want to work in this field about journals or institutions that publish qualified works in the relevant literature.

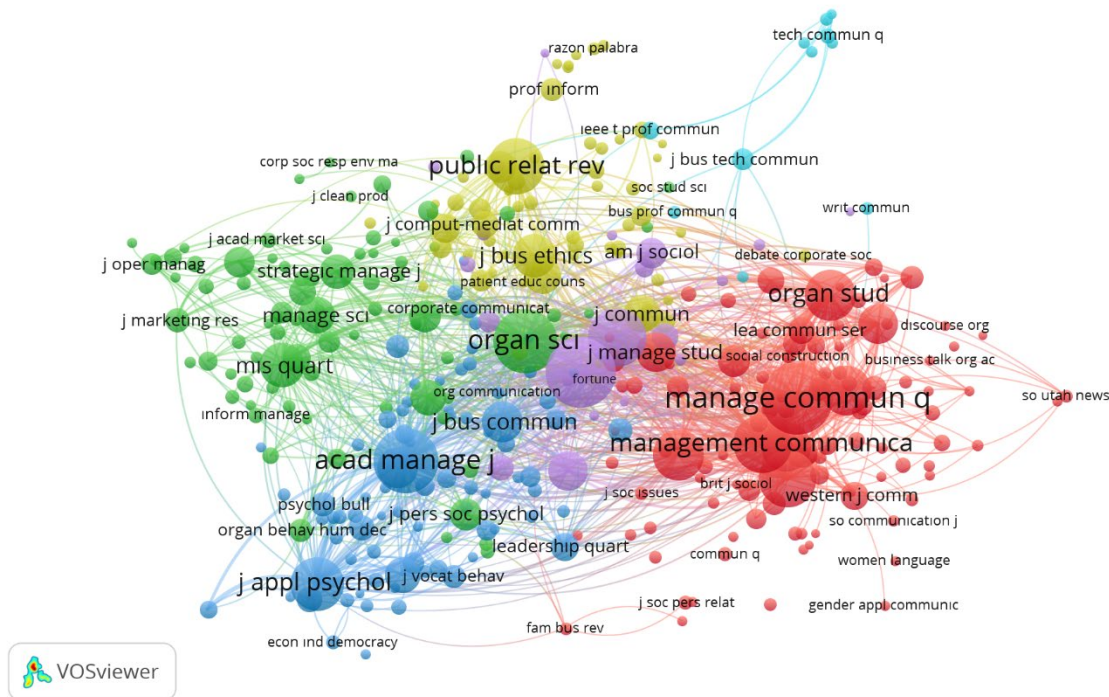


Figure 7: Co-citation of Sources on Organizational Communication

A total of 3298 keywords were found in the studies on "organizational communication" between 2000 and 2021 in the Web of Science database. When the found keywords are evaluated within the minimum ten repetition constraints, 40 keywords have been identified. According to this; "Organizational communication" 515 times, "communication" 103 times, "public relations" 51 times, "social media" 46, "organizational culture" 30 times, "corporate communication" 29, "internal communication" 27 times, "leadership" 26 "corporate social responsibility" and "social networks" were used 20 times, "job satisfaction" 17 times, "sensemaking" 16 times. A practical conclusion to be drawn here; shows which variables are in a more intense relationship with the relevant subject. This data can also provide a perspective for researchers who want to work on the relevant subject to make different contributions to the literature.

stakeholders in a certain network of relationships. This judgment confirms both the relationship of leadership practices with communication and the frequency of corporate social responsibility and corporate relationship network studied on the subject. The dimension of interpersonal relations in the relevant subject constitutes the communication network of the organization in total. The more versatile this dimension is, the stronger the network of relationships. The intensity of vertical or horizontal coordination in a work environment is important in completing the works. One of the important outcomes of this factor is that employees feel satisfied with their work. The frequency of studies conducted between organizational communication and job satisfaction creates a perspective on the importance of relationship coordination for businesses. In organizational communication, not all information transferred within the network is in open information format. Most of the time, this information is in implicit format. At this point, the process of perceiving the information given in the communication network occurs. The quality of communication directly affects the speed of the perceived process. Conducting studies between organizational communication and sensemaking confirms this situation. Especially, studies conducted in this area create more than one perspective and highlight striking points. This study conducted in the field of organizational communication has two general presentations about the literature. The first of these points out the importance of organizational communication with external stakeholders, although it is related to internal processes. The other points out that this network is manageable, especially considering the relationship between the processes in the communication network and the issue of leadership. At this point, it is seen that this study in organizational communication has achieved its purpose. Especially in recent years, the increase in research in organizational communication shows an increase in interest in this field. As a result of the findings, the countries that contributed the most to the literature with their institutions and co-author networks in this field are the USA, Canada, England, Australia, Netherlands, Denmark. However, especially in Turkey, qualified studies in the relevant field could not be determined. It is thought that the most important limitation of this situation may be about foreign languages when the related literature is developed in the countries. In order to increase the quality in terms of the country, the journals in which the qualified works are given, the countries that give the qualified works, the authors who produce the qualified works should be followed systematically. However, as there is an increase in the number of studies in organizational communication that point to the communication processes between internal and external stakeholders of the organization, the literature will deepen. Therefore, another suggestion is important to guide the researchers who will work in the related field with the frequency of other variables transferred with the co-occurrence keywords map and work with different variables that have not been studied to diversify the related literature of quantity and quality.

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The authors declared that this study has received no financial support

Ethics Committee Approval:

This study does not require ethics committee approval.


Author Contributions:

Idea/Concept/Design: **A.T.** Data Collection and/or Processing: **A.T.** Analysis and/or Interpretation: **A.T.** Literature Review: **K.C.M.** Writing the Article: **A.T., K.C.M.** Critical Review: **A.T., K.C.M.** Approval: **A.T., K.C.M.**

References

- Ayeni, A. J., & Akinola, O. B. (2020). Organizational Communication and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Revista Journal of Education and Practice*, 11(17), 94-102.
- Bakan, İ. ve Büyükebeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7, 1-30.
- Broadus R. N. (1987). Toward a Definition of "Bibliometrics", *Scientometrics*, 12 (5-6): 373-379.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilecek teknikler üzerine bir inceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 973-989.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 66-84.
- Genç, N. (2004). Yönetim Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gökçe, O. (2006). İletişim Bilimine Giriş. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaplanseren, S., & Nart, S. (2020). Psikolojik Güçlendirme Ve Presenteeism İlişkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi: Y Kuşağı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Administrative Sciences/Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38).
- Kasemodel, M. G. C., Makishi, F., Souza, R. C. ve Silva, V. L. (2016). "Following the trail of crumbs: A bibliometric study on consumer behavior in the Food Science and Technology field", *International Journal of Food Studies*, 5(1):73-83
- Khara, B., Dey, J. K., & Mondal, S. K., (2020). Sustainable recycling in an imperfect production system with acceptance quality level dependent development cost and demand. *Computers & Industrial Engineering*, 142, 106300.
- Kılıçarslan, S. (2016). İletişime Giriş. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kristina, K. (2020). The Organizational Communication Perspective Theory. *Journal of Social Science*, 1(3), 61-74.
- Kurudayıoğlu, M. ve Deniz, K. (2001). İletişim. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Li, K., Rollins, J. ve Yan, E. (2018). Web of science use in published research and review papers 1997-2017: A selective, dynamic, cross-domain, content-based analysis. *Scientometrics*, 115, 1-20.
- Oğuzhan, M. (2020). Kamuda Örgütsel İletişim Sorunsalı: E-Devlet'e Kısa Bir Bakış.
- Okuba, Y. (1997), "Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/01, OECD Publishing, (<http://dx.doi.org/10.1787/208277770603>).
- Omogbe, O., Naseer, A., Steinberger, M. R., El-Kharouf, W. A. & H. Onyeaka. (2020). Carbon capture technologies for climate change mitigation: A bibliometric analysis of the scientific discourse during 1998-2018. *Energy Reports*. Volume 6, November 2020, Pages 1200-1212.
- Solmaz, B. (2004). Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. Konya: Tablet Kitabevi.
- Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217-244.
- Tanrıverdi, H. & Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:11, 101-122.
- Tatar, C.C. & Ece, A. S. (2012). Bilimsel Dergilerdeki Müzik Makalelerinin Bibliyometrik Profili. *Akademik Bakış-Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 1-16.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2013). İletişim Genel ve Örgütsel Boyutuyla. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Van Raan, A. F. J. (2005). Fatal Attraction: Conceptual and Methodological Problems in the Ranking of Universities by Bibliometric Methods. *Scientometrics*, 62(1), 133-143.
- Yılmaz, B. (2003). "Toplumsal İletişim ve Kütüphane", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 20(2), s.11-29.

Determinants of households' income in Mazar -e- Sharif Mezar-ı Şerif'te hanehalkı gelirin belirleyicileri

Abdul Kabir Azizi¹ 

Abstract

Studying household income is one of the most critical issues in poverty theory and income distribution. This research aims to identify and examine determinants of household income in Mazar-e-Sharif. The study is a descriptive-analytical methodology approach, and in terms of practical purpose, this study is applied research conducted a cross-sectionally with a microeconomic approach at the local level. The sample size included 200 households from the six sites of Mazar-e-Sharif in the year 2020, which were sampled through Be selected by chance. The data collection tool is an individual questionnaire conducted and collected by the researcher, which was analyzed by SPSS software using a regression model and developed econometrics model. The research findings show that the proposed regression model can predict 42.2% of the dependent variable. Furthermore, the analysis of regression model shows that the education of the head of household, members with contractual employment, number of employed members in households, income source of retirement, rent, Hawala, farm have the significant positive relationship with the dependent variable only income source of handicraft has the hostile relationship with the dependent variable. However, the rest of the independent variable does not have a significant relationship with the dependent variable.

Keywords: Household Income, Affecting Factors of Household Income, Head of Household, Demographic Factor of Head of the Household, Employment

JEL Codes: C1, G2, G47, P27

Öz

Hanehalkı gelirin incelenmesi, yoksulluk teorisi ve gelir dağılımındaki en önemli konulardan biridir. Bu araştırma, Mezar-i-Şerif'te hane gelirin belirleyicilerini belirlemeyi ve incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma betimsel-analitik bir metodoloji yaklaşımı olup, uygulama amacı açısından yerel düzeyde mikroekonomik bir yaklaşımla kesitsel olarak gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırmadır. Örneklem büyüklüğü, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle örneklenen 2019 yılında Mezar-i-Şerif'in 6. bölgesinden 200 haneyi içermektedir. Veri toplama aracı, araştırmacı tarafından yapılan ve toplanan, SPSS yazılımı ile regresyon modeli ve geliştirilen ekonometri modeli kullanılarak analiz edilen bireysel anketir. Araştırma bulguları, önerilen regresyon modelinin bağımlı değişkenin %42.2'sini tahmin edebildiğini göstermektedir. Regresyon modelinin analizi, hane reisinin eğitimi, sözleşmeli çalışan üyeleri, hanelerde çalışan üye sayısı, emekliliğin gelir kaynağı, kira, Hawala, çiftlik bağımlı değişkeni ile sadece gelir kaynağının önemli pozitif ilişkisi olduğunu göstermektedir. El sanatları bağımlı değişkenle negatif ilişkiye sahiptir, ancak bağımsız değişkenin geri kalanı bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

Anahtar Kelimeler: Hane Geliri, Hane Gelirini Etkileyen Faktörler, Hane Reisi, Hane Reisinin Demografik Faktörü, İstihdam

JEL Kodları: C1, G2, G47, P27

¹ Assist. Prof, Balkh University, Faculty of Economics, Department of Finance and Banking, Mazar-i-Sharif, Balkh,

Afghanistan, Azizi@ba.edu.af

ORCID: 0000-0001-7833-2409

Submitted: 1/08/2021

Revised: 8/09/2021

Accepted: 15/09/2021

Online Published: 25/09/2021

Citation: Azizi, A.K., Determinants of households' income in Mazar -e- Sharif, bmij (2021) 9 (3): 1186-1197, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1923>

Introduction

Afghanistan has passed three decades of war and conflict and slowly moving toward a relatively safe and stable state. However, in terms of living standards and economic development still have no suitable conditions for the citizens. War and social disintegration have destroyed the country natural, human and economic resources and left unused infrastructure. As a result, many people have lost their livelihoods, and many groups have been denied access to health, education, and welfare. After the Taliban's regime, the destruction of the war began to rebuild, a series of urgent activities were organized, and institutions restored their capacity. However, the urgent need is complementary to many ongoing humanitarian programs that, with long-term development strategies, have made it their goal to empower the poor and vulnerable.

The Central Statistics Office (CSO), in cooperation with the Ministry of Economy of Afghanistan, has published the first multidimensional and comprehensive poverty report in the first report of (CSO, 2019). stating that 52% of the country's population is in multidimensional poverty. The report explores five areas: "Educational status, health, living standards, employment, and the impact of security on their lives." According to the Multidimensional Poverty Index, a person is considered poor in terms of multidimensional poverty if he or she is simultaneously deprived of 40% of the indicators or more (CSO, 2019).

The Central Statistics Office wrote in a multidimensional poverty report that 58 per cent of all multidimensionally poor people are children under the age of 18. Moreover, the report said that six out of ten Afghan children live in multidimensional poverty.

The previous years' report stated that any family with less than two thousand and sixty afghanis per person is considered poor. Multidimensional poverty is more than 18 per cent in urban areas, more than 60 per cent in rural areas, and more than 89 per cent in nomadic (Kochi) areas. Multidimensional poverty is about 15 per cent in Kabul province, but about 85 per cent in Badghis and 80 per cent in Nuristan. In the study, 33 per cent of poor people said they lived in families with four children, but more than 61 per cent of the poor lived in families with more than ten members. In 60% of low-income families, the head of the family is illiterate. Forty-eight per cent of families said the only literate people in their families were children under the age of 10 (Multidimensional Poverty Index (MPI), 2019). According to Afghanistan living condition report in (Organization, 2016-2017), 60 to 63% of the population living in the rural areas and most of the population working in the agriculture sector, but due to civil wars, several years of drought, and lack of modern water management, this sector is highly affected. The report mentioned that 22% of the total GDP depends on agricultural products, which declined from 30% in 2007. The survey also confirms that agriculture, farming, and animal husbandry make up the backbone of the Afghanistan economy and provide 44% of Afghan households' income. For 28% of this percentage, agriculture is the most important source of income for their households (ALCS, 2016-2017). Livestock is another important source of income for the Afghan rural households, either for family consumption or market sales of animals or animal products. The report says that lack of knowledge of where and how to obtain veterinary services, distance, and the cost is the critical cause of not developing this sector. This survey also elaborates a sharp deterioration in the welfare of Afghan families from 34% in 2007-08 to 55 % (ALCS, 2016-2017), which shows that the incomes of Afghan households fall (Cothari, 2004)

The above statistics show that poverty in Afghanistan still is in a disaster situation for Afghan households. However, by analyzing these data, a question arises: which factors can affect the level of poverty and increase the income of households in the country?

Meanwhile, the necessity of studying the households' income is subjected to this index's role in developing the economic system. Households' income defines the household's spending in the economy, which is part of GDP and plays an essential role in the microeconomics system (Ashok, 2015). Therefore, studying opportunities and constraints can help policymakers design and develop policies that facilitate the income increment of households in poor areas.

According to the studies by (JAEBR, 2014), he mentioned five determinants of households' income shares, including agriculture, business-commerce, house rent, gift-remittance-assistance, and other sources. Amongst them, household size was the most significant positive determinant of households' income and followed by farm household dummy and share of agricultural income in the same year.

Moreover, another study (Smith, 2007) stated that human capital and demographic factors affect a households' income. This research indicated that a high-income household is likely to have a middle-aged, married, well-educated male in good health as its primary earner.

According to many studies and research in this field, many factors affect a household's income, and they could be different in types or intensity from one region to another. Therefore, this research aims to analyze the determinants of households' income in Mazar-e-Sharif city of Afghanistan.

Empirical research on determinants of households' income

Valuable research on this subject, done by a professor in Herat province of Afghanistan, is "Determinants of Household Income in Afghanistan an Empirical Analysis" by (Temory, 2017). in his doctoral dissertation. He stated that his research aims to assess what factors have had a significant impact on the income of households in Afghanistan and how much they have changed in terms of their importance to household income in recent years. The research was conducted in the five most populous provinces in Afghanistan, and it is examined whether there is a difference in areas and terms of rural or urban dependence on households.

The Mincer Model results were analysed to investigate the factors that affect household income in the research area in 2015. This model used seventeen explanatory variables to investigate factors affecting household income, and only ten explanatory variables are significant. The model results show that the model has overall goodness of fit regarding the p-value of the F-statistics. The coefficient of determination (R-squared) in the model was 0.1267, and this value suggests that independent variables have explained 12.67% of the total variation in the log of household income under the analysis. The analysed data also shows the result of the Mincer Model that was analysed in 2009 to investigate factors affecting household income in the study area. This model used sixteen explanatory variables to evaluate the factors affecting total household income, and only six explanatory variables were significant. The result of the model shows that the model has overall goodness of fit regarding the p-value of the F-statistics. The coefficient of determination (R-squared) in the model was 0.370804, and this value shows that independent variables in the analysis explain 37.08% of the total variation in the log of household income. The two estimations show a significant difference. The age of the household head is significant in both periods and has a negative impact. The number of children was only significant in 2015. Married, family members, and females were only significant in 2009. Experience, languages, and savings were only significant in 2015, positively correlating household income. The dummy variables Kabul and Herat are significant in the 2009 data set but have a negative sign. The four dummy variables Kabul, Herat, Kandahar, and Nangarhar, are significant in 2015 with a positive sign to household income. Narcotics is significant in both periods (Temory, 2017).

This study was an economic evaluation based on the 2007 NRVA Research Project data and, in some cases, the 2005 NRVA data to identify the factors influencing household income in rural areas of Afghanistan. This study can be divided into three main sections. In the first part, the primary sources of income of rural households and their share are identified, and then the amount of household income and the distribution of income of rural households are explained. The findings show that 30% of rural households are single, and the rest are self-employed. The main activity of rural households in Afghanistan is agriculture. (Javanmardi, 2009).

In the second part, according to the literature of the study, experimental theories, and evidence, the physical, human and social realities of the Afghan society have been identified as the main factors affecting the income of rural households.

An analysis of econometrics conducted in this study shows that *physical capital and human capital* have an essential effect on determining the income of rural households. The amount of irrigated land, rainfall, and garden available to the household, the value of livestock, and ploughing the land with a tractor positively affect household income. Meanwhile, the share and effect of the ploughing method are very significant. Among the introduction of human capital, the household dimension also has a positive effect on income. This fact shows that the unskilled workforce plays a vital role in securing the livelihoods and incomes of rural Afghan households.

On the other hand, agricultural inputs also positively affect household income in the econometric model. The critical point is the positive and effective role of consulting with promotional experts. Furthermore, in the third part, which is the primary purpose of that study is the activities and measures that can be used in designing policies and strategies to improve revenue generation methods, economic reproduction and increase productivity in the fields of agriculture, organizing knowledge and information, loans and credit, the development of non-agricultural jobs, and the development of the rural market (Javanmardi, 2009).

In a study entitled "Household Income in Afghanistan's Rural Areas" in 2006, Hector Malta writes that research on rural earning methods in Afghanistan was minimal.

The National Risk and Vulnerability Assessment Study (Y, 2005). cited above provided valuable data and information for the first time that would allow it to gain a more accurate picture of the socio-economic status of Afghan society. In addition, the descriptive report of the survey data, released in June 2007, is a good text for understanding the different dimensions and contexts of Afghan urban and rural issues.

