T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Canakkale Onsekiz Mart University

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

CİLT 18. SAYI 38. 2020
Volume 18. Number 38. 2020

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Yılda Dört Kez Yayınlanır/*Published Quarterly a Year*

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda dört kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/ Journal of Administrative Sciences (JAS)
Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: http://ybd.dergi.comu.edu.tr / E-mail: ybd@comu.edu.tr

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Bu yayında yer alan tüm çalışmalar başvuru anında ve yayın öncesi olmak üzere iki kez iThenticate uygulaması aracılığıyla benzerlik taramasından geçirilmiştir.

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın
Yayın Şekli: 3 aylık (Ocak-Mart-Temmuz-Ekim) Türkçe ve İngilizce

Tasarım-Baskı Hazırlık: Önka Kağıt Ürünleri İml. San. ve Tic. Ltd. Şti. Sertifika No: 20419
Sebze Bahçeleri Cad. Keskinler İş Hanı No: 80-32-33 Altındağ /ANKARA
Tel: 0312 384 26 85 | **Faks:** 0312 341 64 08 | **E-Posta:** onkamatbaa@gmail.com

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); **EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical directory, Internatonal Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PRoQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), DergiPark ve SOBİAD** tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.
Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All rights reserved. No part of this publication may bi reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors

Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

ISSN:1304-5318
E-ISSN:2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

JAS is published quarterly a year
Vol. 18 No. 38 Year 2020

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. Send your articles to ybd@comu.edu.tr

JAS publishes original research articles that engage with but not limited to the following subjects: economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration.

Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

All the works in this publication have been subjected to similarity screening through iThenticate application twice, at the time of application and before publication.

JAS Indexed or/and Abstracted in

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), DergiPark and SOBİAD.

Editorial Office
Journal of Administrative Sciences (JAS)

Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: http://ybd.dergi.comu.edu.tr / E-mail: ybd@comu.edu.tr

All rights reserved. No part of this publication may bi reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors

Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

ISSN:1304-5318
E-ISSN: 2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Journal of Administrative Sciences

Cilt 18. Sayı 38. 2020/ Volume 18. Number 38. 2020
ISSN:1304-5318 E-ISSN:2147-9771

SAHİBİ/Owner
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT

EDİTÖRLER / Editors
Doç. Dr. Mustafa KARA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

ALAN EDİTÖRLERİ / Field Editors
Yönetim ve Organizasyon / Management and Organization

Prof. Dr. Kittisak JERMSİTTİPARSERT (Henan University)

Prof. Dr. Donta S. HARPER (University of Washington Tacoma)

Doç. Dr. Yener PAZARCIK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Doç. Dr. Muhammed Abid MALİK (Virtual University of Pakistan)

Doç. Dr. Letitia Carmen LUCESCU (Technical University of Iasi)

Doç. Dr. Iqbal QAISAR (Universiti of Sains Malaysia)

Dr. Öğr. Görevlisi Bülent AKKAYA (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)

Üretim Yönetimi ve Pazarlama / Production Management and Marketing

Doç. Dr. Erdal AYDIN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi / Political Science and Public Administration

Dr. Öğr. Üyesi Safiye Yelda KAYA KARAKATSANİS (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Tanju AKYOL (Kamu Yönetimi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Avrupa Birliği ve Uluslararası Örgütler / European Union and International Organizations

Dr. Öğr. Üyesi Nihal EMİNOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Didem SAYGIN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

İktisat ve Sayısal Yöntemler / Economics and Numerical Methods

Doç. Dr. Cüneyt KILIÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Bütçeleme, Muhasebe ve Finansman / Budgeting, Accounting and Finance

Prof. Dr. Metin ATMACA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Sabri Sami TAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri / Labor Economics and Industrial Relations

Dr. Öğr. Üyesi Canan Öykü DÖNMEZ KARA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Tanju ÇOLAKOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI İŞLERİ / Assisting Editor
Arş. Gör. Tahir Anıl GÜNGÖRDÜ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Arş. Gör. Hilal SAYGILI (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board
Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order

ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıd Ü.)
AKKAYA, Bülent (CBÜ)
AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)
ALPER, Yusuf (Uludağ Ü.)
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)
BABA, Gürol (Ankara SBÜ)
BACAK, Bünyamin (ÇOMÜ)
BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)
BİÇERLİ, M. Kemal (Anadolu Ü.)
BOZKURT, Veysel (İstanbul Ü.)
CAM, Erdem (Ankara Ü.)
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇÖMÜ)
ENER, Meliha (ÇOMÜ)
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)
GÖRÜN, Mustafa (ÇOMÜ)
HARPER, Donta S. (UW Tacoma)
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)
JERMSİTTİPARSERT, Kittisak (Henan U.)
KANTEN, Pelin (ÇOMÜ)
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)
KARA, Mustafa (ÇÖMÜ)
KARADENİZ, Oğuz (Pamukkale Ü.)
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)
KARATAŞ-ÖZKAN, Mine (SOTON U.)
KAYA, İbrahim (İstanbul Ü.)
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)
KORKUSUZ Refik (İst. Medeniyet Ü.)
KURT, Serdar (ÇOMÜ)
LUCESCU, Letitia Carmen (TUIASI)
MALİK, Muhammad Abid (VU of Pakistan)
ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)
ÖZDEMİR, Süleyman (İstanbul Ü)
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
SIĞIRCI, Özge (Kırklareli Ü.)
SÖNMEZLER, Gökhan (Trakya Ü.)
ŞAHİN, Levent (İstanbul Ü.)
TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)
TAYŞİR, Eyüp Aygün (Marmara Ü.)
TOPBAŞ, Ferhat (Balıkesir Ü.)
TORUN, Mustafa (ÇOMÜ)
TİNKER, Vanessa (Collegium Civitas)
TUNÇ, Metin (İstanbul Ü.)
UĞUR, Suat (ÇOMÜ)
ULUDAĞ, M. Bülent (Onbeş Kasım Ü.)
ULUYOL, Osman (Adıyaman Ü.)
UZUNOĞLU, Sadi (Trakya Ü.)
YELKİKALAN, Nazan (ÇOMÜ)
YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)
QAISAR, Iqbal (US of Malaysia)

BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue
Alfabetik Sıra İle/ In Alphabetical Order

AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)
AKYÖN, Fehmi Volkan (ÇOMÜ)
AVCIL, Seniha (Memorial Hst.)
DAVASLIGİL ATMACA, Verda (ÇOMÜ)
DİRLİK, Onur (OGÜ)
EKŞİLİ, Nisa (Akdeniz Ü.)
ERKANLI, Betül (DEÜ)
EZİLMEZ, Bilal (Bandırma Ü.)
GENÇLER, Ayhan (Trakya Ü.)
GÜNSEL, Ayşe (KOÜ)
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)
KELEŞ TAYŞİR, Nurgül (İst. Tic. Ü.)
KIRAY, Abdullah (ÇOMÜ)
KORALTÜRK, Murat (Marmara Ü.)
NERGİZ, Abdullah (İst. Rumeli Ü.)
OKUTAN, Semih (Sakarya Ü.)
ONAY, Meltem (CBÜ)
ÖZDEMİRCİ, Ata (Marmara Ü.)
ÖZEKİCİOĞLU, Halil (Akdeniz Ü.)
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
TOPALOĞLU, Cafer (MSKÜ)
YALÇINKAYA, M. Hakan (CBÜ)
YANIK, Celalettin (Bandırma Ü.)
YÜRÜR, Şenay (Yalova Ü.)
ZEREN, Deniz (CÜ)

İÇİNDEKİLER / *CONTENTS*

Editörden/ *Editor's Note*.....IX

Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
.....723-745
The Effect of Personality Traits on Organizational Citizenship Behaviors: A Study on Five Star Hotels
Sefa Ceyhan, Mustafa Yıldırım

Güçlü Zayıf Yöntemi İle Proje Değerlendirme İçin Alternatif Bir Ölçek Önerisi: KOSGEB Örneği
.....747-765
An Alternative Scale Proposal for Project Evaluation using Best Worst Method: The Case of KOSGEB
Bahadır Fatih Yıldırım

Affetmenin Gücü: Affetme İkliminin Öğrenme Odaklılık, Yardım Davranışı ve İşgören Mutluluğu Üzerindeki Etkileri
.....767-790
The Power of Forgiveness: The Effects of Forgiveness Climate on Employee Happiness, Learning Orientation, and Helping Behavior
Mert Gürlek, Emre Erbaş, Murat Yeşiltaş

Participation of Parties in Enviromental Impact Assessment Process in Turkey: Case of Thermal Power Plants in The City of Çanakkale
.....791-814
Türkiye'de Çevresel *Etki Değerlendirmesi Sürecine Tarafların Katılımı:* Çanakkale *İli Termik Santralleri Örneği*
Nahit Bek, Mustafa Kara

Strategic Alliances in Airline Business: Comparison of Skyteam, Oneworld, Star Alliance Groups
.....815-837
Havayolu İşletmelerinde *Stratejik* İşbirlikleri*: Skyteam, Oneworld, Star Alliance Gruplarının Karşılaştırılması*
Sabiha Annaç Göv

Nuri Demirağ'ın Bir Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü: Makro-Kurumsal Yaklaşım Bağlamında Tarihsel Bir İnceleme
.....839-864
The Emergence, Rise and Fall of Nuri Demirağ as an Entrepreneur: A Historical Analysis within Macro Institutional Theory
Akansel Yalçınkaya, Leyla Adiloğlu Yalçınkaya

Ekonomik Karmaşıklık Düzeyi ve CO_2 Emisyonu Arasındaki İlişkinin Analizi: Asean Ülkeleri Örneği
.....865-885
Examination of Relationship Between Economic Complexity Level and CO_2 Emission: The Case of Asean Countries
Elif Akiş, Semanur Soyyiğit

Future Insights for The Role of Materialism and Money Attitudes on Online Compulsive Buying
.....887-911
Materyalizmin ve Paraya Karşı Tutumun Sanal Kompulsif Satın Almadaki Rolü ve Geleceğe Dair Öngörüler
Filiz Eroğlu, Ebru Bilgen Kocatürk

Psikolojik Güçlendirme ve Presenteeism İlişkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi: Y Kuşağı Çalışanlarına Yönetlik Bir Araştırma
.....913-941
The Mediating Role of Organizational Communications on Psychological Empowerment and Presenteeism Relationship: An Examination on Genaration Y Employees
Serhat Kaplanseren, Senem Nart

Covid-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Dinamik Yetenekleri ve Sürdürülebilirlik Algıları
.....943-960
Healtcare Managers' Dynamic Capabilities and Perceptions of Sustainability During Covid-19 Pandemic Process
Bülent Akkaya

Yazarlar Hakkında..... 961
Yazarlar için Bilgi Notu 967
About the Authors 971
Notes for Contributors 977

EDİTÖRÜN NOTU

Hakemli akademik yayın olarak faaliyetini sürdüren Yönetim Bilimleri Dergisine yayınlanması üzere çok değerli akademisyenler tarafından gönderilen makaleler hakem sürecinden geçirildi, olumlu rapor alanlar kabul edildi ve yayına hazır hale getirilerek 38. sayı oluşturuldu. Çok zengin bir içeriğe sahip olan 38. sayıda emeği geçen hakem hocalarımıza ve yazarlara çok teşekkür ederiz.

Dergimizin bu sayısında; çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye ve uluslararası ilişkiler alanından çok çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Dergimizde 33. sayıdan itibaren editor değişikliği gerçekleştirilmiş, araştırma makalelerine öncelik vermeye başlamıştır. Bu nedenle, dergimize eserlerini gönderecek yazarların çalışmalarında nitel ya da nicel bir araştırmaya yer vermelerini önemle rica ederiz.

İçten saygılarımızla
Editörler
Doç. Dr. Mustafa KARA

EDITOR'S NOTE

Various articles have been received, reviewed and made ready for publication in the 38nd issue by the editor's office of the Journal of Administrative Sciences. The issue has articles from diverse fields of social sciences. We would like to thank all reviewers and authors who have contributed for the formation of the issue.

In this issue there are several articles in the fields of business management, economics, econometrics, finance, international relations, labor economics and industrial relations, public administration.

Editors
Assoc. Prof. Dr. Mustafa KARA

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.: 723-745
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.570335

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA[1]

Sefa CEYHAN[2] & Mustafa YILDIRIM[3]

Öz

Çalışanların kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak, onların doğru işe uygun şekilde yerleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak bu durum günümüz işletmelerinde tek başına yeterli değildir. İşletmelerin daha iyi hizmet sunabilmesi için çalışanların fazladan rol ve görevleri kapsayan davranışlar göstermesi de önem taşımaktadır. Bu önem doğrultusunda, otel işletmelerinde çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin, ÖVD üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı kapsamında yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiş ve 397 kişilik veri seti değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda; dışa dönük kişilik özelliğinin ÖVD'nin sivil erdem ve nezaket boyutu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiş, uyumluluk kişilik özelliğinin tüm ÖVD boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin duygusal denge boyutunun ÖVD›nin centilmenlik ve özgecilik üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenirken, öz disiplin kişilik özelliğinin centilmenlik, sivil erdem ve özgecilik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gelişime açıklık kişilik özelliğinin ÖVD'nin sivil erdem ve özgecilik boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında otel çalışanlarının sahip olduğu kişilik özelliklerinin ÖVD sergileme düzeyinde kısmi etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kişilik, Kişilik Özellikleri, Beş Faktör Kişilik Kuramı, Örgütsel Vatandaşlık, Otel İşletmeleri.*

JEL Kodları: *D23, M10, M12, M54.*

Başvuru: *26.05.2019* **Kabul:** *30.09.2019*

1- Bu çalışma, Sefa Ceyhan'ın "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden (Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018) üretilmiştir.

2- Doktora Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, Burdur/Türkiye, ceyhansefa@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0002-3788-0756

3- Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Alanya/Türkiye, mustafa.yildirim@alanya.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-4471-1333

THE EFFECT OF PERSONALITY TRAITS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS

Abstract

Having knowledge about the personality traits of employees makes it easier to place them in the right job. However, this situation alone is not enough in today's businesses. In order to provide better service to enterprises, the employees should demonstrate behavior involving extra roles and tasks. Therefore this study was prepared to determine the effect of the personality traits of individuals working in hotels on OCB. In the research purpose, face to face survey method was preferred and data set of 397 people was evaluated. According to the findings; The extraversion personality trait had a significant effect on OCB's civil virtue and courtesy dimension, and the agreableness personality trait had a significant effect on all OCB dimensions. While the neuroticism dimension of personality traits had a significant effect on OCB's sportsmanship and altruism, conscientiousness personality traits had a significant effect on sportsmanship, civil virtue and altruism. In addition, the personality trait of openness has a significant effect on the dimensions of civil virtue and altruism in the OCB. When these results are taken into consideration, it is concluded that the personality traits of hotel employees have a partial effect on OCB display level.

Keywords: *Personality, Personality Traits, Theory of Five Factor Personality, Organizational Citizenship, Hotel Organizations.*

JEL Codes: *D23, M10, M12, M54.*

Bu çalışma, Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

İnsan, işletmeyi oluşturan, yöneten ve işleten kişidir. Dolayısıyla insan olmadan bir işletmenin varlığından söz edilemez (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009). Bu bakımdan insanın bireysel farklılıklarını meydana getiren kişiliğin açıklanmasının ve kavranmasının önem taşıdığı ifade edilebilir. Nitekim işlerin verimli şekilde yapılabilmesine olanak tanıyıp, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlayarak performansı arttıran en önemli etkenlerinden birisinin kişilik olduğu bilinmektedir (Okutan, 2010). Barrick ve Mount (1991) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada kişilik özellikleri ile performans arasındaki ilişki incelenmiş, iş performansının belirlenmesinde kişilik özelliklerinin öz disiplin boyutunun etkili olduğuna değinilmiştir. Buradan hareketle çalışanlarda kişiliğin belirlenmesi ve her bir çalışanın kişilik özelliğine göre istihdam edilmesi gerektiği ifade edilebilir. Leduc vd. (2015) tarafından yapılan bir başka araştırmada kişilik özellikleri ile kişisel değerler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireyler için önemli olan her şeyin kişisel bir değer olarak atfedildiği çalışmada, kişisel değerler ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak çalışanların sadece kişiliğinin bilinmesi kimi zaman yeterli olmamaktadır. Mevcut iş koşullarında iş görenin biçimsel rol ve görevlerinin haricinde gönülü davranışlar da göstermesi beklenmektedir. Bu gönüllü davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile açıklanmaktadır. ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalarda kişilik ve ÖVD arasında yakın ilişki olduğu, örgüt içi performans arttırıcı

faaliyetlerde her iki kavramın da etkin rol oynadığı bilinmektedir (Erdaş, 2010). Öyle ki yapılan çeşitli araştırmalarda (Morrison, 1994; Pond vd. 1997; Lam vd., 1999) ÖVD›nin örgütsel yaşamın önemli bir parçası olarak değerlendirilmesi gerektiği ve yönetsel verimlilik üzerinde doğrudan katkı sağlayıcı bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Organ (1988, 1990) ile Borman ve Motowidlo (1993) yapmış oldukları çalışmalarda, ÖVD'nin örgüt üzerinde etkili bir yönetim fonksiyonu olup olmadığını araştırmışlar ve örgütsel başarının önemli bir etkeni olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespit dikkate alındığında hem kişiliğin hem de ÖVD'nin emek yoğun yapıya sahip turizm sektöründe önem taşıdığı ifade edilebilir (Bryant, 2004; Aksu vd., 2009; Pekey ve Arslanbaş, 2007; Uğurlu vd., 2011). Bu bağlamda otel çalışanlarının kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde ne gibi etkiye sahip olduğu halen yanıtlanması gereken bir araştırma sorusu olarak görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı; beş yıldızlı otellerde çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin, ÖVD üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesidir. Ulaşılan sonuçların ilgili alandaki örgütsel karar ve uygulamaların sağlıklı şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Literatür Taraması

İnsanlar gerek dış görünüş gerekse davranışsal eylemler açısından birbirinden farklılık göstermektedir (Tatlıoğlu, 2014). Kişilik üzeride çalışma yapan araştırmacılar, kişiliği tanımlarken söz konusu farklılıklar nedeni ile benzer ancak kimi noktalarda da zıt tanımlamalar yapmaktadır. Bu nedenle kişilik tanımlaması konusunda ortak bir kanıya varmak mümkün değildir (Yalçınkaya, 2014). Psikolog Gordon Allport'a (1937) göre kişilik, sürekli gelişen ve değişen dinamik, organize bir sistemdir (Arslan, 2008). Diğer bir deyişle, bireyleri birbirinden ayırt etmeye yarayan kişisel davranışları ifade etmektedir (Hogan, 1994). Bu davranışlar ise içinde bulunulan mevcut koşul, üyeler arası etkileşim ve çevresel faktörlerden oluşan genel bir sonuçtur (Özsoy ve Yıldız, 2013; McAdams, 1997). Bu genel sonucun oluşumuna katkıda bulunan birçok değişken olmakla birlikte kişilik ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar genellikle dışarıdan herhangi bir etkiye maruz kalınmadan gözlenebilen nitelikteki özelliklerin neler olduğunu açıklamaya yöneliktir (Şanlı, 1991; Topçu, 2015). Örneğin beş faktör kişilik kuramı (BFKK), kişiliğin oluşumunda tek bir baskın etken olmadığını ve bireylerdeki kişilik özelliklerinin birçok farklı sıfat ile ifade edilebileceğini öne sürmektedir (Tomrukçu, 2008; Burger, 2006). Sigmund Freud tarafından geliştirilen psikanalitik kişilik kuramı ise, bireylerde gözlemlenebilir tüm davranışların bir nedeninin bulunduğunu öne sürmektedir. Bu nedenler bireyin bebeklik, çocukluk ve gençlik yıllarına dayandırılmaktadır (Menand, 2017). Bir diğer kişilik kuramı Eric Fromm'a aittir. Fromm'un kişilik kuramı bireylerdeki kaygı durumları ve bu kaygılardan kaçış üzerine kuruludur. Fromm, bireylerin sınırlarını aşarak kendisini keşfetme ya da bireysel farkındalığını sağlaması gerektiğini savunmaktadır (Fromm, 1956). Sağlanan bu bireysel farkındalık ise kişiliğin çok yönlü bir olgu olduğuna vurgu yapmaktadır. (Allport, 1937) Bu kapsamda bireylerin, içe dönük kişilik yapısına sahip olmaları ya da dışa dönük kişilik özelliği sergilemelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) uygulanmasında belirleyici bir etken olduğu ifade edilebilir (Chen ve Carey, 2009). Smith, Organ ve Near'a göre dışa dönük kişilik özelliği sergileyen bireylerin; aktif, konuşkan, samimi ve dış çevre ile yakın ilişki kurabilmesi, ÖVD›nin uygulanmasında belirleyici olmaktadır (Smith vd., 1983). Buna karşın içe dönük kişilik yapısına sahip olan bireylerin, kişisel kaygı

ve endişeleri ile daha çok meşgul olması sebebiyle diğerlerini düşünmek ya da örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilenmek yerine kendi çıkarlarını gözetmeleri ÖVD'nin sergilenmesinde engel teşkil eden niteliklerdir (Kamer, 2001; Hui vd., 1999). Bu niteliklerden hareketle ÖVD'nin, hem örgüt için gerekli unsurları içinde barındıran hem de bireylerin sahip olduğu kişilik yoluyla değişkenlik gösterebilen önemli bir kavram olduğu ifade edilebilir (Smith vd., 1983).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ilk olarak Chester Barnard (1938) tarafından ‹›işbirliğine hazır olma›› şeklinde tanımlanmış daha sonra Daniel Katz›ın (1964) ‹›yenilik ve eş zamanlı davranış›› teorisi ile ele alınmıştır. Ancak ÖVD›nin literatüre kazandırılması Dennis Organ›ın (1977) ''tatmin performansı'' kuramı ile günümüzdeki haline ulaşmıştır (Podsakoff vd., 2000; DiPaola ve Hoy, 2005). Organ tarafından ''iyi asker sendromu'' olarak da adlandırılan ÖVD, örgütün aktif işleyişine katkı sağlayan ve zorlayıcı olmayan ortaklaşa davranışlar topluluğudur (Taşçı ve Koç, 2007). Söz konsu ortaklaşa davranışlar ise bireylerde gönüllü olarak sergilenen ve iş tanımında yer almayan ÖVD'ye vurgu yapmaktadır (Organ, 1988). George ve Brief (1992) tarafından yapılmış olan çalışmada, ÖVD yoluyla aralarında yardımlaşan bireylerin örgütün performansına katkı sağladıkları saptanmıştır. Çalışma sonucuna göre ÖVD ile oluşan böylesi durumlar hem örgütsel performansı arttırmakta hem de arttırılmış olan performansın sürdürülebilirliğine olanak tanımaktadır. ÖVD kavramına katkı sağlayan diğer bir araştırma ise Roethlisberger ve Dickson'ın çalışmasıdır (Gürbüz, 2007). söz konusu çalışmada; işgörenlerin görev ve yükümlülüklerini en etkin biçimde uygulamak amacıyla kendi aralarındaki ilişkilerin kapsamını ifade etmesi buna karşın biçimsel olmayan örgütlerin işgörenler arası açık ilişkilerden oluşması sebebiyle işgörenin işbirlikçi davranış sergileyebilmesi için duyguların önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Kılıç, 2010; Acker ve Houten, 1974; Johanson, 2001).

Literatürde, ÖVD›nin belirli rol ve davranışların ötesinde örgütsel verimliliği arttırmayı planlayan bir takım alt boyutların varlığı bilinmektedir (Gürbüz, 2007). Bu boyutlardan ilki olan özgecilik, örgüt içinde karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde işgörenin diğer çalışanlara gönüllü olarak yardımcı olmasıyla oluşan tutum ve davranışları kapsamaktadır (Demirel vd., 2011). İkincisi ise nezakettir. Nezaket, örgütün gelecek yıllarda yaşayabileceği olası sorun ya da problemlerin önlenmesine karşın gösterilen davranışlar bütünüdür (Deluga, 1994). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının fark edilebilir bir boyutu olan nezaketi; ''örgüt içi görev ve sorumluluklar nedeniyle alınan karar ve yapılan işlerde birbirleri ile sürekli etkileşim içinde olan iş görenlerin birbirlerine fayda sağlayan olumlu davranışları'' olarak tanımlamaktadır. Bu olumlu davranışlardan bir tanesi de ÖVD'nin üçüncü boyutunu oluşturan üstün görev bilincidir. Örgüt içerisinde iş görenlerden beklenen minimum rol davranışlarının daha ötesinde ve gönüllülük esasına dayalı davranışları ifade eden bu boyut (Organ, 1990), işe zamanında varmak, mesai saati bitse bile görevini bitirmeden işten ayrılmamak, uzun süren gereksiz aralardan kaçınmak gibi davranışlar bütünüdür (Allison vd., 2001). Örgütün politik yaşamına aktif ve yapıcı katılım anlamına gelen ve ÖVD'nin dördüncü boyutunu oluşturan sivil erdem ise (Podsakoff ve MacKenzie, 1994), çalışanın sadece örgütün kural ve normlarına uyum sağlayan değil aynı zamanda fikir ve önerileriyle örgüte olumlu yönde katkı sağlayan davranışlarını ifade etmektedir (Titrek vd., 2009). ÖVD›nin son boyutunu oluşturan centilmenlik iş görenin fazladan iş ve yükümlülüklerini şikâyet etmeksizin gönüllü bir

şekilde yerine getirmesi anlamı taşımaktadır (Özler, 2015). Dolayısıyla bireysel anlamda çok bir anlam ifade etmeyen bu örnekler bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütün verimliliğine, amaç ve hedeflerindeki başarısına ya da sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır (Organ vd., 2006).

Literatürde kişilik özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin bir araştırmaya göre göre; birçok meslek grubu arasında iş performansının belirlenmesinde kişilik özelliklerinin öz disiplin boyutunun diğer boyutlara kıyasla daha etkili olduğu vurgulanmıştır (Barrick ve Mount, 1991). Organ (1994) ise kişilik özelliklerinin öz disiplin boyutunun, ÖVD'de umut vaad eden en önemli kişilik faktörü olduğuna dikkat çekmektedir. Organ ve Ryan'ın (1995) çalışmasında da kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde pozitif etkiye sahip olduğuna değinilmektedir (Yeke, 2015). Ayrıca Göksal'ın (2017) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; ''dışa dönüklük'', ''uyumluluk'', ''özdisiplin'', ''duygusal denge'' ve ''gelişime açıklık'' kişilik boyutlarının ''üstün görev bilinci'', ''centilmenlik'', ''sivil erdem'', ''nezaket'' ve ''özgecilik'' olarak bilinen ÖVD boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu destekler nitelikte olan bir diğer çalışma ise Dede (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmada dışadönük kişilik özelliği ile ÖVD'nin nezaket ve centilmenlik boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Altay (2015) tarafından gerçekleştirilen bir başka araşatırmada ise çalışanların ÖVD sergileme düzeyi ile kişilik arasında orta dereceli anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Öyle ki bu sonuç Barrick ve Mount (1991) ve Erdaş (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla da desteklenmektedir.

Bu teorik bilgiler kapsamında ''kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi'' konulu hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H_1. *Kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

H_{1a}. Dışa *dönük kişilik özelliğinin, ÖVD'nin boyutları (centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik)* üzerinde *anlamlı etkisi vardır.*

H_{1b}. *Uyumluluk kişilik özelliğinin,* ÖVD›nin *boyutları (centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik)* üzerinde *anlamlı etkisi vardır.*

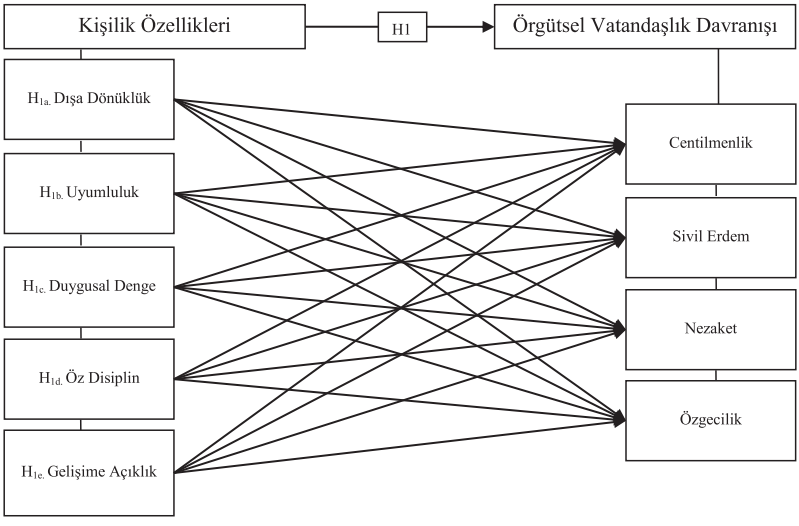
H_{1c}. *Duygusal denge kişilik özelliğinin, ÖVD'nin boyutları (centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik)* üzerinde *anlamlı etkisi vardır.*

H_{1d}. *Öz disiplin kişilik özelliğinin, ÖVD'nin boyutları (centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik) üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

H_{1e}. *Gelişime açıklık kişilik özelliğinin,* ÖVD›nin *boyutları (centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik) üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Çalışmanın amacı ve söz konusu hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ise Şekil 1'de sunulmuştur:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, Antalya ilindeki beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın Antalya ili ve beş yıldızlı otellerde yapılmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Antalya'nın tercih edilmesin temel sebebi, Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB, 2017) verilerine göre Türkiye genelinde bulunan 685 adet beş yıldızlı otel işletmesinin yaklaşık %50'sinin (340) Antalya bölgesinde faaliyet göstermesidir. Beş yıldızlı otellerin tercih edilme sebebi ise standartlaşmış yönetim anlayışının en üst düzeyde olacağı düşüncesidir. Turizm sektöründe kimi otellerin sezonluk faaliyet göstermesi ve sektöredeki işgören devir hızının yüksek olması, işgören sayısının belirlenmesini güçleştirmektedir (Eröz, 2014: 209). Bu nedenle Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısının belirlenebilmesi amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB, 2016) verilerinden elde edilen (193,550) oda sayıları, Ağaoğlu'nun (1992) ''Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı'' tablosundan elde edilen verilerle çarpılmak suretiyle odabaşına düşen yaklaşık işgören sayısı hesaplanmıştır.