However, it does not provide information on household income, whether urban, rural or urban, or overall. Section 7 of the third section of the survey, titled Household Income and Credit, deals mainly with household income sources and does not indicate income and distribution. However, the survey questionnaire collected the relevant data, and its file was also available (Y, 2005).

A more recent May 2007 report on the activities of Afghan rural households was published by Anna Paterson with the support of the US Agency for International Development and the NET FEWS. The report, titled: Labor Markets, Earnings and Food Security Strategies in Afghanistan, aims to understand better the labour market and livelihood-based strategies of work and activity in southern and central Afghanistan, and to improve food safety analysis, injury assessment. Early adoptions and warnings have taken place (Zadah, 2007)

What he emphasizes is that the ratios presented in his report identify "the share of each activity" as one of the sources of household income, not the "share of income" for each occupation or activity (Zadeh, 2007)

In another study by (JAEBR, 2014). he mentioned five determinants of households' income shares, including agriculture, business-commerce, house rent, gift-remittance-assistance, and other sources. Amongst them, household size was the most significant positive determinant of households' income and followed by farm household dummy and share of agricultural income in the same year.

An article entitled "Analysis of the Determinants of Income and Income Gap between Urban and Rural China" was done by (Heshmati, 2013). This paper studies the determinants of income and urban-rural income gap to shed light on urban-rural income inequality in China. OLS, conditional quantile regression, and Blinder-Oaxaca decomposition methods analyze four waves of the China Health and Nutrition Survey (CHNS) household data. Results show that education and occupation are essential determinants of households' income levels. However, these two factors exert heterogeneous effects at different percentiles of the income distribution. For example, education is more valued for high-income earners in urban areas, while for rural areas, specialized or tertiary education is more beneficial for poorer households.

Furthermore, among all occupational types, farm activities show much lower returns than other types; and this is more evident for individuals at the left tail of the income distribution. We also find that for the sampled provinces, the urban-rural income gap increases from 2000 to 2004, but the gap decreases from 2004 to 2009. Thus, the income gap can be explained mainly by the individuals' attributes, especially by the level of education and type of occupation (Heshmati, 2013).

An article entitled "Determinants of Rural Household Income Diversification in Senegal and Kenya" seeks to investigate the determinants of income diversification on rural households of Sub-Saharan African countries. The methodology used in this research for data analysis is the regression model. The research results showed that education, agricultural potential, and market access were significant in determining the income household of rural areas in Senegal and Kenya (Sarah, 2015).

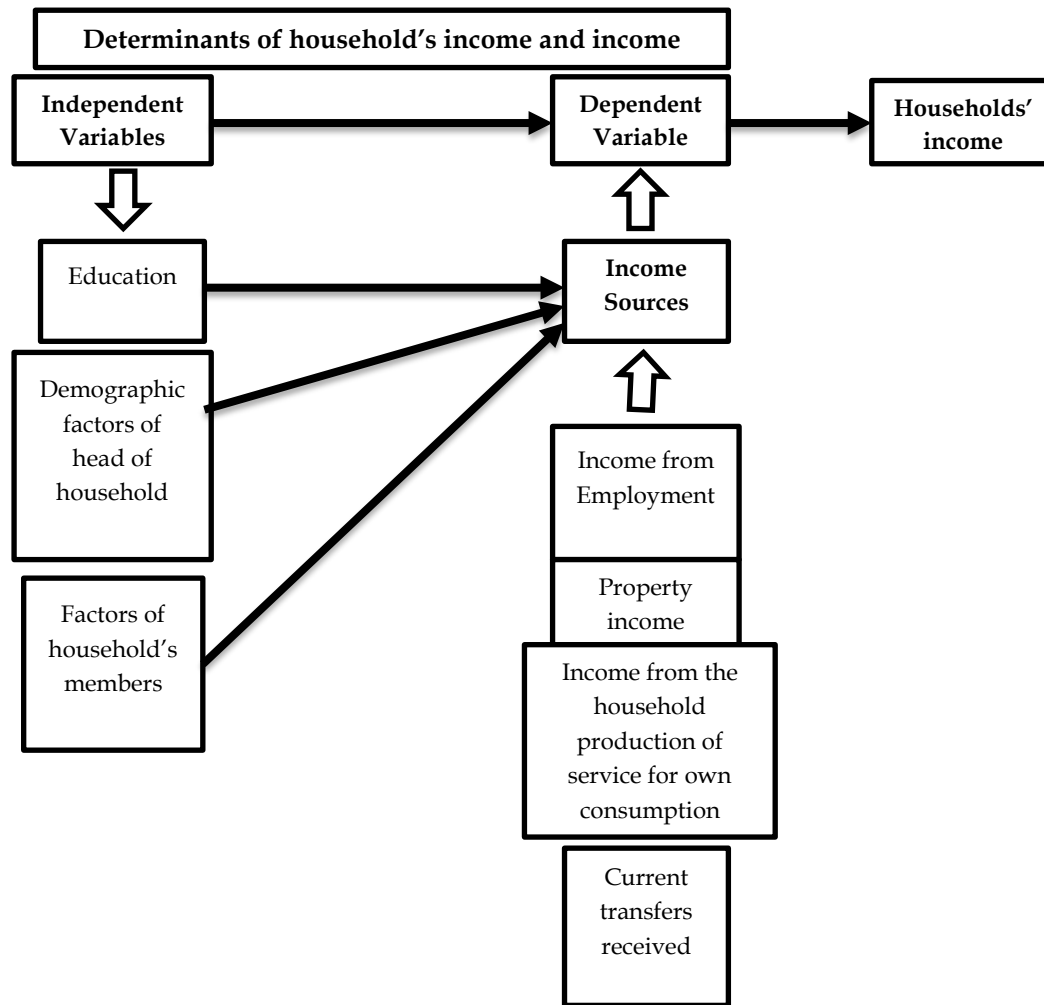
For most households, income serves as a basis for the accumulation of household wealth. Conversely, household wealth may generate property income. (Yu, 2017)

Moreover, another study stated that human capital and demographic factors affect a households' income. This research indicated that a high-income household is likely to have a middle-aged, married, well-educated male in good health as its primary earner. (Kenneth, 2007)

In conclusion, the research model function developed into this research is based on the factors identified and examined by previous models and researchers. The conceptual model of the research shows the relationship of these factors as independent variables and dependent variables, which is the household's income.

These factors categorized in education including education of the head of households and number of educated members of the households, demographic factors of the head of households and household's members' factors like gender, number of family members, men and women employment, etc. the next part of this chapter is showing this relationship in a diagram.

Conceptual model of research



Data analysis and findings

Table 1: Reliability Output Table of the Questionnaire

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| 0,634 | 25 |

Test of normality of data

One of the essential pre-assumption of using a regression model is testing the normality of the dependent variable, which is discussed in this part of the chapter.

Table 2: Table of K-S and Shapiro test of normality

| | Tests of Normality | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Total income of household | .208 | 200 | .200* | .751 | 200 | .696 |

a. Lilliefors Significance Correction

The above table shows the result of normality of the dependent variable. As the sig level of both the K-S and Shapiro-Wilk test shows below 0.05, it means that the dependent variable does not have a normal distribution. There are various ways to normalize data. The most important are logarithmic conversion, box-cox conversion, logarithmic probability diagrams, finite diagrams, etc. In this study, and the result of the analysis is shown in the table below.

Moreover, as the new table shows, the sig level of Shapiro-Wilk is shown 0.685, which is above 0.05, and the data now is normalized by the logarithmic conversion method. Therefore, the Shapiro-Wilk test in the below 2000 sample is better to use than the K-S test (Cothari, 2004). As the regular Q-Q plot shows, Log Total income has a normal observation distribution.

Table 3: Table of normalized data using log dependent variable

| | Tests of Normality | | | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Unstandardized Residual | .047 | 195 | .200* | .994 | 195 | .685 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

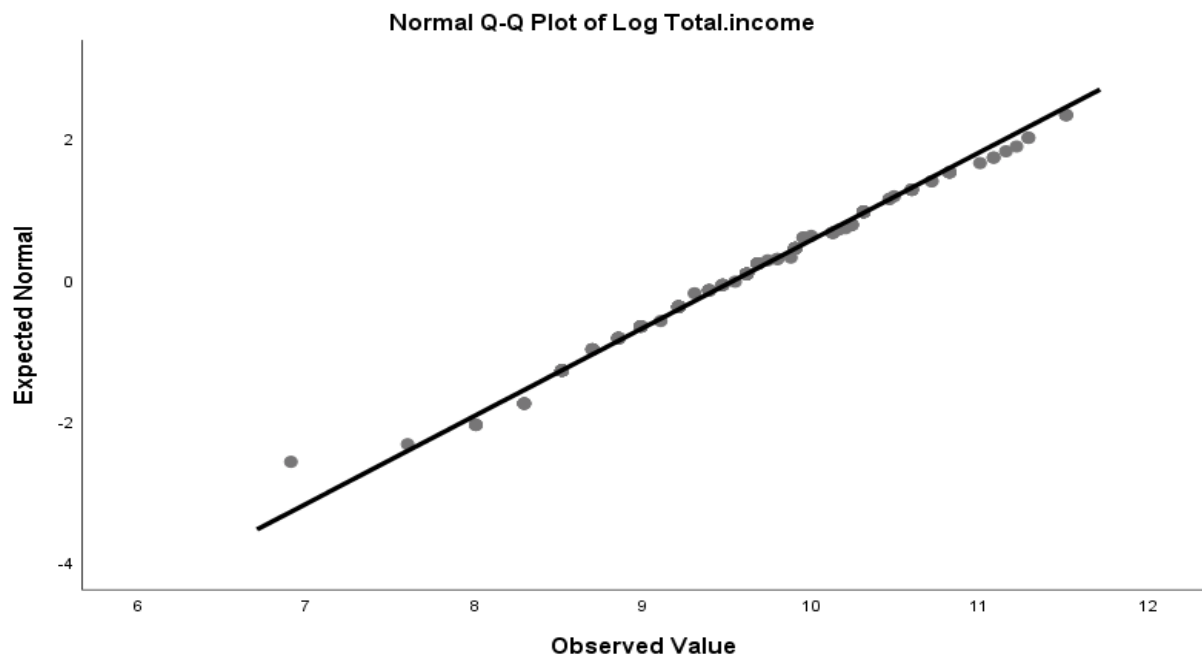


Figure 1: Figure of Normal Q-Q Plot of Log Total Income

Analysing “Variables entered/removed” of the regression model

The first output table of the regression analysis of the raw data shows the variables entered and removed to the model and the regression analysis method. Enter method is a type of regression analysis which input all the variable in the model in once.

Table 4: Table of Variables Entered/Removed in the Regression Model

| Model | Variables Entered/Removed ^a | | |
|-------|--|-------------------|--------|
| | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | Total of employed members in Family, Farm (Binned), Income from Livestock, Homeowner, Gender of the head of household, Contractual employment or Non-contract, Income from Retirement, Hawala, Rent (Binned), Age of head of household, Handicraft (Binned), education of the head of household, Familysize, Income form Free work, Organization, Business (Binned) ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: LogIncome

b. All requested variables entered.

Analysing the “Model Summary” of the regression model

One of the essential output tables in the analysis of regression models is the analysis of the “Model Summary” table, which in the interpretation of this table, the first step is to pay attention to the amount of This rate indicates that the model predicts what percentage of the variance of the dependent variable. For example, this analysis means that twelve independent research variables have predicted 42.2% of households’ income variables. Because the amount is equal to 0.422, if this value is multiplied by 100, it will equal 42.2%.

Table 5: Table of the Model Summary Output of Regression Model

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .676 ^a | .457 | .422 | .564 |

a. Predictors: (Constant), Total of employed members in Family, Farm (Binned), Income from Livestock, Homeowner, Gender of the head of household, Contractual employment or Non-contract, Income from Retirement, Hawala, Rent (Binned), Age of head of household, Handicraft (Binned), education of the head of household, Familysize, Income form Free work, Organization, Business (Binned)

b. Dependent Variable: LogIncome

Analysing the “ANOVA” of the regression model

The following table, ANOVA, analyzes the variance for the regression model. Given the considerable F value and Sig = 0.000 < 0.05, we conclude that the regression model would be appropriate because most changes in the dependent variable are seen in the regression model.

Table 6: Table of ANOVA Output Table of Regression Model

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 48.786 | 12 | 4.065 | 12.780 | .000 ^b |
| | Residual | 57.897 | 182 | .318 | | |
| | Total | 106.683 | 194 | | | |

a. Dependent Variable: LogIncome

b. Predictors: (Constant), Total of employed members in Family, Farm (Binned), Income from Livestock, Homeowner, Gender of the head of household, Contractual employment or Non-contract, Income from Retirement, Hawala, Rent (Binned), Age of head of household, Handicraft (Binned), education of the head of household, Familysize, Income form Free work, Organization, Business (Binned)

Analysing the “Coefficients” of the regression model

In the Coefficients table, the estimates of the coefficients and the characteristics of their test can be seen. As can see in the table below, the constant value in the model is 8.793. The smaller value of Sig, which is below 0.05, will show the significant relationship between the independent and dependent variables of the model, and if it is more significant than 0.05, it will indicate that they do not affect the dependent variable. The Unstandardized Coefficients column, which shows the actual coefficients, shows a unit of coefficient measurement of each of the variables, so the importance of the corresponding variable in the regression model cannot be determined based on the magnitude of each coefficient. For this purpose, we use the Standardized Coefficients Beta column. Any coefficient that has a more extensive beta is even more critical in the regression model.

Table 7: Table of Coefficients Output of Regression Model

| | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| Model | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 8.793 | .290 | | 30.336 | .000 |
| | Education of head of household | .108 | .027 | .252 | 4.061 | .000 |
| | Gender of head of household | -.297 | .194 | -.093 | -1.531 | .128 |
| | Age of head of household | -.004 | .004 | -.065 | -1.057 | .292 |
| | Contractual employment or Non contract | .714 | .125 | .333 | 5.710 | .000 |
| | Homeowner | -.027 | .113 | -.014 | -.243 | .809 |
| | Family size | .020 | .016 | .079 | 1.261 | .209 |
| | Income from Retirement, Hawala, Rent (Binned) | .559 | .126 | .261 | 4.434 | .000 |
| | Income form Free work, Organization, Business (Binned) | .283 | .189 | .099 | 1.497 | .136 |
| | Handicraft (Binned) | -.346 | .167 | -.121 | -2.064 | .040 |
| | Farm (Binned) | .493 | .176 | .166 | 2.801 | .006 |
| | Income from Livestock | 2.167 | .000 | .039 | .649 | .517 |
| | Total of employed members in Family | .141 | .034 | .268 | 4.131 | .000 |

a. Dependent Variable: Log Income

Research findings

This part of the chapter aims to summarize and conclude the key findings of the research. As seen in the previous part, the education of the head of the household, contractually employed members in a household, income source like retirement, Hawala, rent, handicraft, farm, and total employed members in the household has a significant relationship with the dependent variable.

However, the rest of the independent variable which are the gender of head of household, age of head of household, home ownership of households, family size, income source like free work, organizations salaries, business, and livestock, does not have a significant relationship with the income of the households in this model due to the Sig value which is more significant than 0.05.

Among six independent variables (education, number of females employed, and income source) which have a significant relationship with the dependent variable, we can rate their efficiency according to the rate of Beta as below:

Contractually employed members with the Beta value of 0.333 are the most efficient factor in households' income in Mazar-e-Sharif.

Total employed member with the Beta value of 0.268 is the second step of efficiency on households' income in Mazar-e-Sharif.

Income source of rent, retirement, and Hawala with the Beta value of 0.261 is the third step of efficiency on households' income in Mazar-e-Sharif.

Education of the head of the households with the Beta value of 0.252 is the fourth step of efficiency on households' income in Mazar-e-Sharif.

Farm with the Beta value of 0.166 is the fifth step of efficiency on households' income in Mazar-e-Sharif.

Furthermore, in the end, handicrafts with the negative Beta value of -0.121 negatively impact households' income in Mazar-e-Sharif.

Testing the Hypothesis 1

H0: There is no significant relationship between the education of the head of the households and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the education of the head of the households and households' income in Mazar-e-Sharif.

The education of the head of household is one of the critical factors affecting the household income in Mazar-e-Sharif, as the sig value of education of the head of household is below 0.05 and has a significant relationship with household income.

Education of the head of the households with the Beta value of 0.252 is the fourth step of efficiency on households' income in Mazar-e-Sharif.

The hypothesis H0 confirms, and H1 reject.

Testing the Hypothesis 2

H0: There is no significant relationship between the gender of the head of the households and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the gender of the head of the households and households' income in Mazar-e-Sharif.

This factor was tested as the independent variable and head of household demographic factor. The output coefficient table shows that the sig value of the variable is higher than 0.05, which elaborates no significant relationship between this independent variable and the dependent variable. So, H0 of hypothesis 2 is confirmed, which means that there is no significant relationship between the gender of the head of the household and the household's income in Mazar-e-Sharif.

Testing the Hypothesis 3

H0: There is no significant relationship between the age of the head of the household and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the age of the head of the household and households' income in Mazar-e-Sharif.

The interpretation of the coefficient output table of the research shows that the age of the head of the households has no significant relationship with the dependent variable. So H0 is accepted, and H1 is rejected.

Testing the Hypothesis 4

H0: There is no significant relationship between contractually employed members of households and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: It seems that there is a significant relationship between contractually employed members of households and households' income in Mazar-e-Sharif.

The interpretation of the coefficient output table of the research shows that contractually employed members in a household are significant, and contractually employed members with the Beta value of 0.333 is the most efficient factor in households' income in Mazar-e-Sharif.

Testing the Hypothesis 5

H0: There is no significant relationship between households who have homeownership and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: It seems that there is a significant relationship between households who have homeownership and households' income in Mazar-e-Sharif.

The interpretation of the coefficient output table of the research shows that homeownership has no significant relationship with the dependent variable.

Testing the Hypothesis 6

H0: There is no significant relationship between households' size and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between households' size and households' income in Mazar-e-Sharif.

The interpretation of the coefficient output table of the research shows that the size of households has no significant relationship with the dependent variable.

Testing the Hypothesis 7

H0: There is no significant relationship between the income source of Hawala, retirement, rent, and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the income source of Hawala, retirement, rent, and households' income in Mazar-e-Sharif.

Due to the condition of living in Afghanistan and the high rate of unemployment of youths, a noticeable number of youths have to immigrate to European countries for work. Also, know the retirement package for older retired man help them to have income and besides have their own business after retirement. Moreover, it is mentionable that rent is also one the factor that can be an extra income for households, so as it interpreted in the coefficient table the income source of Hawala, retirement, and rent are significant and with the beta value of 0.261 is the third influential factor on households' income in Mazar-e-Sharif.

Testing the Hypothesis 8

H0: There is no significant relationship between income source of free work, organizations, business, and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between income source of free work, organizations, business and households' income in Mazar-e-Sharif.

According to the significant value of this variable in the coefficient table, it construes that there is no significant relationship between income source of free work, business, organizations salaries, and households income. So the hypothesis H0 accept, and H1 reject.

Testing the Hypothesis 9

H0: There is no significant relationship between the income source of handicraft and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the income source of handicraft and households' income in Mazar-e-Sharif.

Afghanistan is a country where most households are below the poverty line, and all household members have to work to get more income to cover their living costs. So handicraft is one the usual occupations between women and women trying to get income from this way. Nevertheless, because handicraft longs more times to be completed without a good market, it is not a good way to consider it an income source.

As seen in the coefficients table, it is significant with a -0.121 beta value, which shows the negative relationship with households' income.

Testing the Hypothesis 10

H0: There is no significant relationship between the income source of farms and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the income source of farms and households' income in Mazar-e-Sharif.

Afghanistan is agricultural land and has lots of cultivable farms. Some people even live in the city but have farms in rural areas and have a considerable income. As the coefficient table, the farm has a

significant relationship with households' income, and with the beta value of 0.166 is in the fifth step of influential factors on households' income in Mazar-e-Sharif.

Testing the Hypothesis 11

H0: There is no significant relationship between the income source of livestock and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between the income source of livestock and households' income in Mazar-e-Sharif.

As the urban areas' lifestyle is different from rural areas, the livestock is not recognized as the appropriate source of income for urban areas and does not have a significant relationship with the households' income.

Testing the Hypothesis 12

H0: There is no significant relationship between total employed members in households and households' income in Mazar-e-Sharif.

H1: There is a significant relationship between total employed members in households and households' income in Mazar-e-Sharif.

Most people gain their income from employment or free work in the urban areas. After analyzing data, the coefficient table shows that the number of employed members positively correlates with the household's income. Therefore, considering this variable's beta value, we construe that the number of employed members in households is the second efficiency step on households' income in Mazar-e-Sharif.

Conclusion

Based on descriptive research analysis and findings, 94.5% of households are men, and just 5.5% are women. Most of the interviewee was illiterate, and 19.5% have primary education, 23% have middle education, 8% graduate from high school, and 16.5% have a high education degree. The average age of the head of household is 46.41 years old, which shows the adult category, and the average of a household member is 7.83 members due to the survey.

The average number of male members of the household is 3.74, and the average of female members of the household is 3.95, which is higher than the average of male members in the households.

The average male's employment is 1.74, which is higher than one person per household and the average of females employed in households is below one person, which is 0.67, and more than half of the households do not have female employment in their households.

The most interviewed households at least have one educated member, but 18.5% have no educated in their households.

52% of interviewed households did not have regular monthly income, and just 48% of them had regular monthly income. Out of 48% of households with regular monthly income, 13.5% are government employees, 26% have their own business, 4% have land and property income, and 4.5% have other income sources.

The analysis of the coefficient output table of the regression model also shows that the education of the head of household, contractual employment in households, retirement, Hawala, rent, handicraft, farm and total employed members in households has a significant relationship with the dependent variable.

Nevertheless, the rest of the independent variables, gender of head of household, age of head of household, household size, income from free work, organization salary, and business, do not significantly correlate with the dependent variable.

Through the above statements, the researcher concludes the research findings by considering the research hypotheses as follows:

Peer-review:

Externally peer-reviewed

Conflict of interests:

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Grant Support:

The author(s) declared that this study has received no financial support

Acknowledgement:


Thanks to my family and BMIJ Journal for helping me write and publish this article.

References

- ALCS. (2016-2017). *ALCS*. Kabul: Central Statistics Organization.
- Ashok, A. M. (2015). *Household Resource Allocation under Negative Income Shock*. World Development.
- Cothari, C. (2004). *ALCS*. New Delhi: New Age International.
- CSO. (2019). *Ministry of Economy Afghanistan*. Kabul: Central Statistics Office.
- Fair, K. C. (2007). *Principles of Economics*. Upper Saddle River. *Pearson Education*, 54.
- Heshmati, A. (2013). *Analysis of the Determinants of Income and Income Gap between Urban and Rural China*. IZA.
- JAEBR. (2014). Assessing Determinants of Income of Rural Households in Bangladesh. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 80-106.
- Javanmardi, G. a. (2009). *The Factors Affecting the income of Rural households in Afghanistan*. *Social Security Journal*.
- Kenneth, S. (2007). Determinants of Soviet Household Income. *The European Journal of Comparative Economics*, 3-24.
- MPI. (2019). *Repot of Afghanistan*. Kabul.
- Organization, C. S. (2016-2017). *ALCS*. Kabul: CSO.
- Sarah, A. (2015). Determinants of Rural Household Income Diversification in Senegal and Kenya. *Lund University*, 73.
- Smith, K. (2007). Determinants of Soviet Household Income. *The European Journal of Comparative Economics*, 3-24.
- Temory, M. D. (2017). *Determinants of Household Income in Afghanistan An Empirical Analysis*. Ruhr-Universit at Bochum: IEE.
- Y, H. S. (2005). *Temporal and regional variation in earnings inequality*. *Social Science Research*.
- Yu, J. Y. (2017). Social determinants of household wealth and income in urban China. *Chinese Journal of Sociology*, 169-192.
- Zadah, H. (2007). Theoretical Foundations of justice in health. *Social Security Journal*, 9.
- Zadeh, H. (2007). Theoretical Foundations of justice in health. *Social Security Journal*, 11-43.

Proaktif insan kaynakları yönetiminin yeni gücü: İK analitiği ve yapay zekâ

The new power of proactive human resources management: HR analytics and artificial intelligence (AI)

Yasemin Bal¹ 

Mert Bal² 

Öz

İK Analitiği son yıllarda giderek önem kazanan konular arasında yer almaktadır. Kurumun insan kaynaklarına ilişkin verilerini analiz etmek, sorunlarını tespit etmek ve strateji belirlemek için kullanılan İK Analitiği kurumlara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İK analitiği, işletmelerin elektronik tablo tabanlı veri deposundan uzaklaşmasını sağlayarak, verileri gerçek zamanlı olarak tutmaya ve bunları kurumun mevcut veri akışı ile birlikte analiz etmeye imkân tanımaktadır. Yapay zekâ yöntemlerinin bu alanda kullanılması ile verimlilik ve tasarruf artışı sağlayan İK analitiği alanına her geçen gün daha fazla işletme yatırım yapmaktadır. Geliştirilen İK analitiği modülleri ile işletmeler İK süreçlerini daha etkin şekilde yönetebilmekte, işe alım kararlarını daha sağlıklı verebilmekte, işten ayrılma niyeti olan çalışanları önceden tahmin edebilmekte, geleceğe yönelik işgücü optimizasyonu ve planlamalarını daha etkin biçimde yapabilmektedir. Böylece, İK analitiği sayesinde veri temelli karar vermek ve strateji belirlemek kolaylaşmaktadır. Bu çalışma kapsamında İK analitiği kavramının önemi incelenecek ve İK fonksiyonlarının hangi süreçlerinde İK analitiğinden yararlandığı, hangi yapay zekâ yöntemlerinin bu alanda nasıl kullanıldığı ve işletmelere ne gibi yarar sağladığı üzerinde durulacaktır. Gerek İK analitiği gerekse yapay zekâ konularının işletmecilik alanında giderek yükselen bir trend kazanması, bununla beraber yerli literatürde İK Analitiği ve Yapay Zekâ konusunu birlikte ele alan ve işletmelere kattığı değer yönünden inceleyen teorik pek fazla çalışmanın bulunmaması bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Çalışma özellikle ilgili alanda çalışan akademisyenler ile uygulamacılara yol gösterici olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İK Analitiği, Yapay Zekâ, Makine Öğrenme, Derin Öğrenme, Yapay Sinir Ağları

İel Kodları: M10, M12

Abstract

HR Analytics is among the topics that have become increasingly important in recent years. HR Analytics, which is used to analyze the institution's human resources data, identify the problems, and determine the strategy, provides a significant competitive advantage. HR analytics enables businesses to move away from a spreadsheet-based data repository, allowing keeping data in real-time and analyzing it together with the existing data flow of the organization. With artificial intelligence methods in this field, more and more businesses are investing in HR analytics, which provides increased efficiency and savings. With the HR analytics modules developed, businesses can manage their HR processes more effectively, make better recruitment decisions, anticipate employees who intend to leave, and make workforce optimization and planning for the future more effectively. Thus, thanks to HR analytics, it becomes easier to make data-based decisions and determine strategies. Within the scope of this study, the importance of HR analytics will be examined, and it will be emphasized in which HR functions HR analytics are used, which artificial intelligence methods are used in this field and how they benefit businesses. The importance of this study is that both HR analytics and artificial intelligence are gaining an increasing trend in business. Few theoretical studies in the literature deal with HR Analytics and Artificial Intelligence and examine them in terms of their value to businesses. The study guides academics and practitioners working in the relevant field.

Keywords: Human Resources Management, HR Analytics, Artificial Intelligence, Machine Learning, Deep Learning, Neural Networks

İel Codes: M10, M12

¹ Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, yaseminmutluay@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3718-3424

² Dr. Öğr. Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, mert.bal@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6250-929X

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Yasemin Bal,

Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, yaseminmutluay@gmail.com

Başvuru/Submitted: 9/06/2021

Revizyon/Revised: 30/08/2021

Kabul/Accepted: 5/09/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation: Bal, Y., & Bal, M., Proaktif insan kaynakları yönetiminin yeni gücü: İK analitiği ve yapay zekâ, bmij (2021) 9 (3): 1198-1216, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1863>

Extended Abstract

The new power of proactive human resources management: HR analytics and artificial intelligence (AI)

Literature

The fourth industrial revolution has fundamentally changed the way people live, work and relate to one another. Smart Human Resources 4.0 (SHR 4.0) is part of the Industry 4.0 new concept. Innovations in digital technologies such as cloud computing, Big Data, Internet of Things (IoT), Robotic Process Automation (RPA), artificial intelligence and fast data used in Smart HR 4.0 have increased the effective management of companies' new generation employees (Karmanska, 2020). In today's competitive business life and rapidly changing environmental conditions, traditional human resources practices are insufficient in many processes. With the understanding of strategic human resources management that is gaining importance, HR departments today need to adapt to businesses' main goals and strategies, design HR processes to support and implement the institution's strategies, and determine their strategies. In this direction, HR departments should provide added value to the institution to determine the strategy and decision-making for the future. Analytics is defined as the intersection of computer science, decision-making, and quantitative methods to organize, analyze, and explain the increasing amount of data produced by modern society (Mortensen, Doherty and Robinson, 2015). Adding the "human resources" component to this definition shows that this analyzes concern people within the organization (Heuvel and Bondarouk, 2017). HR analytics includes different processes and applications in itself; it is interdisciplinary solid as it brings together both HR and business data to analyze people-related risks, performance characteristics, commitment and culture and identifies career paths (Margherita, 2020). Although HR Analytics has been discussed for years, it represents an emerging trend and innovation. Therefore, it seems appropriate to consider HR analytics a widespread innovation (Marler and Boudreau, 2017). One of the main reasons HR analytics has gained importance is the adoption of data-driven approaches in business to be processed and interpreted for meaningful insights in human resources. Artificial Intelligence (AI) creates excellent HR analytics opportunities in practical terms (Sooraksa, 2021). This data analysis method takes data routinely collected by HR and then relates it to HR and organizational goals. Thus, it is possible to provide measurable evidence of how HR processes and functions contribute to the goals and strategies of the organization and to what extent they create value for the organization.

Research subject

The research aims to examine how modern and technological methods such as HR analytics and artificial intelligence benefit from traditional methods in human resource management, which is gaining importance and taking on a proactive role.

Contribution of the article to the literature

The importance of this study is that both HR analytics and artificial intelligence are gaining an increasing trend in the field of business administration and finding application areas and that there are not many theoretical studies in the national literature that deal with HR Analytics and Artificial Intelligence together and examine them in terms of the value they add to businesses.

Design and method

The study reviews a wide variety of literature related to HR analytics and artificial intelligence. The importance of HR analytics, how it is used in which areas of human resource management, and its benefits were investigated by scanning the international literature. In addition, how artificial intelligence methods are used in human resources and which artificial intelligence methods are used in what HR processes are examined.

Findings and discussion

It is essential for HR departments that are faced with massive data to analyze and interpret this data, make predictions for the future, and design HR processes according to the needs and expectations of the institution. HR analytics increases employee performance, attracts talented candidates to the company and retains high-performing employees. Powered by data-based knowledge, HR can thus fulfil its role as a strategic partner. Instead of traditional HR applications that make inferences by evaluating historical data, it is possible to make future predictions with data processing techniques in new HR analytics models enriched with artificial intelligence. As a result, HR functions and applications can be designed in line with the institution's needs. HR managers can make future projections and include applications that add value to the organization thanks to the HR analytics modules primarily developed with artificial intelligence methods. Thus, HR departments can reveal their added value with statistical results and figures, such as finance, marketing, and production. With the help of artificial intelligence methods used in HR Analytics, workforce planning can be done in terms of quality and quantity according to business strategies and targets. Resumes can be scanned to identify suitable candidates for the job requirements, and then the right candidates can be selected and matched with the correct positions. High-performing talented employees can be identified, career planning and training development suggestions can be created for these talented employees. As a result, with the correct implementation of all these processes, employee loyalty can be increased. Forecasts can also be made, employees who intend to leave the job can be determined in advance, practices that increase employee motivation can be determined, and a strategy can be developed for retaining talented employees.

Conclusion and recommendation

Considering that human resources are the most critical competitive power source of institutions today, it is indisputable how much advantage and power all these outputs obtained thanks to HR Analytics, and artificial intelligence will provide to businesses. Within the scope of this study, we examined HR analytics and artificial intelligence as the new trends that have been effective in gaining a more strategic and proactive role in human resources management by exemplifying the advantages it provides in terms of all HR functions and processes. We expect the information presented in the study to guide both scientists working in this field and practitioners working in the field of human resources.

Suggestions based on results

We think that essential topics such as HR analytics and artificial intelligence, which are developing day by day and find application in new fields, will become more widespread, and it is necessary to carry out theoretical and empirical studies in these areas.

Limitations of the article

The limitation of the study is that it only deals with the subject in a theoretical framework and cannot present empirical application results and examples. However, in future studies, it is considered to give examples from HR practices, especially in Turkish businesses.

Giriş

Dördüncü sanayi devrimi, insanların yaşama, çalışma ve birbirleri ile ilişki kurma biçimlerini temelden değiştirmiştir. Akıllı İnsan Kaynakları 4.0 (SHR 4.0), Endüstri 4.0 yeni konseptinin bir parçasıdır. Akıllı HR 4.0'da kullanılan bulut bilişim, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti (IoT), Robotik Süreç Otomasyonu (RPA), yapay zekâ (AI) ve hızlı veri gibi dijital teknolojilerdeki yenilikler, şirketlerin yeni nesil çalışanlarının etkin yönetimini artırmıştır (Karmanska, 2020). Günümüzün rekabetçi iş yaşamında ve hızla değişen çevre koşullarında geleneksel insan kaynakları uygulamaları birçok süreçte yetersiz kalmaktadır. Giderek önem kazanan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ile beraber İK departmanlarının bugün işletmelerin ana hedef ve stratejilerine uyum sağlaması, kurumun stratejilerini destekleyip, hayata geçirecek şekilde İK süreçlerini tasarlamasını ve kendi stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda geleceğe yönelik strateji belirleme ve karar verme noktasında İK departmanları kuruma katma değer sağlamalıdır. Her an büyük veri yığını ile karşı karşıya kalan İK departmanları için bu verileri analiz edebilmek, yorumlayabilmek, geleceğe dönük öngörüler de bulunup, İK süreçlerini kurumun ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlamak oldukça önem kazanmaktadır. İK analitiği sayesinde çalışan performansı artmakta, yetenekli adaylar işletmeye çekilebilmekte ve yüksek performanslı çalışanlar elde tutulabilmektedir. Veriye dayalı bilgi ile güçlendirilen İK böylece stratejik ortak olma rolünü yerine getirebilmektedir. Geçmiş verileri değerlendirilerek çıkarımlar yapan geleneksel İK uygulamaları yerine yapay zekâ ile zenginleştirilmiş yeni İK analitiği modellerinde veri işleme teknikleri ile geleceğe dönük öngörüler yapabilmek mümkün olabilmekte ve İK fonksiyonları ile uygulamaları da kurumun ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanabilmektedir.

Çoğunlukla yapay zekâ yöntemleri ile geliştirilen İK analitiği modülleri sayesinde İK yöneticileri geleceğe dönük projeksiyonlar yapabilmekte ve kuruma değer katan uygulamalara yer verebilmektedir. Böylece İK departmanları da bugün İK analitiği sayesinde finans, pazarlama ve üretim departmanları gibi istatistikî sonuçlarla ve rakamlarla kendi katma değerini ortaya koyabilmektedir. İK Analitiğinde kullanılan yapay zekâ yöntemleri sayesinde; işletme strateji ve hedeflerine göre nitelik ve nicelik olarak işgücü planlaması yapılabilmekte, iş gereklerine uygun adayları belirme amacı ile özgeçmişler taranabilmekte, doğru adaylar seçilip doğru pozisyonlar ile eşleştirilebilmekte, yüksek performans gösteren yetenekli çalışanlar tespit edilebilmekte, kariyer planlama ve eğitim geliştirme önerileri oluşturulabilmekte, çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik öngörüler de yapılabilmekte, işten ayrılma niyetinde olan çalışanlar önceden tespit edilebilmekte, çalışan motivasyonunu arttıran uygulamalar belirlenebilmekte ve yetenekli çalışanları elde tutma konusunda strateji geliştirilebilmektedir. İnsan kaynağının günümüzde kurumların en önemli rekabetçi güç kaynağı olduğu dikkate alındığında, İK Analitiği ve yapay zekâ sayesinde elde edilen tüm bu çıktıların işletmelere ne denli avantaj ve güç sağlayacağı tartışılmazdır.

İK analitiği kavramına genel bakış

Analitik, modern toplum tarafından üretilen artan miktarda veriyi organize etmek, analiz etmek ve açıklamak için bilgisayar bilimi, karar verme ve nicel yöntemlerin kesişimi olarak tanımlanmaktadır (Mortensen, Doherty ve Robinson, 2015). Bu tanıma "insan kaynakları" bileşeninin eklenmesi ise, bu analizlerin kurum içindeki insanları ilgilendirdiğini göstermektedir (Heuvel ve Bondarouk, 2017). Kendi içinde farklı süreçleri ve uygulamaları içeren İK analitiği; insanlarla ilgili riskleri, performans özelliklerini, bağlılığı ve kültürü analiz etmek ve kariyer yollarını belirlemek için hem İK hem de işle ilgili verileri bir araya getirdiği için disiplinler arası güçlü bir yapıya sahiptir (Margherita, 2020).

Geleceğe dönük öngörülerde bulunmak, strateji belirlemek ve fırsatlardan yararlanabilmek için kuruma yararlı bilgileri sağlayabilecek doğru verileri bulabilmek, bu verileri analiz edebilmek, veriler arasındaki bağlantıları ve örüntüleri tespit edebilmek ve bunların ışığında karar verebilmek bugün tüm işletmeler için en değerli unsur olarak görülmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetimini düşündüğümüzde, İK departmanları kuruma yarattıkları değeri somut olarak göstermede ve katkısını rakamlarla ifade etmede yetersiz kalmıştır. Ancak bugün insan kaynakları yönetiminin proaktif bir role bürünerek, giderek stratejik bir ortak olarak önem kazanması ile beraber özellikle İK analitiği gibi yeni uygulamalar sayesinde artık İK departmanları da veriden anlam çıkarabilmekte, yarattıkları gücü ve değeri somut olarak rakamlarla üst yönetime sunabilmektedir.