Tablo 1. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen İşgören Sayısı	Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı
5 Yıldızlı Otel	1.18	0,59
4 Yıldızlı Otel	0,76	0,38
3 Yıldızlı Otel	0,72	0,36
2 Yıldızlı Otel	0,56	0,28
1 Yıldızlı Otel	0,50	0,25

Kaynak: Ağaoğlu, 1992: 121

Tablo 1'de sunulan verilere göre; Antalya bulunan beş yıldızlı otellerin yatak sayısı (193,550) ile beş yıldızlı otellerde odabaşına düşen işgören sayısının (1,18) çarpımı (1,18 x 193,550 = 228,389) araştırma evrenini oluşturmaktadır. Bu evren sayısına göre örneklem sayısı değerlendirildiğinde, basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 384 kişinin araştırma örneklemi için yeterli olacağı belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2005). Bu doğrultuda araştırma verileri, otel işletmelerine ait personel lojmanlarında yüz yüze anket yöntemi kullanılarak, çalışanlara yöneltilen soruların cevaplanması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma için yeterli örneklem büyüklüğünün 384 olmasına rağmen 418 adet anket çalışması uygulanmış 21 kişiyle yapılan anket çalışmasının yarıda kesilmesi sebebiyle elde edilen 397 kişilik veri değerlendirmeye alınmıştır.

2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ''Beş Faktör Kişilik Ölçeği'' ve ''Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'' kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik bilgilerinin elde edilebilmesi amacıyla demografik bilgi formu kullanılmıştır

2.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Araştırmada, Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen ve 42 maddeden oluşan beş faktör kişilik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte katılımcıların kişilik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla; dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal denge, öz disiplin ve gelişime açıklık olmak üzere beş boyut bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Sümer ve Sümer (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri; ''dışa dönüklük'', ''uyumluluk'', ''duygusal denge'',"öz disiplin" ve "gelişime açıklık" boyutları için sırasıyla 0,79., 0,77., 0,76., 0,70 ve 0,78 bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizinde ise; 2.,5., 7., 8., 10., 11., 13., 15., 17., 20., 22., 24., 26., 29., 31., 34., 37., 40. ve 41. soruların faktör yükü itibariyle analize uygun olmadığı tespit edilmiş, söz konusu sorular çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu sorular çıkarıldıktan sonra verilerin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı (KMO=0,697) ve Barlett Sphericity testi değeri ($\chi 2$ =1030,573; $p<0,001$) ile belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda elde edilen 0,697 değerinin, faktörleşmeye uygunluk için ileri sürülen 0,600 (Büyüköztürk, 2012) değerden büyük olması, ölçeğin uygulanabilirliğini göstermektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucuna göre beş faktör ve 18 değişken elde edilmiştir. Bu faktörler tarafından açıklanan toplam varyans, %50,366 olarak bulunmuştur. Açıklanan toplam varyansın çok boyutlu ölçeklerde en az %50 olması (Gürbüz ve Şahin, 2016) dikkate alındığında, kişilik özelliklerinin %50'sinin açıklanabildiğini ifade etmek mümkündür. Toplam varyansın %8,495'ini gelişime açıklık boyutu (α=0,56), %17,441'ini öz disiplin boyutu (α=0,53), %7,748'ini duygusal denge boyutu (α=0,57), %6,345'ini uyumluluk boyutu (α=0,60) ve %10,337'sini dışa dönüklük boyutunu (α=0,58) açıklamaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik değeri ise α=0,47 bulunmuştur (Kalaycı vd., 2005). Ayrıca faktör analizine tabii tutulacak değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri gözden geçirilmiş ve bu değerlerin yaklaşık -1 ve +1 arasında ve normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür (Hair vd., 2013).

Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları

Kişilik Özellikleri	1 Dışa dönüklük	2 Uyumluluk	3 Duygusal Denge	4 Öz Disiplin	5 Gelişime Açıklık
1. Kendimi konuşkan birisi olarak görürüm.	0,708				
3. Kendimi enerji dolu birisi olarak görürürüm.	0,678				
4. Kendimi şevk yaratan birisi olarak görürüm.	0,673				
9. Kendimi diğerlerinden bencil olmayan ve yardımsever birisi olarak görürüm.		0,581			
12. Kendimi güvenilir birisi olarak görürüm.		0,557			
14. Kendimi hemen hemen herkese karşı kibar birisi olarak görürüm.		0,652			
16. Kendimi diğerleriyle işbirliği yapmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm.		0,667			
18. Kendimi gergin birisi olarak görürüm.			0,670		
19. Kendimi endişeli birisi olarak görürüm.			0,598		
21. Kendimi kaprisli birisi olarak görürüm.			0,513		
23. Kendimi kolay bir şekilde sinirlenen birisi olarak görürüm.			0,699		
27. Kendimi dağınık birisi olarak görürüm.				0,707	
28. Kendimi tembel birisi olarak görürüm.				0,646	
30. Kendimi işleri becerikli olarak yapan birisi olarak görürüm.				0,669	
32. Kendimi dikkati kolay dağılan birisi olarak görürürüm.				0,542	
35. Kendimi bir düşünür olarak görürüm.					0,572
38. Kendimi sanatsal ve estetik değerlere önem veren birisi olarak görürüm.					0,711
42. Kendimi güzel sanatlar alanında (müzik, edebiyat, sanat) kültürlü birisi olarak görürüm.					0,810
Boyutların Varyansı Açıklama Yüzdeleri	**10,337**	**6,345**	**7,748**	**17,441**	**8,495**
Açıklanan Toplam Varyans			**50,366**		
Keiser-Meyer-Olkin			**0,697**		
Barlett Sphericity			**1030,573**		

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmada, Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen ve 24 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarının ölçülmesi amacıyla; vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik olmak üzere beş boyut bulunmaktadır. Ayrıca ölçek, Türkiye›de birçok araştırmacı tarafından da çevirisi yapılarak kullanılan

bir ölçektir (Yeke, 2015; Göncü, 2006; Topaloğlu, 2005; Köse vd., 2003). Yapılan çalışmalarda ÖVD boyutlarının genel güvenirlik düzeylerinin 0,59 ile 0,80 aralığında olduğu görülmüştür (Altay, 2015; İşbaşı 2000). Bu araştırmada uygulanan faktör analizi sonucunda ise 10., 11., 17., 18. ve 21. sorular, faktör yükü itibariyle analize uygun olmadığından elenmiş, vicdanlılık faktöründe iki değişken elde edilmesi sebebiyle analizden çıkarılmış ve tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı (KMO=0,801) faktörleşmeye uygun, Barlett Sphericity testi değeri ($\chi 2$ =1280,709; $p<0,001$) anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin ‘’centilmenlik’’ (α=0,65), ‘’sivil erdem’’ (α=0,63), ‘’nezaket’’ (α=0,60) ve ‘’özgecilik’’ (α=0,78) boyutları için varyans açıklama yüzdelerinin sırasıyla 27,553., 12,586., 9,610 ve 7,799 olduğu ve açıklanan toplam varyansın 57,548 olduğu belirlenmiştir. Genel güvenilirlik değeri ise 0,76 bulunmuştur. Ayrıca faktör analizine tabii tutulacak değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmiş, değerlerin yaklaşık -1 ve +1 arasında dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2013).

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Katsayıları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 Centilmenlik	2 Sivil Erdem	3 Nezaket	4 Özgecilik
6. Vaktim önemsiz konuları şikayet etmekle geçer.	0,606			
7. Olayların olumlu yönündense olumsuz yönüne odaklanırım.	0,728			
8. En ufak sorunları bile büyütüp, pireyi deve yaparım.	0,772			
9. Kurum uygulamalarının altında hep bir kusur bulmaya çalışırım.	0,664			
12. Benden talep edilmediği halde kurumun imajına katkıda bulunacak faaliyetlere katılırım.		0,678		
13. Kurumda yapılan değişiklikleri yakından takip ederim.		0,807		
14. Kurumun yaptığı açıklamaları dikkate alırım.		0,720		
15. Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için önlem alırım.			0,659	
16. Davranışlarımın diğer kişilerin işlerini nasıl etkileyeceğini düşünürüm.			0,740	
19. Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerinde nasıl etki bırakacağını dikkate alırım.			0,683	
20. İhtiyaç olduğunda diğer çalışanlara işinde yardım ederim.				0,536
22. Benden talep edilmese bile yeni işe giren kişinin işe alışmasına yardımcı olurum.				0,773
23. İşle ilgili sorunu olan birisine gönüllü olarak yardım ederim.				0,819
24. Etrafımdakilere yardım eli uzatmaya her zaman hazırım.				0,790
Boyutların Varyansı Açıklama Yüzdeleri	**27,553**	**12,586**	**9,610**	**7,799**
Açıklanan Toplam Varyans		**57,548**		
Keiser-Meyer-Olkin		**0,801**		
Barlett Sphericity		**1280,709**		

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %26,4'ü kadın, %73,6'sı erkektir. Yaş aralığına ilişkin bulgulara göre, çalışanların %66,8'i 18-29 yaş aralığındadır. Oteldeki kadro durumu değerlendirildiğinde çalışanların %63,7'sinin sezonluk, %36,3'ünün ise kadrolu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren çalışanların %21,7'si ilköğretim, %49,9'u ortaöğretim mezunudur. Son olarak çalışılan departman incelendiğinde katılımcıların %14,1'inin ön büro, %43,3'ünün yiyecek içecek, %13,1'inin kat hizmetleri, %4,8'inin muhasebe ve %24,6'sının diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları tespit edilmiş ve ardından korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

n=397	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dışa Dönüklük	3,521	1,173	1							
2. Uyumluluk	3,805	1,051	,234**	1						
3. Duygusal Denge	2,843	1,314	-,072	-,152**	1					
4. Öz Disiplin	3,512	1,265	,118**	,282**	-,380**	1				
5. Gelişime Açıklık	3,049	1,275	,182**	,166**	-,153**	,152**	1			
6. Centilmenlik	3,637	1,279	,030	,248**	-,410**	,337**	,056	1		
7. Sivil Erdem	3,299	1,195	,214**	,243**	-,096*	,222**	,230**	,206**	1	
8. Nezaket	3,724	1,088	,190**	,373**	-,004	,163**	,109*	,180**	,311**	1
9. Özgecilik	3,961	0,958	,182**	,398**	-,048	,290**	,239**	,223**	,302**	,483**

*****p<0,001; **p<0,01; *p<0,05**

Korelasyon katsayılarının yorumlanması 0,00 ile 0,25 aralığındaki değerlerin çok zayıf; 0,26 ile 0,46 aralığındaki değerlerin zayıf; 0,50 ile 0,69 aralığındaki değerlerin orta; 0,70 ile 0,89 aralığındaki değerlerin yüksek ve 0,90 ile 1,00 aralığındaki değerlerin çok yüksek olduğu varsayımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda kişilik özelliklerinin dışa dönüklük boyutunun ÖVD'nin sivil erdem, nezaket ve özgecilik boyutlarıyla zayıf ilişkisi bulunurken; centilmenlik boyutuyla herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir. Ayrıca kişilik özelliklerinin uyumluluk boyutunun tüm ÖVD boyutları ile anlamlı ancak zayıf ilişkisinin bulunduğu gürülmektedir. Kişilik özelliklerinin duygusal denge boyutu incelendiğinde ise söz konusu boyutun ÖVD›nin nezaket ve özgecilik boyutuyla ilişkisi bulunmazken, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla negatif yönlü ve zayıf ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum otel çalışanlarının duygusal denge düzeyinin azaldıkça ÖVD gösterme düzeyinin artacağı şeklinde yorumlanabilmektedir. Kişilik özelliklerinin öz disiplin boyutunun tüm ÖVD boyutlarıya anlamlı ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Son olarak kişilik özelliklerinin gelişime açıklık boyutu incelendiğinde, söz konusu

boyutun ÖVD›nin sivil erdem, nezaket ve özgecilik boyutlarıyla anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu durum kişilik özelliklerinin öz disiplin boyutuna benzer şekilde, çalışanların gelişime açıklık düzeylerinin arttıkça ÖVD gösterme eğiliminin de artacağı şeklinde yorumlanabilir.

3.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerde Tolerance>0,2 ve VIF<10 olduğu için çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Tablo 5'de yer alan birinci regresyon model özeti indelendiğinde; R kare determinasyon katsayısı değerine göre, otel çalışanlarının vicdanlılık davranışı değişkenliğinin %22,1'i kişiliğin uyumluluk (ß=0,165; p<0,01), duygusal denge (ß=-0,327; p<0,001) ve öz disiplin (ß=0,177; p<0,001) özellikleri tarafından açıklanmaktadır (F= 23,532; R^2=0,221). Duygusal denge boyutunda yer alan negatif beta değeri, otel çalışanlarındaki duygusal denge kişilik özelliğindeki bir birimlik artışın, diğer değişkenler sabit olmak şartıyla, ÖVD'nin centilmenlik davranışı üzerinde 327 birimlik artışa ya da tersi biçimde duygusal denge kişilik özelliğindeki bir birimlik azalışın 327 birimlik azalışa yol açacağını ifade etmektedir. İkinci regresyon model özeti incelendiğinde, dışa dönüklük (ß=0,134; p<0,01), uyumluluk (ß=0,146; p<0,01), öz disiplin (ß=0,147; p<0,01) ve gelişime açıklık (ß=0,161; p<0,01) kişilik özelliklerinin ÖVD›nin sivil erdem boytutu üzerindeki değişimin %13,2›sini açıkladığı görülmektedir (F=11,915; R^2=0,132). Kişilik özelliklerinin ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerindeki değişimin açıklanabilmesi için kurulan üçüncü regresyon model özetinde yer alan bulgulara göre, dışa dönüklük (ß=0,102; p<0,05) ve uyumluluk (ß=0,332; p<0,001) boyutlarının nezaket üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Son olarak dördüncü regresyon model özetinde yer alan bulgularda, kişilik özelliklerinin uyumluluk (ß=0,314; p<0,001), özdisiplin (ß=0,211; p<0,001), duygusal denge (ß=0,109; p<0,05) ve gelişime açıklık (ß=0,160; p<0,01) boyutlarının ÖVD›nin özgecilik boyutu üzerindeki değişimi %23,1 düzeyinde anlamlı bir şekilde açıklandığı görülmektedir (F= 23,457; R^2=0,231). Bu bulgular doğrultusunda $H_{1b.}$ hipotezi kabul edilmiş; $H_{1.,}$ $H_{1a,}$ $H_{1c.,}$ $H_{1d.}$ ve H_{1e} hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

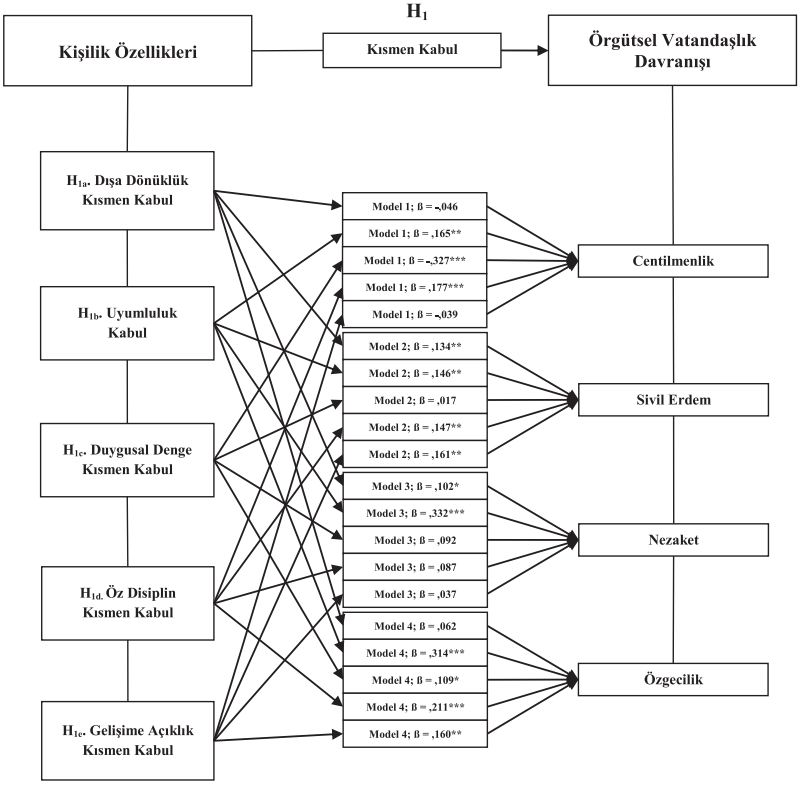
Model 1	Centilmenlik				
B	**Std. Hata**	ß	**t**	**p**	
Sabit	**3,399**	**,361**	**-**	**9,421**	**,000**
H_{1a}. Dışa Dönüklük	-,048	,048	-,046	-,998	,319
H_{1b}. Uyumluluk	,218	,063	,165	3,478	,001**
H_{1c}. Duygusal Denge	-,337	,050	-,327	-6,779	,000***
H_{1d}. Öz Disiplin	,186	,052	,177	3,578	,000***
H_{1e}. Gelişime Açıklık	-,038	,044	-,039	-,858	,391
R = ,481	**R² = ,221**	**F = 23,532**	**Durbin-Watson = 1,717**		**,000**
Model 2	**Sivil Erdem**				
B	**Std. Hata**	ß	**t**	**p**	
Sabit	**1,224**	**,349**	**-**	**3,511**	**,000**
H_{1a}. Dışa Dönüklük	,128	,047	,134	2,726	,007**
H_{1b}. Uyumluluk	,175	,061	,146	2,886	,004**
H_{1c}. Duygusal Denge	,016	,048	,017	,326	,744
H_{1d}. Öz Disiplin	,141	,050	,147	2,799	,005**
H_{1e}. Gelişime Açıklık	,140	,042	,161	3,306	,001**
R = ,364	**R² = ,132**	**F = 11,915**	**Durbin-Watson = 1,722**		**,000**
Model 3	**Nezaket**				
B	**Std. Hata**	ß	**t**	**p**	
Sabit	**1,249**	**,340**	**-**	**3,667**	**,000**
H_{1a}. Dışa Dönüklük	,097	,046	,102	2,114	,035*
H_{1b}. Uyumluluk	,396	,059	,332	6,689	,000***
H_{1c}. Duygusal Denge	,086	,047	,092	1,834	0,67
H_{1d}. Öz Disiplin	0,82	0,49	,087	1,677	,094
H_{1e}. Gelişime Açıklık	,032	,041	,037	,761	,447
R = ,401	**R² = ,161**	**F = 14,994**	**Durbin-Watson = 1,848**		**,000**
Model 4	Özgecilik				
B	**Std. Hata**	ß	**t**	**p**	
Sabit	**1,166**	**,299**	**-**	**3,895**	**,000**
H_{1a}. Dışa Dönüklük	,054	,040	,062	1,348	,178
H_{1b}. Uyumluluk	,344	,052	,314	6,605	,000***
H_{1c}. Duygusal Denge	,093	,041	,109	2,266	,024*
H_{1d}. Öz Disiplin	,184	,043	,211	4,260	,000***
H_{1e}. Gelişime Açıklık	,127	,036	,160	3,488	,001**
R = 480	**R² = ,231**	**F = 23,457**	**Durbin-Watson = 1,871**		**,000**

*****p<0,001; **p<0,01; *p<0,05**

Elde edilen söz konusu regresyon analizi bulguları doğrultusunda Şekil 2'de yer alan

araştırma hipotezlerine ilişkin sonuç modeli oluşturulmuştur.

Şekil 2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuç Modeli



4. TARTIŞMA

Bu araştırmada, beş yıldızlı otellerde çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki olası etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerde kişilik özelliğinin dışa dönüklük boyutunun ÖVD'nin sivil erdem, nezaket ve özgecilik boyutları ile anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin uyumluluk ve öz disiplin boyutunun ise tüm ÖVD boyutları ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Ayrıca kişiliğin gelişime açıklık boyutunun ÖVD'nin centilmenlik haricindeki diğer ÖVD boyutlarıyla anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kişiliğin duygusal denge boyutu incelendiğinde, ÖVD'nin centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile ters yönlü ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri uygulanmıştır. Söz konusu analizere göre kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde kısmi etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri boyut bağlamında değerlendirildiğinde ise; uyumluluk, duygusal denge ve öz disiplin kişilik özelliklerinin ÖVD›nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum uyumluluk ve özdisiplin düzeyi yüksek

duygusal dengesizlik düzeyi düşük otel çalışanlarının centilmenlik davranışı göstermeye meğilli olduğu yönünde yorumlanabilmektedir. Ayrıca dışa dönüklük, uyumluluk, öz disiplin ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin ÖVD'nin sivil erdem üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Son olarak kişilik özelliklerinin ÖVD'nin nezaket ve özgecilik boyutları üzerine etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinde, uyumluluk ve dışa dönüklülüğün nezaket üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiş, uyumluluk, duygusal denge, öz disiplin ve gelişime açıklığın özgecilik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda uyumluluk kişilik özelliğine sahip otel çalışanlarının vicdanlılık davranışı sergileyebileceği ifade edilebilmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar Neuman ve Kickul (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada kişilik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre kişilik özelliklerinin sorumluluk ve uyumluluk boyutlarının ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Singh ve Singh (2009) tarafından yapılan bir başka araştırmada, sorumluluk ve dışa dönük kişilik özelliklerinin ÖVD'nin tüm boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kumar vd., (2009) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise sorumluluk, dışa dönüklük uyumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Li vd., (2012) tarafından otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada, kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında elde edilen bulguların literatürdeki diğer çalışmalarla da desteklendiği ifade edilebilir.

SONUÇ

Bu çalışmadaki araştırma hipotezlerinden elde edilen sonuçlar ve literatürdeki diğer araştırma sonuçları dikkate alındığında, otel çalışanlarının sahip olduğu kişilik özelliklerinin ÖVD üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sebeple otel işletmelerinin personel seçim sürecinde adayların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik ölçüm teknikleri kullanmasının doğru işe uygun istihdam sağlayaceği ve işletmenin hizmet kalitesini arttıracağı düşünülmektedir. Söz konusu uygun istihdamın sağlanması, otel çalışanlarının biçimsel rol ve görevleri haricinde gönüllü davranışlar göstereceği yönünde de yorumlanabilir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren çalışanların %21,7'sinin ilköğretim, %49,9'unun ortaöğretim mezunu olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Bu durum, otel çalışanlarının teorik eğitim bilgisinin vasat düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sebeple hem işe alım aşamasındadaki personelin hem de aktif çalışma aşamasında yer alan personelin gerekli teorik bilgiyle donatılması önerilmektedir. Bu durum sağlandığında, personelin görev ve sorumluluklarını bilinçli olarak yerine getireceği ve işletmenin hizmet kalitesini arttıracağı dolayısıyla ülke ekonomisine katma değer sağlayacağı ifade edilebilir. ÖVD›nin verimliliği yükselten, performansı arttıran niteliklere sahip olmasının yanı sıra biçimsel rol ve görevlerde yer almayan gönüllü davranışları kapsaması sebebiyle emek yoğun yapıya sahip olan turizm sektöründe daha hassas bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir. Buradan haraketle, görevini istekli biçimde yerine getiren personelin örgütüyle uyum içerisinde olacağı ve pozitif örgüt iklimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak her çalışanın ÖVD algısına sahip olmadığı da unutulmamalıdır. Bu sebeple kişiliğin olumsuz düşünce ya da algıları yansıtan kavramlarla birlikte dikkate alınması bir diğer araştırma konusu niteliğindedir.

Bu olumsuz düşünce ya da algılara, aykırı iş yeri davranışları ya da genel/örgüsel sinizm algıları örnek verilebilir. Bu bakımdan sonraki çalışmalarda kişilik ile olumsuz düşünce ya da algıları yansıtan değişkenler arasındaki ilişkinin örtük neden, süreç ve sonuçlarını anlamak için derinlemesine nitel görüşmelerin yapılması önerilmektedir.

THE EFFECT OF PERSONALITY TRAITS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS

1. INTRODUCTION

It is known that in all social stages in which human beings exist, individuals perform management activities in accordance with different goals and objectives. In the execution of management activities, there is a need to manage people. The need to manage human beings consists of the necessity of realizing the works that individuals cannot perform on their own by a group effort (Uzun, 2012). In this context, when the history of mankind is analyzed in terms of management, three social stages are encountered. The first of these stages is the industrial society, which is called the traditional way of life, the industrial society which is formed by the change experienced in the industrial revolution and the third one is the information society which has occurred with the technological developments. Economic developments play an important role in these social stages. The main source of economic developments is enterprises (Çevirgen and Yüksel, 2011). In this case, the human element that constitutes the origin of the enterprises must be well understood (Sabuncuoğlu and Tokol, 2009: 3). Although there is no common definition of personality in the literature, behavior patterns or reactions that individuals regularly show can be expressed as personality. The psychologist Gordon Allport, who works on the subject, argues that the most important feature of man is his individuality and that the behaviors are shaped by the possessed personality (Allport, 1937). When this individuality is taken into consideration, it can be said that personality is important in explaining the behaviors of individuals working in tourism sector who have labor intensive structure (Bryant, 2004; Aksu et al., 2009; Pekey and Arslanbaş, 2007; Uğurlu et al., 2011). However, it is not enough to know only the personality of the hotel staff. In today's competitive environment, it is expected that employees will exhibit voluntary behaviors besides their formal roles and duties. These voluntary behaviors are explained by organizational citizenship behavior (OCB). Therefore, in this study, it is aimed to determine the effect of personality characteristics of individuals working in five star hotels on OCB.

2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

In this study, which was prepared to determine the effect of the personality traits of individuals working in five-star hotels on organizational citizenship behavior (OCB), firstly, the general structure and boundaries of personality were presented in the literature. Then the OCB was examined and explained in the conceptual framework. After this theoretical information, a research model was created to facilitate the analysis of the research findings. In this model, while personality traits are independent variables, they are dependent on OCB. Factor analysis was performed for the evaluation of the data and the validity and reliability of the scales were determined. After this analysis, demographic findings of the employees who participated in the research were included. According to

the findings; 105 female 292 male employees participated in the study. Although the age ranges of these participations varied, it was determined that the intensity was between 18-23 and 24-29 years (66.8%). According to the findings obtained from the correlation analysis, it was determined that the extraversion personality trait had a significant and low level relationship with the dimensions of civil virtue, courtesy and altruism, but it did not have any relationship with sportsmanship. When the agreableness dimension of personality traits is examined, it is also found that there is a significant relationship between all dimensions of the OCB. Another personality dimension, neuroticism, was found to be poor with the sportsmanship 's dimension of the OCB, with a very high level of meaningful and negative relationship with the civic virtue dimension, but not with the courtesy and altruism. The fact that the dimensions of sportsmanship and civil virtue are negative can be interpreted as the level of exhibiting OCB increases as the neuroticism decreases. When the conscientiousness dimension of personality traits is examined, it is determined that the OCB has a low level of relationship with sportsmanship, civil virtue, courtesy and altruism dimensions. The openness which is the last dimension of personality traits, has a low and significant relationship with the dimensions of civil virtue, courtesy and altruism of the OCB. Multiple regression analysis was performed to test the research hypotheses after these correlation analysis results. In consideration of regression analysis, it is seen that five star hotel worker's personality traits have partial effect on OCB performing level. In the regression analysis conducted to measure the effect of personality characteristics on the sportsmanship dimension of OCB, it was determined that agreeableness, neuroticism and conscientiousness have a significant effect on sportsmanship. Also it was determined that the extraversion, agreableness, conscientiousness, and openness personality traits have a significant effect on civil virtue._Finally, In the regression analysis conducted to measure the effect of OCB on the dimensions of courtesy and altruism, it was determined that agreeableness and extraversion had a significant effect on courtesy. In addition, it has been found that agreableness, neuroticism, conscientiousness and openness have a significant effect on altruism.