Son yıllarda, İK analitiği, insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulayıcılar ve danışmanlar arasında büyük ölçüde popülerlik kazanmıştır. İK analitiği literatürde aynı zamanda yetenek analitiği, insan analitiği ve işgücü analitiği olarak da adlandırılmaktadır. "Bir kurumun işgücü performansını iyileştirmek için insan kaynaklarına ilişkin verileri toplama ve analiz etme süreci" olarak ifade edilen İK Analitiği, eyleme dönüştürülebilecek iç görüler oluşturmak ve bir kurumun iş gücünü, çalışanlarını ve/veya

yetenek yönetimi performansını iyileştirmek için İK verilerini toplamaya, izlemeye ve analiz etmeye odaklanmaktadır. İK analitiği ile ilgili bir dizi kilit unsur vurgulanmaktadır; insanlarla ilgili karar vermede kanıta dayalı bir yaklaşımdır; İK verilerinin sistematik analiz ve görselleştirme yöntemlerini benimser; yöneticilerin ve üst düzey karar vericilerin ihtiyaçlarına hizmet eder; geniş bir potansiyel etki yelpazesine sahip çok süreçli ve çok uygulamalı bir çabadır (Margherita, 2020).

Farklı analitik biçimleri; tanımlayıcı analitik, teşhis edici analitik, tahmin edici analitik ve yönergeli (optimize edici) analitik olarak kategorize edilebilmektedir. Tanımlayıcı analitik, İK analitiğinin ilk seviyesidir. Geçmişteki davranışların ve sonuçların anlaşılmasına imkân vermektedir (Fitz-enz, 2009). Modellerle anlam yüklemeyen veriler arasındaki ilişkileri aramakta ve tanımlamaktadır. Dolayısıyla tanımlayıcı analitik, öngörüdür ziyade keşif amaçlı olmaktadır ve geçmişten gelen trendleri vermektedir. “Ne oldu?” sorusuna cevap veren tanımlayıcı analitik ile geçmişe dönük verileri anlamak mümkün olurken, teşhis edici analitik ile “neden oldu?” sorusuna cevap arayıp içgörü geliştirilmektedir. Ancak bugünün ve yarının hızla değişen piyasalarında geçmişe geleceğe yansıtma ve bu doğrultuda tahminlemeler yapmak oldukça risklidir. Tahmin edici analitik ile geleceğe dönük tahmin yapmaya yönelik “ne olacak?” sorusuna cevap aranmaktadır. Tahmin edici analitik; karar ağaçları, genetik algoritmalar, yapay sinir ağları gibi yöntemleri; tanımlayıcı analitik ise veri görselleştirme, gösterge tabloları/puan kartları, OLAP raporları, yayınlanmış raporlar ve SQL sorgularının kullanımını içermektedir. İK Analitiği araçları, insan kaynakları süreçlerinde karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla tahmin edici analitik için kullanılabilir. Tanımlayıcı analitik mevcut veri kalıplarını ortaya çıkarırken, tahmin edici analitik bu kalıplara gelecek için anlam vermektedir. Tahmin edici analitik sayesinde, tarihsel verilere bakarak gelecekteki bir olayın gerçekleşme olasılığını önceden söylemek bir derece mümkün olabilmektedir (Fitz-enz, 2009). “Ne olacak?” ve “neden olacak?” sorularına yanıt veren tahmin edici analitik, kullanıcının olması muhtemel olanı tahmin etmesine olanak sağlayarak verileri çok daha somut bir şekilde kavramasını sağlamaktadır. Tahmin edilebileceği gibi, bu araçlar çok güçlüdür ve doğru uygulandığında karar vermeyi doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Örneğin, hangi çalışanların işletmeden ayrılacağı veya eğitim-geliştirmeye yapılan yatırımların gelecek yılın performansını nasıl etkileyeceği tahmin edilmek istendiğinde, tahmin edici İK analitiği uygulanmalıdır. Bu tür analitikler, regresyon analizi, karar ağaçları, sinir ağları ve Naive Bayes gibi daha gelişmiş makine öğrenme yöntemlerinden yararlanmaktadır. Bu yöntemleri kullanabilmek için istatistik ve veri analizinde ileri düzeyde uzmanlık ve bilgi birikiminin yanı sıra SPSS, R ve Weka gibi araçların kullanımı da gerekli olmaktadır (Van Vulpen, 2019). Yönergeli analitik ise matematiksel programlama ve simülasyon vb. yöntemleri içermektedir. Yönergeli analitik ile öngörü sağlanarak, “bunu nasıl gerçekleştirebiliriz?” sorusuna yanıt bulup, strateji geliştirilebilmektedir. Şekil 1’de Analitik Üstünlük Modeli verilmektedir. Tahmin edici analitik ve yönergeli analitik seviyelerine çıktıkça bu yöntemlerin zorluk derecelerinin artması ile beraber işletmelere getirdikleri yararlar ve kattıkları değerler de artmaktadır.



Şekil 1: Analitik Üstünlük Modeli

Kaynak: Gartner Analytics Maturity Model, 2021

İşletmeler, açık pozisyonları için taranması gereken çok sayıda iş başvurusu almaktadır. Tahmin edici analitik, yüksek iş performansı için gereken nitelikleri belirlemek ve böylece çeşitli iş pozisyonları için başvuran adayları taramak için kullanılabilir. Tahmin edici analitik kullanılarak her iş başvurusu değerlendirilmekte, ancak yalnızca iş için uygun olan en iyi adaylar belirlenerek onlarla görüşülmektedir. İK analitiği ayrıca işgücü planlaması ve optimizasyonu için de kullanılmaktadır. Örneğin simülasyon modelleri, belirli becerilere sahip çalışanların arz ve talebini, doğru zamanda doğru pozisyonda doğru sayıda çalışana sahip olmak için değerlendirebilmektedir. İş yükü veya kurumun hedefleri gibi koşullar değiştiğinde işe alma ve elde tutma planlarını güncellemek için modeller yeniden tasarlanarak çalıştırılabilmektedir (Narula, 2015).

İK Analitiği yıllardır tartışılrsa da gelişmekte olan bir trendi ve yeniliği temsil etmektedir. Bu nedenle, İK analitiğini yaygınlaşan bir yenilik olarak ele almak uygun görünmektedir (Marler ve Boudreau, 2017). İK analitiğinin önem kazanmasının temel nedenlerinden biri, insan kaynaklarında anlamlı iç görüler için işlenmek ve yorumlanmak üzere veriye dayalı yaklaşımların işletmecilik alanında da benimsemesidir. Yapay Zekâ, İK Analitiği için pratik anlamda mükemmel fırsatlar yaratmaktadır (Sooraksa, 2021). Bu veri analizi yöntemi, İK tarafından rutin olarak toplanan verileri almakta, sonrasında ise İK ve kurumsal hedefler ile ilişkilendirmektedir. Böylece, İK süreçlerinin ve fonksiyonlarının kurumun hedef ve stratejilerine nasıl katkıda bulunduğu ve kuruma ne ölçüde bir değer yarattığına ilişkin ölçülebilir kanıtlar sağlamak mümkün olabilmektedir. Örneğin, bir kurumun çalışan devir hızının yüksek olması, o kurumda yolunda gitmeyen bazı süreçler olduğuna ve verimli bir şekilde faaliyet gösteremediğine işaret etmektedir. Bunun nedenlerini saptamak ve çalışanları tamamen üretken bir düzeye çıkarmak hem zaman hem de yatırım gerektirmektedir. Bu aşamada İK analitiği, hangi sürecin iyi çalışıp çalışmadığını belirlemekte ve süreçlere ilişkin veri destekli bilgiler sağlamaktadır. İK analitiği sayesinde elde edilen veriler sayesinde, kurum sorunlu süreçlerinde iyileştirmeler yapabilmekte ve gelecek için öngörüler de bulunarak daha etkili planlar yapabilmektedir. Söz konusu örnekte olduğu gibi, kurumun yüksek işgücü devir oranının nedenini bilmek, bunun nasıl azaltılabileceğine dair değerli bilgiler sağlayabilmekte ve kuruma verimliliğini arttırmada yol gösterici olmaktadır.

İK uzmanları, birçok İK sorununa geleneksel yöntemlerle çözüm bulamamaktadır. İK analitiği sayesinde ise, kuruma stratejik değer katacak birçok soruya çözüm bulabilmekte ve böylece etkin stratejiler geliştirebilmektedir (Hamilton ve Sodeman, 2020). Örneğin, hangi eğitim programları daha fazla üretkenliğe ya da yeniliklere yol açmaktadır? Hangi ücret ve yan haklar paketleri çalışanları cezbetmekte ve elde tutmaktadır? Hangi motivasyon programları çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır? Son iki yılda işten ayrılmaların sayısı neden artmıştır? İşe yeni başlayan çalışanlardan hangileri iki yıl içinde en yüksek performansı gösterebilir veya hangileri ilk yıl işten ayrılma niyetinde olabilir? Bu tür bilgilere sahip bir işletme, bütün işe alım süreçlerini yeniden tasarlayabilir ve bütün İK süreçlerini optimize edebilir. Ancak İK departmanlarının geleneksel yöntemler ile bu sorulara ne ölçüde cevap verebileceği tartışmalıdır. Bu soruları yanıtlamak için İK, gereken verileri yakalamalı ve bunları analiz ettikten sonra, veri analizlerinden faydalı içgörüler oluşturmalıdır. Bu şekilde bu sorunları çözebilme mümkün olmaktadır. İK'nın veri topladığı ve bazı durumlarda geçmiş verileri analiz ettiği ve geçmişte ne olduğunu gördüğü sıklıkla gözlemlenmektedir ancak geçmiş verilere dayanarak gelecekte ne olacağını tahmin etmeye çalışmazlar (Levenson ve Fink, 2017). Tahmin edici analitik, kurumun geçmiş verilere dayanarak tahminde bulunmasına imkân vermektedir. Sürekli olarak farklı kaynaklardan veri yakalamak ve bu yüksek hacimli verileri işlemek, tahmin edici analitik oluşturmayı sağlamaktadır (Hamilton ve Sodeman, 2020). Bu tahmin edici analitik, veriler arasındaki örüntüleri ve bağlantıları yakalar ve böylece İK yöneticileri de hangi önlemlerin alınacağını ve hangi kaynakların tahsis edileceğini anlayabilmektedir (Gurusinghe, 2021). İK analitiği, insan kaynakları bilgi sisteminde tutulan bilgileri kullanmaktadır. Birbirine bağlı birçok bileşen sisteminden oluşmaktadır. Çeşitli bileşenler genel olarak veri ambarı, veri analitiği, performans yönetim sistemi ve bilgi dağıtımı olarak dört alt sistemde sınıflandırılabilir (Narula, 2015).

İK analitiğinde yapay zekânın yeri

Yapay zekânın doğuşu Alan Turing'in 1950'de yayınladığı çığır açan çalışması "Computing Machinery and Intelligence" ile olmuştur. Turing çalışmasında "Makineler düşünebilir mi?" sorusunu sormuş ve bir insan sorgulayıcının; bir bilgisayar ve insan metin yanıtını ayırt etmeye çalışacağı, "Turing Testi" olarak bilinen bir test sunmuştur. Bu test, yayınlanmasından bu yana çok fazla incelemeye tabi tutulmuş olsa da dilbilim etrafındaki fikirleri kullandığından, yapay zekâ tarihinin önemli bir parçası olmuş ve felsefe içinde süre gelen bir kavram olmaya devam etmektedir.

Yapay zekâ, insan zihninin problem çözme ve karar verme yeteneklerini taklit etmek için bilgisayarlardan ve makinelerden yararlanan bir bilimdir. Son birkaç on yılda bir dizi yapay zekâ (AI)

tanımı ortaya çıkmış olsa da McCarthy (2004) makalesinde yapay zekâyı; akıllı makineler özellikle akıllı bilgisayar programları yapma bilimi ve mühendisliği olarak tanımlamaktadır. Yapay zekâ, insan zekâsını anlamak için bilgisayar kullanmanın benzer göreviyle ilgilidir, ancak kendisini biyolojik olarak gözlemlenebilir yöntemlerle sınırlaması gerekmez. Bir diğer yapay zekâ tanımı ise “dijital bir bilgisayarın veya bilgisayar kontrollü bir robotun, genellikle akıllı varlıklarla ilişkili görevleri yerine getirme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Bu terim sıklıkla akıl yürütme, anlam keşfetme, genelleme yapma veya geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi insanlara özgü entelektüel süreçlerle donatılmış sistemleri geliştirme projesine uygulanmaktadır. Russell ve Norvig (2010), bilgisayar sistemlerini rasyonelite ve düşünme ile hareket etme temelinde farklılaştıran dört potansiyel yapay zekâ hedefini incelemişlerdir.

Günümüzde yaşamın her alanında yapay zekânın etkilerini görmek mümkündür. Robotlardan, otonom araçlara, dijital kanallarda bizlere sunulan film önerilerinden, tıbbi karar destek sistemlerine, örüntü tanıma sistemlerinden yüz ifadelerinin analizine kadar birçok alanda yapay zekâ uygulamaları görülmektedir. Yapay zekâ; duygu tanıma, müşteri hizmetleri, öneri motorları, tıbbi teşhis, oyun oynama, konuşma ve ses tanıma, el yazısı tanıma, doğal dil işleme, bilgisayarlı görüş, uzman sistemler, sezgisel sınıflandırma vb. gibi birçok alanda uygulamaya sahiptir. İşletmecilik alanında da yapay zekâ uygulamalarının yansımaları artan bir şekilde görülse de İK alanı halen yapay zekânın sunduğu avantajlardan ve kolaylıklardan yararlanma konusunda nispeten geride kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik ortak olma rolünün son yıllarda önem kazanması ile beraber, İK yöneticileri de artık strateji belirleme süreçlerinde yer almaktadır ve karar verme süreçlerinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin de önemi giderek artmıştır. Rekabetçi iş ortamındaki hızlı değişimler beraberinde hızlı aksiyonlar gerektirdiğinden, işletmeler de İK sistemlerinde yeni teknolojilerin kullanılmasının gerekliliğinin farkına varmıştır. Veri odaklı karar vermenin etkinliğini fark eden İK departmanları, veri odaklı bir teknoloji olan yapay zekâ yöntemlerinden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır. Geçmiş verilerden yararlanarak eğilimleri tahmin edebilen ve öneriler sunan yapay zekâ yöntemleri, büyük hacimdeki veri yığınını analiz etmekte ve bu verilerden anlamlı çıkarımlar yapmaktadır (Merlin ve Jayam, 2018). Yapay zekâ yöntemleri ve İK analitiği kullanmadan önce verileri manuel ve yarı otomatik bir şekilde yönetmeye çalışmakla uğraşmakta ve kısa zaman içinde bunu etkin biçimde başaramamaktaydı. Analitik oluşturmak için verileri toplamak, depolamak, işlemek ve tüm bu işlemleri kısa bir süre içinde yapmak gerekmektedir çünkü koşullar değiştikçe verilerin de güncellenmesi gerekmekte ve veriler hızla alakasız hale gelebilmektedir (Matyunina, 2020).

Yapay zekâ araçları, insan kaynakları fonksiyonlarında uygulamacılar için oldukça zaman alan süreçleri etkin bir biçimde çözecek ve böylece işgücünün hem daha üretken hem de zamandan tasarruf ederek çalışmasını sağlayacaktır. Ayrıca kurumsal hedeflere ve stratejilere uygun biçimde İK stratejileri ve süreçleri belirleme konusunda da İK yöneticilerine yol gösterici olacaktır. İK analitiği bu süreçte özellikle geçmişe dönük verilerden yararlanma imkânı sunarak, geleceğe dönük uygulamalar belirleme noktasında İK departmanlarına önemli fikirler verebilmektedir (Murgai, 2018). Yapay zekâ uygulamaları, insan kaynakları hakkında derin, eyleme dönüştürülebilir içgörüler ve tahminler ortaya çıkarmak için gelişmiş İK analitiğini desteklemektedir (Margherita, 2020).

İK analitiği ve işe alım

Personel seçme ve yerleştirme süreci, işletmenin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda etkin olarak yürütülmesi gereken en maliyetli ve zorlu süreçler arasında görülmektedir. İş gereklerine uygun beceri ve yetkinlikte adayların, doğru pozisyon ile doğru zamanda eşleştirilmesi her zaman geleneksel işe alım yöntemleri ile mümkün olamamaktadır. Bu durum insanların özelliklerini kısa süre içinde tanımanın verdiği zorluktan ve kimi zamanda karar vericilerin işe alım süreçlerinde ve özellikle mülakatlarda yaptıkları hatalardan kaynaklanmaktadır. Yanlış verilen kararlar ve tercihler sonucunda hem çalışan işinde mutsuz olmakta hem de işletme çalışandan istediği verimi alamamaktadır. İş gereklerine uygun olmayan adayların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sonucunda yaptığı işten motive olmayan ve iş tatmini düşen çalışan işten ayrıldığı zamansa, işletmede uzun vadede işgücü devir oranlarını yükselmekte ve bu durum ciddi bir zaman ve maliyet kaybı yaratmaktadır.

İşe alma süreci; ilana çıkma, aday arama, adaylarla görüşme, testler, değerlendirmeler, işe başlama süresi ve oryantasyon vb. birçok maliyeti içermektedir. Bu maliyetler kimi zaman çalışanın yıllık maaşının ortalama bir ile dört katına kadar çıkabilmektedir. Ancak yanlış kişi işe alındığında ise, yanlış bir işe alımın kuruma maliyeti çalışanın yıllık maaşının beş katına kadar çıkabilmektedir (VanVulpen, 2019). İşe alım mülakatları kimi zaman mülakatçıların hatalarından veya diğer subjektif faktörlerden olumsuz yönde etkilenebilmekte ve karar vericiler bu süreçte zaman zaman yanlış tercihler yapabilmektedir. İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ yöntemleri sayesinde, İK uzmanlarının işi kolaylaşmakta ve iş gereklerine uygun olan adayları saptamada daha doğru

eşleştirmeler yapmalarına imkân vermektedir. Nihai karar vericinin yine insan olduğu bu sistemler, vericilere yol göstermekte ve zamandan tasarruf sağlayarak etkin karar verilmesine yardımcı olmaktadır. Zamanlarının büyük çoğunluğunu adayları seçmek ve mülakat yapmak için harcayan İK uzmanları, yapay zekâ sistemlerinin yardımı ile potansiyel adayları kısa sürede daha verimli bir şekilde belirleyebilmektedir (Murgai, 2018). Açılan pozisyonlara kimi zaman onlarca veya yüzlerce adayın başvurabildiği düşünüldüğünde, işe alım sürecinin ilk aşaması olan özgeçmişlerin incelenmesi için bile ciddi bir zaman ve emek harcanması gerekmektedir. Bu aşamada yapay zekâ, işe alım sürecinde rutin ve zaman alıcı işleri kolaylaştırmaktadır. Yapay zekâ tarafından desteklenen akıllı tarama yazılımı, çalışanların deneyimini ve becerilerini inceleyerek, pozisyonun iş gereklerine uygunluğunu saptamakta ve en uygun görünen adayların listesini verebilmektedir (Ahmed, 2018). Yüzlerce özgeçmişli saniyeler içinde tarayabilen sistemler, uygulamacılara ciddi bir zaman tasarrufu sağlamak ve iş gerekleri ile aday niteliklerini en uygun şekilde eşleştirerek uygun adayları çok kısa sürede belirleyebilmektedir.