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

These findings obtained from the research are consistent with the study conducted by Göksal (2017). On the other hand, in the study of Organ and Ryan's (1995) Meta-Analytical Interpretation of the Behavioral and Constructivist Prediction of Organizational Citizenship Behavior, similar to the findings obtained from this study, it is mentioned that personality traits have a positive effect on OCB (Yeke, 2015). In another study which examined the relationship between OCB and personality, Indartı et al. (2017); it was concluded that the personality indirectly affected the OCB in a positive way and the performance of the organization could be increased and the level of satisfaction of the employees could be increased. Therefore, these hypotheses which are accepted as a result of the research are supported by theoretical and empirical studies. Therefore, it is seen that the more active and voluntary behaviors of employees in the organization are closely related to their personality characteristics. Therefore, it is recommended to take into account the personality characteristics of the candidates in the selection process of the hotel enterprises. It is also a suggestion that the level of theoretical education of hotel staff should be increased.

KAYNAKÇA

Acker, J. & Van Houten, D. R. (1974). Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. *Administrative science quarterly*, *19*(2), 152-163. doi: 10.2307/2393886

Ağaoğlu, O. K. (1992). *İşgücünü* Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 1991, 110-121.

Aksu, A. A., Şekercioğlu, G., Ehtiyar, V. R., Yıldız, S., & Yılmaz, Y. (2010). The Relationship Between Personality, Gender and Departments: Application of 16 Personality Factor Questionnaire in the Antalya region of Turkey. *Quality & Quantity*, *44*(6), 1113-1127. doi: 10.1007/s11135-009-9264-5

Altay, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.

Allport, G. W. (1937). Personality: a Psychological Interpretation. *American Journal of Sociology 45*(1), 769-771.

Allison, B. J., Voss, R. S. & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, *76*(5), 282- 288. doi: 10.1080/08832320109599650

Arslan, S. (2008). Kişilik, Huy ve Psikopatoloji, *Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar Dergisi, 2*(1), 7-18.

Barnard, C. (1938). *The Functions of The Executive*. New York: Cambridge/Mass Press.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1-26. doi: 10.4102/sajip.v29i1.88

Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait-Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, *75*(3), 729-50. doi: 10.1037//0022-3514.75.3.729

Bryant, R. (2004). Personal States: Making Connections Between People and Bureaucracy in Turkey. *Polar: Political and Legal Anthropology Review*, *27*(2), 129-131.

Burger, J. M. (2006) *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri,* (çev. E. Sarıoğlu). İstanbul: Kaktüs Yayınları.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements Of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*,

Büyüköztürk, S., Kiliç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Arastirma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayımcılık.

Chen, S. X. & Carey, T. P. (2009). Assessing Citizenship Behavior in Educational Contexts: The Role of Personality, Motivation, and Culture. *Journal of Psychoeducational Assessment*, *27*(2), 125-137.

Çevirgen A., & Yüksel M. (2011) İşletme Odaklı Toplumun Artışı ve Geleceği, Bursa: Ekin Yayınevi.

Dede, E. (2017). İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *67*(4), 315-326. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x

Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, *20*(2).

Demirel, İ. N. (2017). Ortaokul Öğrencilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Şiddet İçerikli Programlara Yönelik Tutumları ve Kişilik Özelliklerinin Resim Çalışmalarına Yansıması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *32*(2), 1-20. doi: 10.16986/HUJE.2017027880

DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship Of Faculty And Achievement Of High School Students. *The high school journal*, *88*(3), 35-44.

Erdaş, K. D. (2010). Lider Üye *Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik* Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki *Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe *Üniversitesi* Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göncü, A., (2006). *Motivational Processes Involved in the Relationship Between Leadership and Organizational Citizenship Behaviors,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Eröz, S. S. (2014). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, *3*(7), 198-223

Fromm, E. (1956). *The sane society*. Routledge.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, *112*(2), 310-29. doi: 10.1037/0033-2909.112.2.310

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Göksal, M., (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*,* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2013. Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results Aand Higher Acceptance.

Hogan, R. (1994). Trouble at The Top: Causes and Consequences of Managerial Incompetence, *Journal Practice and Research 46*(1), 9-15. doi: 10.1037/1061-4087.46.1.9

Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A Structural Equation Model of The Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In- Role and Extra-Role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *77*(1), 3-21. doi: 10.1006/obhd.1998.2812

Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The Effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Performance. *Journal of Management Development*, *36*(10), 1283-1293.

İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete *ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü,* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz *Üniversitesi Sosyal Bilimler* Enstitüsü, Antalya.

Johanson, J. E. (2001). Formal Structure and İntra-Organisational Networks: An Analysis in a Combined Social and Health Organisation in Finland. *Scandinavian Journal of Management*, *16*(3), 249-267.

Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Baglılık ve Örgütsel Vatandaslık *Davranıslarına Etkileri,* Yayınlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* New York Wiley.

Kılıç, E. (2010). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Yabancılaşma *Arasındaki İlişki-Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalaycı, Ş., Albayrak, S., A., Eroğlu, A., Küçüksille, E. ve Ak, B. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Köse, S., Kartal, B. & Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *3*(20), 357-384.

Kumar, K., Bakhshi, A & Rani, E. (2009) Linking The Big Five Personality Domains To Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies, 1*(2), 73 - 81.

Lam, S. S.,Hui, C. & Law, K. S. (1999). Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four İnternational Samples, *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 594-601. doi: *10.1037/0021-9010.84.4.594*

Leduc-Parks, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis, *Personality and Social Psychology Review, 19*(1), 3-29.

Li, Y. M., Kung, Y. H., & Wang, T. T. (2012). Studyıng The Effect Of Hospıtalıty Interns Personalıty Traıts And Theır Emotıonal Labor Over Organızatıon Cıtızenshıp Behavıor. *Pakistan Journal of Statistics*, *28*(5), 673-686.

Menand, L. (2017). A Critic at Large The Stone Guest, *The New Yorker*, *12*(4), 75-82.

McAdams, D. P. (1997). A Conceptual History Of Personality Psychology, *In Handbook of Personality* (1) 3-39.

Morrison, E. W. (1994). Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The İmportance Of The Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1543-1567.

Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation And Personality. *Journal of Business and Psychology*, *13*(2), 263-279.

Okutan, E. (2010). *Kişilik* Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sakarya.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, *Research in Organizational Behavior*, *12*(1), 43-72.

Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management, 20(2), 465-478.*

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Kalifornia.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta□Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel psychology*, *48*(4), 775-802.

Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. İşletme Bilimi Dergisi, *1*(2), 1-12.

Özler, D. E. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F. & Rodriguez, C. M. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much?, *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(17), 1527-1544.

Pekey, H., & Arslanbaş, D. (2008). The Relationship Between Indoor, Outdoor and Personal Voc Concentrations in Homes, Offices and Schools in The Metropolitan Region of Kocaeli, Turkey. *Water, air, and soil pollution*, *191*(1-4), 113-129.

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.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness, *Journal of marketing research*, *31*(3), 351-363.

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.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). *Management and the Worker*, Psychology Press.

Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. İstanbul: Ezgi Yayınları.

Sümer, N., & Sümer, H.C. (2005) Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of applied psychology*, *68*(4), 653.

Singh, A. K & Singh, A. P. (2009) Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour Among Managerial Personnel, *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology, 35*(2), 291 - 298.

Şanlı, T. (1991) Hemşirelikte Kişilerarası İlişkilerin Boyutları. (Hemşirelikte Kişilerarası İlişkiler, Editör: Geylan, R.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991.

Taşçı, D. & Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, *AnadoluÜniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(2), 215-239.

Tatlıoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Tarih Okulu Dergisi, 7 (17), 939-971.*

Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, *17*,

1-28.

Topçu, M. K. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten *Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*, Doktora Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Tomrukçu, B. (2008). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişki* Üzerine *Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.

Topaloğlu, G. (2005). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki,Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal BİIimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uğurlu, N., Oğuzalp, A., & Cevirme, A. (2011). Examination of The Personalities and Anxiety Levels of Children in Prison: a Sample of Crime in Muğla, Turkey. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, *18*(8), 664-670.

Uzun, Ö. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar İçinde Sanal Organizasyonlar, Şebeke Organizasyonları ve Stratejik Ortaklıklar.*Anadolu Üniversitesi Yayınları. Ankara: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Yalçınkaya, P. (2014). *Kendini İşe Kaptırma-Kişilik-İş Niteliği İlişkisi: Farklı Meslek Gruplarının Kendini İşe Kaptırma Düzeyi Üzerine Bir Araştırma,* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Yeke, S. (2015). Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgüts*el Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler,* Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

KTB. (2016). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2016 Yılı İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine Giriş ve Geceleme Sayıları. http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler(erişim tarihi: 02.06.2017).

KTB. (2017). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2016 Yılı İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine Giriş ve Geceleme Sayıları. http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri (erişim tarihi: 02.06.2017).

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Mustafa YILDIRIM
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Sefa CEYHAN
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Sefa CEYHAN
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Mustafa YILDIRM
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Sefa CEYHAN

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.: 747-765
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.589622

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

GÜÇLÜ ZAYIF YÖNTEMİ İLE PROJE DEĞERLENDİRME İÇİN ALTERNATİF BİR ÖLÇEK ÖNERİSİ: KOSGEB ÖRNEĞİ

Bahadır Fatih YILDIRIM[1]

Öz

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektör, öncelikli plan ve hedeflerine ulaşmak için proje çağrıları yoluyla dış paydaşlara fon sağlamaktadır. Maliyetleri hesaplanmış ve bütçelenmiş bu projelere sağlanan fonların amaçlara uygun olarak sonuçlanacağından emin olmak için kurum ve kuruluşların proje değerlendirme süreçlerini doğru bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada KOSGEB tarafından sağlanan destek programları incelenmiş ve Güçlü Zayıf Yöntemi kullanılarak bir destek programının puanlama tablosu uzman görüşü alınarak ağırlıklandırılmıştır. Çalışma sonucunda, proje değerlendirme sürecindeki en önemli kriterin Yatırım Projesinin Ekonomik Etkilerinin Değerlendirilmesi kriteri ve Yatırım Alanının Fiziksel ve Yapı Yeterliliğinin en zayıf kriter olarak belirlenmiştir. Elde edilen ağırlık değerleri kullanılarak yeni bir puanlama ölçeği önerilmiş ve mevcut puan tablosu ile karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Güçlü Zayıf Yöntemi, Proje Değerlendirme, Çok Kriterli Karar Verme, KOSGEB.*

JEL Kodları: *C44, C61, H43.*

Başvuru: *09.07.2019* **Kabul:** *26.04.2020*

AN ALTERNATİVE SCALE PROPOSAL FOR PROJECT EVALUATİON USİNG BEST WORST METHOD: THE CASE OF KOSGEB

Abstract

Nowadays, both public and private sectors provide funds to external stakeholders through project calls in order to achieve their prior plans and objectives. In order to ensure that the funds provided to these projects, whose costs have been calculated and budgeted, are produced in line with the objectives, the institutions and organizations must operate the project evaluation processes correctly. In this study, the support programs provided by KOSGEB was examined and the scoring table of a support program was weighted by taking expert opinion by using Best Worst Method. As a result of the study, the most important criterion in the project evaluation process is the Evaluation of the Economic Impact of the Investment Project and the Physical and Structure Adequacy of the Investment Place as the weakest criterion. Using the

1- Dr. Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Lojistik Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. bahadirf.yildirim@istanbul.edu.tr, http://orcid.org/0000-0002-0475-741X

obtained weight values, a new scoring scale was proposed and compared with the current score table.

Keywords: *Best Worst Method, Project Evaluation, Multi Criteria Decision Making, KOSGEB.*

JEL Codes: *C44, C61, H43.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Türk Dil Kurumu tarafından "*Değişik alanlarda önceden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, kurum ve kuruluşların yönetim organları tarafından onaylanmış, kısa ve uzun vadeye bağlanarak özel kurum veya devlet adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısı.*" olarak tanımlanan proje, tanımından da anlaşılacağı üzere kurum ve kuruluşların gelişme katetmek istedikleri değişik alanlarda dış paydaşlardan destek aldıkları, çıktı oluşturmak üzere dış paydaşları maddi olarak fonladıkları bir süreçtir. Bu süreç kurum ve kuruluşun daha önceden plan ve programa aldıkları alana özgü bir fon ayırdıkları ve bu fonu kullandırmak üzere belirledikleri çerçevede proje çağrıları ile paydaşlara duyurmaları, gelen başvuru değerlendirdikleri ve kabul gören projelerin süreç ve çıktılarının incelenerek nihai sonuca ulaşmaları gibi bir dizi adımdan oluşmaktadır. Bu noktada proje çağrısına çıkan kurum ya da kuruluş için en önemli kısım, ayrılan ve dağıtılan fonun en verimli projelerde kullanılması ve kurum ve kuruluşa maksimum fayda sağlamasıdır. Bu bağlamda proje çağrısında bulunan kurum/kuruluşların proje değerlendirme süreçlerini doğru işletmesi büyük önem arz etmektedir.

Günümüzde proje çağrısına çıkan kurum ve kuruluşların proje değerlendirme süreçlerini üst yönetim organları ve bağımsız değerlendiriciler vasıtasıyla sürdürdüğü bilinmektedir. Ayrıca değerlendirme sürecinin homojenliğini ve şeffalığını sağlamak, karar vericilerin hangi ölçütlere göre değerlendirme yapacağını belirlemek üzere bir proje değerlendirme formu/puanlama tablosu kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada proje değerlendirmede süreci çok kriterli karar verme problemi olarak modellenerek literatüre yeni bir yöntem olarak önerilen ve ikili karşılaştırmalar esasına dayalı bir karar süreci işleten Güçlü Zayıf Yöntemi (GZY) ile proje değerlendirmede kullanılan kriterlerin önem dereceleri ve puan karşılıkları belirlenmiştir.

İkili karşılaştırmalar yöntemi ilk olarak Thurstone (1927) tarafından geliştirilmiş, daha sonra izleyen çalışmalarda ikili karşılaştırmalar karar matrisi olarak kullanılarak ÇKKV yöntemlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle Saaty tarafından geliştirilen AHP ve ANP yöntemleri ile ikili karşılaştırmalar üzerinden karar problemleri incelenmeye başlanmıştır.

İkili karşılaştırmalar esas itibariyle karar vericinin etkin karar almasına olanak sağlamak ile birlikte bazı dezavantajları barındırmaktadır. Bu dezavantajlardan ilki bir bütün karar matrisi oluşturmak için çok sayıda ikili kıyaslama yapılması durumunda kalınmasıdır. Bu işlem göreceli olarak uzun bir işlemdir. İkinci olarak ikili karşılaştırma sürecinde eksik bilgi, karar vericinin konsantrasyon eksikliği, yanlış anlama/yorumlama gibi durumlardan

dolayı ikili karşılaştırmalar arasında tutarsızlıkların baş göstermesidir.

İkili karşılaştırmaların sayılan dezavantajlarından hareketle bu dezavantajların giderilmesini amaçlayan GZY, ikili karşılaştırmalar sürecinde tüm değerlendirmelerin yapılarak ikili karşılaştırma matrisi kullanılması yerine iki vektör üzerinden daha az sayıda karşılaştırma ile ikili karşılaştırmalar matrisi elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada sayılan avantajlarından dolayı kriterlerin önem derecelerini belirlemek üzere GZY yönteminden faydalanılmıştır. Çalışmanın amacı daha az ikili karşılaştırma ile değerlendirme sürecini göreceli olarak kısaltmak ve daha tutarlı sonuçlar elde etmektedir.

Çalışmanın izleyen bölümünde proje değerlendirme süreçlerini çok kriterli karar verme yöntemleri ile inceleyen çalışmaların literatürü taranmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Güçlü Zayıf yöntemi ve literatürde kullanım alanları incelenmiştir. Üçüncü bölümde KOSGEB projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan proje değerlendirme tablosu uzman görüşü alınarak GZY ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmış, yöntemin avantaj ve deazavantajları belirlenmiş ve son olarak izleyen çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Literatürde tanıtımı ilk olarak Rezaei (2015) tarafından yapılan Best Worst Method ikili kıyaslamalar üzerine inşaa edilmiş bir ÇKKV yöntemidir. AHP'de olduğu gibi bir değerlendirme ölçeğinin kullanıldığı yöntem ile ikili karşılaştırmalar sonucu oluşabilecek tutarsızlıkların önüne geçmek amaçlanmaktadır. Yöntemin amacı karar vericinin ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranını yüksek tutmak böylece kriterlerin önem derecelerini doğru bir şekilde saptamaktır.

İkili karşılaştırmalar yöntemi ilk olarak Thurstone (1927) tarafından geliştirilmiş, daha sonra izleyen çalışmalarda ikili karşılaştırmalar karar matrisi olarak kullanılarak ÇKKV yöntemlerinde kullanılmaya başlamıştır. Özellikle Saaty tarafından geliştirilen AHP ve ANP yöntemleri ile ikili karşılaştırmalar üzerinden karar problemleri incelenmeye başlanmıştır.

İkili karşılaştırmalar esas itibariyle karar vericinin etkin karar almasına olanak sağlamak ile birlikte bazı dezavantajları barındırmaktadır. Bu dezavantajlardan ilki bir bütün karar matrisi oluşturmak için çok sayıda ikili kıyaslama yapılması durumunda kalınmasıdır. Bu işlem göreceli olarak uzun bir işlemdir. İkinci olarak ikili karşılaştırma sürecinde eksik bilgi, karar vericinin konsantrasyon eksikliği, yanlış anlama/yorumlama gibi durumlardan dolayı ikili karşılaştırmalar arasında tutarsızlıkların baş göstermesidir.

İkili karşılaştırmaların sayılan dezavantajlarından hareketle bu dezavantajların giderilmesini amaçlayan GZY, ikili karşılaştırmalar sürecinde tüm değerlendirmelerin yapılarak ikili karşılaştırma matrisi kullanılması yerine iki vektör üzerinden daha az sayıda karşılaştırma ile ikili karşılaştırmalar matrisi elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada sayılan avantajlarından dolayı kriterlerin önem derecelerini belirlemek üzere Güçlü Zayıf Yönteminden faydalanılmıştır. Çalışmada GZY kullanılarak proje değerledirmde kullanılan ölçek setinin kriter seti olarak kabul edilerek uzman görüşü ile ağırlıklandırılması, mevcut skorlar ile elde edilen ağırlıkların kıyaslanması amaçlanmaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı daha az ikili karşılaştırma ile değerlendirme sürecini göreceli olarak kısaltmak ve daha tutarlı sonuçlar elde etmektedir.

1.1. Literatür Özeti

Literatürde proje seçimi sürecini çok kriterli karar verme yöntemleri ile inceleyen bir çok yapılmıştır. Ulaşım, sağlık, tarım, tekonoloji, yatırım, Ar-Ge, enerji vb. bir çok alanda yapılmış uygulamaları görmek mümkündür. Kesin sayılarla yapılan analizlerin dışında kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinin bulanık, gri gibi sistem teorileri ile genişleterek kullanıldığı çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca birden falz çok kriterli karar verme yönteminin karşılaştırmalı ya da bütünleşik olarak kullanıdığı çalışmalarda vardır.

Arıbaş ve Özcan (2016) akademik araştırma projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriter ağırlıklarını AHP yöntemi ile hesapladıkları çalışmalarında, proje alternatiflerini ise TOPSIS yöntemi kullanarak değerlendirmişlerdir. Çalışmada halihazırda TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) tarafından izlenen değerlendirme süreci ele alınmıştır. Amiri (2010) ise çalışmasında petrol sahalarını genişletmeye yöntelik proje alternatiflerinin değerlendirilmesinde AHP ve Bulanık TOPSIS yöntemlerini birlikte kullanmıştır. Enerji projelerinin değerlendirildiği çalışmada Atıcı ve Ulucan (2006), hidroelektrik ve rüzgar enerjisi alanlarına yönelik proje alternatiflerini ELECTRE ve PROMETHEE yöntemleri kullanarak değerlendirmişlerdir. Palaz ve Kovancı (2008) ise çalışmalarında AHP yöntemi kullanarak Türk Deniz Kuvvetleri envanterine kazandırılması planan denizaltı için 4 denizaltı proje alternatifni 5 kriter üzerinden değerlendirmişlerdir.

San Cristobal (2011), İspanya'da yenilebilir enerji alanında sunulan proje alternatiflerinin değerlendirilmesinde VIKOR yöntemini kullanmıştır. VIKOR yönteminin kullanıldığı bir diğer çalışmada Yıldız (2014), VIKOR yöntemini bulanık sayılar ile genişleterek proje seçim sürecini Bulanık VIKOR yöntemi ile incelemiştir. Ghorabaee vd. (2015) ise çalışmalarında VIKOR yöntemini Tip 2 Aralık Bulanık Kümeler ile genişleterek proje seçim sürecine uygulamışlardır. Bulanık sistem teorisini karar sürecine entegre eden bir diğer çalışmada Çakır ve Özdemir (2016), Altı sigma projelerinin seçiminde Bulanık VIKOR, Bulanık TOPSIS ve Bulanık COPRAS yöntemi kullanarak elde ettikleri sıralamaları Copeland yöntemi kullanarak bütünleşik bir karara dönüştürmüşlerdir. Ulaşım alanında raylı sistem proje kararlarını inceledikleri çalışmalarında Hamurcu ve Eren (2017), AHP ve ANP yöntemleri ile ayrı ayrı elde ettikleri ağırlıkları Hedef Programlama modelinde kullanarak İstanbul için planan raylı sistem proje alternatiflerini değerlendirmişlerdir. Hamurcu ve Eren (2018) diğer bir çalışmalarında ise Bulanık AHP yöntemi ile VIKOR yöntemini bütünleşik kullanarak kent içi ulaşım projelerini değerlendirmişlerdir. Tarımsal araştırma projelerinin değerlendirilmesi ve seçim sürecini ele aldıkları çalışmalarında Altun ve Demir (2015), Toprak Gübre ve Su Kaynakları Merkez Araştırma Enstitüsü bünyesinde yürütülmüş 4 proje alternatifini incelemişlerdir. Çalışmada proje değerlendirmede kullanılan kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesinde ve proje alternatiflerinin değerlendirilmesinde AHP yönteminden faydalanılmıştır. Bakshi ve Sarkar (2011), çalışmalrında proje seçim sürecinde AHP ve ARAS yöntemlerini bütünleşik olarak kullanmışlardır. Çalışmada kriter ağırlıklarının belirlenmesinde AHP, proje alternatiflerinin sıralanmasında ARAS yönteminden faydalanmışlardır. Popovic vd. (2012), yatırım proje alternatiflerinin seçiminde COPRAS ve gri sayılar ile genişletilmiş COPRAS-G yöntemlerini kullanmışlardır.

2. YÖNTEM

2.1. Güçlü Zayıf Yöntemi

Güçlü Zayıf Yöntemi (GZY - Best Worst Method) ikili karşılaştırmalar esasına dayalı bir ÇKKV yöntemi olarak Rezai (2015) tarafından önerilmiştir. İkili karşılaştırmalar süreci etkin kararlar alınmasına olanak sağlamakla birlikte beraberinde bazı dezavantajları da barındırmaktadır. AHP yönteminde incelenen kriterlerin her biri diğer kriterler ile ikili olarak kıyaslanarak bir karar matrisine dönüştürülmektedir. Bu işlem görece uzun bir işlem olmakla birlikte karar vericinin eksik bilgi sahibi olması, karar vericinin konsantrasyon eksikliği, yanlış anlama/yorumlama gibi durumlardan doalyı tutarsızlıkla sonuçlanmaktadır. GZY, AHP'den farklı olarak ikili kıyaslamalar sürecini kısaltmak ve bahdesilen dezavantajları minimize etmek üzere geliştirilmiştir.

İlk olarak 2015 yılında önerilen GZY nispeten yeni bir yöntem olmakla birlikte kısa süre içerisinde bir çok çalışmada kullanılmış ve başarı ile uygulanmıştır.

Gupta vd. (2017) binaların enerji verimliliğine etki eden bariyerleri elimine etmek üzere bir yol haritası önerisinde bulundukları çalışmalarında 6 kriterin (bariyer) önem derecelerini GZY ile belirlemişlerdir. Sürdürülebilir petrol ve doğalgaz tedarik zincirine etki eden dışsal faktörlerin incelendiği çalışmalarında Wan Ahmad vd. (2017), faktör ağırlıklarını belirlemek üzere GZY'den faydalanmışlardır. Roekel (2017) tez çalışmasında Lojistik Performans Endeksinde (LPI) kullanılan 6 temel kriterin önem derecesini GZY ile belirlemiş, mevcut LPI ülke sıralaması ile önerilen yeni ülke sıralamaları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Rezaei vd. (2018) Lojistik Performans Endeksi (LPI) göstergelerinin göreli önem derecelerini belirledikleri çalışmalarında GZY'ni kullanmışlardır. Çalışmada hesaplanan göreli ağırlıklar kullanılarak LPI'ne alternatif bir sıralama elde edilmiş ve mevcut sıralama ile kıyaslanmıştır. Gupta ve Barua (2016) Hindistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin tekonolojik inovasyonuna imkan tanıyan öğeleri ağırlıklandırları çalışmalarında GZY'ni kullanmışlardır. Ahmadi vd. (2017) çalışmalarında tedarik zincirini oluşturan paydaşların sosyal sürdürülebilirliklerini ölçmede kullanılan kriterlerin ağırlıklandırılmasında GZY'nden fayadalanmışlardır. Rezaei vd. (2015) çalışmalarında tedarikçi segmentasyonu ve tedarikçi geliştirme süreçlerini birleştirmek üzere GZY'ni uygulamışlardır. Çalışmada önerilen GZY modeli orta ölçekli teknoloji firmasında uygulanarak doğrulanmıştır. Salimi ve Rezaei (2018) çalışmalarında Hollanda'da faaliyet gösteren 50 teknoloji firmasının AR-GE performanslarını GZY ile değerlendirmişlerdir. Rezaei (2016) aralık değerlerin kullanıldığı GZY yöntemi ile birden çok optimal sonuç bulunması ve doğrusal modellenen GZY ile tekil optimal sonuç bulunmasına yönelik çalışmasında aralık analizi ve doğrusal modeli örnekler üzerinden açıklamıştır.

GZY'nin literatürde tekil kullanımı dışında diğer ÇKKV yöntemleri ile bütünleşik ya da karşılaştırmalı olarak kullanıldığı çalışmalarda mevcuttur. Gupta (2018), yeşil insan kaynakları yöntemini incelediği çalışmasında yeşil istihdam ve seçim sürecinde etkili olan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesinde GZY, alternatiflerin değerlendirilmesinde Bulanık TOPSIS yaklaşımlarını kullanmıştır. Nawaz vd. (2018) ise çalışmalarında bulut servis sağlayıcı alternatiflerinin değerlendirilmesinde Markov zincileri ve GZY'nden faydalanmıştır. Shojaei vd. (2018) havalimanlarını değerlendirdikleri çalışmalarında Taguchi Kayıp Fonksiyonu, VIKOR ve GZY'ni kullanmışlardır. Çalışmada değerlendirme kriterleri GZY ile ağırlıklandırılırken VIKOR yöntemi ile İran'da bulunan

21 havalimanı alternatifi değerlendirilmiştir. Beemsterboer vd. (2018) GZY'ni Karma Tamsayılı Doğrusal Programlama kullanarak modelledikleri çalışmalarında önerdikleri yaklaşımı Rezaei (2015) çalışmasında kullandığı örnek üzerinden değerlendirmişlerdir. Gupta ve Barua (2017) ise çalışmalarında tedarikçi seçimi probleminde GZY ve TOPSIS yöntemlerini kullanmışlardır. Kriter ağırlıklarının GZY ile belirlendiği çalışmada tedarikçi alternatifleri Bulanık TOPSIS yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Rezaei vd. (2016), yaşam döngüsü yaklaşımının entegre edildiği tedarikçi seçim problemini GZY kullanarak incelemişlerdir. Gupta (2018) çalışmasında havayolu sektöründe hizmet kalitesi ölçümünde VIKOR-GZY hibrit yöntemini kullanmıştır. GZY ile hizmet kalitesine etki eden kriterlerin ağırlıklarının belirlendiği çalışmada, havayolu şirketleri VIKOR yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Er Kara ve Oktay Fırat (2018) çalışmalarında tedarikçi risk değerlendirme modelini GZY ve K-means kümeleme yöntemleri kullarak geliştirmişlerdir. Tedarikçilere ait 17 risk faktörü GZY ile ağırlıklandırılmış, k-means yöntemi ile tedarikçiler 4 ana risk grubunda kümelenmiştir.

Literatürde GZY'nin diğer sistem teorileri ile entegre kullanılarak genişletildiği çalışmalarda yapılmıştır. Hafezalkotob ve A. Hafezalkotob (2017) çalışmalarında bireysel ve grup karar verme süreçlerinde GZY kullanımını Bulanık Mantık ile geliştirerek Bulanık GZY önerisinde bulunmuşlardır. Çalışmada önerilen Bulanık GZY, bilimsel bir dergi için makale değerlendirme kriterlerinin önem derecelerinin belirlenmesi ve inovasyon projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi örnek problemlerinde uygulanmıştır. Bulanık mantığın kullanıldığı bir diğer çalışmada Guo ve Zhao (2017) Bulanık GZY önerisinde bulunmuşlar, önerdikleri yaklaşımı 3 örnek vaka üzerinde uygulamışlardır. Omrani vd. (2018) ise enerji santralleri için optimal kombinasyonu belirlemek üzere Bulanık GZY'ni kriterlerin ağırlıklandırılmasında kullanıldıkları çalışmalarında Taguchi-Yapay Sinir Ağları ve TOPSIS yöntemlerinden faydalanmışlardır. Pamucar vd. (2018) çalışmalarında GZY ve MABAC yöntemlerini bulanık-kaba sayılarla ile genişleterek kullanmışlardır. Çalışmada önerilen model en uygun savaş helikopteri seçim probleminde uygulanmış ve duyarlılık analizi ile bulgular tartışılmıştır. Mou vd. (2016) ise çalışmalarında Sezgizel Bulanık Çarpımsal GZY'ni incelemişler, örnek problemler üzerinden önerdikleri yaklaşımı değerlendirmişlerdir.

GZY'nde kriterlerin tamamı ikili kıyaslamalara tabi tutulmak yerine karar vericiden en güçlü (best) ve en zayıf (worst) kriteri belirlemesi istenmekte, belirlenen bu kriterin diğer kriterlere kıyasla önem derecesi ölçek üzerinden belirlenmektedir. Bu şekilde elde edilen vektörler aşağıdaki adımlar izlenerek bir matematik modele dönüştürülmekte ve optimal ağırlıklar hesaplanmaktadır Rezai (2015).

Adım 1. Kriter setinin belirlenmesi

Karar sürecinin ilk adımı olarak karar verici(ler) tarafından alternatiflerin değerlendirmesinde kullanılacak kriter setinin belirlenmesi gerekmektedir.

Adım 2. Kriter setinin güçlü ve zayıf kriterlerinin belirlenmesi

Bu adımda karar verici tarafından karar sürecinde etkili olan güçlü B (en önemli-güçlü) ve zayıf W (en önemsiz-zayıf) kriterler belirlenir. Bu adımda kriterler arasında ikili karşılaştırma yapılmamaktadır.

Adım 3. Güçlü kriterin diğer kriterlere baskınlık düzeyinin belirlenmesi

Bir önceki adımda kriter seti arasından güçlü olarak belirlenmiş olan kriterin ikili karşılaştırma esasına göre diğer kriterlerden ne düzeyde önemli olduğu belirlenir. İkili karşılaştırmalar için Analitik Hiyerarşi Prosesinde de kullanılan ve tam sayılardan oluşan 1-9 ölçeğinden faydalanılır. 1 değeri kriterlerin önem düzeyinin eşit olduğunu, 9 değeri ise kıyaslanan kritere göre en yüksek derecede önem düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir.

n kriterden oluşan bir karar probleminde güçlü kriterin diğer kriterler ile ikili karşılaştırması ile elde edilen vektör,

$$A_B = \left(a_{B1}, a_{B2}, \ldots, a_{Bn}\right)$$

eşitliği ile gösterilir.

Adım 4. Kriterlerin zayıf kritere baskınlık düzeyinin belirlenmesi

Kriter setinde yer alan kriterlerin zayıf kriterden ne derece önemli olduğu ikili karşılaştırma esasına göre belirlenir.

n kriter sayısını göstermek üzere kriter setinde yer alan kriterlerin zayıf kritere baskınlık düzeyi

$$A_W = \left(a_{1W}, a_{2W}, \ldots, a_{nW}\right)$$

vektörü ile gösterilir.

Adım 5. Optimal ağırlıkların hesaplanması

GZY optimal ağırlık hesaplama adımında kriter ağırlıklarını hesaplamak üzere güçlü ve zayıf kriterlerin önem dereceleri ile ikili karşılaştırmalar ile her bir *j* kriteri için belirlenen ağırlığın, o kriterin güçlü ve zayıf kritere göre önem derecesi çarpımının maksimum mutlak farkını minimize edecek matematik programlama modeli çözülür.

$$\min \max_j \left\{ \left| w_B - a_{Bj} w_j \right|, \left| w_j - a_{jW} w_W \right| \right\}$$

$$s.t.$$

$$\sum_{j=1}^{n} w_j = 1$$

$$w_j \geq 1, \forall j$$

Eşitlik(3)'te yer alan matematik programlama modeli işlem kolaylığı sağlamak üzere Eşitlik (4)'teki gibi yazılabilir.

$$\min \xi$$

$$s.t.$$

$$\left| w_B - a_{Bj} w_j \right| \le \xi w_j \, \forall j$$

$$\left| w_j - a_{jW} w_W \right| \le \xi w_W \, \forall j$$

$$\sum_{j=1}^{n} w_j = 1$$

Adım 6. Tutarlılık oranının belirlenmesi

GZY son adımında hesaplanan optimal ağırlıkların güvenilirliğini belirlemek üzere AHP yöntemine benzer şekilde Tablo 1.'de gösterilen tutarlılık indeksi (CI) kullanılarak tutarlılık oranı hesaplanmaktadır. Tutarlılık oranı (CR),

$$CR = \frac{\xi^*}{CI}$$

eşitliği ile hesaplanır. Hesaplanan CR değeri ne kadar küçükse (0'a yakınsa) analiz sonuçları o derece tutarlıdır.

Tablo 1. Tutarlılık İndeksi Değerleri (Rezai, 2015)

ξ^*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CI	0,00	0,44	1,00	1,63	2,30	3,00	3,73	4,47	5,23

2.2. Uygulama

Çalışmanın uygulama kısmında T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından yürütülen destek programları arasından KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı (kısa adıyla KOBİ Teknoyatırım Destek Programı) ele alınmıştır. Destek programının amacı Ar-Ge veya yenilik faaliyetleri sonucu ortaya çıkan yeni ürün/ürünlerin üretimini ve ticarileştirilmesini amaçlayan yatırımları desteklemek olarak belirlenmiştir. KOBİ Teknoyatırım Destek Programı sonunda ihracatı artırmak ve ülke ekonomisine katma değer sağlamak için KOBİ›lerin yatırımlarının desteklenmesi hedeflenmektedir. Destek programı kapsamında düşük, orta-düşük, orta-yüksek ve yüksek olmak üzere 4 teknoloji alanı belirlenmiş olup bu alanlar için belirlenmiş limitler oranında, azami 36 aylık süreli projeler, %60 oranında geri ödemesiz olarak desteklenmektedir.

Uygulama kapsamında, proje değerlendirmede kullanılan kriterleri skorlamak üzere daha önce KOSGEB adına eğitmen olarak görev almış ya da KOSGEB vb. bir kurum için proje değerlendirme deneyime sahip, KOSGEB'in proje çağrılarındaki hedeflerine hakim bir uzman grubu oluşturulmuş ve bu uzman grubun değerlendirmeleri GZY kullanılarak

analiz edilmiştir.

GZY ile analiz adımları aşağıdaki gibi sıralamada gerçekleştirilmiştir.

Adım 1. Kriter setinin belirlenmesi

KOSGEB tarafından bu destek programı için belirlenen değerlendirici puanlama tablosu incelenmiş, burada yer alan 6 ana başlık çalışmanın kriter seti olarak belirlenmiştir. Puanlama tablosunda yer alan Yatırım Projesinin Ekonomik Etkisinin Değerlendirilmesi (K1), İşletmenin ve Yatırım Projesinin Teknik Yeterliliği (K2), Yatırım Yerinin Fiziki Yapı Yeterliliği (K3), Yatırım İş-Zaman Planlaması (K4), Bütçe ve Maliyet Etkinliği (K5) ve Yatırım Projesinin Sürdürülebilirliği (K6) başlıkları kriter olarak kabul edilmiştir.

Adım 2. Kriter setinin güçlü ve zayıf kriterlerinin belirlenmesi

Uzman grup tarafından yapılan değerlendirmede en önemli (güçlü) kriter olarak Yatırım Projesinin Ekonomik Etkisinin Değerlendirilmesi (K1) kriteri, en önemsiz (zayıf) kriter olarak Yatırım Yerinin Fiziki Yapı Yeterliliği (K3) kriteri belirlenmiştir.

Adım 3. Güçlü kriterin diğer kriterlere baskınlık düzeyinin belirlenmesi

Yatırım Projesinin Ekonomik Etkisinin Değerlendirilmesi (K1) kriterinin diğer kriterlere baskınlık oranını belirlemek üzere karar verici uzman grubun AHP yönteminde de kullanılan ve Tablo 2.'de gösterilen 1-9 ölçeğinden faydalanmaları istenmiştir.

Tablo 2. İkili Karşılaştırma Ölçeği (Saaty, 1990)

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemli
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2, 4, 6 ve 8	Ara Değerler

Uzman grup tarafından yapılan değerlendirme sonucunda Tablo 3.'te yer alan değerlendirme sonuçları elde edilmiştir.

Tablo 3. Güçlü Kriterin Diğer Kriterlere Baskınlık Oranları

	Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Güçlü	K1	1	3	8	6	3	5

Adım 4. Kriterlerin zayıf kritere baskınlık düzeyinin belirlenmesi

Uzman grubun Tablo 2.'de yer alan 1-9 ölçeği kullanarak kriterlerin zayıf kriter olarak belirlenen Yatırım Yerinin Fiziki Yapı Yeterliliği (K3) kriterine baskınlık düzeylerini belirledikleri değerlendirmeleri Tablo 4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Kriterlerin Zayıf Kritere Baskınlık Oranları

	Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Zayıf	K3	8	6	1	4	6	4

Adım 5. Optimal ağırlıkların hesaplanması

Uzman gruptan elde edilen değerlendirmeler Eşitlik (4)'te yer alan doğrusal programlama modeline yerleştirilerek çözülmüştür. Elde edilen ağırlık değerleri Tablo 5.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Kriterlerin Optimal Ağırlık Değerleri

Kriter	Ağırlık	%
K1	0,395	40%
K2	0,179	18%
K3	0,041	4%
K4	0,092	9%
K5	0,173	17%
K6	0,120	12%

Adım 6. Tutarlılık oranının belirlenmesi

Elde edilen çözümlerin tutarlılık oranını belirlemek üzere güçlü kriterin zayıf kritere baskınlık oranına göre tutarlılık indeksi belirlenmiştir. Buna göre en güçlü kriter olan K1 kriteri en zayıf kriter olan K3 kriterinden 8 kat önemli olduğu için Tablo 1.'de yer alan tutarlık indeksinde yeralan değerlerden 8'e denk gelen 4,47 değeri belirlenmiş ve CI tutarlılık indeksi değeri Eşitlik (5)'te kullanılarak CR tutarlılık oranı hesaplanmıştır.

$$CR = \frac{\xi^*}{CI} = \frac{1,72}{4,47} = 0,386$$

3. BULGULAR

Bu çalışmada KOSGEB KOBİ Teknoyatırım Destek Programı kapsamında başvuruda bulunan projeleri değerlendirmek üzere kullanılan puanlama tablosu incelenmiştir. Puanlama tablosunda yer alan ölçütler kriter seti olarak kabul edilerek uzman karar verici grubun literatürde yeni bir yöntem olan GZY ile değerlendirmeleri sağlanmış ve alternatif bir puanlama tablosu elde edilmiştir. Bu çalışmada kriterlerin önem derecelerini belirlemek üzere GZY yöntemi kullanılırken alternatif seti kullanılmamıştır. KOSGEB'e başvuruda bulunan projelere ait gizlilik ilkesi gereği veri paylaşımı yapılamaması çalışmada alternatif seti kullanılmaması kısıtını ortaya çıkarmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre kriterlerin önem sıralaması $K1 \succ K2 \succ K5 \succ K6 \succ K4 \succ K3$ olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 6. Önerilen ve Mevcut Kullanılan Puan Tablosu

Kriter	GZY İle Hesaplanan Puan	Mevcut Puan
K1 Yatırım Projesinin Ekonomik Etkisinin Değerlendirilmesi	40	25
K2 İşletmenin ve Yatırım Projesinin Teknik Yeterliliği	18	25
K3 Yatırım Yerinin Fiziki Yapı Yeterliliği	4	10
K4 Yatırım İş-Zaman Planlaması	9	10
K5 Bütçe ve Maliyet Etkinliği	17	15
K6 Yatırım Projesinin Sürdürülebilirliği	12	15

Analiz sonuçları ve Tablo 6.'da gösterilen karşılaştırmalı puan tablosu incelendiğinde karar verici uzman gruba göre en güçlü kriter Yatırım Projesinin Ekonomik Etkisinin Değerlendirilmesi (K1) kriteri olurken kriterin önem derecesi (ağırlığı) yaklaşık %40 olarak belirlenmiştir. 100 puan üzerinden değerlendirme yapılan mevcut puanlama sisteminde en yüksek puana sahip iki kriterden biri olan K1 kriteri için halihazırda 25 puanlık bir puan değeri kullanılmaktadır. En zayıf kriter olarak belirlenen Yatırım Yerinin Fiziki Yapı Yeterliliği (K3) kriteri için önerilen puan 4 olurken, mevcutta en düşük puanlanan iki kiterden biri olarak 10 puanlık bir değer atanmıştır. Çalışmada önerilen puanlama sistemi ile mevcut puanlama sistemi puanları arasında mutlak yüzdesel değişim incelendiğinde en büyük farklılığın %150 değişim ile en zayıf kriter olarak saptanan Yatırım Yerinin Fiziki Yapı Yeterliliği (K3) kriteri olduğu, en düşük farklılığın ise 1 puana tekabül eden %11 değişim ile K4 Yatırım İş-Zaman Planlaması kriterinde olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda analiz sonuçları incelendiğinde kriterlerin ağırlıkları farklılık göstermekle birlikte KOSGEB beklentilerine göre oluşturulup halihazırda kullanılan puan skalasının sıralaması ile paralel bir sıralamada puan tablosu önerilmiştir. Gerek sıralamanın aynı yönlü olması gerekse analiz sonucu yapılan tutarlılık oranı hesaplaması elde edilen bulguların tutarlı olduğunu göstermektedir. GZY yönteminin bu tip bir karar probleminde başarı ile uygulanabileceği görülmektedir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada KOSGEB tarafından proje değerlendirmede halihazırda kullanılan puanlama tablosunda yer alan ölçütler kriter seti olarak kabul edilerek uzman karar verici grubun GZY ile değerlendirmeleri sağlanmış ve alternatif bir puanlama tablosu elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda proje değerlendirmede birinden farklı ÇKKV yöntemlerinin kullanıldığı görülmüştür. Bu yöntemler tekil olarak kullanıldığı gibi birden fazla yöntemin bütünleşik olarak kullanıldığı çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmada GZY yöntemi sadece kriterlerin önem derecelerini belirlemek üzere kullanılmış, KOSGEB'e başvuruda bulunan projelere ait gizlilik ilkesi gereği veri paylaşımı yapılamaması nedeniyle alternatif seti oluşturulmamıştır.

GZY yöntemi çıkış noktası gereği ikili karşılaştırmalar esasına dayanmakla birlikte ikili karşılaştırmaların sayısının artması durumunda karar vericilerin tutarsız değerlendirmeler yapma olasılığından kaynaklı dezavantajı minimize etmek üzere ikili karşılaştırma

sayısını azaltmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada kullanılan kriter seti göz önüne alındığında GZY'nin alternatif oluşturduğu AHP yönteminde n kriter sayısını göstermek üzere $n(n\text{-}1) / 2 = 15$ adet ikili karşılaştırma yapılması gerekirken, GZY yönteminde $2n\text{-}3 = 9$ adet ikili karşılaştırma ile süreç tamamlanmaktadır. Kriter sayısının arttığı durumda AHP ve GZY karşılaştırma sayıları arasındaki fark artarak açılmaktadır. Karar verme sürecinin doğasında bulundurduğu belirsizlik, karar vericilerin algılama ve sentez seviyeleri, kriter tasarımın etkin yapılmaması gibi bir çok etken nedeniyle ikili karşılaştırmalar sürecinde bir tutarsızlık meydana gelmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan tutarsızlığın kabul edilebilirlik seviyesini belirlemek üzere geliştirilmiş tutarsızlık indeksi ve tutarsızlık oranı düzeyleri bulunmaktadır. Sayılan nedenlere ek olarak yapılacak ikili karşılaştırmaların sayısı arttıkça tutarsızlık seviyesinin artması normaldir. GZY yöntemi bu noktadan hareketle ikili karşılaştırma sayısını azaltmak üzere karşılaştırma sürecine en güçlü ve en zayıf kriterleri belirleyip sadece bu kriterler üzerinden ikili karşılaştırmalar yapılmasını amaçlamaktadır. Bunun olumlu bir sonucu olarak karar verici daha az sayıda ikili karşılaştırma yapmakta ve değerlendirme süreci AHP yönteminden daha hızlı, karar verici için tutarsızlığa düşme oranı daha düşük olmaktadır. Yöntemin dezavantajı sayılabilecek bir durum olarak karar vericilerin güçlü ve zayıf kriterlerin her ikisini ya da en az birini yanlış belirlemeleri durumudur. Bu durumda yapılacak analiz adımları bu hata üzerine inşaa edileceği için elde edilen bulgular doğru olmayacaktır. AHP yönteminde böyle bir sınıflama olmadığı ve her bir kriter diğer kriterler ile kıyaslandığı için bu durum ortaya çıkmamaktadır. Bu çalışmada bu GZY'de bahsedilen hatalı kriter belirleme durumunun önüne geçmek üzere karar verici grubun tekil değerlendirme yapması yerine grup olarak müşterek bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

SONUÇ

Kurum ve kuruluşların gelişme kat etmek istedikleri alanlarda dış paydaşlardan destek almak, çıktı oluşturmak üzere dış paydaşları maddi olarak fonladıkları bir süreç olan proje süreci, kurum ve kuruluşun daha önceden plan ve programa aldıkları alana özgü bir fon ayırdıkları ve bu fonu kullandırmak üzere belirledikleri çerçevede proje çağrıları ile paydaşlara duyurmaları ile başlamaktadır. Proje çağrısına çıkan kurum ya da kuruluş için en önemli kısım, ayrılan ve dağıtılan fonun en verimli projelerde kullanılması ve kurum ve kuruluşa maksimum fayda sağlamasıdır. Bu amaçla literatürde birçok yöntem önerilmiş ve farklı araştırmacılar, farklı yaklaşımlar ile proje seçim sürecini değerlendirmişlerdir.

Bu çalışmada literatürde yeni bir yöntem olan GZY kullanılarak KOSGEB KOBİ Teknoyatırım Destek Programı kapsamında proje değerlendirmede kullanılan değerlendirme tablosu incelenmiş, uzman grubunun değerlendirmeleri ikili kıyaslamalar esasına göre analiz edilerek alternatif bir puanlama tablosu elde edilmiştir. Elde edilen puanlama tablosu mevcut puan tablosu ile incelenerek elde edilen bulguların tutarlılığı gözlenmiştir. Ayrıca önerilen GZY, ikili karşılaştırmalar esasına göre analiz adımları izleyen AHP yöntemi ile kıyaslanarak, yöntemin avantaj ve dezavantajları ortaya konmaya çalışılmıştır. AHP yöntemine göre daha az sayıda ikili karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayarak karar verme sürecinin kısaltılması, kriter sayına paralel olarak artış gösteren ikili karşılaştırma sayısının karar vericinin tutarsızlığına neden olmasına neden olduğu için, önerilen GZY ile bu dezavantaj giderilmektedir. Bunun yanı sıra GZY modelinin başlangıç adımı olan en güçlü ve en zayıf kriterin belirlenmesi adımında karar

verici tarafından yapılacak bir hata/yanlış değerlendirme sonucu tamamen etkileyecek olması yöntemin en büyük dezavantajıdır. Bu dezavantajın üstesinden gelmek üzere karar verme süreçlerinin grup kararı şeklinde alınması yada karar verici grubun tekil değerlendirmelerinin kıyaslanarak aykırı başlangıç değerlendirmeleri bulunan karar vericiler ile tekrar görüşülmesi önerilebilir.

İzleyen çalışmalarda önerilen kriter ağırlıkları daha geniş bir uzman grubunun katılımıyla tekrarlanabilir. Önerilen kriter ağırlıkları anonimleştirilmiş proje alternatifleri üzerinde test edilerek mevcut ölçek ile kıyaslamalar yapılabilir. GZY yöntemi izleyen çalışmalarda proje değerlendirme dışında, diğer işletmecilik karar problemlerine uygulanabilir, literatürde örnekleri olduğu üzere diğer ÇKKV yöntemleri ile bütünleşik ya da karşılaştırmalı olarak kullanılabilir.

AN ALTERNATIVE SCALE PROPOSAL FOR PROJECT EVALUATION USING BEST WORST METHOD: THE CASE OF KOSGEB

1. INTRODUCTION

In this study, the Best Worst Method (BWM), which is proposed as a new method in the literature by modeling the project evaluation process as a multi-criteria decision-making problem, and which operates a decision process based on paired comparisons, has determined the importance and score equivalents of the criteria used in project evaluation. The pairwise comparisons method was first developed by Thurstone (1927), and later on, it was used in MCDM methods by using pairwise comparisons as a decision matrix in subsequent studies. Decision problems have started to be examined through pairwise comparisons, especially with AHP and ANP methods developed by Saaty. Binary comparisons essentially allow the decision maker to make effective decisions, but have some disadvantages. The first of these disadvantages is that a large number of binary comparisons have to be made to form a whole decision matrix. This process is a relatively long process. Secondly, in the paired comparison process, there are inconsistencies between paired comparisons due to insufficient information, lack of concentration of the decision maker, and misunderstanding.

BWM, which aims to eliminate these disadvantages based on the disadvantages of pairwise comparisons, allows to obtain a matrix of pairwise comparisons with fewer comparisons over two vectors instead of using a pairwise comparison matrix by making all evaluations in the process of paired comparisons. Because of the advantages listed in this study, the BWM method was used to determine the importance of the criteria. The aim of the study is to shorten the evaluation process relatively with less pairwise comparison and to obtain more consistent results.

2. METHODOLOGY AND FINDINGS

The Best Worst Method (BWM) was proposed by Rezai (2015) as a MCDM method based on paired comparisons. Although the pairwise comparisons process allows effective decisions, it also has some disadvantages. Each of the criteria examined in the AHP method is converted into a decision matrix by comparing them in pairs with other criteria. Although this process is a relatively long process, it results in inconsistency due

to insufficient information of the decision maker, lack of concentration of the decision maker, misunderstanding / interpretation. Unlike AHP, BWM has been developed to shorten the pairwise comparisons process and to minimize the disadvantages mentioned above.

BWM, which was first proposed in 2015, is a relatively new method, but it has been used in many studies in a short time and has been successfully applied.

In this study, the criteria in the scoring table currently used by KOSGEB in project evaluation were accepted as the criteria set, and the expert decision-making group was evaluated by BWM and an alternative scoring table was obtained.

Within the scope of the application, an expert group has been formed that has knowledge of KOSGEB's goals in project calls. The expert group has previously worked as an instructor on behalf of KOSGEB to score the criteria used in project evaluation and as project evaluation experience for an institution like KOSGEB etc. The evaluations of the expert group were analyzed using BWM.

According to the result of the analysis, the importance order of the criteria was determined as $K1 \succ K2 \succ K5 \succ K6 \succ K4 \succ K3$

According to the analysis results, the scorecard proposed b using BWM and currently used by KOSGEB is shown in the table below.

Criterion	BWM Scores	KOSGEB Scores
K1 Evaluation of the Economic Impact of the Investment Project	40	25
K2 Technical Competence of the Business and the Investment Project	18	25
K3 Physical Structure Adequacy of the Investment Site	4	10
K4 Investment Work-Time Planning	9	10
K5 Budget and Cost Effectiveness	17	15
K6 Sustainability of the Investment Project	12	15

When the analysis results are examined, although the weights of the criteria differ, a score table is proposed in a parallel ranking with the ranking of the score scale that is created according to KOSGEB expectations. Both the ranking in the same direction and the consistency ratio calculation made as a result of the analysis show that the findings obtained are consistent. It is seen that the BWM method can be applied successfully in such a decision problem.

3. DICUSSION AND CONCLUSION

The project process is a process in which institutions and organizations financially fund external stakeholders in order to get support from external stakeholders and create outputs in areas they want to improve.

This process begins when the institution and organization allocate a fund specific to the

area they have previously taken into the plan and program and inform the stakeholders with project calls within the framework they have determined to use this fund. The most important part for the institution or organization calling for a project is the use of the allocated and distributed funds in the most efficient projects and the maximum benefit for the institution and organization. For this purpose, many methods have been proposed in the literature and different researchers evaluated the project selection process with different approaches.

In this study, using BWM, a new method in the literature, the evaluation table used in the project evaluation within the scope of the "KOSGEB SME Technological Product Investment Support Programme" was examined, and an alternative scoring table was obtained by analyzing the evaluations of the expert group on the basis of pairwise comparisons. The obtained scoring table was examined with the current score table, and the consistency of the findings was observed. In addition, the proposed BWM is compared with the AHP method, which follows the analysis steps on the basis of paired comparisons, and the advantages and disadvantages of the method are tried to be revealed.

KAYNAKÇA

Altun, A., & Demir, Y. (2015). Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Tarımsal Araştırma Projelerinin Değerlendirilmesi ve Seçimi. Toprak Su Dergisi, 4(2), 41-48.

Amiri, M. P. (2010). Project selection for oil-fields development by using the AHP and fuzzy TOPSIS methods. Expert systems with applications, 37(9), 6218-6224.

Arıbaş, M., & Özcan, U. (2016). Akademik Araştırma Projelerinin AHP ve TOPSIS Yöntemleri Kullanılarak Değerlendirilmesi. Politeknik Dergisi, 19(2), 163-173.

Atıcı, K. B., & Ulucan, A. (2009). Enerji Projelerinin Değerlendirilmesi Sürecinde Çok Kriterli Karar Verme Yaklaşımları ve Türkiye Uygulamaları. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1), 161-186.

Badri Ahmadi, H., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J. (2017). Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. Resources, Conservation and Recycling, 126(May), 99–106. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.020

Bakshi, T., & Sarkar, B. (2011). MCA based performance evaluation of project selection. International Journal of Software Engineering & Applications, 2(2), 14-22.

Bakshi, T., & Sarkar, B. (2011). MCA based performance evaluation of project selection. International Journal of Software Engineering & Applications, 2(2), 14-22.

Beemsterboer, D. J. C., Hendrix, E. M. T., & Claassen, G. D. H. (2018). On solving the Best-Worst Method in multi-criteria decision-making. IFAC-PapersOnLine, 51(11), 1660–1665. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.218

Çakır, E. ve Özdemir, M. (2016). Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Altı Sigma Projeleri Seçiminde Uygulanması. Business and Economics Research Journal, 7(2), 167-201.

Er Kara, M., & Firat, S. Ümit O. (2018). Supplier risk assessment based on best-worst method and k-means clustering: A case study. Sustainability (Switzerland), 10(4), 1–25. https://doi.org/10.3390/su10041066

Ghorabaee, M. K., Amiri, M., Sadaghiani, J. S., & Zavadskas, E. K. (2015). Multi-criteria project selection using an extended VIKOR method with interval type-2 fuzzy sets. International Journal of Information Technology & Decision Making, 14(05), 993-1016.

Ghorabaee, M. K., Amiri, M., Sadaghiani, J. S., & Zavadskas, E. K. (2015). Multi-criteria project selection using an extended VIKOR method with interval type-2 fuzzy sets. International Journal of Information Technology & Decision Making, 14(05), 993-1016.

Guo, S., & Zhao, H. (2017). Fuzzy best-worst multi-criteria decision-making method and its applications. Knowledge-Based Systems, 121, 23–31. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2017.01.010

Gupta, H. (2018). Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. Journal of Environmental Management,

226(August), 201–216. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.08.005

Gupta, H. (2018). Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR. Journal of Air Transport Management, 68, 35–47. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.06.001

Gupta, H., & Barua, M. K. (2016). Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best-worst multi criteria decision making method. Technological Forecasting and Social Change, 107, 69–79. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.028

Gupta, H., & Barua, M. K. (2017). Supplier selection among SMEs on the basis of their green innovation ability using BWM and fuzzy TOPSIS. Journal of Cleaner Production, 152, 242–258. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.125

Gupta, P., Anand, S., & Gupta, H. (2017). Developing a roadmap to overcome barriers to energy efficiency in buildings using best worst method. Sustainable Cities and Society. https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.005

Hafezalkotob, A., & Hafezalkotob, A. (2017). A novel approach for combination of individual and group decisions based on fuzzy best-worst method. Applied Soft Computing Journal, 59, 316–325. https://doi.org/10.1016/j.asoc.2017.05.036

Hamurcu, M., & Eren, T. (2017). Raylı Sistem Projeleri Kararında AHS-HP ve AAS-HP Kombinasyonu. Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi (GMBD), 3(3), 1-13.