İşletmeler günümüzde işe alım süreçlerinde doğru adayları belirleyebilmek ve işe alabilmek için yüksek bütçeli değerlendirmeler, testler, simülasyonlar gibi seçme yöntemleri kullanmakta ancak çoğu işletme hala adaylarının büyük kısmının yanlış karar olduğunu belirtmektedir (Pağda, 2018; Ahmed, 2018). Bu kadar yüksek oranda harcamalara rağmen, yöneticilerin birçoğu değerlendirmeye ilişkin son kararı yine kendi sezgileri veya önyargılarına göre vermektedirler. Araştırmalar işe alım yöneticilerinin birçoğunun bir adayla buluştuğu ilk dakikada, genellikle bakış, el sıkışma, kıyafet ve konuşma gibi özelliklere dayanarak bir aday hakkında hemen karar verdiğini göstermektedir (Murgai, 2018). Faliagka, Illiadis, Karydis, Rigou, Sioutas, Tsakalidis ve Tzimas (2014) çalışması aday başvurularına ilişkin sorunları çözmek için yapay zekâda makine öğrenme algoritmalarının kullanımından bahsetmektedir. Önerilen sistem, İK analitiği yoluyla başvuran adayların LinkedIn profilinden bir dizi nesnel ölçüt çıkarmakta ve bunları anlamsal olarak pozisyonun iş gerekleri ile karşılaştırmaktadır. Ayrıca adayların başvurularındaki ifadelerini dilbilimi analizi ile incelemekte ve kişilik özelliklerine ilişkin profil belirlemektedir. Böylece İK uygulamacıları geniş bir aday havuzu içinden uygun adayları düşük bir maliyetle ve zamandan tasarruf ederek hedefleyebilmektedir (Faliagka vd., 2014). İK analitiğinin işe alım sürecinde kullanılması ile olası en uygun adayı belirlemek için yüzlerce veya binlerce özgeçmiş hızlıca taranabilmekte, adayın işe alınma durumunda olası performansı tahmin edilebilmekte ve İK uzmanlarının adaylarla direkt olarak iletişim kurma gerekliliği ortadan kalkmaktadır (Matyunina, 2020).

İK analitiği ile işgücü devir oranını azaltma ve işten ayrılma niyetinde olan çalışanları belirleme

Çalışanların işten ayrılma niyetini ve işgücü devir oranını etkileyen birçok farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin neler olabileceği 1930'lu yıllardan beri araştırılmaktadır. İşgücü devrine etki eden yaş, eğitim, cinsiyeti kıdem vb. gibi ilk akla gelen faktörler olabileceği gibi işe olan mesafe, evli veya bekar olma durumu, seyahat etme zorunluluğu gibi çeşitli faktörler de sayılabilmektedir. İK analitiğinin görevlerinden biri de bu faktörleri ortaya çıkarmak ve işgücü devir oranına etkilerini belirlemektir. İşgücü devir oranının artması işletmelere ciddi bir maliyet ve zaman kaybı getirmektedir. CEO'lar genellikle, çalışanların doğum günleri veya İK performansını optimize etme gibi konularla pek ilgilenmez ancak kurumun doğru insanlara sahip olup olmadığı konusunda emin olmak istemektedirler. Özellikle kurumun karlılık performansını olumsuz yönde etkilemeye başladığı zaman işgücü devir oranı maliyetinden ve bu maliyetlerin nasıl düşürüleceği konularından endişe duymaya başlamaktadırlar. Bu konular ülke ve kurumlara göre farklılık göstermektedir. Kamu kurumları çalışanların devamsızlık maliyetleri ile daha fazla mücadele ederken, özel kurumlar ise yoğunlukla yüksek işgücü devir oranları ile daha fazla mücadele etmektedir. Çalışanları değiştirmenin maliyetlerini araştıran LinkedIn'in bulgularına göre, işgücü devir oranındaki %1'lik bir azalma, 10.000 çalışanı olan bir ABD şirketine yılda yaklaşık 7,5 milyon dolar tasarruf ettirmektedir. Bu da en basit açıklaması ile bir çalışanın şirkette daha uzun süre kaldığı her ay için 750 dolar tasarruf ettiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle işgücü devir oranı analitiği hem ABD hem de Avrupa'daki birçok işletmede İK analitiği için bir başlangıç noktası olmaktadır (Van Vulpen, 2019).

İK analitiğinde kullanılan yapay zekâ yöntemleri işten ayrılma niyetinde olan çalışanları tespit etmede önemli sonuçlar vermektedir. Daha önce istifa etmiş olan çalışanların bağlılık düzeyleri, çalışma saatleri, performans verileri ve işten ayrılmalarının ardındaki nedenlerle ilgili verileri inceleyen ve aralarındaki bağlantıları bulan sistem, işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanı rahatlıkla tahmin edebilmektedir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların belirlenmesi, özellikle yetenekli ve kilit çalışanlar söz konusu olduğunda yöneticilere bu kişilerle görüşerek sorunu önceden çözebilme imkânı vermektedir. Geleneksel İK süreçlerinde çalışanlar işten ayrılırken onlarla yapılan mülakatlar,

çalışan kaybedildikten sonra sorunu tespit etme ve çözme olanağı sunarken, yapay zekâ sayesinde bu durum önceden tahmin edilebilmekte ve adayın istifa etme olasılığının önüne geçilebilmektedir.

Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yetenekli ve kilit öneme sahip çalışanların elde tutulması çok önemlidir. Yüksek performans gösteren yetenekli çalışanlar istifa ederse, organizasyonun hayatta kalması ve rekabet avantajını koruması zorlaşmaktadır. İşletmeden ayrılma olasılığı olan çalışanların tahmin edilmesi aynı zamanda performansı yüksek çalışanları elde tutma stratejileri geliştirme açısından da büyük önem taşımaktadır. Yapay zekâ sistemlerinde kullanılan yapay sinir ağları hangi çalışanların ayrılma olasılığının bulunduğunu göstermekle beraber işgücü devrini etkileyen bilinmeyen faktörleri de ortaya çıkarabilmektedir (Strohmeier ve Piazza, 2015). Personelin işe alınması ve elde tutulması, çalışanların performans koşullarını sağlamada önemli bir rol oynadığından, organizasyonun ne kadar iyi performans gösterdiğini belirlemek için bireyin değerlendirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması esastır. İK analitiği ve yapay zekâ yöntemleri bu konuda da İK uygulamacılarına yol gösterici bilgiler sağlamaktadır (Sooraksa, 2021). Böylece İK uygulamacıları çalışan bağlılığını sağlama ve yetenekli çalışanları elde tutma konularında strateji geliştirirken, elde ettikleri bu bilgilerden yararlanabilmektedir.

İK analitiği ve performans değerlendirme

İK analitiğinin sıklıkla kullanıldığı alanlardan biri de performans değerlemedir. Sağlanan bilginin zamanı ve kalitesi, İK karar verme sürecinin hızını ve kalitesini belirlediğinden, işletmeler tarafsız, doğru ve zamanında performans bilgilerine ihtiyaç duymaktadır. Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar İK planlama, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi gibi birçok İK fonksiyonuna veri sağlamaktadır. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan en temel sorunlardan biri bu süreçte yapılan hatalar ve önyargılardır. İK analitiği, çalışanların performans değerlemeleri ile ilgili daha nesnel, doğru ve tarafsız veriler sağlayarak sisteminin algılanan doğruluğunu ve adilliklerini artırmaya yardımcı olmaktadır (Sharma ve Sharma, 2016).

Ayrıca İK analitiği sayesinde, çalışan başına elde edilen gelir, çalışan başına katkı ve insan sermayesinin getirisi gibi sektör standartları kullanılarak İK'nın genel performansı ve çalışan performansını değerlendirilmekte, böylece kıyaslamalar yapmak mümkün olabilmektedir. İK analitiği ile kurumdaki yüksek ve düşük performans gösteren çalışanlar belirlenerek, kurum içi yetenekli çalışanlar tespit edilebilmektedir. Sonrasında ise bu yeteneklerin ölçümü ve yetenek yönetimi analitiği yapılarak, elde edilen bilgiler aynı zamanda İK planlama ve kariyer planlama süreçlerinde de kullanılabilir (Narula, 2015).

İK analitiği ve eğitim-geliştirme

İK analitiği ve yapay zekâ, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve işletmenin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren eğitim programları hazırlanmasına da hizmet eder. Sürekli öğrenmenin benimsendiği günümüzde çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan geleneksel yöntemlerin yerini yapay zekâ almaktadır. Yapay zekâ günlük olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarını takip ederken aynı zamanda çalışanlardan aldığı geri dönüşlerle bireysel bazda eğitim programlarında iyileştirmeler yapmaktadır. Yöneticiler de yapay zekâ tarafından otomatik olarak oluşturulan ve eğitim sonuçlarını içeren raporlara ulaşmalarıyla, çalışanlarının ilerlemelerini gözlemleyebilmektedirler. Ayrıca yapay zekâ çalışanların eğitim süreçlerini iyileştirmekle kalmaz, çalışanlara süreçte yaşadıkları problemleri çözmede de asistanlık görevi yapmaktadırlar (Jia, Guo, Li, Li ve Chen, 2018).

İK fonksiyonlarının etkin bir şekilde tasarlanması ve işletmelere değer yaratabilmesi için mevcut verilerden çıkarımlar yaparak, gelecek ile ilgili öngörüler yapmaya ve strateji belirlemeye imkân tanıyan İK analitiği her geçen gün işletmeler tarafından daha fazla kabul görmektedir. Özellikle yapay zekânın gelişimi ile beraber bu alana olan ihtiyaç ve talebin daha fazla artış göstereceği aşikardır. İK analitiği gerek teorik çerçevede yapılan çalışmalarda gerekse uygulama alanında önemi hızla artan bir konu haline gelmiştir.

İK analitiği ve ücret yönetimi

Çalışanlara sunulan ücret paketlerinin içeriğinin ve yan hakların belirlenmesi işletmeleri ücret yönetimi sistemi içinde en çok zorlayan konulardan biridir. Ücret çalışanı motive etme anlamında her ne kadar hijyen faktör olarak görülse de yetenekli çalışanları işletmeye cezbetme, elde tutma, iş tatmini sağlama konularında ne denli önemli olduğu tartışılmazdır. Çalışanlara sunulan esnek yan haklar ve ücret paketlerinin motivasyonu sağlamada önemli rolü bulunmaktadır. İK analitiğinin kullanımı sayesinde, kurumun hedeflerini strateji ile uyumlu hale getirmek, ücretleme ve performans

arasındaki bağlantıyı anlamak, adil ve tutarlı ücret sağlamak ve değişken ücretleri kurumun hedef ve stratejileri ile entegre etmek mümkün olabilmektedir (Narula, 2015).

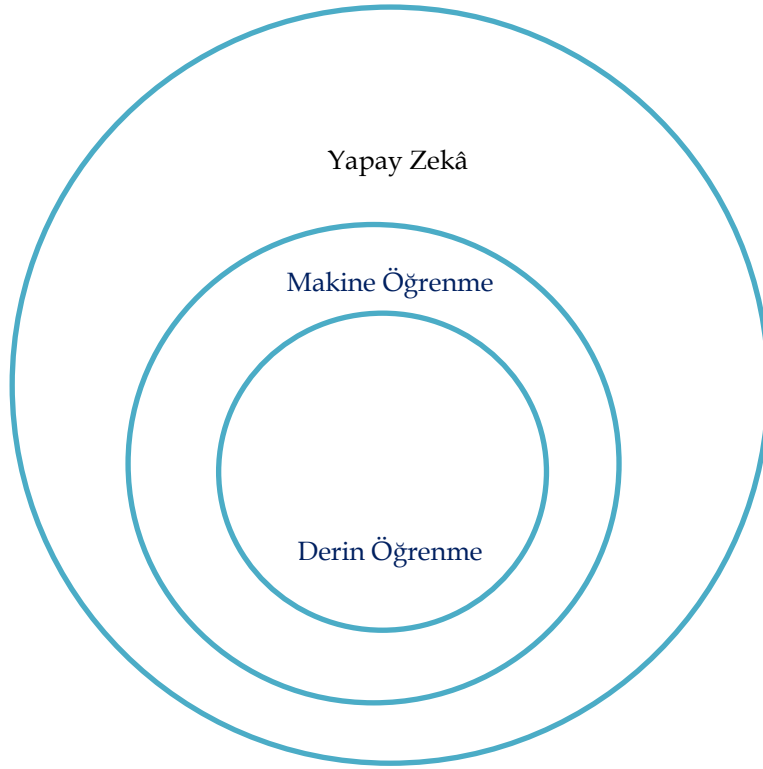
İK analitiği ve İK planlama

Yapay zekâ tabanlı İK analitiği algoritmaları, insanların sosyal medyadaki ve diğer kamuya açık veri kaynaklarındaki ifadeleri, ruh hali değişiklikleri ve niyetlerini bir araya getirip kapsamlı bir şekilde analiz etmekte ve bunları diğer verilerle karşılaştırmaktadır. İnsan davranışı otonom öğrenen makineler tarafından simüle edilebilmektedir. Veriler doğru bir şekilde analiz edilirse, hangi çalışanların ne işle meşgul olduğu, hangi işlerde zorlandığı veya zorlanmadığı gibi süreçler hakkında bilgi sağlamaktadır. Elde edilen bu bilgiler de stratejik işgücü planlamasına yeni bir boyut kazandırmakta ve aynı zamanda çalışanların yıpranmasını azaltmaya yardımcı olmaktadır (Pwc, 2017).

İK alanında yapay zekâ, makine öğrenme ve derin öğrenmenin kullanımı

Makine öğrenme

İşletmeler sürekli olarak büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, makine öğrenme, İK departmanlarından beklentilerdeki değişikliği yönetmeye yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygun adayları belirleme, işe alma ve çalışanları elde tutma için strateji oluşturabilecek bir konumda olmalıdır. Çalışanları yönetebilmek için, çalışanların tutumları ve duygularını anlamak, kurum hedef ve politikalarına yönelik çalışan davranışı oluşturmak, ücret yönetimi ve ilgili dış çevre faktörlerinin ele alınması gibi birçok alanda veri toplamak gerekmektedir. Bu aşamada makine öğrenme devreye girmektedir. Makine öğrenme, bu muazzam veri hacimlerini etkin bir şekilde kabul edebilmekte, depolayabilmekte, işleyebilmekte ve yönetebilmektedir. Yapay zekâ, makine öğrenme ve derin öğrenme arasındaki ilişki aşağıda Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Yapay Zekâ, Makine Öğrenme ve Derin Öğrenme ilişkisi

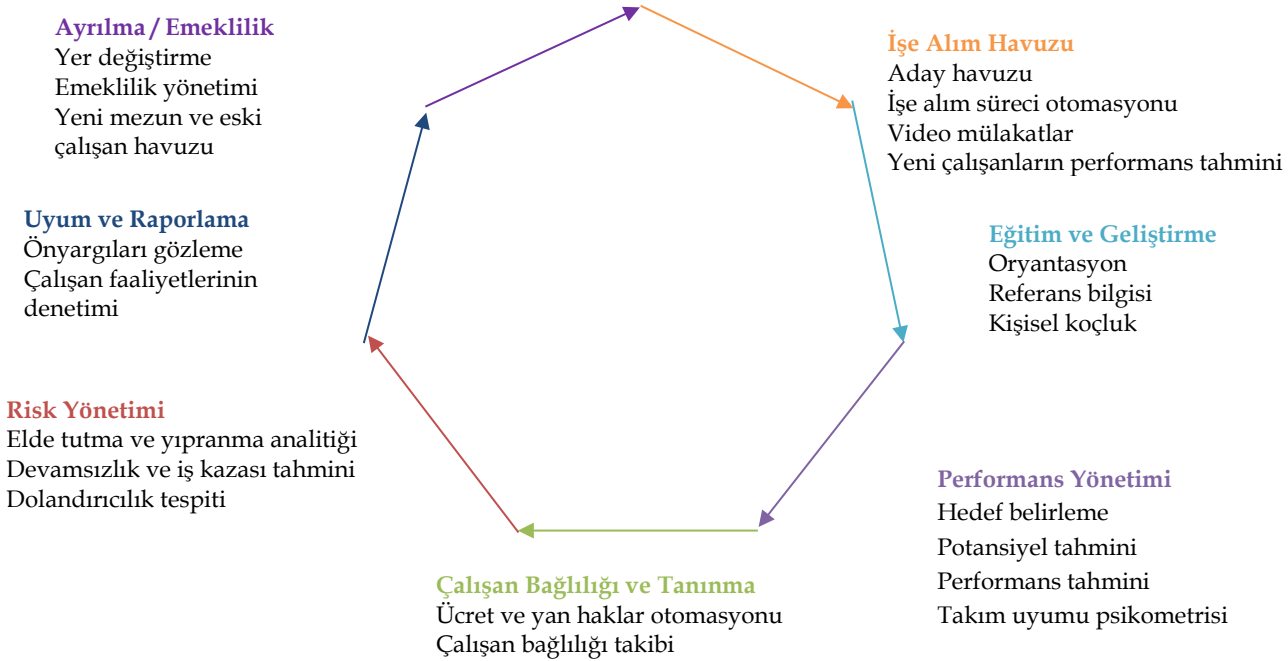
Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Makine öğrenmenin İK alanında uygulamalarına bakıldığında, öncelikle daha akıllı aday tanımlama ve aday takibi görülmektedir. İşe alım modellerini belirlemek ve tanımlamak için makine öğrenme kullanılabilir. Makine öğrenme ayrıca temel hareketleri ve bunların etkilerini tahmin etmeye yardımcı olabilmektedir. Makine öğrenme yoluyla, İK ekipleri olası senaryoları haritalandıran net parametreler belirleyebilmekte ve bir çalışanın kurumdan ayrılmaya ne kadar hazır olduğunu değerlendirebilmektedir. Makine öğrenme, bu gibi durumları tahmin ederek İK ekiplerine yol

göstermekte ve proaktif bir yaklaşımla çalışanların işten ayrılma olasılığını azaltmasına yardımcı olmaktadır.

İşe alım sürecinde, blog ve sosyal medya profillerini analiz etmek ve özgeçmişte görünmeyen aday özelliklerini belirlemek için makine öğrenme kullanılabilir (Matyunina, 2020). Makine öğrenmenin İK alanındaki diğer bir uygulama konusu ise çalışan başarısını tahmin edebilmektir. Bir adayın kimlik bilgilerine, tutumlarına, üyeliklerine ve performansına ilişkin veriler, genellikle bir pozisyondaki olası başarısına etkili bir şekilde işaret edebilmektedir. Makine öğrenme bu aşamada, kurumdaki en başarılı çalışanlarla ilgili geçmiş verilere erişim verildiğinde İK ekibine yardımcı olabilmektedir. Örneğin; İK ekibi kurumdaki en başarılı ilk 10 çalışmanı belirleyip bilgilerini ve geçmiş verilerini sisteme aktardığında, sistem makine öğrenme yoluyla bu çalışanların eğitim nitelikleri, genel tutumları, kurumun öğrenme ve gelişim programına duyarlılıkları ve kariyer yolunda ilerlemelerine kadar çalışan başarısı ile ilişkili olabilecek farklı parametreleri tanımlayabilmektedir. Makine öğrenme etkin program, sonrasında bu verileri kurum için potansiyel adayların mevcut parametreleri ile eşleştirebilmekte ve tahmini yeteneklerle işe alınan personelin hangi pozisyonda başarılı olabileceğini ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle, makine öğrenme yoluyla elde edilen İK analitiği, kurumun işe alım stratejileri geliştirmesinde ve işe alım kararlarına rehberlik etmesinde çok önemli bir yardımcı olabilmektedir (Writer, 2018).