Hamurcu, M., & Eren, T. (2018). Kent İçi Ulaşım İçin Bulanık Ahp Tabanlı VIKOR Yöntemi İle Proje Seçimi. Engineering Sciences, 13(3), 217-228.

Mou, Q., Xu, Z., & Liao, H. (2016). An intuitionistic fuzzy multiplicative best-worst method for multi-criteria group decision making. Information Sciences. https://doi.org/10.1016/j.ins.2016.08.074

Nawaz, F., Asadabadi, M. R., Janjua, N. K., Hussain, O. K., Chang, E., & Saberi, M. (2018). An MCDM method for cloud service selection using a Markov chain and the best-worst method. Knowledge-Based Systems, 159(November 2017), 120–131. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.06.010

Omrani, H., Alizadeh, A., & Emrouznejad, A. (2018). Finding the optimal combination of power plants alternatives: A multi response Taguchi-neural network using TOPSIS and fuzzy best-worst method. Journal of Cleaner Production, 203, 210–223. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.238

Palaz, H., & Kovancı, A. (2008). Türk Deniz Kuvvetleri Denizaltılarının Seçilimin AHP İle Değerlendirilmesi. Journal of Aeronautics and Space Technologies, 3(3), 53-60.

Pamučar, D., Petrović, I., & Ćirović, G. (2018). Modification of the Best–Worst and MABAC methods: A novel approach based on interval-valued fuzzy-rough numbers. Expert Systems with Applications, 91, 89–106. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.08.042

Popović, G., Stanujkić, D., & Stojanović, S. (2012). Investment project selection by applying copras method and imprecise data. Serbian Journal of Management, 7(2),

257-269.

Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. Omega, 53, 49-57.

Rezaei, J. (2016). Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model. Omega (United Kingdom), 64, 126–130. https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.12.001

Rezaei, J., Nispeling, T., Sarkis, J., & Tavasszy, L. (2016). A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. Journal of Cleaner Production. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.125

Rezaei, J., van Roekel, W. S., & Tavasszy, L. (2018). Measuring the relative importance of the logistics performance index indicators using Best Worst Method. Transport Policy, 68(December 2017), 158–169. https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.05.007

Rezaei, J., Wang, J., & Tavasszy, L. (2015). Linking supplier development to supplier segmentation using Best Worst Method. Expert Systems with Applications. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.07.073

Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. European journal of operational research, 48(1), 9-26.

Salimi, N., & Rezaei, J. (2018). Evaluating firms' R&D performance using best worst method. Evaluation and Program Planning. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.002

San Cristóbal, J. R. (2011). Multi-criteria decision-making in the selection of a renewable energy project in spain: The Vikor method. Renewable energy, 36(2), 498-502.

Shojaei, P., Seyed Haeri, S. A., & Mohammadi, S. (2018). Airports evaluation and ranking model using Taguchi loss function, best-worst method and VIKOR technique. Journal of Air Transport Management, 68, 4–13. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.006

Tian, Z. peng, Wang, J. qiang, & Zhang, H. yu. (2018). An integrated approach for failure mode and effects analysis based on fuzzy best-worst, relative entropy, and VIKOR methods. Applied Soft Computing Journal, 72, 636–646. https://doi.org/10.1016/j.asoc.2018.03.037

van Roekel, W. S. (2017). Improving International Logistics Performance Measuring. Delft University of Technology.

Wan Ahmad, W. N. K., Rezaei, J., Sadaghiani, S., & Tavasszy, L. A. (2017). Evaluation of the external forces affecting the sustainability of oil and gas supply chain using Best Worst Method. Journal of Cleaner Production, 153, 242–252. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.166

Yıldız, A. (2014). Bulanık VIKOR Yöntemini Kullanarak Proje Seçim Sürecinin İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 115-128.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Bahadır Fatih Yıldırım
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Bahadır Fatih Yıldırım
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Bahadır Fatih Yıldırım
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Bahadır Fatih Yıldırım
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Bahadır Fatih Yıldırım

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:767-790
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.593022

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

AFFETMENİN GÜCÜ: AFFETME İKLİMİNİN ÖĞRENME ODAKLILIK, YARDIM DAVRANIŞI VE İŞGÖREN MUTLULUĞU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mert GÜRLEK[1] & Emre ERBAŞ[2] & Murat YEŞİLTAŞ[3]

Öz

Bu araştırma, affetme ikliminin işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler otel işgörenlerinden (n=399) elde edilmiştir. Bulgular temel olarak, affetme ikliminin işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, araştırmada affetme ikliminin öğrenme odaklılık ve yardım davranışı üzerindeki etkisinde işgören mutluluğunun aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, affetme iklimi işgören mutluluğu oluşturmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırmaktadır. Sonuç olarak, affetme ikliminin sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt olmadığı dikkate alındığında, bu araştırmanın alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: *Affetme İklimi, İşgören mutluluğu, Öğrenme Odaklılık, Yardım Davranışı, Otel İşletmeleri.*

JEL Kodları: *M1, M12, M14, M19.*

Başvuru: *17.07.2019* **Kabul:** *22.09.2019*

THE POWER OF FORGIVENESS: THE EFFECTS OF FORGIVENESS CLIMATE ON EMPLOYEE HAPPINESS, LEARNING ORIENTATION, AND HELPING BEHAVIOR

Abstract

This study aims to examine the effects of forgiveness climate on learning orientation, helping behavior, and employee happiness. The research hypotheses were tested using structural equation modeling. The data used in the research were obtained from hotel employees (n =399). The findings indicate that forgiveness climate has a positive and significant effect on employee happiness, learning orientation, and helping behavior. In addition, employee happiness acted as a mediator of the effects of forgiveness climate on learning orientation and helping behavior. According to this finding, forgiveness

1- Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, mertgurlek89@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0002-0024-7746
2- Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, emreerbas85@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3595-8676
3- Doç Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, yesiltas.murat@gmail.com, https://orcid.org/ 0000-0001-7865-0407

climate predicted employee happiness, which in turn predicted learning orientation and helping behavior. Finally, considering that there is not enough empirical evidence about the consequences of forgiveness climate, it is possible to say that this research contributes to the literature.

Keywords: *Forgiveness Climate, Employee Happiness, Learning Orientation, Helping Behavior, Hotel Companies.*

JEL Codes: *M1, M12, M14, M19.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüz bilgi ekonomisinde işletmelerde yaşanan hızlı değişimler, artan yabancılaşma ve anlam arayışı, birçok hatayı da beraberinde getirmektedir. Kalifiye çalışanları uzun vadede elde tutmak ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmak için çalışanların hatalarını yönetebilen işletmeler günümüzde daha başarılı olmaktadır (Stone, 2002: 278). Hizmet ağırlıklı işletmelerde hizmet üretim ve sunum sürecinde ortaya çıkan tahmin edilmesi güç hataların yönetilmesi çalışan ve müşteri tatmini açısından kritik bir öneme sahiptir (Guchait, Lanza-Abbott, Madera ve Dawson, 2016: 379). Özellikle turizm sektöründe, hatalar yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde 2013 yılında yaşanan gıda kaynaklı hastalıkların %51'inin restoran işletmelerinde hazırlanan gıdalardan kaynaklandığı ifade edilmektedir (CDC, 2013: 3). Turizm işletmelerinde, hataların tespit edilerek öğrenme girdisine dönüştürülmesi hizmet performansının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Guchait, Lee, Wang and Abbot, 2016: 2).

Genellikle turizm işletmeleri çalışan davranışlarını kontrol etme odaklı politika ve sistemler geliştirerek, hataların kontrol edilmesine yönelik katı bir yaklaşım benimsemektedirler (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Madera, 2016: 49). Bu katı yaklaşımdan ziyade, turizm işletmelerinin hatalara ilişkin açık iletişim ortamı, hataların nedenlerini anlama arayışı, hata kaynaklarının tespiti gibi hata yönetimi teknikleri geliştirmeleri gerekmektedir (Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri, 2016: 379). Çoğu zaman bu tekniklerde hataların yönetilmesinde etkili olamayabilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanların hatalarını önlenmesini teşvik eden daha güçlü yollara ihtiyaç duymaktadırlar. Turizm işletmeleri için hatalardan yararlanmaya ve öğrenmeye dönük bir örgüt iklimi oluşturmak daha iyi bir seçenek olabilir (Keith ve Frese, 2009:137). Çalışanlar suçlanma ve cezalandırılma korkuları nedenleri ile hatalarını paylaşmaya karşı çekingen davranabilmekte (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Madera, 2016: 51) ve hataları fayda-maliyet dengesine göre paylaşmayı tercih etmektedirler (Swift, Balkin, ve Matusik, 2010: 379). Örneğin başarılarını sergileme eğilimindeki çalışanlar hata yapabilme ihtimali bulunan görevlerden uzak durmayı tercih etmektedir (DeShon ve Gillespie, 2005). Bu nedenle, hatalar karşısında suçlama ve kin tutma eylemlerinin bütünüyle terk edilmesini içeren affetme iklimi hataları etkili bir şekilde yönetmek için bir araç olarak kullanılabilir (Cameron ve Caza, 2002: 39).

Affetme, örgütsel iklim perspektifinden "affetme iklimi" kavramı adı altında yakın zamanlarda araştırılmaya başlanmıştır (Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri, 2016). İklim, genel itibarı ile bireylerin içerisinde bulundukları çevresel özelliklerden, beklentilerden ve dürtülerden oluşan bir kümeyi ifade etmektedir (Litwin ve Stringer, 1968: 29). Çalışanlar

iş ortamında yaşadıkları sosyal gözlemlere dayalı olarak örgütsel iklimi anlamlandırmaktadırlar. Bu bağlamda, sosyal bilgi işleme teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978) affetmenin örgütsel iklim bağlamında incelenebilmesinde teorik bir zemin teşkil etmektedir (Dahiya ve Rangnekar, 2018; Guchait ve diğerleri, 2019: 96). Teori, çalışanların işletmeye ilişkin algılamalarının iş çevresinde kazandıkları sosyal deneyimler temelinde şekillendiğini belirtmektedir (Naumann ve Bennett, 2002: 371). Çalışanlar kendi hatalarının ve çalışma arkadaşlarının hatalarının affedildiği ve hatalar karşısında suçlamanın olmadığı bir örgütsel çevre deneyimlendikleri zaman, affetme iklimi algılamaktadırlar (Cox, 2011: 3). Affetme iklimi Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016: 3) tarafından "işyerinde hatalar ve yanlışlıklara karşı olumlu ve ileri görüşlü bir yaklaşımın benimsenmesinin yanı sıra, kızgınlık ve suçlamadan vazgeçilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Affetme iklimi, anlaşmazlıklara karşı taraflar arasında karşılıklı anlayışın ve hoşgörünün örgütlerce ödüllendirildiği, desteklendiği ve beklendiği ortak bir anlayışı ifade etmektedir (Fehr ve Gelfans, 2012: 666). Affetme ikliminin hâkim olduğu bir örgütte, bireyler veya gruplar kırgınlıkları görmezden gelme, kin tutmama eğilimleri göstermektedir. Bu bağlamda, affetme iklimi, bir suç veya hata gerçekleşse bile mağdur olanların affetmeye istekli olduğu bir örgüt iklimi yaratmaktadır (Cox, 2008: 54).

Affetme iklimi ampirik olarak yeni zamanlarda ele alınmaya başlanmıştır. Örneğin, Cox (2011) affetme ikliminin affetme istekliliğini, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını, iş stresini azalttığını tespit etmiştir. Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016) affetme ikliminin öğrenme davranışını, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Guchait ve diğerleri, (2019) ise affetme iklimin psikolojik güvenlik ve örgütsel adaleti artırdığını tespit etmiştir. Görüldüğü gibi, affetme ikliminin sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle, araştırmacıların ve uygulamacıların affetme ikliminin sonuçlarını anlamalarını sağlamak için güçlü bir teorik çerçeve gerekmektedir. Bu araştırma yukarıda belirtilen araştırma boşluğunu doldurmak için affetme ikliminin sonuçları olarak işgören mutluluğunu, öğrenme odaklılığı ve yardım davranışlarını ele almaktadır. Bu araştırmada, affetme iklimi ve sonuçları arasında ise şöyle bir ilişki mekanizması kurulmaktadır. Affetme iklimi işgören mutluluğu oluşturmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artıracaktır. Bir başka ifadeyle, hataların affedildiği bir iklim yaratan örgütler çalışanların mutlu olmalarını sağlayacak ve böylece işgörenlerin öğrenme odaklılığı ve yardım davranışları artacaktır.

Affetme ikliminin sonuçları olarak işgören mutluluğunun, öğrenme odaklılığın ve yardım davranışlarının ele alınmasının nedeni bu araştırmanın hizmet sektöründe gerçekleştirilmesidir. Hizmet sektöründe işgörenlerin müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olmaları, onları hizmet kalitesinin önemli bir parçası yapmaktadır (Gürlek, 2018: 1). Bu nedenle hizmet sektöründe işgören mutluluğunu sağlamak oldukça önemlidir. Diğer yandan, hizmet sektörü takım çalışması gerektiren bir iş ortamına sahiptir (Boshoff ve Allan, 2000: 67-68; Safavi ve Karatepe, 2018: 1118). Çalışanların yardım davranışları sergilemesi takım çalışmasını güçlendirmek suretiyle hizmet kalitesine katkı sağlamaktadır (Testa ve Sipe, 2006: 41; Nadiri ve Tanova, 2010: 39). Yanı sıra, hizmet sunum süreçlerinin iyileştirilmesi için işgörenlerin sürekli bilgi edinmeleri ve mevcut teknik ve sosyal becerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Tajeddini, 2011: 444). Bu nedenle öğrenme odaklılık hizmet işletmeleri için oldukça önemlidir.

Bu araştırma alanyazına birkaç katkı sağlamaktadır. Birincisi, affetme iklimi hakkında bilgi birikimini genişletmektedir. İkincisi, affetme iklimin sonuçlarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü, affetme iklimini işgören mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırdığını ortaya koyarak, affetme iklimin işgören davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

1.1. Literatür Taraması ve Hipotezler

Bu araştırmada değişkenler arası ilişkilerin açıklanmasında, sosyal bilgi işleme teorisi, sosyal değişim teorisi ve duygusal olaylar teorisi kullanılmıştır. Sosyal bilgi işleme teorisi, bireylerin sosyal çevreyi gözlemleyerek edindikleri bilgilere göre tutum ve davranış geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Örgütsel iklim, pasif gözlemin aksine aktif bir örgütsel anlamlandırma sürecinin bir parçası olan sosyal-bilişsel bir yapıdır (Zohar ve Luria, 2004: 323). Bireyler örgüte ve işe yönelik bir tutum geliştirmek için ihtiyaç duydukları bilgileri örgüt iklimi gözlemleyerek elde etmektedirler (Yeşiltaş, Gürlek ve diğerleri, baskıda). Örgütsel ortamda çalışanlar, kin tutma yerine bağışlamanın, problemler karşısında suçlama yerine anlayışın hakim olduğu bir iklim gözlemlediklerinde (Cox, 2008), daha fazla öğrenme odaklı olabilirler, daha fazla yardım davranışı sergileyebilirler. Sosyal değişim teorisine göre (Blau, 1964), örgüt tarafından işgörenlere yönelik olumlu bir davranış sergilendiğinde veya bir yarar sağlandığında, yapılan iyilik karşısından işgörenler kendilerini örgüte yarar sağlama yükümlülüğünde hissetmektedirler. Affetme iklimi örgüt tarafından oluşturulan ve işgörenlere sunulan bir yarar niteliğindedir (Gould-Williams, 2007:1631) Affetme iklimi algılayan çalışanları kendileri için geliştirilen örgüt iklimine, yardım davranışlarıyla ve öğrenme odaklılıkla karşılık verebilirler. Duygusal olaylar teorisi istikrarlı ve yapıcı çalışma ortamlarının olumlu veya olumsuz duygusal olayların oluşumunu etkilediğini ileri sürmektedir (Mignonac ve Herrbach, 2004: 223; Fisher, 2010: 386-387). Bu olayların yaşanması, çalışanların duygusal durumları deneyimlemesine neden olur. Duygusal durumlar da çalışma tutumlarına yol açar. Çalışma ortamının özellikleri çalışma tutumlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilir (Rego Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011:525) Bu teoriyle uyumlu olarak, affetme iklimi algılayan işgörenler işyerinde daha fazla mutluluk yaşayabilirler ve bunun sonucu olarak daha fazla öğrenme odaklı olabilirler ve daha fazla yardım davranışı sergileyebilirler.

1.1.1. Affetme iklimi, öğrenme odaklılık, yardım davranışı ve işgören mutluluğu

İş kaynakları ve talepleri modeli açısından bakıldığında, affetme iklimi destekleyici bir çalışma ortamı yaratan bir iş kaynağıdır. Örgütte bir hata meydana geldiğinde, hatayı yapan kişi suçlamayla değil, anlayışla karşılanıyorsa destekleyici bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. İş kaynakları ve talepleri modeline göre destekleyici çalışma ortamı algılayan çalışanlar örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu davranışlar sergilemektedirler (Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri, 2016: 383). Turizm işletmelerinde, işin doğası gereği hataların kaçınılmaz olması (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson, 2014: 28) ve hataların genellikle peşin hükümlü bir şekilde çalışana yüklenmesi (Guchait, 2017: 252-253) çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde affetme ikliminin yaratılması olumlu sonuçlara neden olabilir. Örneğin, affetmenin işgörenlerin öğrenme odaklılığına (Frese ve Keith, 2015: 614) bir zemin kazandırdığı

ifade edilmektedir. Çünkü hataların affedilmesi, hataların düzeltilmesi ve gelecekte tekrarlanmaması için çalışanlara önemli bir öğrenme motivasyonu kazandırmaktadır (Ellis ve Davidi, 2005: 860). Örneğin, Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016) affetme ikliminin örgütlerde öğrenme davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde hatalara sistematik yaklaşan işletmelerin, öğrenme, performans ve yenilik temelinde olumlu sonuçlar alabilecekleri belirtilmektedir (Frese ve Keith, 2015). Dolayısıyla, çalışanlar arasında öğrenme odaklılığın teşvik edilmesi örgütlerin hataları sindirebilme ve affedebilme duruşuna bağlıdır (Edmondson, 2011).

Hatalara affedici yaklaşan işletmeler, çalışanların sadece öğrenme odaklı olmalarını değil (Weinzimmer ve Esken, 2017: 322), aynı zamanda uzun dönemde mutlu olmalarını da sağlamaktadır. (Stone, 2002; Maltby, Day ve Barber, 2005). Bu bağlamda, duygusal olaylar teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) yapıcı ve istikrarları bir örgütsel çevre algılayan işgörenlerin daha fazla olumlu duygular yaşadığını vurgulamaktadır. Hataların affedildiği bir iklim gözlemleyen örgütte çalışmaktan mutlu olmaktadırlar. Örneğin, hataların affedildiği bir örgütsel ortam algılayan çalışanlar olumlu bir ruh haline sahip olurken, hataların cezalandırıldığı bir örgütsel ortam algılayan çalışanlar işini ve ilişkilerini öfke ve yılgınlık gibi olumsuz ruh hali içerisinde yürütmektedirler (Babalola, Ren, Kobinah, Qu, Garba ve Guo, 2019: 137-138). Diğer taraftan, affetme sayesinde, merhamet duygusu gelişen çalışanlar, diğer bireylere karşı farkındalık kazanmakta ve yardım davranışı gibi sosyal davranışlar sergilemektedirler (Fehr, Gelfand and Nag, 2010; Fehr ve Gelfand, 2012). Sonuç olarak, destekleyici bir iş çevresi yaratan affetme ikliminin işgören mutluluğunu, öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırması muhtemeldir. Yukarıda belirtildiği gibi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) işgörenlerin kendilerine yönelik yarar sağlayıcı örgütsel uygulamalara ve yapıcı örgütsel özelliklere olumlu tepkiler verdiklerini vurgulamaktadır. Bu bakımdan, affetme iklimi algılayan işgörenlerin daha fazla öğrenme odaklı olmaları ve daha fazla yardım davranışı sergilemeleri beklenilebilir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1: Affetme iklimi öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Affetme iklimi işgören mutluluğunu pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Affetme iklimi işgörenlerin yardım davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.2. İşgören mutluluğu ve öğrenme odaklılık

İşgörenlerin çalışma hayatında mutlu olmaları hayatlarına da yansımaktadır. Elbette işyerinde mutlu olmak bir insanı tek başına mutlu edemez, ancak kişi çalışma ortamında mutsuzsa, gerçekten mutlu olamaz. Bu nedenle işgören mutluluğunu teşvik etmek önemlidir (Gavin ve Mason, 2004: 381). Mutluluk öznel bir deneyimdir. İnsanlar, kendilerinin mutlu olduklarına inandıkları ölçüde mutludurlar (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010: 217). Mutluluk olumlu duygusal deneyimlerin varlığını ve olumsuz duygusal deneyimlerin yokluğunu içeren bir yapıdır (Rego ve Cunha, 2008: 740; Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre ve Fernández, 2017: 319). Mutluluk çalışma ortamı hakkında çalışanda oluşan olumlu tutumlara veya hoş deneyimlere (olumlu duygular, ruh halleri) atıfta bulunmaktır. İşgören mutluluğu işin kendisi, yapılan işin taşıdığı durumsal özellikler ve bir bütün olarak örgütün kendisi ile ilişkilidir (Fisher, 2010: 385-386). Araştırmacılar mutluluğun bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin,

Oswald, Proto ve Sgroi, (2015) mutlu çalışanların mutsuz çalışanlardan % 12 oranında daha fazla üretken olduğunu tespit etmiştir. İşgören mutluluğu öğrenme odaklılığı teşvik edebilecek bir unsur olarak görülebilir. Öğrenme odaklılık bireylerin yeni beceriler edinerek ve yeni durumlara hakim olarak yetkinliklerini geliştirme yönelimini ifade etmektedir (Vandewalle, 1997: 997). Öğrenme odaklılık bireylerin zorlu görevleri yerine getirmeleri için ihtiyaç duyduğu yeni bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmaktadır (Hirst, Van Knippenberg, Zhou, 2009: 281). Öğrenme odaklı çalışanlar yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek ve genişletmek için güçlü bir arzuya sahiptir. Bu tür çalışanlar mevcut teknik ve sosyal beceri repertuarlarını genişletmek için sürekli çaba sarf ederler (Tajeddini, 2011: 444). Duygusal olaylar teorisine göre, iş ortamında çalışanların deneyimlediği olumlu duygular çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu yönden etkilemektedir (Rego, Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011). Örneğin, Salas-Vallina, Alegre ve Fernandez (2017) işgören mutluluğunun örgütsel öğrenmeyi artırdığını tespit etmiştir. Bu nedenle, örgütsel ortamda mutluluk deneyimleyen çalışanlar daha fazla öğrenme odaklı olabilirler (Semedo, Coelho ve Ribeiro, 2017). Dolayısı ile mutlu olan işgörenlerin öğrenme odaklılıklarının güçleneceği ifade edilebilir. Bu teorik tartışmaya dayalı olarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H4: İşgören mutluluğu öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.3. İşgören mutluluğu ve yardım davranışı

Yardım davranışı, çalışanların iş arkadaşlarının işle ilgili sorunları için gönüllü bir şekilde yardım etmelerini ve iş arkadaşlarının bir sorunla karşılaşmalarını önlemelerini içermektedir (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263; Deckop, Cirka ve Andersson, 2003: 104). İşletmelerde yardım davranışı, çalışanların karşılaşabilecekleri problemlerin engellenmesi veya çözülmesi amacıyla çalışanlar arasında uyum ve yardımlaşmayı ortaya çıkaran gönüllü davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 516-517). Duygusal olaylar teorisi işyerinde yaşanan olumlu duyguların olumlu işgören tutumları doğurduğunu ileri sürmektedir (Rego Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011:525). Duygular**,** çalışanların işletmedeki rollerini ve fonksiyonlarını etkileyen önemli bir mekanizmadır (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014: 131). Mutlu çalışanlar, diğer insanlara daha fazla yardımcı olma, daha anlayışlı ve saygılı olma eğilimindedirler. İyi ruh haline sahip çalışanlar bunu sürdürebilecek davranışlarda bulunurlar. Örneğin, kendilerini mutlu hisseden çalışanlar kendilerini mutlu hissetmeye devam etmelerinin bir aracı olarak fedakar, yardımsever ve nazik davranışlarda bulunmayı seçebilirler (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010: 2019). Nitekim, Kalshoven ve Boon (2012) işgören mutluluğunun yardım davranışlarını artırdığını tespit etmiştir. Bu teorik tartışmaya dayalı olarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H5: İşgören mutluluğu yardım davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.4. İşgören Mutluluğunun Aracılık Rolü

Bu araştırma, affetme ikliminin sonuçları olarak işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışını ele almakta olup, affetme iklimi ve onun sonuçları arasında ise şöyle bir ilişki mekanizması kurmaktadır. Affetme iklimi işgören mutluluğu oluşturmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artıracaktır. Örgütsel davranış yazınında

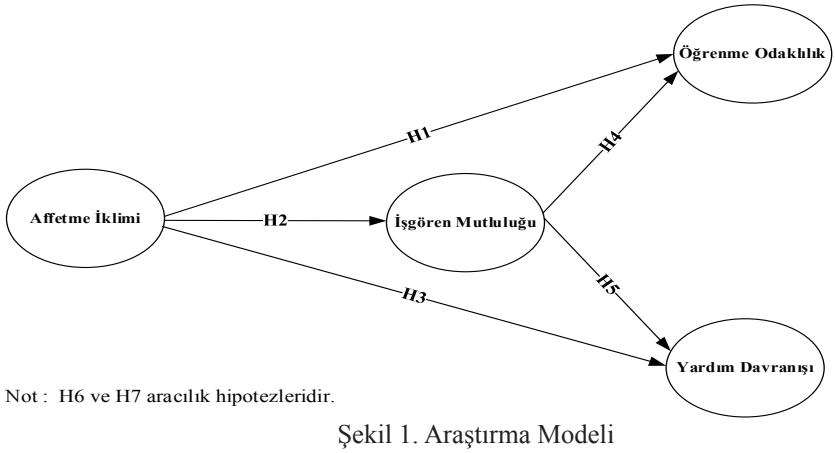
işgören mutluluğu mükemmel bir aracı değişken olarak kabul edilmektedir (Fisher, 2010; Rego ve Cunha, 2008). Örgütler çalışanları mutlu edebilecek düzenlemeler yapmak suretiyle işe ve örgüte yönelik olumlu davranışlar geliştirmektedirler.

Araştırmacılar olumlu örgütsel özelliklerin, yardım davranışını güçlendiren olumlu duyguları teşvik ettiğini vurgulamaktadırlar (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010; Murphy ve Tyler, 2008). Affetme iklimi çalışanlar arasında olumlu duygular geliştiren önemli bir örgütsel özelliktir. Sosyal bilgi işleme teorisine göre çalışanların algılamaları iş çevresinde kazandıkları sosyal deneyimlere dayalı olarak şekillenmektedir (Guchait, Abbott ve diğerleri, 2016: 381). İş ortamında affetme iklimi gözlemleyen işgörenlerin mutluluk düzeyleri aratabilir. Mutlu çalışanlar ise ruh halleriyle tutarlı olarak yardım davranışı sergileyebilirler. Bu nedenle affetme iklimi işgören mutluluğu aracılığıyla yardım davranışlarını artırabilir.

İş kaynakları ve talepleri modeline göre, affetme iklimi destekleyici bir çalışma ortamı yaratan bir iş kaynağıdır. Örgütte bir hata meydana geldiğinde, hatayı yapan kişi suçlamayla karşılaşmıyorsa destekleyici bir çalışma ortamı ortaya çıkabilir (Guchait, Lanza-Abbott, et al., 2016: 383). Affetme ikliminin yarattığı destekleyici çalışma ortamını algılayan çalışanlar kendileri daha mutlu hissedebilirler. İş ortamında çalışanların deneyimlediği mutluluk gibi olumlu duygular ise çalışanları daha fazla öğrenme odaklı hale getirebilir (Salas-Vallina, Alegre ve Fernandez, 2017a: 474). Bu nedenle affetme iklimi işgören mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılığı artırabilir. Nitekim Salas-Vallina, Alegre ve Fernández, (2017b) işgören mutluluğunun örgütsel özellikler ve pozitif iş çıktıları ilişkisinde önemli bir aracı değişken olduğunu ortaya koymuşlardır. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler sunulmuştur. Yanı sıra, araştırma modeli Şekil 1' de gösterilmiştir.

H6:İşgören mutluluğu affetme ikliminin yardım davranışı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

H7:İşgören mutluluğu affetme ikliminin öğrenme odaklılık üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.



Not : H6 ve H7 aracılık hipotezleridir.