Makine öğrenmenin İK alanında bir diğer kullanımı ise adaylarla yapılan mülakatların değerlendirilmesidir. Makine öğrenme tarafından analiz edilen video tabanlı görüşme, adayın doğruyu söyleyip söylemediğini ve görüşülen kişinin ruh halini belirlemeye yardımcı olabilmektedir. Görüşme kaydedilmekte ve kas kasılmaları, ses tonu vb. kriterlerle analiz edilmesi için sinir ağına verilmektedir. Örneğin, bir adayın önceki işinden bahsederken kaşlarını çatması olumsuzluk belirtisi olabilmektedir. Ses tonu ise, adayın bu kurumda çalışma isteğini, sorumluluklarındaki hevesini veya kayıtsızlığını gösterebilmektedir. Makine öğrenme bir adayın cinsiyeti veya yaşı ile ilgilenmez, yargılamaz veya eleştirmez, kötü bir gün geçirip, olumsuz tavrını adaya yansıtmaz. Tamamen tarafsız ve önyargıdan uzak bir biçimde olarak adayı değerlendirmektedir (Matyunina, 2020). Makine öğrenmenin hangi İK süreçlerinde ve fonksiyonlarında kullanıldığı Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3: Makine Öğrenmenin İK ve İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı

Kaynak: Matyunina, 2020

LinkedIn de işe alım sürecinde aday aramaları sınırlamak ve akıllı algoritmaların yardımıyla aday aramak için İK analitiğinden ve makine öğrenme yöntemlerinden yararlanmaktadır. Google tarafından geliştirilen makine öğrenme araçları olası adayların özelliklerini analiz edebilmekte ve daha sonra onlara becerilerine, deneyimlerine ve kişiliklerine uygun iş pozisyonlarını kendilerine sunabilmektedir. Bu yöntem sayesinde özellikle kurumun hedeflerine ve stratejilerine uygun yetenekli adaylar bulmak mümkün olabilmektedir. Makine öğrenme ayrıca, İK personeline anında geri bildirim toplayıp paylaşabilen mobil uyumlu araçlar sağlamaktadır. Çalışan anketlerinde öne çıkan konuları ve yinelenen sorunları belirlemek için makine öğrenme uygulamak, geri bildirim kalitesini artırmaya yardımcı olabilmekte ve İK politikalarını belirlemede yol gösterici olmaktadır (Matyunina, 2020).

Makine öğrenme; denetimli öğrenme, denetimsiz öğrenme ve pekiştirmeli öğrenme olarak üç yönteme ayrılmaktadır. Bu yöntemlerden aşağıda bahsedilmektedir:

Denetimli öğrenme

Makine öğrenme içinde denetimli öğrenme yöntemleri, girdi öznitelikleri ve bir hedef öznitelik arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yarayan yöntemlerdir. Keşfedilen ilişki, model olarak adlandırılan bir yapıda temsil edilmektedir. Genellikle modeller, veri kümesinde gizli olan ve girdi özniteliklerinin değerlerini bilerek hedef özniteliğinin değerini tahmin etmek için kullanılabilen olayları tanımlamakta ve açıklamaktadır. Denetimli öğrenmenin iki türü bulunmaktadır. Bunlardan biri, sınıflandırma modelleri (sınıflandırıcılar) ve diğeri de regresyon modelleridir. Sınıflandırıcıları temsil etmek için kullanılan birçok alternatif vardır. Örneğin; karar ağaçları, destek vektör makineleri, cebirsel fonksiyonlar, olasılıksal yöntemler, vb. denetimli yöntemler, insan kaynakları, üretim, finans, pazarlama vb. çeşitli alanlarda uygulanabilmektedir (Maimon ve Rokach, 2010).

İK alanında en yaygın makine öğrenme yöntemleri, denetimli öğrenme ve ardından denetimsiz öğrenme yöntemleridir. Denetimli öğrenme yöntemi ile bir çalışanın kurumdan ayrılıp ayrılmayacağı, yeni bir çalışanın ideal başlangıç maaşının ne olması gerektiği gibi bir sonucu tahmin etmek mümkün olabilmektedir. Tahmin yapmak için farklı girdi değişkenlerine (özelliklerine) ihtiyaç bulunmaktadır. Girdi özellikleri; önemli olacağı düşünülen durumlarla, hangi verilerin kullanılabilmesiyle veya hangi verilerin oluşturulabileceğiyle sınırlıdır.

Denetimsiz öğrenme

Bir sonucun tahmin edilmeye çalışıldığı denetimli öğrenmenin aksine, denetimsiz öğrenme (denetimsiz makine öğrenme olarak da bilinir), verilerdeki benzerlikleri, farklılıkları, gizli örüntüleri, veri gruplarını veya ilişkileri belirlemek için birçok değişkeni aynı anda analiz etmektedir. Denetimsiz öğrenme, etiketlenmemiş veri kümelerini analiz etmek ve kümelemek için makine öğrenme algoritmalarını kullanmakta ve verilerde ne olduğunu anlamakla ilgilidir. Bu algoritmalar insan müdahalesi olmadan işlemleri gerçekleştirebilmektedir. Bilgilerdeki benzerlikleri ve farklılıkları keşfetme yeteneği, denetimsiz öğrenme yöntemini keşifsel veri analizi, çapraz satış stratejileri, müşteri segmentasyonu ve görüntü tanıma için ideal çözüm haline getirmektedir.

Denetimsiz öğrenmenin en yaygın iki kullanım yöntemi kümeleme ve birliktelik kural madenciliğidir. Kümeleme; etiketlenmemiş verileri benzerliklerine veya farklılıklarına göre otomatik olarak gruplayan bir veri madenciliği tekniğidir. Kümeleme algoritmaları; ham, sınıflandırılmamış veri nesnelerini, bilgilerdeki yapılar veya örüntülerle temsil edilen gruplar halinde işlemek için kullanılmaktadır. Kümeleme algoritmaları, özellikle örtüşen, hiyerarşik ve olasılıksal olmak üzere birkaç türe ayrılabilir. Kümeleme de en yaygın kullanılan algoritma, K-ortalama Kümeleme algoritmasıdır. Bu algoritma, sürekli olarak kümelerin yenilendiği ve en uygun çözüme ulaşana kadar devam eden döngüsel bir algoritmadır.

Kümelemenin İK alanındaki uygulamalarında, kurumun çalışan segmentlerini (yani kümelerini) anlamak ve İK politikalarının bu segmentlere uygun olup olmadığı belirlemek ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları alanında kullanılan kümeleme analizinde ulaşılmak istenilen diğer bir hedef ise kurumun verilerinden çalışan devri ile ilişkili faktörlerin anlaşılmasıdır. Yang ve Islam (2020) çalışmalarında, çalışanların istifa etmeyi seçmelerinin ana nedenlerini bulmak için "IBM Çalışan Yıpranma" veri kümesini analiz etmişlerdir. Bunu yapmak için yaş, medeni durum, pozisyon düzeyi vb. gibi bir dizi çalışan değişkenine (yani öznitelikler) dayalı kümeler oluşturmuşlardır. Kümeler, işgücü devri ile ilişkilendirilebilecek birçok özniteligi ve işten ayrılmaya daha duyarlı farklı çalışan kümeleri olup olmadığını daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu son iç görü, mevcut İK politikalarının her koşula uyan tek bir yaklaşım kullanmak yerine analizde belirlenen çalışan kümelerine hizmet edip etmediğini belirleyerek çalışan deneyiminin geniş ölçekte kişiselleştirilmesini kolaylaştırabilmektedir.

Denetimsiz öğrenmenin bir diğer yöntemi ise birliktelik kuralı madenciliğidir. Bu yöntem, belirli bir veri kümesindeki değişkenler arasındaki ilişkileri bulmak için kural tabanlı olarak çalışmaktadır ve sıklıkla birlikte oluşan değişken kümelerini tanımlamaktadır. Bu yöntemler, özellikle pazar sepeti analizi için sıklıkla kullanılmakta ve kurumların farklı ürünler arasındaki ilişkileri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Böylece müşterilerin tüketim alışkanlıklarını anlamak, işletmelerin daha iyi çapraz satış stratejileri ve öneri motorları geliştirmesine imkân vermektedir.

Birliktelik kurallarını oluşturmak için kullanılan Apriori, Eclat ve FP-Growth birkaç farklı algoritma olsa da en yaygın olarak Apriori algoritması kullanılır. Apriori algoritması (Agrawal ve Srikant, 1994) sık öge küme madenciliği ve birliktelik kuralı öğrenme için bir algoritmadır. Girmanova ve Gasparova (2018), çalışmalarında, veri madenciliğine dayalı birliktelik kuralları ve karar ağaçları kullanarak işgücü devrine ilişkin verileri analiz etmişler ve değerlendirme sonuçlarını sunmuşlardır.

Birliktelik kuralları madenciliği; işe alım, kariyer yolları, eğitim ve yetenek yönetimi gibi İK uygulamalarındaki örüntüleri belirlemek ve daha sonra hangi örüntülerin mutlu ve üretken çalışanlarla ilişkili olduğunu belirlemek için kullanılabilen ve sonrasında özelleştirilmiş içerik oluşturmak için İK sistemine geri bildirim sağlama imkânı vermektedir.

Pekiştirmeli öğrenme

Pekiştirmeli öğrenme yöntemi, ortamını algılayan ve hareket eden otonom bir etmenin hedeflerine ulaşmak için en uygun eylemleri seçmeyi nasıl öğrenebileceği sorusunu ele almaktadır. Bu öğrenme türü, bir algoritmanın kendi eylemlerinden ve deneyimlerinden gelen geri bildirimleri kullanarak deneme yanılma yolu ile öğrenmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, bir mobil robotu kontrol etmeyi öğrenmek, fabrikalardaki operasyonları optimize etmeyi öğrenmek ve tahta oyunları oynamayı öğrenmek gibi oldukça genel bir problemi ve görevleri kapsamaktadır. Etmen kendi ortamında bir eylemi gerçekleştirdiğinde, bir eğitmen ortaya çıkan durumun istenildiğini belirtmek için bir ödül veya ceza verebilmekte ve sonuçta bu algoritmayı süreçte daha akıllı hale getirmektedir. Örneğin, bir etmeni bir oyunu oynaması için eğitirken, eğitmen oyun kazanıldığında pozitif bir ödül, kaybedildiğinde, negatif bir ödül ve diğer tüm durumlarda sıfır ödül sağlayabilmektedir. Etmenin görevi, bu dolaylı gecikmiş ödülde öğrenmek, en büyük birikimli ödülü üreten eylem dizilerini seçmektir. Pekiştirmeli öğrenme algoritmaları, optimizasyon problemlerini çözmek için sıklıkla kullanılan dinamik programlama algoritmaları ile ilgilidir (Mitchell, 1997).

Pekiştirmeli öğrenme örnekleri; finans ve yatırım alanında gelişmiş tahminler yapma, tedarik zinciri işlemlerinde bir depodaki siparişleri yerine getiren robotlar, trafik akışı optimizasyonu ve sağlık hizmetlerinde biyopsi görüntülerinin incelenmesi gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. İK alanında pekiştirmeli öğrenme yöntemlerinin kullanımı daha düşük düzeyde de olsa, özellikle eğitim gibi alanlarda çalışanın performans artışına ve ilerlemesine göre içerik uygulama konusunda kullanılmaktadır. Majd, Mahootchi ve Zakery (2017) çalışmasında insan kaynağının kritik bir rol oynadığı yüksek teknoloji bir endüstri için insan kaynakları planlaması ve üretim-envanter kontrolünün birleşik bir problemi ele almaktadır. Çalışmalarında, talep belirsizliği altında işçileri işe almak için en uygun kararı elde etmek amacıyla bir pekiştirmeli öğrenme (RL) modeli önermişlerdir. Önermiş oldukları modele ayrıca, işten çıkarma ve fazla mesai saatleri gibi bazı yönetsel konuları da dahil etmişlerdir. Cheng (2020) çalışmasında ise çalışan iş gücü devir oranının çok katmanlı bir algılayıcı tahmin modelini oluşturmuştur. Çalışan devir oranını azaltmak için otomatik olarak bir dizi strateji oluşturmak amacıyla bir tür pekiştirmeli öğrenme algoritması olan Sarsa'ya dayalı bir model önermişlerdir. Bu stratejiler, işletme açısından işgücü devir oranını en yüksek düzeyde ve maliyeti daha az düzeyde azaltabilecek stratejiler bütünüdür ve işletmenin çalışan sistemini optimize etmesi için bir referans plan olarak kullanılabilir. Deneysel sonuçlar, algoritmanın belirli stratejinin verimliliğini ve doğruluğunu gerçekten iyileştirebileceğini göstermektedir.

Yapay sinir ağları

Yapay sinir ağları kavramı insan beyninin çalışma prensiplerinin dijital bilgisayarlar üzerinde taklit edilmesi fikri ile ortaya çıkmış ve ilk çalışmalar beyni oluşturan nöronların (yani, biyolojik hücrelerin), matematiksel olarak modellenmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmaların ortaya çıkardığı bulgular, her bir nöronun komşu nöronlardan bazı bilgiler aldığı ve bu bilgilerin biyolojik nöron dinamiğinin öngördüğü biçimde bir çıktıya dönüştürüldüğü şeklindeydi. Yapay sinir ağları olarak adlandırılan alan, birçok nöronun belirli biçimlerde bir araya getirilip bir fonksiyonun gerçekleşmesi üzerindeki yapısal olduğu kadar matematiksel ve felsefi problemlere yanıt arayan bir bilim dalıdır. Yapay Sinir ağları yapısının çözebileceği problem uzayı, insan beyninin çözebildiği problem uzayının oldukça kısıtlanmış bir alt kümesidir (Efe ve Kaynak, 2000).

Karar ağaçları

Karar ağaçları (Quinlan, 1986), böl ve yönet yaklaşımını gerçekleyen ağaç yapılı bir veri yapısıdır. Dağılıma bağlı tahminde, tüm girdi uzayında geçerli bir model varsayar ve parametreleri tüm veriyi kullanmak suretiyle öğrenilir. Ardından her deneme girdisi için aynı yapı ve parametre kümesi kullanılır. Dağılımdan bağımsız tahminde, Euklid (Öklid) uzaklığı gibi bir kriterle girdi uzayını yerel parçalara ayırır ve her girdi için kendi bölgesindeki veriyle eğitilmiş bir yerel (lokal) model kullanılır. Karar ağacı, denetimli öğrenme için kullanılır. İlgili yerel bölgenin öz çağrılı bir biçimde, bir dizi bölmeyle az sayıda adımda bulunduğu ağaç yapılı bir modeldir. Karar ağacı, iç karar düğümleri ve uç yapraklardan oluşur. Karar ağacı, dağılımdan bağımsızdır çünkü sınıf dağılımlarıyla ilgili bir varsayım yapmaz; ağaç yapısı baştan sabit değildir, verinin altında yatan fonksiyonun karmaşıklığına göre dallar ve yapraklar eklenerek ağaç büyür. Her yaprağın bir çıktı değeri vardır ki, bu sınıflandırmada bir sınıf etiketi, bağlanımdaysa sayısal bir değerdir. Her yaprak, girdi uzayında bir alan tanımlar ve bu alana düşen tüm örneklerin sınıflandırmada aynı etiketi, bağlanımdaysa benzer sayısal çıktısı vardır. Alanların sınırları kökten yaprağa inen yol üstündeki iç karar düğümlerince tanımlanır. Kararların bir ağaç yapısı oluşturması girdiyi kapsayan alanın hızla bulunmasını sağlar. Karar ağaçlarının bir başka üstünlüğü yorumlanabilirliktir. Bir karar ağacı, kolayca anlaşılabilen bir küme EĞER-İSE kuralı olarak yazılabilir. Bu yüzden karar ağaçları, yaygın olarak kullanılır ve bazen daha başarılı, ama daha zor olarak yorumlanan yöntemlere tercih edilir. Karar ağacı öğrenmek, bir öğrenme kümesi verildiğinde bir ağaç oluşturmak demektir. Bir öğrenme kümesini öğrenen birden çok ağaç olabilir ve basitlik için bu ağaçların en küçüğü bulunmak istenir. Bir ağacın büyüklüğü, düğüm sayısına ve bu düğümlerin karmaşıklığına bağlıdır. Ağaç öğrenme algoritmaları açgözlüdür; tüm kökten başlayıp her adımda en iyi nereden bölüneceğine bakılır. Bu bölmeler, kullanılan girdinin sürekli ya da kesikli olmasına göre öğrenme kümesini iki ya da N parçaya böler. Her bölümü kendi içinde öz çağrılı bir biçimde nasıl en iyi bölebileceğimizi araştırır, artık bölme gerekmediğinde durur ve bir yaprak düğümü oluşturulur (Alpaydın, 2011).

İK alanında karar ağacı örneklerine baktığımızda; Alao ve Adeyemo (2013) yeni çalışan yıpranma vakalarını tahmin etmek için kullanılan bir tahmine dayalı model geliştirmek için karar ağacı modellerini ve kural kümelerini kullanmıştır. Liu (2020), makalesinde, insan kaynakları yönetiminde veri madenciliğinde karar ağacı algoritmasının işlevini incelemekte ve insan kaynakları yönetimi modunu ve seçim faktörlerini analiz etmektedir.

Rastgele orman

Rastgele ormanlar, her ağacın bağımsız olarak örneklenen rastgele bir vektörün değerlerine bağlı olduğu ve ormandaki tüm ağaçlar için aynı dağılıma sahip olduğu, ağaç tahmin edicilerinin bir kombinasyonudur. Rastgele orman, en iyi sonucu seçmek için birden çok karar ağacını birleştiren sınıflandırma, regresyon ve diğer görevler için kullanılan bir öğrenme yöntemi olup eğitim kümesine çok fazla dayanan karar ağaçları modelinin doğruluğunu artırır. Bir ağaç sınıflandırıcı ormanın genelleme hatası, ormandaki tek tek ağaçların gücüne ve aralarındaki korelasyona bağlıdır (Breiman, 2001). Alduayj ve Rajpoot (2018), çalışanların yıpranmasını özelliklerine göre tahmin etmek için çeşitli çekirdek işlevleri, rastgele orman ve K-en yakın komşu (KNN) ile destek vektör makinesini (SVM) kullanmıştır. Frye, Boomhower, Smith, Vitovsky ve Fabricant (2018), temel bileşen analizi ve sınıflandırma yöntemlerini K-En Yakın Komşular ve Rastgele Orman uygulayarak, çalışanların işten ayrılmalarını en yüksek doğrulukla öngörmüşlerdir. Yadav, Jain ve Singh (2018) ile Srivastava ve Nair (2017), sınıflandırma tekniklerini kullanarak çalışanın kesin davranışlarını ve niteliklerini analiz ederek çalışan kaybını tahmin etmek için bir çerçeve sağlamıştır. El Rayes ve diğerleri (2020), tahmin edici analitik kullanarak gönüllü işten çıkarma ile ilgili olarak çalışanın yıpranmasını tahmin etmişlerdir ve Setiawan ve diğerleri (2020) ise çalışanların yıpranması üzerinde önemli bir etkisi olan on bir değişken bulmuştur.

Destek vektör makineleri

Vapnik tarafından 1995 yılında geliştirilen ve denetimli bir öğrenme algoritması olan Destek Vektör Makineleri, günümüzde en yaygın olarak kullanılan makine öğrenme tekniği tabanlı örüntü sınıflandırma yöntemidir. Sınıflandırma ve doğrusal olmayan fonksiyon problemlerinin çözümü için kullanılan bu yöntem istatistiksel öğrenme teorisine dayalıdır. Bu tekniğin temel amacı, farklı tipte çekirdek fonksiyonlarını kullanarak doğrusal olmayan ayrılabilir örnekleri başka bir yüksek boyutlu uzaya yansıtmak ve sadece özellikleri verilen test kümesindeki veri örneklerinin hedef değerlerini tahmin eden bir model üretmektir.

Derin öğrenme

Derin öğrenme makine öğrenmenin bir alt alanıdır ve sinir ağlarından oluşur. Derin öğrenmedeki "derin", girdileri ve çıktıyı içeren üçten fazla katmandan oluşan bir sinir ağını ifade eder ve bir derin öğrenme algoritması olarak kabul edilebilir. Derin öğrenme ve makine öğrenme arasındaki fark, her bir algoritmanın nasıl öğrendiği ile ilgilidir. Derin öğrenme, sürecin özellik çıkarma parçasının çoğunu otomatikleştirerek, gereken manuel insan müdahalesinin bir kısmını ortadan kaldırmakta ve daha büyük veri kümelerinin kullanılmasını sağlamaktadır. Derin öğrenme, "ölçeklenebilir makine öğrenme" olarak düşünülebilmektedir. Makine öğrenme, öğrenmek için daha çok insan müdahalesine bağlıdır. İnsan uzmanlar, veri girdileri arasındaki farkları anlamak için özelliklerin hiyerarşisini belirlemede ve genellikle öğrenmek için daha fazla yapılandırılmış veri gerektirmektedir.

"Derin" makine öğrenme, algoritmasını bilgilendirmek için denetimli öğrenme olarak da bilinen etiketli veri kümelerinden yararlanabilir, ancak mutlaka etiketli bir veri kümesi gerektirmez. Yapılandırılmamış verileri ham biçiminde (örneğin; resim veya metin) alabilmekte ve farklı veri kategorilerini birbirinden ayıran özelliklerin hiyerarşisini otomatik olarak belirleyebilmektedir. Derin öğrenme, makine öğrenmeden farklı olarak, verileri işlemek için insan müdahalesi gerektirmez, bu da makine öğrenmeyi ölçeklendirmemize olanak tanımaktadır.

Derin öğrenme, bir bilgisayarı sinir ağı mimarisi aracılığıyla büyük miktarda veriden öğrenmesi için eğiten ve verileri soyutlama katmanlarına ayıran bir makine öğrenme dalıdır. Derin öğrenme, birden çok işleme katmanından oluşan hesaplama modellerinin, birden çok soyutlama düzeyiyle verilerin temsillerini öğrenmesine olanak tanır. Bu yöntemler, konuşma tanıma, görsel nesne tanıma, nesne algılama ve ilaç keşfi ve genomik gibi diğer birçok alanda en son teknolojiyi önemli ölçüde geliştirmiştir. Derin öğrenme, bir makinenin her katmandaki temsili önceki katmandaki temsilden hesaplamak için kullanılan dahili parametrelerini nasıl değiştirmesi gerektiğini belirtmek için geri yayılım algoritmasını kullanarak büyük veri kümelerinde karmaşık yapıyı keşfeder. Derin evrişimli ağlar görüntü, video, konuşma ve ses işlemede çığır açarken, tekrarlayan ağlar metin ve konuşma gibi sıralı verilere ışık tuttu (LeCun ve diğerleri, 2015).

Derin öğrenme, insan kaynakları yönetimi alanında birçok yeniliklerin yolunu açmaktadır. Her şeyden önce, konuşma tanıma için önemli bir araçtır. Temel olarak, herhangi bir sanal asistan ve sohbet robotu, insan sesini işlemek ve buna göre yanıt vermek için bu algoritmaları kapsamlı bir şekilde kullanır. Bu, şirketlerin İK ile ilgili çeşitli süreçleri ve hizmetleri otomatikleştirmesine olanak tanıyarak onları daha hızlı ve günün her saatinde kullanılabilir hale getirir. ("HR and AI", 2021).

Derin öğrenmenin İK alanında diğer bir kullanım alanı ise Chatbot uygulamalarıdır (Jurafsky ve Martin, 2020). Chatbot; insanların bir sohbet ara yüzü aracılığıyla etkileşime girdiği bir hizmettir. Diyalog sistemlerinin en basit türleri, yapılandırılmamış konuşmaları veya gayri resmi (informel) insan-insan etkileşiminin karakteristiği olan sohbetleri taklit etmek amacıyla uzun konuşmaları sürdürebilen sohbet robotlarıdır. Doğal dil işleme, insan dilini, tonunu ve bağlamı anlamak için sohbet robotlarını ve benzer sistemleri eğitir. İşletmeler, sohbet robotları ile İK hizmeti sunumunu otomatikleştirmeye devam ettiği sürece, doğal dil işleme ve yapay zekâ sistemleri için çok önemli bir yetenek olarak ortaya çıkacaktır. Chatbot'lar, sezgisel ve kullanımı kolay bir doğal dil insan-bilgisayar ara yüzü sağladıkları için son zamanlarda oldukça popüler hale gelmiştir.

Derin öğrenme yaygın bir şekilde konuşma ve görüntü tanıma alanlarında da kullanılmaktadır. Konuşma Tanıma (Otomatik Konuşma Tanıma (ASR) veya bilgisayar konuşma tanıma), bir bilgisayar programı olarak uygulanan bir algoritma aracılığıyla bir konuşma sinyalinin bir dizi kelimeye dönüştürme işlemidir. Konuşma tanıma, insan sesi girişlerini tanımak ve bunlara yanıt vermek için derin öğrenme algoritmaları tasarlanabilmektedir. Sanal asistanlar, insan sesini işlemek ve buna göre yanıt vermek için konuşma tanıma algoritmalarını kullanmaktadır. Görüntü veya video tanıma, herhangi bir adımda herhangi bir insan desteği olmadan makine öğrenme için görüntü işleminin önemli bir uygulama alanıdır. Görüntü ve video tanıma derin öğrenme algoritmaları, nesne sınıflandırmasında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve insanlardan daha iyi performans göstermektedirler. Binlerce başvuranın videoları ve fotoğrafları verilen derin öğrenme sistemleri, adayları nesnel verilere göre tanımlayabilmekte ve sınıflandırabilmektedir. Derin öğrenmenin bir diğer uygulaması, çalışanların ruh halini belirlemek ve rahatsızlık belirtilerini tespit etmek için davranış analizi ve görüntü tanıma ile ilgilidir. Sensörlere ve kameralara bağlı, derin öğrenme ile çalışan bir makine, personelin her zamanki davranışını incelemekte ve tekrar eden bazı örüntüleri tanıyabilmektedir. Bu örüntüler bozulursa, sistem bir şeylerin yanlış olduğunu anlayabilmektedir.

Öneri motoru, belirli bir kullanıcıya veya müşteriye en alakalı öğeleri önermek için makine öğrenme algoritmalarını kullanan bir tür bilgi filtreleme aracıdır. Dijital öğrenme deneyimleri, genellikle beceri düzeyleri ve profesyonel ilgi alanları ile ilgili kişiselleştirilmiş öğrenme önerilerini içermektedir. Öğrenme deneyimi platformları, derin öğrenme ve büyük veriyi kullanarak bireysel çalışanların ilgisini çekebilecek öğrenme yollarını belirleyebilmektedir. Öneri motorları, örtük veya açık olarak toplanabilen bireysel davranış verilerinde örüntü bulma ilkesine göre çalışmaktadır (Sushman, 2021).

Sonuç

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler yaşamlarına devam edebilmek ve rekabet elde edebilmek için doğru stratejiler geliştirmek zorundadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlanmasında en önemli güç olarak görülen insan kaynaklarının seçilmesi ve yönetilmesi ise oldukça önem taşımaktadır. İşletmelerin yetenekli işgücünü kendilerine çekmede, uygun adayları bulmada ve seçmede, çalışanlarına uygun İK politika ve süreçleri belirlemede geleneksel İK yöntemleri ile başarılı olması günümüzde oldukça zordur. Diğer tüm fonksiyonlar gibi İK fonksiyonu da değişen teknolojik beklentilere ve ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde kendini yenilemek zorundadır. İK analitiği ve yapay zekâ yöntemleri, insan kaynakları alanının daha stratejik ve proaktif bir rol kazanmasında etkili yöntemler sağlamakta ve avantajlar sunmaktadır. İK bu yöntemler sayesinde kurumda yarattığı değeri daha net bir biçimde ortaya koyabilmekte ve üst yönetime sunabilmektedir. İK analitiği ve yapay zekâ, İK fonksiyonlarının kurumun hedeflerine ve stratejilerine uygun bir biçimde tasarlanabilmesi için İK uygulamacılarına yol gösteren önemli öngörüler ve bilgiler sunabilmektedir. Bu yöntemlerin kullanımı ile hem zaman hem maliyet açısından tasarruf sağlayan kurumlar, en önemli güçleri olan insan çalışanlarını elde tutabilmekte ve işgücü devir oranının getireceği ek maliyetlerden korunabilmektedir.

Çalışma kapsamında İK analitiğinin önemi ve kullanım alanları incelenmiş ve yapay zekâ yöntemlerinin İK fonksiyonlarında ne amaçla kullanılıp, kurumlara ne gibi avantajlar sağladığı üzerinde durulmuştur. Ayrıca İK süreçlerinde kullanılan yapay zekâ yöntemleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Günümüzün en önemli ve gelişen konuları arasında bulunan İK analitiği ile yapay zekâ konusunu ele alan bu çalışma, yerli literatüre teorik anlamda önemli bir katkı sağlamakta ve hem İK uygulamacıları hem de bu alanda çalışma yapan akademisyenlere yol gösterici olmaktadır. Bununla beraber, söz konusu konuların ampirik olarak da uygulama örnekleri ile incelenmesi bundan sonra yapılacak çalışmalar için önerilmektedir. Uygulama alanından gelen örnekler ile konuyu Türk işletmeleri açısından kavramak ve değerlendirmek faydalı olacaktır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant support:

Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimince Desteklenmiştir. Proje Numarası: 4540

This work was supported by Research Fund of the Yıldız Technical University. Project Number: 4540

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: Y.B., M.B. Kaynak Taraması - *Literature Review*: Y.B., M.B. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: Y.B., M.B. Onay - *Approval*: Y.B., M.B.

Kaynakça / References

- Agrawal, R. & Srikant, R. (1994). Fast Algorithms for Mining Association Rules. Proceedings of the 20th VLDB Conference, Santiago, Chile.
- Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5 (4), 971-978.
- Alao, D. & Adeyemo, A.B. (2013). Analyzing employee attrition using decision tree algorithms. *Computing, Information Systems and Development Informatics*, 4(1), 17-28.
- Alduayj., S. S., & Rajpoot K. (2018). Predicting employee attrition using machine learning. 2018 Proceedings of International Conference on Innovations in Information Technology (IIT). IEEE, 93 - 98.
- Alpaydın, E. (2011). *Yapay Öğrenme*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Breiman, L. (2001). Random forests. *Machine Learning*. 45, 5-32.
- Cheng, X. (2020). Obtain Employee Turnover Rate and Optimal Reduction Strategy Based on Neural Network and Reinforcement Learning. Publication eprint: arXiv:2012.00583.
- Efe, M. Önder & Kaynak, O. (2000). *Yapay Sinir Ağları ve Uygulamaları*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- El-Rayes, N., Fang, M., Smith, M. & Taylor S.M. (2020). Predicting employee attrition using tree-based models. *International Journal of Organizational Analysis*. 28(6), 1273 - 1291.
- Faliagka, E., Iliadis, L., Karydis, I., Rigou, M., Sioutas, S., Tsakaladis, A. & Tzimas, G. (2014). On-line consistent ranking on e-recruitment: seeking the truth behind a well formed CV. *Artificial Intelligence Review*, 42 (3), 515-528.
- Fitz-enz, J. (2009). Predicting people: from metrics to analytics. *Employment Relations Today*, 36 (3), 1-11.
- Frye, A., Boomhower, C., Smith, M., Vitovsky, L. & Fabricant, S. (2018). Employee attrition: what makes an employee quit? *SMU Data Science Review*. 1(1), 1 - 28.
- Gartner Analytics Maturity Model. (2021). Erişim adresi: www.gartner.com.
- Girmanova, L. & Gasparova, Z. (2018). Analysis of data on staff turnover using association rules and predictive techniques. *Quality Innovation Prosperity*, 22 (2), 82-95.
- Gurusinghe, R.N., Arachchige, B.J.H. & Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8 (2), 195-221.
- Hamilton, R.H. & Sodeman, W.A. (2020). The questions we ask: opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63 (1), 85-95.
- Heuvel, V.D.S. & Bondarouk, T. (2017). The rise and fall of HR analytics. *Journal of Organizational Effectiveness, People and Performance*, 4 (2), 127-148.
- HR and AI: Making Human Resources More With Algorithms. (2021). Erişim adresi: <https://aproftware.com/hr-and-ai/>
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. *ICEB Conference Proceedings* 91.
- Jurafsky, D. & Martin, J.H. (2020). *An Introduction to Natural Language Processing, Computational Linguistics and Speech Recognition*, Pearson Education, USA.
- Karimi-Majd, A.- M., Mahootchi, M. & Zakery, A. (2017). A reinforcement learning methodology for a human resource planning problem considering knowledge-based promotion. *Simulation Modelling Practice and Theory*. (79), 87 - 99.
- Karmanska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business*, 64 (8), 30-40.
- LeCun, Y, Bengio, Y & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*. 521, 434-444.

- Levenson, A. & Fink, A. (2017). Human capital analytics: too much data and analysis, not enough models and business insight. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 145-156.
- Liu, Y. (2020). Analysis of human resource management mode and its selection factors based on decision tree algorithm. *International Conference on Advance in Ambient Computing and Intelligence Proceedings*. IEEE.
- Maimon, O. & Rokach, L. (2010). *The Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*. Springer Science.
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: a systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*,
- Marler, J. & Boudreau, J. (2017). An evidence based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 3-26.
- Matyunina, J. (2020). How machine learning is changing HR industry? Erişim adresi: <https://codetibur.com/machine-learning-changing-hr-industry/>
- McCarthy, J. (2004). What is Artificial Intelligence? Stanford University, Computer Science Department. (www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.pdf).
- Merlin, R. & Jayam, R. (2018). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119 (17), 1891-1895.
- Mitchell, M.T. (1997). *Machine Learning*. McGraw Hill.
- Mortensen, M. J., Doherty, N.F. & Robinson, S. (2015). Operational research from taylorism to terabytes: a research agenda for the analytics age. *European Journal of Operational Research*, 241 (3), 583-595.
- Murgai, A. (2018). Role of artificial intelligence in transforming human resource management. *International Journal of Trend In Scientific Research and Development*, 2(3), 877-881.
- Narula, S. (2015). HR analytics, its use, techniques and impact. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6 (8), 47-53.
- Pağda, Z. (2018). Yapay zekâ ve insansız insan kaynakları. *Harvard Business Review*, 103-107.
- Pwc. (2017). Artificial intelligence in HR: a no-brainer. Erişim adresi: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>.
- Quinlan, J.R. (1986). Induction of decision trees. *Machine Learning*, 1, 81-106.
- Russell, S. & Norvig, P. (2010). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Third Edition. Prentice Hall, USA.
- Setiawan, I., Suprihanto, S., Nugraha, A.C. & Hutahaean, J. (2020). HR analytics: Employee attrition analysis using logistic regression. *IOP Conference Series: Mater. Sci. and Engineering*. 830(3), 1 – 7.
- Sharma, A. & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40 (6), 684-697.
- Sooraska, N. (2021). A survey of using computational intelligence and artificial intelligence in human resource analytics. 7th International Conference on Engineering, Applied Sciences and Technology. 1-3 Nisan 2021, Pattaya, Tayland.
- Srivastava, K. D. & Nair, P. (2017). Employee attrition analysis using predictive techniques. *Proceedings of International Conference on Information and Communication Technology for Intelligent Systems*. Springer, Cham. 293 – 300.
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource Management- a conceptual exploration. In *Intelligent Techniques in Engineering Management*, 149-172, Springer, Cham.
- Sushman, B. (2021). The beginners guide to AI in HR. Erişim adresi: <https://www.toolbox.com/hr/hr-innovation/articles/the-beginners-guide-to-ai-in-hr/>
- Turing A. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 49, 433 – 460.

- Van Vulpen, E. (2019). The Basic Principles of People Analytics. Academy to Innovative HR, AIHR. Erişim adresi: https://www.aihr.com/resources/The_Basic_principles_of_People_Analytics.pdf
- Vapnik, V. (1995). The Nature of Statistical Learning Theory. Springer-Verlag, New York, USA.
- Writer, S. (2018). 3 Ways machine learning can transform HR. Erişim adresi: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/futures-at-the-door-why-machine-learning-can-transform-hr/>
- Yadav, S., Jain, A. & Singh, D. (2018). Early Prediction of Employee Attrition using Data Mining Techniques. Proceedings of IEEE 8th International Advance Computing Conference (IACC), 349 - 354.
- Yang, S. & Islam, Md.T. (2020). IBM Employee Attrition Analysis. Publication eprint: arXiv:2012.01286

Business & Management Studies: An International Journal [BMIJ] is an international, peer-reviewed multidisciplinary journal dedicated to publishing scholarly articles on all aspects of business and management sciences. Available online and published three times a year -four times from 2019 on-, the journal aims to become one of the leading platforms in the world for new findings and discussions of all fields of business and management sciences.

The Position of Researches on Business & Management Studies: An International Journal [BMIJ] Publishing Ethics

Business & Management Studies: An International Journal [BMIJ] is committed to maintaining the highest ethical standards for all parties involved in the act of publishing in a peer-reviewed journal: the author, the editor of the journal, the peer reviewer and the publisher.

The publishing ethics of Business & Management Studies: An International Journal, both internally and externally, are based on- and adhere to the Double-blind refereeing process is applied in the journal BMIJ. The referee and the author (s) are unaware of the identity of each other. Scientific studies are sent to at least two referees in the evaluation process.

Editor Responsibilities

Accountability:

The editors of Business & Management Studies: An International Journal [BMIJ] are accountable and responsible for deciding which of the articles submitted to the journal should be published. The editor may be guided by the policies of the journal's editorial board and constrained by such legal requirements as shall then be in force regarding libel, copyright infringement and plagiarism. The editor may confer with other editors or reviewers in making this decision.

Impartiality:

The reviewing process and publication decision will occur without regard to race, gender, sexual orientation, religious belief, ethnic origin, citizenship, or political philosophy of the authors.

Confidentiality:

The editor(s) and any editorial staff will not disclose any information about a submitted manuscript to anyone other than the corresponding author, reviewers, potential reviewers, other editorial advisers, and the publisher, as appropriate.

Disclosure and Conflicts of Interest:

Unpublished materials disclosed in a submitted manuscript will not be used in an editor's research without the author's express written consent. Privileged information or ideas obtained through peer review will be kept confidential and not used for personal benefits. Editors make fair and unbiased decisions independent of commercial considerations and ensure a fair and appropriate peer-review process. Editors recuse themselves (i.e. should ask a co-editor, associate editor, or other members of the editorial board instead to review and consider) from considering manuscripts in which they have conflicts of interest resulting from competitive, collaborative, or other relationships or connections with any of the authors, companies, or (possibly) institutions connected to the papers. Editors will require all contributors to disclose relevant competing interests and publish corrections if competing interests are revealed after publication. If needed, other appropriate action will be taken, such as publishing a retraction or expression of concern.