Şekil 1. Araştırma Modeli

2.YÖNTEM

2.1.Örneklem

Araştırmada veriler Muğla, Antalya ve İstanbul illerinde yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarından kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu illerin uygulama bağlamında tercih edilmesinin nedeni Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin yoğun olarak bulunduğu ve Türk turizminin itici gücünü oluşturan iller olmasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Araştırma örneklemini bu illerde yer alan ve zincir otel işletme ve bağımsız otel işletme sistemi ile işletilen 10 farklı otelin çalışanları oluşturmaktadır. Veriler Muğla ve Antalya illerinde bırak topla yöntemi kullanılarak elde edilirken, İstanbul illi için online anket formu kullanılarak elde edilmiştir. İstanbul için bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni yazarların işgörenlere daha rahat ve ekonomik bir şekilde ulaşmasıdır. Bu bağlamda bırak topla yöntemi için 500 anket gönderilmiş 350 anket toplanabilmiştir. Kullanılabilir olmayan 45 anket analiz dışı bırakılmıştır. İstanbul ilinden elde edilen veriler için sektör profesyonellerinden destek alınarak 94 çalışana anketler sosyal medya hesapları ve mail adreslerinden ulaştırılmıştır. Her iki yöntem kullanılarak toplam 399 geçerli anket edilmiştir.

Araştırma katılanların yaklaşık olarak % 37'si kadın, % 63'ü erkek erkektir. Araştırmaya katılanların %41,6'sı lise, 27,9'u ön lisans mezunu iken, 30.2'si lisans ve lisansüstü mezunudur. Katılımcıların % 39.6'sı 1 yıldan daha az süredir örgütte çalışırken, % 44,6'sı 1-5 yıl arasında, %11,8'i 6-10 yıl arasında örgütte çalışmaktadır. Katılımcıların % 67.4'ü işgören pozisyonunda çalışırken, % 20.8'i alt kademe yönetici, %11.8'i orta kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların % 8,3'ü 18 yaşın altında yer alırken, % 39.3'ü 18-25 yaş aralığında, % 28.4'ü 26-33 yaş aralığında, % 12.5'i 34-41 yaş aralığında, % 8.8'i 42-49 yaş aralığında, % 2.8'i 49 yaş ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Departman açısından, katılımcıların % 27.8'i F&B departmanında, %14'ü mutfak departmanında, %18.3'i ön büro departmanında, %15.5'i İKY departmanında, % 6.3'ü muhasebe departmanında (25), %11.8'i diğer departmanlarda çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalamaları açısından, en yüksek ortalamaya öğrenme odaklılık sahiptir (X= 3.78). Öğrenme odaklılığı sırasıyla, yardım davranışı (X= 3.69), çalışan mutluluğu (X= 3.67) ve affetme iklimi (X= 3.54) takip etmektedir (bkz: Tablo 3).

2.2. Ölçüm Değişkenleri

Bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler ilgili literatürlerdeki önceki çalışmalardan alınmıştır. Ölçeklere ait ifadelerin değerlendirilmesinde beş puanlık likert ölçek kullanılmıştır. İngilizce alanyazınından alınmaları nedeniyle ters çeviri yöntemi (Brislin, 1976), kullanılarak ölçeklerin dilsel geçerlikleri denetlenmiştir. Ters çeviri sürecinde çift dilli (Türkçe ve İnglizce) beş dil uzmanında yararlanılmıştır. Çeviri sürecinin sonucunda elde edilen Türkçe soru formu otel çalışanlarına (N=15) uygulanmış ve ifadelerin anlaşılırlığını kontrol etmeleri istenmiştir. Gelen önerilere göre soru formuna son hali verilmiştir.

Affetme iklimini ölçmek amacıyla Cox (2011) tarafından geliştirilen dört maddelik affetme iklimi ölçeği kullanılmıştır. Çalışan mutluluğunu ölçmek için Lyubomirsky ve Lepper'in (1999) tarafından geliştirilen dört maddelik mutluluk ölçeğinden yararlanılmıştır. Yardım etme davranışı Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997) tarafından ge-

liştirilen yedi maddeyle ölçülmüştür. Öğrenme odaklılığı ölçmek için Vandewalle (1997) tarafından geliştirilen altı maddelik ölçekten faydalanılmıştır.

2.3. Ölçüm Modeli Sonuçları

Bu çalışmada dört ana değişkenin ayırt edici geçerliliğini incelemek için ölçüm modelleri kıyaslanmış ve araştırma değişkenlerinin ayırt edici geçerlikleri incelenmiştir. Tablo 1'de görüldüğü gibi dört faktörlü model ($\chi2$ = 430.662, df = 159 ,p < .01 $\chi2$/df = 2.709, RMSEA = 0.066, CFI = 0.967, NFI = 0.948), diğer alternatif modellere göre veriyle daha iyi uyum göstermektedir. Bu sonuçlar, mevcut çalışmada kullanılan dört temel değişken arasında iyi bir ayırt edici geçerlik olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 1. Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	**$\chi2$**	df	**$\chi2$/df**	$\Delta\chi2$	RMSEA	CFI	NFI
Dört faktörlü model (temel model)	430.662	159	2.709		.066	.967	.948
Üç faktörlü model (Aİ ve ÖO)**	919.794	162	5,678	489.132*	.108	.907	.890
Üç faktörlü model (Aİ ve İM)**	734.337	162	4.533	303.675*	. 094	.930	.912
Üç faktörlü model (Aİ ve YD)**	566.439	162	3.497	135.777*	.079	.932	.950
Üç faktörlü model (İM ve YD)**	678.498	162	4,188	247.836*	.090	.937	.919
İki faktörlü model (Aİ, ÖO ve YD)**	1137.483	164	6.936	706.821*	.122	.881	.864
Tek faktörlü model	1252.437	165	7.591	821.775*	.129	.867	.850

Not: * $p < 0.001$; **değişkenler kombine edilmiştir; Aİ= Affetme iklimi; ÖO= Öğrenme odaklılık; İM= İşgören mutluluğu; YD= Yardım davranışı

Ölçüm modelinin analizinde faktör yükünün, 0.50'nin altında kalması nedeniyle işgören mutluluğu ölçeğinden bir ifade çıkarılmıştır. Geriye kalan 20 ifadenin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Dört faktörlü modelin ölçüm sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Sonuçlara göre bileşik güvenirlik değerleri (CR) *0.882-0.949* arasındadır. Bu sonuç yapı güvenirliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise *0.715 ve 0.754* aralığındadır. Bu değerler yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Diğer yandan, ölçeklere ilişkin alfa katsayıları 0.887-0.910 aralığındadır. Bu sonuç tüm yapıların içsel tutarlılığına işaret etmektedir.

Tablo 2. Ölçüm modeli

Değişkenler	λ	*a*	BG	AOV
Affetme İklimi		0,910	0,913	0,724
A1	0,84			
A2	0.90			
A3	0,85			
A4	0.81			
Öğrenme Odaklılık		0,951	0,949	0.754
B1	0.83			
B2	0,89			
B3	0.89			
B4	0,88			
B5	0,87			
B6	0.85			
Yardım Davranışı		0.951	0.949	0.728
C1	0,84			
C2	0,83			
C3	0,85			
C4	0,88			
C5	0,88			
C6	0,85			
C7	0,84			
İşgören Mutluluğu		0.887	0.882	0.715
D1	0,90			
D2	0,87			
D3	0,76			

Not: BG= Bileşik güvenirlik; AOV= Açıklanan ortalama varyans

2.4.Veri Analizi

Ölçüm modeli ve araştırma modelinin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımı takip edilmiştir. İki aşamalı yaklaşıma göre ölçüm modeli yapısal modelden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Ölçüm modeli tatmin edici uyum indislerine sahipse, yapısal modelin test edilmesine geçilmektedir. Yapısal eşitlik programı en çok olabilirlik yönteminden yararlanmaktadır. Bu yöntem için normal dağılım varsayımının denetlenmesi gerekmektedir. Çarpıklık (-1.026 ve -0.556) ve basıklık (-0.398 ve 0.514) değerlerinin normal dağılım varsayımını sağladığı (Kline, 2011) anlaşılmıştır. Aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) ilkeleri takip edilmiştir. Aracılık türüne karar vermek için James ve diğerlerinin (2006) alternatif modellerinin karşılaştırılmasına yönelik önerileri

göz önüne alınarak, tam ve kısmi aracılık modelleri **χ2** farklılık testinden yararlanılarak değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Hipotez Testi

Tablo 3 incelendiğinde tüm doğrudan ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre aracılık analizi için gerekli olan şartlar (Baron ve Kenny, 1986) sağlanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde YEM kullanılmıştır. Yapısal modele ait uyum indisleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir ($\chi2$ =450.691 df = 159, $p < .01$ $\chi2/df = 2.835$, RMSEA = 0.068, CFI = 0.964, NFI = 0.946). YEM sonuçları Şekil 2'de gösterilmiştir. YEM sonuçlarına göre affetme iklimi işgören mutluluğunu olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.75$; $t = 15.029$; $p < 0.01$). Affetme iklimi öğrenme odaklılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.53$; $t = 8.863$; $p < 0.01$). Affetme iklimi yardım davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. ($\beta = 0.78$; $t = 13.611$; $p < 0.01$). İşgören mutluluğu öğrenme odaklılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.38$; $t = 6.449$; $p < 0.01$). İşgören mutluluğu yardım davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.22$; $t = 4.649$; $p < 0.01$). Bu bulgulara göre H1,H2,H3,H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Aracılık türüne karar vermek için $\chi2$ farklılık testi kullanılarak kısmi aracılık modeli tam aracılık modeliyle kıyaslanmıştır. Sonuçlara göre kısmi aracılık modeli ($\chi2$ =450.691 df = 159, $p < .01$ $\chi2/df = 2,835$, RMSEA = 0.068, CFI = 0.964, NFI = 0.946), tam aracılık modeline ($\chi2 = 614.544$ df = 161, $p < .01$ $\chi2/df = 3.817$ RMSEA = 0.084, CFI = 0.944, NFI = 0.926), göre daha iyi uyum indislerine sahiptir ($\Delta X^2 = 163.853$; $df=2$; $p < 0.01$). Bu nedenle kısmi aracılık modeli kabul edilmiştir.

Tablo 3. Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	1	2	3	4
1. Affetme İklimi	1			
2. Çalışan Mutluluğu	0.64*	1		
3. Öğrenme Odaklılık	0.67*	0.70*	1	
4.Yardım Davranışı	0.81*	0.72*	0.82*	1
Ortalama	3.54	3.67	3.78	3.69
Standart Sapma	1.13	1.07	1.06	1.07

*p < 0.01

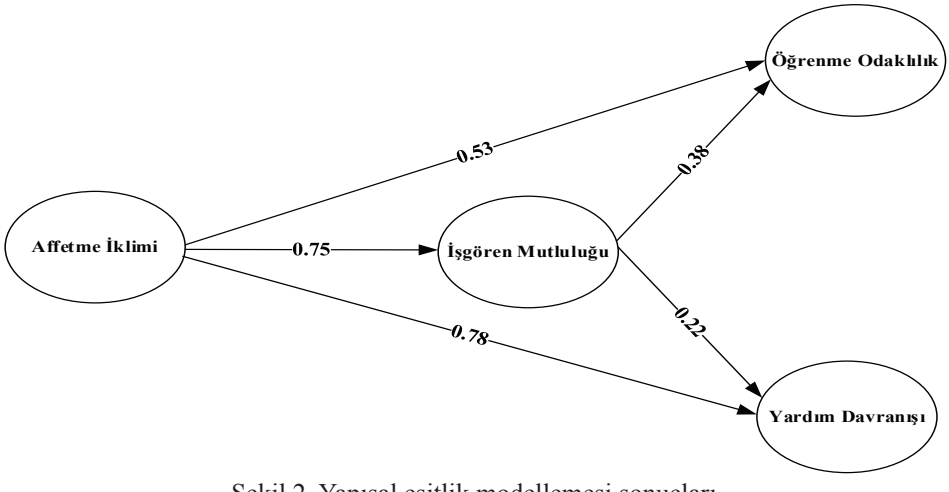
Dolaylı etkilerin anlamlılığını değerlendirme için *Sobel* testinden daha güçlü bir yöntem olarak kabul edilen önyükleme (*bootstrapping*) kullanılmıştır (Zhao, Lynch ve Chen 2010). Önyükleme testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Affetme ikliminin çalışan mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılık üzerindeki dolaylı etkisi 0.28'dir % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.13-0.46'dur. Bu nedenle aracılık etkisi anlamlıdır ($p < 0.01$). Affetme ikliminin çalışan mutluluğu aracılığıyla yardım davranışı üzerindeki dolaylı etkisi 0.16'tür. % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin

alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.042-0.30'dir ($p < 0.01$). Bu nedenle aracılık hipotezleri (H6 ve H7) desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, affetme iklimi çalışan mutluluğunu yüksek bir açıklama gücüne sahiptir (R^2=.56). Diğer taraftan öğrenme odaklılığın (R^2=.72). ve yardım davranışının (R^2=.90) öncülleri tarafında açıklanan ortalama varyansı oldukça yüksektir.

Tablo 4. Ön yükleme testi sonuçları

	Model Yolları					Dolaylı etki	% 95 GI*	Sınır Değerleri
							Alt**	Üst**
H6	Aİ	→	İM	→	ÖO	0.28	0.13	0.46
H7	Aİ	→	İM	→	YD	0.16	0.042	0.30

*GI: güven aralığı sıfırdan farklıdır;**$p < 0.01$



Şekil 2. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları

4.TARTIŞMA

4.1. Bulguların özeti

Araştırma bulguları geliştirilen teorik modeli açık bir şekilde desteklemiştir. Bulgulara göre affetme iklimi işgörenlerin öğrenme davranışını, işgören mutluluğunu ve yardım davranışını olumlu yönden etkilemektedir (H1, H2, H3). Buna göre hatalar karşısında suçlamanın olmadığı, hatalardan öğrenmenin temel alındığı bir örgüt iklimi algılayan çalışanlar daha fazla mutlu olmakta, daha fazla öğrenme odaklı olmakta ve daha fazla yardım davranışı sergilemektedirler. Diğer yandan, iş ortamında mutluluk deneyimleyen çalışanlar daha fazla öğrenme odaklı olmakla beraber daha fazla yardım davranışları sergilemektedirler (H4, H5). Buna göre, işgören mutluluğu bireylerin yeni beceriler edinerek, yetkinliklerini geliştirmelerine imkân tanımaktadır. Yanı sıra, kendilerini mutlu

hisseden çalışanlar yardım davranışı sergilemektedirler. Araştırma bulguları işgören mutluluğunun affetme iklimi ile öğrenme odaklılık ve yardım davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir (H6, H7). Bu bulgulara göre, affetme iklimi destekleyici bir iş çevresi yaratarak işgören mutluluğunu artırmakta, artan işgören mutluluğu ise yardım davranışları ve öğrenmek odaklılığı teşvik etmektedir.

Otel endüstrisi emek yoğun bir sektördür ve çalışma ortamının merkezinde işgörenler yer almaktadır (Gürlek ve Uygur, 2020). Bununla beraber, otel çalışanları her gün değişik hata türlerinin (örn: hizmet hataları) faili olmaktadırlar. Bu hatalar stres, kazalar, hatalı ürünler, zaman kaybı, kalite ve performans sorunları, olumsuz sözler, müşteri tatminsizliği ve yıkıcı maliyetlere neden olabilmektedir (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Lanza-Abbott, 2015; Yeşiltaş, Gürlek ve diğerleri, baskıda). Hizmet sunum sürecinde ortaya çıkan hataların yönetilmesi müşteri tatmini ve sadakati açısından kritik bir öneme sahiptir (Yao, Wang, Yu ve Guchait, 2019). Otel işletmelerinin hataları önlemek için işgörenleri cezalandırma ve davranışlarını kontrol etme odaklı katı bir yaklaşım yerine (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Madera, 2016), hataların affedildiği ve hatalardan ders çıkarıldığı bir iklim yaratmaları bu araştırmada görüldüğü gibi olumlu işgören çıktıları yaratmaktadır.

Doğası nedeniyle otel endüstrisinde takım çalışması esastır (Boshoff ve Allan, 2000). Yanı sıra, hizmet kalitesini artırmak için işgörenlerin sürekli bilgi edinmeleri, mevcut bilgi ve becerini sürekli ilerletmeleri gerekmektedir (Tajeddini, 2011: 444). Bununla beraber, otel endüstrisinde işgörenlerin müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olmaları, onları hizmet kalitesinin ayrılmaz bir parçası yapmaktadır (Gürlek, 2018: 1). Dolayısıyla, otel endüstrisinde işgören mutluluğunu sağlamak oldukça önemlidir. Bu nedenlerden dolayı, affetme ikliminin işgören mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırdığa dair bulgu otel işletmeleri için değerlidir.

4.2. Araştırmanın Teorik Katkısı

Yönetim ve örgüt yazınında affetme iklimi oldukça yeni konudur. Bu nedenle konuya odaklanan sadece birkaç araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Cox (2011) affetme ikliminin affetme istekliliğini, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını, iş stresini azalttığını tespit etmiştir. Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016) ise affetme ikliminin öğrenme davranışını, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi, affetme ikliminin sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt bulunmamaktadır. Yukarıda bahse konu edilen araştırma boşluğu dikkate alındığında, bu araştırmanın, işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı değişkenlerinin affetmenin ikliminin sonuçları olduğunu ortaya koyarak alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür. Yanı sıra, bu araştırma affetme iklimi ile öğrenme odaklılık ve yardım davranışları arasındaki ilişkide işgören mutluluğunu aracılık rolü ortaya koyarak, affetme ikliminin işgören davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasına katkı sağmaktadır.

Bulgular teoriler perspektifinden ele alınacak olursa, aşağıda değerlendirmelerde bulunulabilir. İşgörenler örgütsel iklimi gözlemlemek ve daha sonra anlamlandırmak suretiyle davranış geliştirmektedirler. Bu açıdan, sosyal bilgi işleme teorisinin kişilerin sosyal çevreyi gözlemleyerek edindikleri bilgilere göre tutum ve davranış geliştirdiklerine yönelik varsayımı (Salancik ve Pfeffer, 1978) bu araştırma için geçerlidir. Sosyal değişimi teorisi

perspektifinden, çalışanların örgüt tarafından yaratılan affetme ikliminin kendilerine yönelik bir yarar olarak kabul etmekteler ve bu yarara karşılık daha fazla öğrenme odaklı olmaktalar ve daha fazla yardım davranışı sergilemektedirler. Bu bakımdan sosyal değişim teorisinin karşılılık varsayımı (Blau, 1964) bu araştırma için geçerlidir.

Duygusal olaylar teorisi perspektifinden, işyerinde mutluluk deneyimleyen çalışanlar daha fazla öğrenme odaklı olmakta ve daha fazla yardım davranışı sergilemektedirler. Bu açıdan, duygusal olaylar teorisinin duygusal olaylarının yaşanmasının çalışan tutumlarının olum yönden etkilediğine dair varsayımı bu araştırma için geçerlidir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bununla beraber affetme ikliminin işgören mutluluğunu artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu duygusal olaylar teorisinin yapıcı çalışma ortamlarının olumlu ve olumsuz duygusal olayların oluşumunu etkilediğine dair teorik varsayımının (Mignonac ve Herrbach, 2004) bu araştırma açısından doğrulandığını göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Hataların sıkça karşılaşıldığı otel endüstrisinde hataların özümsenmesi ve olumlu bir çıktıya (mutluluk ve öğrenme gibi) dönüştürülmesi ortak bir öğrenme ve dayanışma ortamına ulaşılması bakımından kritik öneme sahiptir. Araştırma bulguları affetme ikliminin hizmet sektörü için oldukça önemli olan çalışan mutluluğunu, öğrenme odaklılığı ve yardım davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu tür olumlu çıktılar elde etmek isteyen örgütler için affetme iklimi yaratmaları önerilmektedir. Affetme iklimi oluşturmak için, yöneticiler hatalara karşı cezalandırıcı ve korkutucu bir yaklaşımdan ziyade hataların paylaşımını teşvik edici bir yaklaşım sergileyebilirler (Guchait, Lee, Wang ve Abbot, 2016: 18). Özellikle yöneticiler affetmenin örgütsel bir iklime dönüştürülmesinde affedici yaklaşımları ile bir rol model olabilirler (Ayoko, 2016: 28). İşletmeler ise çalışanların yaptıkları hataları paylaşabildikleri ve çözümünde inisiyatif alabilecekleri bir güçlendirme sistemi oluşturabilirler. Örneğin, havacılık endüstrisinde, hataların birilerine yüklenmeksizin raporlanması (*blame-free reporting*) uygulaması başarılı bir şekilde kullanılmakta (Clegg, 2014) ve büyük hataların önüne geçme ve bu hatalardan bir hafıza oluşturarak daha başarılı bir hizmet performansı geliştirmede başvurulan önemli bir mekanizma olarak görülmektedir (Skybrary, 2019). Diğer yandan, örgütler affetme iklimi oluştururken dikkatli olmalıdırlar. Affetme ikliminin yanlış kurgulanması örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, affetme bağlamında yöneticilerin şiddette müsamaha göstermesi örgüt ve işgörenler için ağır maliyetler doğurabilir (Radulovic, Thomas, Epitropaki ve Legood, 2019: 30). Bu bakımdan affedilecek hatalar için belirli bir standart belirlemekte yarar vardır.

SONUÇ

Bu araştırma affetme iklimin örgüt içerisinde meydana getirdiği sonuçlar ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaçla uyumlu olarak, işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı affetme iklimin sonuçları olarak ele alınmıştır. Yanısıra, affetme iklimi ile öğrenme odaklılık ve yardım davranışları arasındaki ilişkide işgören mutluluğunu rolü incelenmiştir. Otel işletmelerinin işgörenlerinden elde edilen veriler yukarıda adı geçen ilişkileri test etmek için kullanılmıştır. Sonuçlar, affetme iklimin destekleyici bir iş ortamı yaratmak suretiyle mutlu çalışanlar meydana getirdiğini, çalışanları öğrenme odaklı olmaya ve yardım davranışları sergilemeye teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Yanı

sıra, sonuçlar affetme ikliminin işgören mutluluğu artırmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışlarını artırdığını göstermektedir. Değişik hata türlerinin yoğun olarak yaşandığı otel endüstrisinde (Guchait ve diğerleri, 2015), affetme iklimi yaratan örgütler daha olumlu işgören çıktıları elde etmektedirler. Bu bağlamda, hatalar karşısında cezalandırma, kızma ve öfkeyi yansıtma yerine daha yapıcı yaklaşım sergileyen örgütlerin daha olumlu çıktılara sahip olabileceğini söylemek mümkündür. Affetme iklimin yeni bir araştırma konusu olduğu dikkate alındığında mevcut araştırmanın alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür.

THE POWER OF FORGIVENESS: THE EFFECTS OF FORGIVENESS CLIMATE ON EMPLOYEE HAPPINESS, LEARNING ORIENTATION, AND HELPING BEHAVIOR

1. INTRODUCTION

anaging the errors arising in the service delivery process in service companies is critical for customer satisfaction (Guchait, Lanza-Abbott, Madera & Dawson, 2016:379). Organizations need strong ways to encourage employees to avoid their mistakes. Creating an organizational climate for learning from mistakes can be a good option for hotel companies (Keith &Frese, 2009:137). Employees may be shy about explaining their mistakes due to their fear of being blamed and punished (Guchait, Paşamehmetoğlu & Madera, 2016:2). Therefore, forgiveness climate, which involves the abandonment of blame and grudge actions in the face of mistakes, can be used as a tool to effectively manage errors (Cameron & Caza, 2002:39). Forgiveness climate has started to be addressed empirically in new times (Cox, 2011; Guchait, Lanza-Abbott et al., 2016; Guchait et al., 2019). There is insufficient empirical evidence for the consequences of the forgiveness climate. Therefore, this study aims to examine the effects of forgiveness climate on learning orientation, helping behavior, and employee happiness.

2. RESEARCH METHOD

The data used in the research was obtained from the employees of five-star hotel companies in Muğla, Antalya, and Istanbul provinces by using convenience sampling. In total, 399 usable questionnaires were gathered.

Because the scales used in the research are taken from the English literature, their linguistic validity was checked by using the back translation method (Brislin, 1976). A four-item scale developed by Cox (2011) was used to measure the forgiveness climate. The four-item happiness scale developed by Lyubomirsky and Lepper (1999) was used to measure employee happiness. The helping behavior was measured using the seven-item scale developed by Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie (1997). Six-item scale developed by Vandewalle (1997) was used to measure learning orientation.

Structural equation modeling was used to test the measurement model and the research model. In testing the research model, Anderson and Gerbing's (1988) two-step approach was followed. The principles of Baron and Kenny (1986) were followed for mediation analysis. The recommendations of James et al. (2006) were used to decide the type of

mediation.

3. FINDINGS

According to the results of structural equation modeling, the forgiveness climate affects employee happiness positively and significantly ($\beta = 0.75$; $t = 15.029$; $p < 0.01$). The forgiveness climate affects learning orientation positively and significantly ($\beta = 0.53$; $t = 8.863$; $p < 0.01$). Forgiveness climate positively and significantly affects helping behavior ($\beta = 0.78$; $t = 13.611$; $p < 0.01$). Employee happiness has a positive and significant effect on learning orientation ($\beta = 0.38$; $t = 6.449$; $p < 0.01$). Employee happiness affects the help behavior positively and significantly ($\beta = 0.22$; $t = 4.649$; $p < 0.01$). According to these findings, H1, H2, H3, H4 and H5 hypotheses were supported.

Partial mediation model was compared to full mediation model by using $\chi2$ difference test to decide the mediation type. According to the results, the partial mediation model ($\chi2 = 450.691$ df = 159, $p < .01$ $\chi2/df = 2,835$, RMSEA = 0.068, CFI = 0.964, NFI = 0.946) has better fit indices than the full mediation model ($\chi2 = 614.544$ df = 161, $p < .01$ $\chi2/df = 3.817$ RMSEA = 0.084, CFI = 0.944, NFI = 0.926) ($\Delta X^2 = 163.853$; df=2; $p < 0.01$). Therefore, the partial mediation model has been adopted. The indirect impact of the forgiveness climate on learning orientation through employee happiness is 0.28. In the 95% confidence interval, the lower and upper values of the indirect effect are 0.13-0.46, respectively. Therefore, the mediating effect is significant ($p < 0.01$). The indirect impact of the forgiveness climate on help behavior through employee happiness is 0.16. The lower and upper values of the indirect effect in the 95% confidence interval are 0.042-0.30, respectively ($p < 0.01$). Therefore, mediation hypotheses (H6 and H7) are supported.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

This study aims to examine the effects of forgiveness climate on learning orientation, helping behavior, and employee happiness. Consistent with this purpose, learning orientation, helping behavior, and employee happiness are considered as the consequences of the forgiveness climate. In addition, the mediating role of employee happiness in the effect of the forgiveness climate on learning orientation and helping behavior was examined. The data obtained from the employees of the hotel companies were used to test the relationships mentioned above. The results show that the forgiveness climate creates happy employees by creating a supportive work environment and encourages employees to be focused on learning and exhibit helping behaviors. In addition, the results show that the forgiveness climate increases learning orientation and helping behavior by increasing employee happiness. In the hotel industry, where different types of errors are intensely experienced (Guchait et al., 2015), organizations creating a forgiveness climate achieve more positive employee outcomes. In this context, it is possible to say that organizations that have a more constructive approach rather than punishment, resentment, and anger in the face of mistakes may have more positive outcomes.

The forgiveness climate is quite new in the management literature. So there are only a few studies focusing on this topic. For example, Cox (2011) found that forgiveness climate increased the willingness to forgive, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. Guchait, Lanza-Abbott et al. (2016) revealed that forgiveness climate significant-

ly affected learning behavior, organizational commitment, job satisfaction, and intention to quit. As can be seen, there is not enough empirical evidence for the consequences of the forgiveness climate. Considering the research gap mentioned above, it is possible to say that this research contributes to the literature by revealing that employee happiness, learning orientation, and helping behavior are the consequences of the forgiveness climate.

KAYNAKÇA

Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988), 'Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach', *Psychological Bulletin, Vol. 103 No. 3, pp. 411-423.*

Ayoko, O. B. (2016). 'Workplace conflict and willingness to cooperate'. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27 No. 2, pp.172-198.

Babalola, M. T., Ren, S., Kobinah, T., Qu, Y. E., Garba, O. A., and Guo, L. (2019), 'Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness'. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. *80*, pp. 136-143.

Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988), 'On the evaluation of structural equation models', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.

Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). 'The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.

Blau, P. (1964). '*Power and exchange in social life*'. NY: John Wiley & Sons.

Boshoff, C., and Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, *11*(1), 63-90.

Brislin, R. W. (1976), 'Comparative research methodology: Cross-cultural studies', *International Journal of Psychology*, Vol. 11 No. 3, pp. 215-229.

Cameron, K., and Caza, A. (2002), 'Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness', *Journal of Leadership and Organizational Studies,* Vol. 9 No. 1, pp. 33–48.

Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2015), Surveillance for Foodborne Disease Outbreaks, United States, 2013, Annual Report. Atlanta, Georgia: US Department of Health and Human Services, CDC.

Clegg, A. (2014, Semtember, 15) Lessons in failure from the error management gurus. Financial times, available at: https://www.ft.com/content/d4b61ee2-39b3-11e4-83c4-00144feabdc0 (accessed 03 July 2019).

Cox, S. (2008). *A Forgiving Workplace: An Investigation of Forgiveness Climate, Individual Differences and Workplace Outcomes*, Unpublished Doctoral Thesis, College of Business Louisiana Tech University.

Cox, S. S. (2011, January). 'An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes', *In Academy of Management Proceeding,* Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, No. 1, pp. 1-6.

Dahiya, R. and Rangnekar, S. (2018). 'Forgiveness in Indian Organizations: A Revisit of the Heartland Forgiveness Scale', *Current Psychology*, https://doi.org/10.1007/s12144-018-9879-6

Deckop, J. R., Cirka, C. C., and Andersson, L. M. (2003), 'Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations', *Journal of Business Ethics*, Vol. 47 No. 2, pp. 101-113

DeShon, R.P. and Gillespie, J.Z. (2005), 'A motivated action theory account of goal orientation', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, pp. 1096-127.

Edmondson, A. C. (2011), 'Strategies for learning from failure', *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 4, pp. 48-55.

Ellis, S., and Davidi, I. (2005), 'After event reviews: Drawing lessons from successful and failed experience', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 857-871.

Fehr, R. and Gelfand, M. J. (2012), 'The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work, *Academy of Management Review*, Vol. 37 No. 4, pp. 664-688.

Fehr, R. Gelfand, M. and Nag, M. (2010). 'The road to forgiveness: a meta-analytic synthesis of ıts situational and dispositional correlates, *Psychological Bulletin*, Vol. 136 No. 5, pp. 894-914.

Fisher, C. D. (2010), 'Happiness at work. *International journal of management reviews'*, Vol. 12 No. 4, pp. 384-412.

Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39–50

Frese, M., and Keith, N. (2015), 'Action errors, error management, and learning in organizations', *Annual Review of Psychology*, Vol. 66, pp. 661-687.

Gavin, J. H., and Mason, R. O. (2004), 'The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace', *Organizational Dynamics*, Vol. 33 No. 4, pp. 379-392.

Guchait, P. (2017). 'Enhancing service recovery performance through error management culture', in S. K. Dixit (Ed.). *The routledge handbook of consumer behaviour in hospitality and tourism,* London: Routledge, pp. 249–259.

Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., and Manoharan, A. (2019). 'The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness', *Journal of Hospitality and Tourism Management,* Vol. *40*, pp.94-102.

Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M., and Dawson, M. (2016), 'Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors', *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. *57 No.* 4, pp. 379-395.

Guchait, P., Lee, C., Wang, C. and Abbott, J. L. (2016), 'Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors', *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-28.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., and Dawson, M. (2014), 'Perceived supervisor and

co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. *41*,pp. 28-37.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., and Madera, J. (2016), 'Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions', *The Service Industries Journal*, Vol. 36 No. 3-4, pp. 124-141.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A.,and Lanza-Abbott, J. (2015). 'The importance of error management culture in organizations: the impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants'. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 14 No. 1, pp. 45-67.

Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestijin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma.* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Gürlek, M., and Uygur, A. (2020). 'Service-oriented high performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models'. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.8

Gould-Williams, J. (2007). 'HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government'. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 3-4, pp.1627-1647.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., and Zhou, J. (2009), 'A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity', *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 2, pp. 280-293.

James, L. R., Mulaik, S. A., and Brett, J. M. (2006), 'A tale of two methods', *Organizational Research Methods*, Vol.9 No. 2, pp. 233–244

Kalshoven, K. ve Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management.

Kalshoven, K., and Boon, C. T. (2012), 'Ethical leadership, employee well-being, and helping', *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 60-68.

Kalshoven, K., and Boon, C. T. (2012), 'Ethical leadership, employee well-being, and helping', *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 11 pp. 60-68.

Keith, N., and Frese, M. (2009) Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture, in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Organizational culture and climate* , Sage, Lose Angeles, pp. 137–159.

Kline, R. B. (2011), Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.), The Guilford Press, New York.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Turizm İstatistikleri. Erişim tarihi: Eylül 2019, https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html

Litwin, G. H., and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Harvard

University Press, Boston.

Lyubomirsky, S., and Lepper, H. S. (1999), 'A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation', *Social indicators research*, Vol. 46 No. 2, pp. 137-155.

Maltby, J., Day, L., and Barber, L. (2005). 'Forgiveness and happiness. The differing contexts of forgiveness using the distinction between hedonic and eudaimonic happiness', *Journal of Happiness Studie*s, Vol. 6 No. 1, pp. 1-13.

Mignonac, K., and Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 No:2, pp. 221-240.

McCullough, M. E., and Worthington Jr, E. L. (1994), 'Models of interpersonal forgiveness and their applications to counseling: Review and critique', *Counseling and Values*, Vol. 39 No. 1, pp. 2-14.

Murphy, K., and Tyler, T. (2008), 'Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions', *European Journal of Social Psychology*, Vol. 38 No. 4, pp. 652-668.

Nadiri, H., and Tanova, C. (2010), 'An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 33-41.

Naumann, S. E., and Bennett, N. (2002). 'The effects of procedural justice climate on work group performance', *Small Group Research*, Vol. 33 No. 3, pp. 361-377.

Oswald, A. J., Proto, E., and Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, Vol. 33 No. 4, pp. 789-822.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997), 'Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance', Journal *of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 2, pp. 262-270.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997), 'Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 2, pp. 262-270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000), 'Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research', *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-563.

Radulovic, A. B., Thomas, G., Epitropaki, O., and Legood, A. (2019), 'Forgiveness in leader–member exchange relationships: Mediating and moderating mechanisms', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Doi: https://doi.org/10.1111/joop.12274

References

Rego, A., and Cunha, M. P. (2008), 'Authentizotic climates and employee happiness:

Pathways to individual performance?', *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 7, pp. 739-752.

Rego, A., Ribeiro, N., and Cunha, M. P. (2010), 'Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors', *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 No. 2, pp. 215-235.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., and Jesuino, J. C. (2011), 'How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship', *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 5, pp. 524-532.

Safavi, H. P., and Karatepe, O. M. (2018), 'High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 1112-1133.

Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978), 'A social information processing approach to job attitudes and task design', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 224-253.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernandez, R. (2017a), ' Happiness at work and organisational citizenship behaviour: is organisational learning a missing link?', *International Journal of Manpower*, No. 38 No. 3, pp.470-488.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernández, R. (2017b), 'Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International Journal of Health Planning and Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 137-159.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, and Fernández, R. (2017), 'On the road to happiness at work (HAW) transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context', *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp 314–338

Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., and Ribeiro, N. M. P. (2017), 'Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness', *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 3, pp. 395-412.

Skybrary (2019). Just culture. available at: https://www.skybrary.aero/index.php/Just_Culture (25 April 2019).

Stone, M. (2002). 'Forgiveness in the workplace', *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34 Issue: 7, pp.278-286.

Swift, M., Balkin, D. B., and Matusik, S. F. (2010), 'Goal orientations and the motivation to share knowledge', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 378-393.

Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 437-468.

Tax, S. S., and Brown, S. W. (1998), 'Recovering and Learning from Service Failure', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 75-88.

Testa, M. R., and Sipe, L. J. (2006), 'A systems approach to service quality: tools for hospitality leaders', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 36-48.

Vandewalle, D. (1997), 'Development and validation of a work domain goal orientation instrument', *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 57, pp. 995-1015.

Weinzimmer, L. G., and Esken, C. A. (2017), 'Learning from mistakes: How mistake tolerance positively affects organizational learning and performance', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53 No. 3, pp. 322-348.

Weiss, H. W., and Cropanzano, R. (1996). 'Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes andconsequences of affective experiences at work'. *Research in Organizational Behavior*,18, 1–74.

Worthington, E. L. Jr. (2005), 'Initial questions about the art and science of forgiving', in E. L. Worthington Jr. (Ed.), *Handbook of forgiveness,* Routledge, New York, pp. 1–13.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., and Chen, Q. (2010), 'Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis', Journal *of Consumer Research*, Vol. 37 No. 2, pp. 197–206

Yao, S., Wang, X., Yu, H., and Guchait, P. (2019). 'Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance'. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. *79*, pp. 78-88.

Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., and Çeken, H. (in press). 'Paternalistic leadership, forgiveness climate, and organizational identification: Evidence from the hotel industry'. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration.*

Zohar, D., and Luria, G. (2004). 'Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns'. *Journal of applied psychology*, Vol. *89* No.2 322-333.

Zopiatis, A., Constanti, P., and Theocharous, A. L. (2014), 'Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus', *Tourism Management,* Vol. 41, pp. 129–140.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ Murat YEŞİLTAŞ
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ Murat YEŞİLTAŞ
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Murat YEŞİLTAŞ
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required ort he study*	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ Murat YEŞİLTAŞ

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:791-814
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.628231

-RESEARCH PAPER-

PARTICIPATION OF PARTIES IN ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT PROCESS IN TURKEY: CASE OF THERMAL POWER PLANTS IN THE CITY OF ÇANAKKALE[1]

Nahit BEK[2] & Mustafa KARA[3]

Abstract

The purpose of this study is to determine the kinds of problems the parties likely to be affected by thermal power plant projects encounter in participation in EIA processes in the case of the city of Çanakkale in Turkey and present directive data to policy makers on the national and local level in overcoming those problems. The scope of the study includes the EIA processes of 18 planned thermal power plants in the city of Çanakkale. The study was limited to the EIA processes of CENAL thermal power plant in the District of Biga besides Çan 2 and 18 Mart thermal power plants in the District of Çan. Data collection was conducted through interview method and the data were analyzed through content analysis. A semi-structured interview form consisting of 9 items was used as interview method and it was administered to 18 participants. MAXQDA Analytics Pro 18 trial version was used in data analysis. The findings revealed the problems reported by the participants. The results indicate that the question marks in participants' minds regarding the projects weren't overcome; they think they weren't provided with accurate information about the projects due to concerns over confidentiality; they had reservations over the projects and those reservations weren't completely overcome by project owners; the opinions of local residents were only partically taken into serious consideration by officials and selection of the site for projects was wrong. It was further found that the parties other than government and firm officials couldn't exert any influence on decisions regarding the projects.

Keywords: *Environmental Impact Assessment, Environmental Problems, Sustainable Development, Participation, Governance.*

JEL Codes: *Q13, H10, H19,*

Başvuru: *02.10.2019* ***Kabul:*** *24.12.2019*

1- This paper was derived from the PhD dissertation prepared in Department of Public Administration at Canakkale Onsekiz Mart University.

2- Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, nahit.bek@comu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-7767-9774

3- Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, mustafakara@comu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-2012-4815

TÜRKİYE'DE ÇEVRESEL ETKİ DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİNE TARAFLARIN KATILIMI: ÇANAKKALE İLİ TERMİK SANTRALLERİ ÖRNEĞİ

Öz

Bu araştırmada, ilk olarak Türkiye'de, Çanakkale ili örneğinde, termik santral projelerinin ÇED süreçlerine projelerden etkilenmesi muhtemel tarafların katılımlarında ne gibi sorunlarla karşılaşıldığının belirlenmesi, ikinci olarak ta ÇED süreçlerine tarafların katılımları konusunda karşılaşılan sorunların giderilmesi noktasında merkezi ve yerel düzeydeki karar vericilere yol gösterici veriler sunulması amaçlanmıştır. Kapsama Çanakkale ilinde yapımı planlanan 18 termik santral projesine ilişkin ÇED süreçleri girmekle birlikte, araştırma Biga İlçesi'ndeki CENAL ve Çan İlçesi'ndeki Çan 2 ve 18 Mart termik santralleri ÇED süreçleriyle sınırlandırılmıştır. Veriler görüşme yöntemiyle toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Görüşmelerde 9 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmış ve toplamda 18 kişi ile görüşülmüştür. Veri analizinde MAXQDA Analytics Pro 18 Programının deneme sürümü kullanılmıştır. Sonuçta, incelenen ÇED süreçlerine katılım konusunda yaşanan sorunlar projeler hakkında akıllardaki soru işaretlerinin ortadan kaldırılamaması, gizlilik gibi gerekçelerle doğru bilgilendirme yapılmaması, yöre sakinlerinin çekincelerinin proje sahiplerince giderilememesi, yöre sakinlerinin görüşlerinin yetkililerce kısmen önemsenmesi ve yöre sakinlerince projelerin yer seçiminin doğru olmadığı şeklinde sıralanmaktadır. Diğer yandan, devlet ve firma yetkilileri dışındaki tarafların projeler hakkında alınan kararlar üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Çevresel Etki Değerlendirmesi, Çevre Sorunları, Sürdürülebilir Kalkınma, Katılım, Yönetişim.*

JEL Kodları: *Q13, H10, H19,*

This study has been prepared in accordance with Research and Publication Ethics.

1. INTRODUCTION

The concept of environment is derived from the French word "environ" which means enveloping and enclosing. The environment consists of biotic factors like human beings, plants, animals, microbes and abiotic factors such as light, air, water and soil (Mozhı, 2010:4). Some views regarding the importance of the environment date back to the early ages. A document unburied from an Egyptian pyramid called Tebtinus Papiri that was dated to the 3rd century B.C. includes information regarding the protection and cultivation of the soil. There are studies in the relevant literature stating that Roman Tacitus, who lived in the 1st century A.D, damaged the river ecosystems of dams. John Evelyn-1664, Conte de Buffon-1707 and Jean Jacques Rousseau-1712 are among the philosophers who touched upon the protection of nature and animals (Tont, 2000:21-22).

Though the relationship between human beings and the environment is rooted in distant past, it was with industrialization that the negative impacts of environmental problems on living beings were witnessed first. While the environment hit by human activity in pre-industrial times could make up for this damage through its self-perputation potential, environmental problems have become more visible with the nature losing this potential in the course of time. Therefore, environmental problems are not recent phenomena, but have exerted their influence incrementally over the course of time (Keleş and Hamamcı,

1998:19). The underlying reasons for environmental problems could be attributed to rapid population growth and increasing human needs. Environmental disturbance that results from human activities to meet their needs has made environmental degradation inevitable. Human intervention generally affects the environment negatively and turns the natural environment to artificial environment (Baykal and Baykal, 2008:3). Accordingly, environmental problems could be defined as the undesirable changes that occur in the biological and physical structures of fundamental natural elements like air, water or soil and affect human health negatively (Koparal, 2012:46). The actions to fight environmental problems began nationally; however, the need for international action manifested itself as environmental problems have no borders. As environmental problems crossed borders and turned out to be a threat for the world particularly after the onset of 19th century, all countries were forced to take restorative and preventive measures. As the awareness of environmental problems increased, environment was no longer a phenomenon reserved for states and international community, but it began to attract attention from environmentalist associations.

The first organizations on environment are reported to have arisen in the mid 19th century. (Mazlum, 2011:212). The Institute for National Environmental Protection founded in France in 1854, an association founded with a view to protection of forests in Britain in 1865, and associations like Audubon Society or Sierra Club in the United States in the same years could be considered among the first examples of environmentalist action (Aygün ve Şakacı, 2007:141). Following these early examples, nature protection action developed into two schools. The first school is a movement towards the *protection of nature as it is* and rejects any intervention of human beings into the nature.The second school is a movement towards *utilization through protection.* According to the latter school, the value of nature does not lie in itself, but it is the resources it provides for human beings that makes nature worthwhile. Economic development requires sustainable management of natural resources (Mazlum, 2011:212). Though some of the early environmentalist movements persist to that day, contemporary environmentalist movements are built upon the modern environmentalist actions that arose in 1960s. While the modern environmentalist action is centered around the concept of "protection of nature", this movement turned into a mass form in the course of time, and environmental problems were discussed in global level from 1970s onwards (Bozkurt ve Bayansar, 2016:285).

The main theme of the Stockholm Conference held by the UN in 1972 was identified as "development and environment", and such concepts as "eco-development" and "reliable development from environmental perspective" began to be used with a view to the manifestation of the importance of the relationship between development and environment after the conference (Turgut, 1997:702). The concept of "eco-development" was also discussed to emphasize an economic development strongly tied to ecology. The need for giving precedence to mass participation in determining and meeting the basic needs of human beings is considered among the priorities of eco-development (Keleş, 2009:241). These concepts are identified as the first steps of the idea of sustainable development. Moreover, the Stockholm Declaration released after the conference provided a basis for development of international environmental law in the years to come (Pallemaerts, 1992: 254-266). Environmetal movement was politicized in 1980s and it became a part of the programs of political parties. Following the foundation of UN-HABITAT under

United Nations, the matter of environment was included in public policies of states. Environmental problems are the common problems of the whole world that concern all living beings. Thus, it is not only the countries and international institutions that deal with environmental problems, environmentalist institutions besides the associations and foundations under the scope of Non-governmental Organizations (NGO) also try to cope with environmental problems. Such environmentalist organizations as Greenpeace, Sierra Club, Friends of Earth and World Wildlife Foundation are considered among the most comprehensive social movements of modern times (Bozkurt, 2018:153).

The number of members of environmentalist organizations clearly shows human beings' sensitivity to environmental problems. For instance, Friends of the Earth has over two million supporters; Greenpeace has around three million supporters; World Wildlife Foundation has approximately five million supporters across the world. (www.greenpeace.org, 2019, www.wwf.org.tr, 2017). Considering the supporters besides official members, environmentalist organizations could exert their influences in raising awareness in public, forming public opinion and pressing the governments for environmental issues. On the other hand, it is reported that environmentalist organizations are trusted more than states in environmental protection. The European Commission got 27 member states including Turkey to conduct *Eurobarometer* study concerning climate change in 2008. In this study, 62% of participants reported "climate change / global warming" as the most important problem of the world. Environmentalist organizations like Green Peace and Worldwide Fund for Nature-WWF were reported as the most trustable foundations in the fight against environmental problems.

Despite increasing sensitivity to environmental issues across the world, the pressure on natural resources and the environment rises as population continues to grow, with urbanization, industrialization and the needs of human beings continuing to increase particularly in developing countries. Human beings are faced with the dilemma of trying to meet their infinite needs with finite resources. The dominant capitalist production-consumption cycle in the world requires utilization of available resources efficiently. The concept of *sustainable development* defined in Our Common Future/Bruntdland Report prepared by World Commission on Environment and Development in 1978 is aimed at coping with the dilemma of meeting infinite human needs with finite resources. As the concept of sustainable development is an endeavor to combine two conflicting concepts, sustainability and development, it is viewed as a solution that arises from that conflict (Saygılı, 2007:103). Sustainable development is defined as *"the development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"* in Bruntdland Report, and the main objective was set as coexistence of economic development and environmental stability. (www.worldbank.org, 2016; sustainabledevelopment.un.org, 2016). Efforts on sustainable development became the focus of multilateral acts and protocols on environment following Our Common Future Report. Agenda 21-1992 Rio, 1992 National Councils for Sustainable Development- The Philippines, 1997 Kyoto Protocol- Japan, and 2002 World Sustainable Development Summit – South Africa are among the acts or protocols with a focus on sustainable development (Doğaner, 2002:3; Kılıçoğlu, 2005:58).

Since its inception in 1987, the principle of sustainable development has been accepted for meeting humans' needs and preserving the source use cycle in capitalist production-

consumption process, and it has found a wide area for application. Sustainability has become the basic principle in the future plans of international and national organizations in projects that are likely to affect the environment. Drawing attention to the basic criteria such as efficient use of resources and ensuring that the damages that may occur in practice are kept to a minimum, sustainable development has become an important basis for an environment with maximum longevity. In this context, Environmental Impact Assessment (EIA), one the regulatory tools for environmental policy, has an important role in ensuring sustainability and preserving the environment as it requires monitoring and supervising the projects in its scope in pre-operational, operational and post-operational stages (Keleş, 2015:287). Over-exploitation of natural resources requires the evaluation and assessment of all projects in planning process that have the potential of affecting the environment severely. In order to legitimate this assessment, the parties that could be affected by a project need to be involved in the assessment process. EIA process allows the parties likely to be affected by projects to be involved in projects that are likely to affect the environment.

Implemented in the United States of America (USA) in 1970s, EIA was recognized by European Union (EU) countries from 1985 onwards, after which it found a place in Central and Eastern European countries (Bozkurt, 2018:157). EIA is the process by which the projects under plan could be assessed for their effects on environment prior to implementation, and appropriate decisions and management could be made with a view to preserving the environmental quality (Türkoğlu, 2005:11). In other words, EIA is the process to define, predict, assess and alleviate the bio-physical, social and other related effects of important projects prior to their implementation (Glasson, Therivel ve Chadwick, 2012:3). Participatory approach is the target of EIA application, and public participation is of great importance. EIA is reported to render the decision-making process more democratic incorporating the "participation" concept into the process (Saygılı, 2007:6). While participation ensures that the public will assume the projects for implementation, it also allows probable environmental damage to be predicted. For good management of EIA, it is suggested that the planning process should be designed in line with the principles of integration, responsibility, decision-making, public participation, flexibility and democracy (Cengiz, 2011:22). If that process is managed in line with these principles, the public should internalize it and it will be considered legitimate. Ensuring the public participation is necessary for social acceptance besides legitimacy of the projects.

In order to legitimate the EIA process, certain procedures should be developed so as to incorporate experts, environmentalist NGOs, local administration and all those who would have a say in projects besides the local people who will be affected by the projects into the project process. Participation can be defined in a comprehensive spectrum from feeling part of it to the efforts people put in order to influence public policy (Richard, 2005:16; www.involve.org.uk, 2016). Participation in decision-making mechanisms is the *sine qua non* condition for democratic management. Public participation techniques are the tools that will ensure active participation in decision-making process. Public panels, planning rooms, adaptation conferences and deliberative polling are among the public participation techniques (Kara, 2012: 63).

The implementation of EIA in Turkey was in the agenda on the Article 10 of the

Environmental Law 2872 in the year 1983 before it was the case for the EU. In accordance with this Article, "institutions, organizations and businesses that are likely to lead to environmental problems as a result of the activities that they plan for must prepare an EIA report. In this report, they need to state how they will render the waste and contamination harmless that are likely to lead to environmental pollution and what precautions they will take for this considering all possible effects on the environment" (RG: 11/08/1983-18132). However, the regulation for implementation of this Article could be passed in 1993 (Bozkurt 2018:158). EIA process consists of nine stages, one of which is public participation meetings. Public participation meetings are held in pre-determined places and times to be chaired by the Provincial Director of Environment and Urbanization or by an official assigned by that Provincial Director. The aim of the meeting is to inform the public about the project and ask for their opinions or suggestions. The chair could collect the participants' opinions in a written document, as well. Following the meeting, the official report is sent to the Ministry of Environment and Urbanization, with one copy kept at the city governor's office. The city governor's office announces the scheduled calendar and contact information regarding the process in which it will report the public opinions and suggestions obtained from public participation meetings. Public opinion and suggestions are presented to the commission within the scheduled calendar. Institutions or organizations that are qualified by the Ministry have the right to organize activities like distributing brochures, conducting surveys or organizing seminars to inform the public prior to the meetings (29186 EIA regulation, Article 9). It can be said that public participation meetings in the EIA Regulation render a democratic aspect to the EIA process. However, the point here is whether the opinions resulting from these meetings have an impact on the final EIA report or not. EIA processes, in which local people's wishes, suggestions and sensitivities are taken into consideration, can be considered truly democratic processes. Ensuring the participation of stakeholders such as NGOs, universities and local governments during the preparation of the EIA reports will contribute to the operation of the governance mechanism. Unless all stakeholders are included in the process, these reports will only serve to ensure compliance of the planned activity with the law.

Law enforcement in Turkish environment management stipulated public participation in the EIA, but with the amendments made in the Regulation, public participation was deemed unnecessary in order to speed up the process in projects related to major industries. This is attributed to the indirect but considerable directiveness of the industrial sector in environment management in Turkey. Governments that prioritize development in order to prove themselves successful in the eyes of society do not operate the EIA process upon demands from the industrial sector as EIA process is thought to be too bureaucratic to conduct important projects (Bozkurt, 2008:159). In projects conducted through EIA process, the claims that participation in public information meetings is not carried out as stated in the legislation are constantly on the agenda. *Cerattepe* Copper Mine Project (Artvin), II-A Group Limestone Quarry and Crushing-Screening Plant (Keşan / Edirne) and DETES-1 (Çatalağzı / Zonguldak) coal plant EIA processes can be shown as examples to this. It is claimed that negative opinions were declared by the local people at the public information meetings for these projects; however, the projects were still undertaken with the decisions that "EIA is not necessary" or "EIA is positive" (https://tr.sputniknews.com, 2018; www.safakgazete.com, 2018). However, it is not that there

are not any projects in which local people's demands were taken into consideration seriously. Umut Energy Production Plant (Terme / Samsun) and Pumice Inc. Gold Mine and Crushing-Screening Plant (Ayvacık / Çanakkale) can be shown as examples of the projects achieved in line with the public opinion (http://siyasihaber3.org, 2017). In some EIA processes, public participation meetings could not be held, and EIA processes were discontinued by court decision as a result of lawsuits filed. In such EIA processes, it can be seen that some environmentalist NGOs did not allow public participation meetings by organizing protests and they prevented the public from using their legal rights (https://t24.com.tr, 2018; https://www.dha.com.tr, 2019).

Turan and Güner (2017: 47) state that it is a common belief in Turkey that EIA is nothing more than a bureaucratic process that needs to be overcome. On the other hand, Demiral and Evin (2014: 40) maintain that technology is attached considerable importance according to articles in Appendix-1 and Appendix-2 in EIA regulation, therefore "recovery" principle takes precedence over "precautionary" principle in solutions to environmental problems in Turkey. Ökmen and Demir (2011: 270) found that the EIA meetings were not announced properly, and that the participants did not express opinions on EIA, but rather on the service such as construction of roads, bridges and schools that the investor company assumed for the village. Yalçın (2012: 1; http://politikekoloji.org, 2017) stated that the process of participation in the EIA process does not work properly and that local people mostly resort to protests and legal struggle to announce their demands. Öztürk (2007: 70) determined that public participation in the EIA process was not achieved in the study conducted in the city of Sakarya. In the study conducted in Tokat province, Köse (2012: 76) also stated that public participation, particularly women's participation in the EIA process is low. Therefore, studies in the relevant literature on public participation in the EIA process support the research proposal that "public participation is insufficient in this process".

It is within the natural rights of any person or persons likely to be affected by an investment or a project under way to obtain information about that project or investment. However, obtaining information alone does not make much sense in the EIA process. The opinions of local people and other stakeholders involved in the process in the stages following the public participation meetings should be able to influence the final EIA report. It is only in such a case that governance and democratic participation can be a part of the EIA process.

2. METHOD

In this part, the research problem, purpose and significance of the study, scope and limitations, research design, validity and reliability of the research, and finally data collection method and data analysis are presented.

2.1. Research Problem

Infinite human needs and finite resources to meet these needs increase the pressure on natural resources and the environment. On the other hand, progression of the capitalist system necessitates the permanence of production and consumption phenomena. One of the most important inputs of production, the need for energy is increasing day by day.

Fossil fuels such as coal, oil and natural gas are generally preferred because they are common and inexpensive to meet energy needs. However, increasing demand for fossil fuels causes environmental pollution and endangerment of life. Developing countries in particular have to generate energy from available sources in order to obtain competitive advantage by supplying their energy needs cost-efficiently, which are among the most important inputs of production. In Turkey, development efforts are emphasized in the development vs. environment dilemma, and coal-based thermal energy is widely preferred. In line with the recent developments in information and communication technologies, it is a common occurence that local people, local administrations and NGOs tend to oppose such projects in places where thermal power plants will be established due to the increase of social awareness about the effects of fossil fuel use on nature and life. At this point, it is important to prepare EIA reports and include the parties likely to be affected by the project in order to ensure the legitimacy and acceptance of the decisions made. However, as seen in the examples described above, it may not be possible for all parties to be involved in the EIA process and have a say in the decisions taken, especially in large and strategic investments such as energy plants. Therefore, the research problem for this study was identified as what kind of problems the parties likely to be affected by projects encounter in participation in EIA process of thermal power plants in the case of city of Çanakkale in Turkey. This study was conducted in order to find answers to the following questions: "What kind of problems do parties encounter in participation in EIA process? Do the parties exert their influences on the decisions?"

2.2. Purpose and Significance of the Study

The purpose of this study is: a) to determine what kind of problems the parties likely to be affected by projects encounter in participation in EIA process of thermal power plants in the case of the city of Çanakkale in Turkey b) to provide directive data for decision makers and policy makers in Ministry of Environment and Urbanization on the national level and Provincial Directorate of Environment and Urbanization and Provincial Governorate of the town on the local level to help them overcome the problems encountered in participation of parties in EIA process.