Involvement and Cooperation in Investigations:

Editors of Business & Management Studies: An International Journal [BMIJ] will guard the integrity of the published record by issuing corrections and retractions when needed and pursuing suspected or alleged research and publication misconduct. Editors should pursue reviewer and editorial misconduct. An editor should take reasonably responsive measures when ethical complaints have been presented concerning a submitted manuscript or published paper, in conjunction with the publisher (or society). Such measures will generally include contacting the author of the manuscript or paper and giving due consideration of the individual complaint or claims made, but may also include further communications to the relevant institutions and research bodies, and if the complaint is upheld, the publication of a correction, retraction, expression of concern, or other note, as may be relevant. Every reported unethical publishing behaviour must be looked into, even if it is discovered years after publication.

Reviewers Responsibilities

Contribution to Editorial Decisions:

Peer review assists the editor in making editorial decisions, and through the editorial communications with the author may also assist the author in improving the paper.

Promptness:

Any selected referee who feels unqualified to review the research reported in a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself/herself from the review process.

Confidentiality:

Any manuscripts received for review must be treated as confidential documents. Therefore, they must not be shown to or discussed with others except as authorized by the editor.

Standards of Objectivity:

Reviews should be conducted objectively. Personal criticism of the author is inappropriate. Instead, referees should express their views clearly with supporting arguments.

Acknowledgement of Sources:

Reviewers should identify relevant published work that the authors have not cited. Any statement that an observation, derivation, or argument had been previously reported should be accompanied by the relevant citation. A reviewer should also call to the editor's attention any substantial similarity or overlap between the manuscript under consideration and any other published paper of which they have personal knowledge.

Disclosure and Conflict of Interest:

Privileged information or ideas obtained through peer review must be kept confidential and not used for personal benefit. In addition, reviewers should not consider manuscripts in which they have conflicts of interest resulting from competitive, collaborative, or other relationships or connections with any of the authors, companies, or institutions connected to the papers.

Author Responsibilities

Reporting Standards:

Authors should present their results honestly and without fabrication, falsification or inappropriate data manipulation. In addition, authors should describe their methods clearly and unambiguously so that others can confirm their findings.

Originality, Plagiarism and Acknowledgement of Sources:

Authors should adhere to publication requirements that submitted work is original, is not plagiarized, and has not been published elsewhere - fraudulent or knowingly inaccurate statements constitute unethical behaviour and are unacceptable. If an author has used the work and/or words, this original has been appropriately cited or quoted and accurately reflects individuals' contributions to the work and its reporting.

Data Access and Retention:

Authors may be asked to provide the raw data in connection with a paper for editorial review and should, in any event, be prepared to retain such data for a reasonable time after publication.

Ethics:

Authors should only submit papers on work conducted ethically and responsibly, which complies with all relevant legislation.

Disclosure and Conflicts of Interest:

All authors should disclose in their manuscript any financial or another substantive conflict of interest that might be construed to influence the results or interpretation of their manuscript. In addition, all sources of financial support for the project should be disclosed.

Authorship of the Paper:

Authorship should be limited to those who have made a significant contribution to the conception, design, execution, or interpretation of the reported study. All those who have made significant contributions should be listed as co-authors. Where others have participated in certain substantive aspects of the research project, they should be acknowledged or listed as contributors. The corresponding author should ensure that all appropriate co-authors and no inappropriate co-authors are included on the paper and that all co-authors have seen and approved the final version of the paper and have agreed to its submission for publication.

Multiple, Redundant or Concurrent Publication:

An author should not generally publish manuscripts describing essentially the same research in more than one journal or primary publication. Submitting the same manuscript to more than one journal concurrently constitutes unethical publishing behaviour and is unacceptable.

Fundamental Errors in Published Works:

When an author discovers a significant error or inaccuracy in his/her published work, the author must promptly notify the journal editor or publisher and cooperate with the editor to retract or correct the paper. Likewise, if the editor or the publisher learns from a third party that a published work contains a significant error, the author must promptly retract or correct the paper or provide evidence to the editor of the correctness of the original paper.

Publisher's Responsibilities

Business & Management Studies: An International Journal, as the publisher of BMIJ, encourages the editors to follow the Double-blind refereeing process. The referee and the author (s) are unaware of the identity of each other. Scientific studies are sent to at least two referees in the evaluation process. The publisher defines the relationship between the publisher, editor and other parties in a contract, respect privacy (for example, for research participants, for authors, for peer reviewers), protects intellectual property and copyright, and fosters editorial independence.

Publisher works with journal editors to set journal policies appropriately and aim to meet those policies, particularly concerning:

- Editorial independence,
- Research ethics, including confidentiality, consent, and the unique requirements for human and animal research,
- Authorship,
- Transparency and integrity (for example, conflicts of interest, research funding, reporting standards,
- Peer review and the role of the editorial team beyond that of the journal editor,
- Appeals and complaints,

Publisher works with journal editors to:

- Communicate journal policies (for example, to authors, readers, peer reviewers),

review journal policies periodically, particularly concerning new recommendations from the Double-blind refereeing guidelines,

- Maintain the integrity of the academic record,
- Assist the parties (for example, institutions, grant funders, governing bodies) responsible for the investigation of suspected research and publication misconduct and, where possible, facilitate in the resolution of these cases,
- Publish corrections, clarifications, and retractions and
- Publish content on a timely basis.

Business & Management Studies: An International Journal [BMIJ], işletme ve yönetim bilimlerinin tüm yönleri üzerine olan bilimsel makaleleri yayınlamaya kendini adanmış, diğer akran hakemlerin değerlendirmelerine tbi, çoklu bilim dalından oluşan, uluslararası bir dergidir. İnternet üzerinden online olarak yılda 3 kez – 2019’dan itibaren yılda 4 kez – yayınlanan dergimiz, işletme ve yönetim bilimleri ile ilgili tüm alanlardaki yeni bulgular ve değerlendirmeler üzerine dünyadaki lider platformlardan biri olmayı hedeflemektedir.

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ) Dergisindeki Makalelerin Yayın Etiği Kuralları Açısından Durumu

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ), akran hakemlerin değerlendirmelerine tbi olup, bir derginin yayınlanmasında yer alan tüm tarafların en yüksek etik kurallar çerçevesinde davranmalarını sağlamayı taahhüt etmiştir. Bu taraflar; yazarlar, derginin editörü, yardımcı/bölüm editörleri, akran hakemler ve yayımcıdır.

BMIJ yayın etiği kuralları, içeride ve dışarıda, “ift-krleme hakemlik sürecine”, yani makale yazar (lar)ının ve hakemlerin kimliklerinin birbirlerinden gizlenerek yapılan bir yöntemle incelenmesi üzerine kuruludur ve bu ilkeye sadık kalınarak uygulanır. Bilimsel alışmalar, değerlendirme aşamasında en az iki hakeme (değerlendiriciye) gönderilir.

Editörün Sorumlulukları

Hesap Verebilirlik:

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ) dergisinin editörleri, dergiye gönderilen makalelerden hangilerinin yayınlanacağı hususunda karar verme aşamasından sorumludurlar ve bu konuda hesap verme konumundadırlar. Editör, derginin yayın kurulunun ilkeleri doğrultusunda yönlendirilebilir ve sonradan yürürlüğe girebilecek olan yayın yoluyla hakaret, telif hakkı ihlali ve eser hırsızlığı gibi yasal şartlar nedeniyle sınırlandırılabilir. Editör, bu kararı verirken diğer editörler ya da hakemlerle bu durumu müzakere edebilir.

Tarafsızlık:

Makalelerin değerlendirme ve yayınlanma kararı aşaması; yazarların ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, din inanç, etnik köken, tabiiyet veya siyasi felsefesine bakılmaksızın gerçekleşecektir.

Gizlilik:

Editör(ler) ve editör kurulu, gönderilen bir taslakla ilgili herhangi bir bilgiyi, -eğer açıklamak uygun görülürse- ilgili yazar, hakemler, potansiyel hakemler, diğer yayın danışmanları ve yayıncı dışında hiç kimseye aıklamayacaklardır.

Bilgilendirme ve çıkar atışması:

Yayın için gönderilen bir taslakta açığa ıkmuş ama yayınlanmamış materyaller, yazarın açık rızası olmadan editörün kişisel araştirmasında kullanılamaz. Bağımsız değerlendirme sonucu elde edilen seçkin bilgi ve fikirler gizli tutulacak ve kişisel çıkarlar için kullanılmayacaktır. Editörler, ticarî kaygılardan bağımsız, dil ve önyargısız kararlar verirler ve dil ve uygun bir bağımsız değerlendirme sürecini temin ederler. Editörler rekabete dayanan, ortak çalışmaya dayalı ya da başka ilişkilerden kaynaklı veya makalelerle bağlantılı herhangi bir yazar, şirket ya da muhtemel kurum bağlantıları sebebiyle ortaya çıkan çıkar çatışmalarının olduğu makale taslaklarının değerlendirmesinden feragat ederler, geri çekilirler, (başka bir deyişle, diğer editör, yardımcı editör veya yayın kurulundan başka birisinin bu değerlendirmeyi kendisinin yerine yapmasını isterler). Eğer bu faydalar yayından sonra meydana çıkarsa editörler, tüm katılımcılardan çatışan çıkar unsurlarını açıklamalarını ve düzeltmeleri yayınlamalarını isterler. Eğer ihtiyaç duyulursa, cayma kararının yayınlanması ya da kaygıların ifade edilmesi gibi başka uygun tedbirler alınır.

Soruşturalara Katılım ve İş birliği:

BMIJ Editörleri, ihtiyaç halinde düzeltmeleri ve cayma durumlarını bildirerek ve şüpheli veya şüpheli iddiası olan araştırmaları ve yayın suiistimallerini takip ederek yayınlanmış belgenin bütünlüğünü sağlayacaktır. Editörler, hakem ve yazı işleri ile ilgili suiistimalleri takip etmelidirler. Bir editör; başvuru yapılmış bir makale taslağı ya da yayımlanmış bir makale ile ilgili olarak yayıncı veya toplumla bağlantılı olan yayın etiği ile ilgili şikayetler yapılmışsa bunlarla ilgili makul cevabı önlemleri almalıdır. Bu tür önlemler genelde makale taslağının ya da yayımlanmış makalenin yazarıyla bağlantı kurmak veya ilgili şikyet ya da ortaya konulan iddiaya gereken önemi vermek şeklinde olabildiği gibi, ilgili kurumlar ve araştırma organlarıyla daha ileri seviyede bağlantılar kurmak şeklinde de olabilir. Eğer iddia onanırsa, ilgili olması halinde, düzeltmenin, cayma durumunun yayınlanması, kaygı ya da başka bir bilginin ifade edilmesi şeklinde olması da

mümkündür. Bildirilen her bir etik dışı yayın davranışı hareketi, yayımdan yıllar sonra bile ortaya çıkarılsa mutlaka soruşturulmalıdır.

Hakemlerin Sorumlulukları

Editöryal Kararlara Katkı:

Akran değerlendirmesi, editöre, yayımla ilgili kararlar vermesinde ve editörün yazarla editöryal iletişimine, yazarın makaleyi geliştirmesine yardımcı olur.

Hızlı Davranma:

Seçilmiş herhangi bir hakem; bir makale taslağında ortaya konan araştırmayı gözden geçirme konusunda kendisini yetersiz hissederse veya taslağın hızlı ve objektif bir şekilde gözden geçirilmesinin mümkün olmayacağını bilirse, editörü bilgilendirmeli ve değerlendirme sürecinden alınmasını istemelidir.

Gizlilik:

Değerlendirme için gelen herhangi bir makale taslağı, 'gizli doküman' olarak kabul edilmelidir. Bu dokümanlar editör tarafından yetkilendirilmiş kişiler dışında kimseye gösterilmemeli veya kimseyle tartışılmamalıdır.

Objektiflik Standartları:

Değerlendirmeler objektiflik ilkeleri çerçevesinde ele alınmalıdır. Yazarın şahsına yönelik kişisel eleştiri doğru değildir. Hakemler, düşüncelerini, destekleyici argümanlarla/delillerle açık ve net bir şekilde ortaya koymalıdır.

Alıntılanan Kaynakların Belirtilmesi:

Hakemler, yazarlar tarafından belirtilmeyen ilgili yayınlanmış eserlerin neler olduğunu bulup ortaya çıkarmalıdır. Önceden bildirilmiş olan bir gözlem, türetme veya görüş öne sürme ile ilgili herhangi bir bildirim, ilgili alıntı ile beraber olmalıdır. Bir hakem, değerlendirilmekte olan makale taslağı ile kişisel bilgisi dâhilinde olan başka herhangi bir yayınlanmış makale arasındaki kayda değer bir benzerlik veya örtüşmeye, editörün dikkatini çekmelidir.

Bilgilendirme ve Çıkar Çatışması:

Bağımsız değerlendirme sonucu elde edilen seçkin bilgi ve fikirler gizli tutulacak ve kişisel çıkarlar için kullanılmayacaktır. Hakemler; rekabete dayanan, ortak çalışmaya dayalı ya da başka ilişkilerden kaynaklı veya makalelerle bağlantılı herhangi bir yazar, şirket ya da muhtemel kurum bağlantıları sebebiyle ortaya çıkan çıkar çatışmalarının olduğu makale taslaklarını değerlendirmemelidirler.

Yazarların Sorumlulukları

Standartların Bildirimi:

Yazarlar, buldukları sonuçları açık ve net bir biçimde, dürüstçe ve uydurmadan, üzerinde tahrifat veya uygun olmayan veri manipülasyonu yapmadan sunmalıdırlar. Yazarlar, metodlarını açık ve net bir biçimde, belirsizliğe meydan vermeyecek bir tarzda anlatmalı ki böylece bulguları başkaları tarafından doğrulanabilsin.

Özgünlük, İntihal ve Alıntılanan Kaynakların Belirtilmesi:

Yazarlar, sunulan çalışmanın orijinal olması, aşırma olmaması, başka bir yerde yayımlanmamış olması gibi yayın gereksinimlerine bağlı kalmalıdır. Aksi takdirde düzmece ya da bilerek ifade edilen gerçek dışı beyanlar, yayın etiğine uygun olmayan bir davranış teşkil eder ve bu durum kabul edilemez. Bir yazar; başkalarının çalışmalarını ve/veya kelimelerini kullandıysa, bu durum, orijinalinin uygun şekilde iktibas edildiği ya da bire bir alıntılandığı ve böylelikle bireylerin bu işe katkılarının doğru şekilde gösterildiği anlamına gelir.

Veri Girişi ve Veriyi Tutma:

Yazarların, yayımla ilgili bir editöryal değerlendirme durumuyla bağlantılı olarak kullandıkları ham veriyi vermeleri istenebilir. Böyle bir durumda yazarların, yayımlandıktan sonra bu tarz bir bilgiyi makul bir süre saklamaya hazırlıklı olmaları gerekir.

Yayın Etiği Kuralları:

Yazarlar, sadece yayın etiği ve sorumluluk çerçevesinde yürütülen ve tüm ilgili mevzuata uygun çalışmaları, makale başvurusu olarak sunmalıdır.

Bilgilendirme ve Çıkar Çatışmaları:

Tüm yazarlar makale taslaklarında yer alan, bu taslaklarının sonuçlarını ya da tercümesini etkileyeceği yönünde yorumlanabilecek herhangi bir finansal ya da maddi çıkar anlaşmazlığını bildirmek durumundadırlar. Projeye ilgili tüm maddi kaynaklar açıklanmalıdır.

Eser Sahipliği:

Eser sahipliği, sunulan çalışmanın düşünce, tasarım, icra veya çevirisine önemli derecede katkı sunanlarla sınırlandırılmalıdır. Kayda değer bir katkıda bulunanların hepsi yazar listesinde yer almalıdır. Araştırma projesinin belli maddi yönleriyle ilgili katılım gösterenler olması durumunda da bu kişiler 'teşekkür edilenler' olarak belirtilmeli ya da 'katkıda bulunanlar' olarak listelenmelidir. Sorumlu yazar, uygun tüm yazarların makalede yer aldığından, uygun olmayanların da yer almadığından ve ayrıca tüm yazarların makalenin son halini gördüğünden ve yayın için teslim edilmesine onay verdiklerinden emin olmalıdır.

Çoklu, Gereksiz ve Eş-Zamanlı Yayın:

Bir yazar aslında aynı araştırmayı anlatan bir makale taslağını genel olarak birden fazla dergide veya ilk yayından fazla yayımlamamalıdır. Aynı makale taslağını eş zamanlı olarak birden fazla dergiye göndermek yayın etiğine uymaz ve kabul edilemez.

Yayımlanan Eserlerdeki Temel Hatalar:

Bir yazar kendisine ait yayımlanmış bir çalışmada, önemli bir hata veya yanlışlık ya da gerçek olmayan bir bilgi tespit ettiğinde, hızlı bir şekilde derginin editörünü bilgilendirmelidir. Makaleyi düzeltmek veya geri çekmek için editörle iş birliği yapmak, yazarın yükümlülüğündedir. Eğer editör ya da yayıncı, yayımlanan makalede önemli bir hata olduğunu üçüncü taraftan öğrenirse, hızlı bir şekilde makaleyi geri çekmek ya da düzeltmek veyahut orijinal makalenin doğruluğunu gösterir kanıtı editöre sunmak da yine yazarın yükümlülüğü altındadır.

Yayıncının Sorumlulukları

Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ) Dergisi Yayıncısı, editörleri "çift-körleme" hakemlik süreci konusunda cesaretlendirmektedir. Hakemler ve yazar(lar) birbirlerinin kimliklerinden habersizdirler. Bilimsel çalışmalar, değerlendirme sürecinde en az iki hakeme gönderilir. Yayıncı, kendisi, editör ve diğer taraflarla arasındaki ilişkiyi bir sözleşmede belirtir, gizlilik ilkesine riayet eder (mesela, araştırma katılımcılarının, yazarların ve akran hakemlerin gizliliği), fikrî mülkiyet hakkını ve telif hakkını korur ve yazı işlerinde bağımsızlığı teşvik eder.

Yayıncı, olması gerektiği şekliyle dergi ilkelerini belirlemek için dergi editörleriyle birlikte çalışır ve bu ilkeleri yerine getirmeyi özellikle şu hususlar bakımından amaç edinir:

- ❖ Yazı işleri bağımsızlığı,
- ❖ Gizlilik, rıza ve insan ve hayvan araştırmalarında gerekli olan özel gereksinimleri içeren araştırma etik kuralları,
- ❖ Eser sahipliği,
- ❖ Şeffaflık ve bütünlük (çıkar çatışması, araştırmanın finansmanı, standartları bildirme),
- ❖ Akran değerlendirmesi ve dergi editörünün dışında editör kurulunun rolü,
- ❖ Başvurular ve şikayetler.

Yayıncı, aşağıdaki durumları sağlamak için dergi editörleriyle birlikte çalışır:

- ❖ Derginin ilkelerini değerlendirmek (mesela, yazarlarla, okuyucularla, akran hakemlerle), periyodik olarak derginin ilkelerini, özellikle "çift-körleme" hakemliğin prensipleri çerçevesindeki yeni öneriler açısından gözden geçirmek,
- ❖ Akademik kayıt sisteminin bütünlüğünü korumak,
- ❖ Şüpheli araştırma ve suiistimal edilen yayınla ilgili yapılan soruşturmadan sorumlu olan taraflara (mesela, kurumlar, hibe sağlayıcılar ve yerel yönetim organları) yardımcı olmak ve mümkün olduğu sürece vakaların çözümünü kolaylaştırmak,
- ❖ Düzeltmeleri, açıklamaları ve geri çekmeleri yayınlamak ve
- ❖ Belirtilen zamanda sayıyı yayınlamak.



Tarih (Date): 2013



Tarih (Date): 2018



Tarih (Date): 2013



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2018



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2020



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2018



Tarih (Date): 2018



Tarih (Date): 2017



Tarih (Date): 2017