Power plants for generating energy from fossil fuels such as thermal power plants contribute to the employment opportunities, commercial vitality, population growth, and economic development of the region they are based in. The supply of energy, which has the biggest share among production inputs, confers advantages like economic development and reducing dependency on foreign energy if it is produced from domestic and national sources. However, even if necessary precautions are taken, thermal power plants are known to cause problems such as air pollution, extinction of plant and animal species, and cancer or respiratory tract disorders in the medium and long term. For this reason, it is important that the parties expected to be affected by the projects should be allowed to participate in the EIA processes; they should be informed accurately and they should be allowed to have a say in the decisions taken with a view to the legitimacy of the projects and their acceptance by the local community.

2.3. Scope and Limitations

The scope of this study includes 14 thermal power plant projects: Ağan Thermal Plant (TP), Biga TP, Bahçepınar TP, Cenal TP, Çırpılar TP, Enerjisa TP, Ezo Enerji TP, Güreci TP, Kirazlıdere TP, Karaburun TP, Kocadalyan TP, Naren Integrated TP, Namal TP and 18 Mart TP in the city of Çanakkale in Turkey. Seven of these thermal plants made their applications for EIA and they obtained the "EIA positive" report. Since the purpose of the study is to determine what kind of problems the parties likely to be affected by projects encounter in participation in EIA process of thermal power plants and to provide directive data for decision makers and policy makers on the national and local level to help them overcome the problems encountered in participation of parties in EIA process, those thermal power plant projects still under construction or still undergoing the EIA process were left out of the scope of this study. Therefore, plans were made to meet and conduct interviews with the officials from Filiz Kirazlıdere/Lapseki, Ağan/Biga, CENAL Integrated Power Plant/Biga, Çan 2 Thermal Plant/Çan and 18 Mart Çan Power Plants. However, the officials from Filiz Kirazlıdere/Lapseki and Ağan/Biga thermal power plants did not accept our request for meeting and interview within the period allocated to the study. Therefore, the officials from these two thermal plants were left out of the scope of the study, as well. Therefore, this study was limited to the officials from CENAL Integrated Power Plant in Biga District besides Çan 2 and 18 Mart Thermal Plants in Çan District.

Officials from Çanakkale Governorate / Provincial Directorate of Environment and Urbanization, residents from Ulucamii, Yalı and Zeytinlik neighborhoods of Karabiga Town in Biga District the CENAL Integrated Power Plant is located in, residents from Yaya Village in Çan District the Çan 2 Thermal Plant is located in, residents from Kulfal Village in Çan District the 18 Mart Termal Plant is located in, officials from Biga, Karabiga and Çan Municipality City Halls, officials from environmentalist NGOs in the local area and official village representatives in the areas thermal power plants are located in were included in the scope of the research as the parties of EIA processes. Meeting reports were demanded from Ministry of Environment and Urbanization in the framework of Right to Information Act with Law No. 4982 of the year 2003. These reports were used as instances of local residents' attitudes in *public information meetings.* Reports of the information meetings held in Gürece Village in 2016 were sent to the researchers as documents.

2.4. Research Design

The research was designed as a case study from qualitative research designs. Case study is the process of in-depth description and analysis of a limited system. A current event or phenomenon is investigated with its real-life context (Sharan, 2013:40). In a case study, the study is carried out using one or more events or people to understand an issue, a phenomenon or a problem. Each of the units like person, class, office, school, city or profession type investigated within the scope of the research is regarded as a study item in a case study. Single-item and multi-item case studies are conducted depending on the number of samples studied. The important point is that the number of samples shouldn't be more than four or five (Güler ve Halıcıoğlu, 2015:301-313). This research was designed as multiple case study. Multiple case studies are recommended for a researcher

to present different perspectives on the subject under investigation. Although the same procedures are followed for each case, the contexts in which events occur are different, so the generalization of one case event to others must be made carefully. Selection of similar cases might facilitate generalization for a researcher willing to make generalization among the cases investigated (Creswell, 2016:99). Case studies are recommended as the research design for studies in which external factors surrounding the research problem besides the "how" and "what" need to be investigated (Güler ve Halıcıoğlu, 2015:303). In this study, EIA processes of CENAL Integrated Power Plant in Biga District besides Çan 2 and 18 Mart Thermal Power Plants in Çan District were investigated as case studies.

2.5. Validity and Reliability of the Research

In qualitative research, different concepts are preferred instead of validity and reliability. In this framework, internal validity, external validity, internal reliability and external reliability are expressed with the concepts trustworthiness, transferability, consistency and confirmability respectively (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277-283). *Trustworthiness* is concerned with the thruthfulness of the researcher's findings, the validity of the research results in similar settings, the consistency of processes with each other, and the collection and presentation of data with an objective approach. Collection of the research data through the views of the Provincial Directorate of Environment and Urbanization, municipal representatives, official village representatives, thermal power plant officials and local residents besides the EIA information meeting reports by official means is the evidence of truthfulness of the findings. The fact that such data could be accessed by anyone is another evidence of truthfulness. The compatibility between results and the theoretical framework shows the validity of results in similar settings. Data collection and analysis were conducted in a consistent manner. Data were collected and presented as objectively as possible. Since qualitative research focuses on investigating events or phenomena in depth and in detail, the concept *transferability* is preferred instead of generalizability. In order to ensure transferability in qualitative research, detailed descriptive and purposeful sampling methods are used. In this study, procedure, method and analysis techniques are explained in detail to ensure transferability. Views of the parties in the EIA processes were consulted through purposeful sampling. Preferred over the concept of internal reliability in a qualitative study, the concept of *consistency* refers to (non)intervention and (in) consistent attitude of the researcher through the study. Non-intervention by the researcher was one of the priorities in this research. Data collection, coding and analysis processes were conducted as consistently as possible. Preferred over the concept of external reliability in a qualitative study, the concept of *confirmability* refers to the confirmation of the results through the data collected for that study and through a plausible explanation to readers.The results obtained in this study were confirmed through research data and findings. Utmost importance was given to the plausibility of explanation for readers.

2.6. Data Collection Method and Data Analysis

Data collection was conducted through interview method. Interview is an interaction process based on asking and answering predetermined questions for a serious purpose (Yıldırım ve Şimşek, 2016:129). Interview method was preferred in this study since the purpose of the study is to determine what kind of problems the parties will encounter in

participation in EIA process of thermal power plants and to provide directive data for decision makers and policy makers on the national and local level to help them overcome the problems encountered in participation of parties in EIA process. Interviews can be conducted in structured, semi-structured and unstructured forms (Bal, 2016:162). This study was based on semi-structured interview method. The questions in the interview forms prepared by the researchers were asked to the participants in order, and the answers obtained from the participants were recorded. Thus, it was possible to get the same kind of information from different people. When questions are asked in the same order, answers can be obtained from all participants, and it becomes easier to make coding in the analysis process, as a result of which the answers can be compared within the framework of specified themes (Yıldırım ve Şimşek, 2016:129-130). The interview form used in this study consists of 9 items. The second, eighth and ninth items were prepared through litrerature review while the other items were prepared through observation in the field, interviews with officials and document analysis by the researchers. The interview was administered to a total of 18 participants. 3 of the participants were officials from CENAL, Çan 2 and 18 Mart Thermal Power Plants; 1 of the participants was an official from Çanakkale Provincial Directorate of Environment and Urbanization; 4 of the participants were officials from Biga, Karabiga and Çan municipalities; 2 of the participants were official representatives of Yaya and Kulfal villages; 3 of the participants were the official representatives of Ulucamii, Yalı and Zeytinlik neighborhoods; and finally 5 of the participants were the representatives of the environmentalist NGOs in the local area. The interviews were recorded through note-taking, and then they were written as documents.

The interview documents were coded at sentence and paragraph level under the themes determined by the researchers and made suitable for content analysis. Content analysis is the description of the content of communication from objective, systematic and quantitative perspectives. The expression of a grouping is not a simple sorting process, but it is the construction of evidence for meaningfulness to serve the purpose of clarification, introduction, explication and demonstration of meaning (Bilgin, 2014:2). Data were coded under 9 themes labeled as questions about the project, accurate information, NGO membership, access to information, participation in the meeting, feeling important, trust, reservation and site selection. The objective of the theme labeled as questions about the project was to understand whether participants still had some question marks in their minds regarding the project; the objective of accurate information theme was to find out whether the participants were provided accurate information about the project and who provided the information; the objective of the NGO membership theme was to learn whether the participants were official members of NGOs or not; the objective of the theme of access to information was to determine by which means participants obtained information about the thermal plant; the objective of the theme of participation in meeting was to identify the participants' opinions on meeting participation levels; the objective of the theme of feeling important was to figure out whether the participants' opinions and suggestions were taken into consideration or not; the objective of the trust theme was to discover whether participants had the utmost faith in the public sector, private sector, local administrations or NGOs; the objective of the reservation theme was to learn whether the participants still had some doubts in projects or not; and finally the objective of the site selection theme was to determine whether the participants approved of the decision regarding the selection of site for projects or not. Following the determination

of the themes, the interview documents were coded through MAXQDA Analytics Pro 18 trial version and made ready for analysis.

3. FINDINGS

In order to find answers to the questions of "What kind of problems do parties encounter in participation in EIA process?" and "Do the parties exert their influences on the decisions?", code - subcode system of the program was used for the analysis first. The code-subcode system shows the frequency of use of codes and subcodes in the framework of the themes determined in the investigated documents within the scope of the research.

Figure 1. Frequency of the Use of Codes and Subcodes in the Study

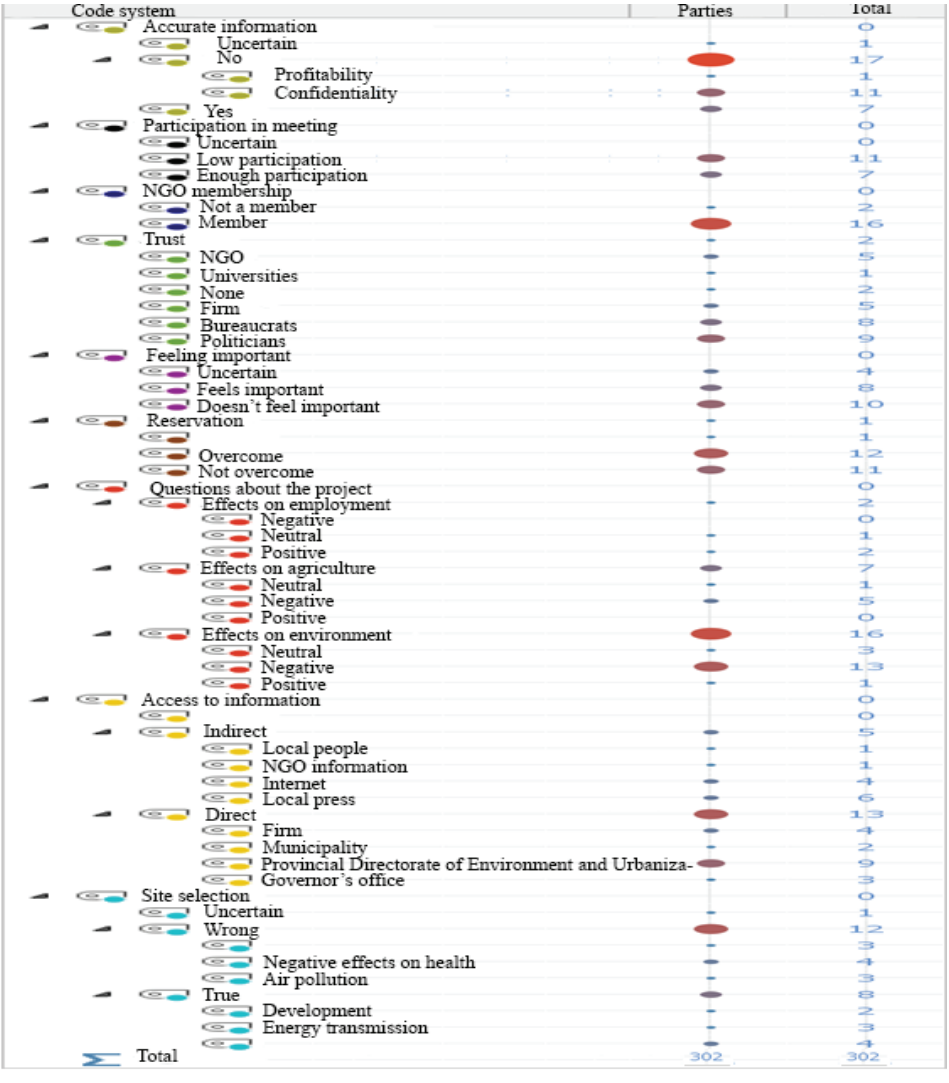
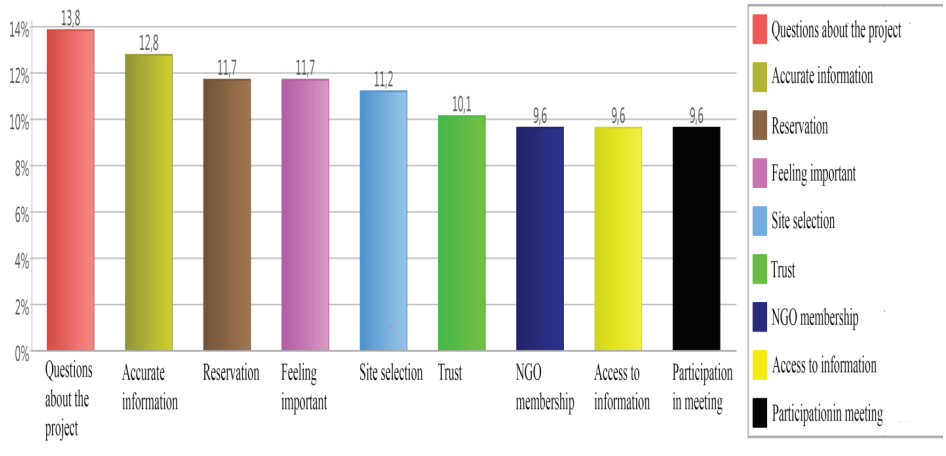


Figure 1 presents the code system on the left. Each code is presented in the same color with its subcodes. Frequence of the use of participants' opinions concerning the codes and subcodes is presented on the right through colors and numbers. The change of circles from blue to red and from small to large shows the increase in emphasis on the code. Therefore, participants believe that they weren't provided with accurate information about the projects due to concerns over profitability and confidentiality. Participants are mostly members of NGOs and they consider participation in meetings inadequate. Participants trust in the politicians and bureaucrats most. Participants are of the opinion that their views were taken into serious consideration during meetings and their reservations were overcome well. However, the question marks in their minds regarding the possible negative effects of projects on the environment weren't completely overcome. They accessed the information about projects directly through Çanakkale Provincial Directorate of Environment and Urbanization. The decision regarding the site selection for projects was not approved by the participants.

Secondly, frequence analysis was conducted through the "statistics" menu on the program. The most emphasized codes were demonstrated in this way.

Figure 2. Frequency of the Use of the Codes in the Study

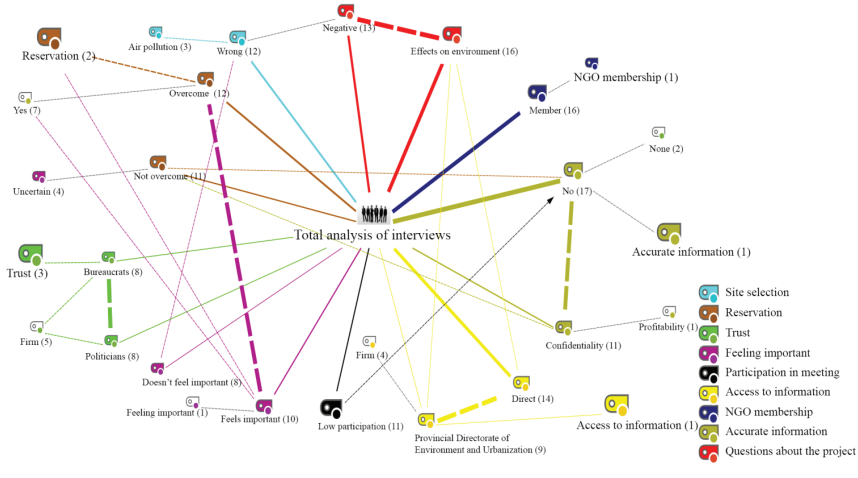


According to Figure 2, the most frequently emphasized themes were questions about the project, accurate information, reservations, feeling important and trust in order of importance. Figure 2 proves significant when analyzed together with Figure 1. According to this analysis, the question marks in their minds regarding the questions about the projects weren't overcome. In particular, they think that projects will have negative impacts on agriculture and the environment, their main livelihoods. Participants believe that they weren't provided with accurate information. The NGOs, media and the opposition party politicians bring about misinformation and confusion in their activities against the government officials and project owner companies, as a result of which local residents cannot decide whom to believe in. Participants think that their reservations concerning the projects were largely overcome and their opinions were taken into serious

consideration by government officials. They believe that site selection was wrong. While they show their content with investment in their local area, they also think that the selection of site for an enterprise likely to have negative effects on agriculture and environment, their main livelihoods, must be considered for other places as thermal plant projects could lead to environmental pollution. Despite all the question marks in their minds and opposition policies against the projects, participants have more confidence in politicians and bureaucrats as compared to university, firms or NGOs. This shows that the local residents trust the state and government more than other institutions and foundations, and they don't think the state and the government will treat them unjustly.

Thirdly, "single-case model" in MaxMap menu of the program was used in the analysis. A relationship map was created to show the relationship between codes and subcodes besides the relationship within codes and subcodes themselves. This map contains all information given in Figure 1 and Figure 2, and provides the researchers with the opportunity to consider all dimensions in the case. Each color in Figure 3 represents a code, and the same color is assigned to a code and its subcodes. While straight lines represent the relationship between codes, dashed lines represent the relationship between subcodes. Fine and thick straight lines and dashes represent the code frequency. Lines and dashes get thicker as the number of coding increases.

Figure 3. Codes-Subcodes Relationship Map



According to Figure 3, the "participation in EIA process" code in the centre has the strongest relationship with "accurate information" code as compared to other codes. This shows that firm and government officials do not provide accurate information to other parties in the process about the projects on grounds of confidentiality. Moreover, the parties other than the firm and government officials think that the impact of the projects on the environment will be negative; the decision of the site selection is wrong and this will cause air pollution. The reservations over the projects were partly overcome in public information meetings. Politicians and bureaucrats were trusted most with regard to projects. Reservations were overcome mostly because parties' opinions were taken into

serious consideration by officials. Participation in public information meetings was low, and the main reason for this was shown as the doubts about accurate information. Parties of the projects can gain access to the information about those projects directly through Provincial Directorate of Environment and Urbanization.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

The research problem of this study is what kind of problems the parties likely to be affected by projects in EIA process of thermal power plant projects encounter in the case of the city of Çanakkale in Turkey. Answers were sought for the questions of "What kind of problems do parties encounter in EIA process participation" and "Do the parties exert their influences on decision-making?". Considering the findings, it can be said that parties other than government and firm officials in EIA process experience the following problems in order of importance: the question marks in their minds regarding the projects weren't overcome; they think they weren't provided with accurate information about the projects due to concerns over confidentiality and firm profitability; they had reservations over the projects and those reservations weren't completely allayed by officials; selection of the site for projects was wrong despite the partial consideration of their opinions by officials. The participants also stated that their opinions were taken into serious consideration by government and firm officials, and their reservations concerning the projects were mostly overcome in this way. However, the interviews and public information meeting documents show that the parties other than government and firm officials did not exert any kind of influence on decision-making regarding the projects.

The findings in this study are compatible with the theoretical framework. In accordance with this, an EIA report is prepared prior to the implementation of projects that might have negative effects on the environment and living beings, and if the prevention of losses is not possible, the implementation of these projects is not allowed. Thus, precautions are taken before pollution occurs and more costly activities to overcome pollution are avoided. However, media news and field research findings show that the participation of the parties in the EIA processes is not sufficient especially in strategic investments such as energy in Turkey. Therefore, the findings of this study are compatible with the studies in relevant literature. Participation in EIA processes is for informational purposes in technical issues only, and participants are not supposed to take part in decision-making mechanisms in Turkey. Considering the indifference and lack of knowledge of the local people on technical issues, it is not possible for them to protect their interests in the project. Therefore, tools should be developed to ensure that independent experts, local administrations, universities and NGOs are also involved in public information processes in order to protect the interests of the local people. In the EIA reports prepared with a participatory approach, the opinions and suggestions of the local people, NGOs, experts, universities and local administrations should be taken into consideration besides those of the state and project owner organizations.

This study sought to reveal the problems of parties in participation in EIA process through thermal power plants case in the city of Çanakkale in Turkey. The significance of the study lies in the endeavor to reach all parties in the process, collect data through in-depth interview method as a qualitative research design, and present suggestions for national and local policy makers and decision makers. The limitations of the study are as follows:

the amount of interviews with the local residents can't be counted enough; all public information meeting reports could not be obtained from Ministry of Environment and Urbanization; and finally it was limited to only three thermal power plant projects in the city of Çanakkale. This study offers the potential of revealing more reliable results through a replication study on all power plant projects under way and their EIA processes across Turkey by reaching higher number of participants through a scale.

The data in this study could help the researchers planning to conduct studies on similar topics. The missing and neglected points are expected to guide the future studies. Moreover, the data in this study could serve as directive points to Ministry of Environment and Urbanization on the national level and Provincial Directorates of Environment and Urbanization on local level. Power plant projects are of strategic importance in Turkey as a developing country. However, it is important to note that all parties likely to be affected by projects must be incorporated into the process and they must be actively consulted for their opinions in decision-making for the legitimacy of those projects from site selection to implementation of the projects. It is possible to implement projects through the outmoded notion of policies "for the public despite people". However, the opposing media, opposing politicians and NGOs etc. are sure to perform activities against the projects. Since the continuity of governments depends on public support, it could be beneficial for central decision-makers to ensure that all parties participate in the EIA processes while important projects are being planned or implemented for the country. Taking everything one step further, the suggestion here is that rather than organizing public information meetings reserved for local residents, the governance techniques should be expanded to incorporate all parties into decision-making process; not only firms but also officials from governmental and state institutions should play active role in public information meetings; all parties should be allocated equal rights to speak in meetings; the reservations of local residents should be overcome; and EIA legislation should be amended to recognize all parties of projects in decision-making process.

TÜRKİYE'DE ÇEVRESEL ETKİ DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİNE TARAFLARIN KATILIMI: ÇANAKKALE İLİ TERMİK SANTRALLERİ ÖRNEĞİ

1. GİRİŞ

Hızlı nüfus artışı, sanayileşme ve kentleşmeye koşut olarak çevre üzerindeki baskılar sürekli artmaktadır. Çevre üzerindeki tahribatların canlı yaşamını tehdit ettiğinin anlaşılması ve bu durumun sürdürülemezliği anlaşıldıktan sonra, başta akademik düzeyde olmak üzere çeşitli düzlemlerde konu ele alınmaya başlamıştır. Bu bağlamda, 1972 Stockholm Konferansı'nın ana teması "kalkınma ve çevre" olarak belirlenmiş, Konferanstan sonra kalkınma ve çevre arasındaki ilişkinin önemine binaen "eko kalkınma", "çevresel açıdan güvenilir kalkınma" gibi kavramlar kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca, Konferans'tan sonra yayınlanan Stockholm Bildirgesi, uluslararası çevre hukukunun sonraki yıllarda gelişimi için bir temel sağlamıştır. İşte 1987'de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nca hazırlanan Ortak Geleceğimiz/Bruntdland Raporu'nda tanımlanan *sürdürülebilir kalkınma* kavramı aslında sınırlı kaynaklarla sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki ikileme çözüm getirmeye yöneliktir. Uluslararası ve ulusal kuruluşların

geleceğe yönelik planlarında, çevreye etkisi muhtemel projelerde sürdürülebilirliğin sağlanması temel prensip haline gelmiştir. Kaynakların verimli kullanımı ve uygulamada meydana gelebilecek zararların asgari düzeyde tutulmasını sağlamak gibi temel ölçütlere dikkat çeken sürdürülebilir kalkınma daha uzun ömürlü bir çevrenin temini için önemli bir dayanak haline gelmiştir. Doğal kaynakların aşırı kullanımı sorunu, çevreyi ciddi oranda etkileme potansiyeli bulunan her projenin daha planlama aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulmasını gerektirmektedir. Bu değerlendirmeye meşruiyet kazandırmak için de projeden etkilenmesi muhtemel tarafların değerlendirme sürecine dâhil edilmeleri gerekmektedir. ÇED süreci çevre üzerinde etkisi olabilecek projelerden etkilenmesi muhtemel tarafların projelere katılımına imkân sağlamaktadır. Türk çevre yönetiminde yasa koyucu ÇED için halk katılımını şart koşmuş, ancak sonradan Yönetmelikte yapılan değişikliklerle önemli endüstri dallarına ilişkin projelerde sürecin hızlandırılması adına halk katılımı gereksiz görülmüştür. Gerçekleştirilmesi düşünülen bir yatırım veya proje karşısında o yatırımdan/projeden etkilenmesi muhtemel kişi veya kişilerin bilgi edinmesi en tabi haklarıdır. Ancak, ÇED sürecinde bilgi edinme tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Halkın katılımı toplantılarını takip eden aşamalarda sürece dâhil olan yöre halkı ve diğer paydaşların proje hakkındaki görüşlerinin nihai ÇED raporunu etkileyebilmesi gerekmektedir. Yalnızca, böyle bir durumda ÇED sürecinde yönetişim ve demokratik katılımdan söz edilebilir.

2. YÖNTEM

Türkiye'de Çanakkale ili örneğinde termik santral projelerinin ÇED sürecinde projelerden etkilenebilecek tarafların katılımı konusunda ne tür sorunlar yaşandığı araştırma problemi olarak belirlenmiştir. Araştırmada, "Taraflar ÇED sürecine katılımda ne tür sorunlar yaşamaktadır? Tarafların alınan kararlar üzerinde bir etkileri var mıdır?" sorularına cevap aranmıştır. Türkiye'de, Çanakkale ili örneğinde, termik santral projelerinin ÇED süreçlerine projelerden etkilenmesi muhtemel tarafların katılımlarında ne gibi sorunlarla karşılaşıldığının belirlenmesi, ÇED süreçlerine tarafların katılımları konusunda karşılaşılan sorunların giderilmesi noktasında merkezi düzeyde Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, yerel düzeyde ise valilikler ve Çevre ve Şehircilik İl Müdürlükleri'ndeki karar vericilere yol gösterici nitelikte olması beklenen veriler sunulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamına Çanakkale ilindeki toplam 14 termik santral projesi girmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde ÇED süreci devam eden ya da henüz inşaatına başlanmamış projeler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma, Biga İlçesi'ndeki CENAL Entegre Enerji Santrali, Çan İlçesi'ndeki Çan 2 ve 18 Mart Termik Santralleri yetkilileriyle sınırlandırılmıştır. Bu araştırma çoklu örnek olay araştırması şeklinde düzenlenmiştir. Biga İlçesi'ndeki CENAL Entegre Enerji, Çan İlçesi'ndeki Çan 2 ve 18 Mart Termik Santrallerine ilişkin ÇED süreçleri örnek olaylar olarak incelenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu 9 sorudan oluşmaktadır. Görüşme kapsamında toplam 18 kişiyle görüşülmüştür. Temaların belirlenmesinden sonra, görüşme dokümanları MAXQDA Analytics Pro 18 deneme sürümü vasıtasıyla kodlanarak analiz işlemine hazır hale getirilmiştir.

3. BULGULAR

Katılımcılar, firmaların karlılığı azalmasın ve gizlilik gibi gerekçelerle projeler hakkında

doğru bilgilendirme yapılmadığını düşünmektedirler. Bilgilendirme toplantılarına katılımı yetersiz bulmakla birlikte çoğunlukla bir STK üyesidirler. Projeler konusunda en fazla siyasilere ve bürokratlara güvenmektedirler. Toplantı süreçlerindeki görüşlerinin önemsendiği, çekincelerinin önemli ölçüde giderildiği görüşündedirler. Bununla birlikte, projelerin çevreye etkisinin olumsuz yönde olacağı şeklindeki kafalarındaki soru işaretlerinin tamamen giderilemediğini düşünmektedirler. Projeler için yapılan yer seçimi kararını da pek doğru bulmamaktadırlar. Özellikle projelerin temel geçim kaynakları olan tarım ve çevre üzerinde olumsuz etkileri olacağı görüşündedirler. Katılımcılar kafalarındaki tüm soru işaretlerine, projeler aleyhine yürütülen muhalif politikalara karşın, siyasilere ve bürokratlara üniversite, firma ve STK'lardan daha fazla güvenmektedirler. Yani, yöre sakinleri arasında devlete güven diğer kurum ve kuruluşlara göre daha fazla olup, devletin kendilerini mağdur edeceğini düşünmemektedirler. Halkın bilgilendirilmesi toplantılarıyla projelere ilişkin çekinceler kısmen giderilmiştir. Projeler konusunda en fazla siyasilere ve bürokratlara güvenilmektedir. Bu konuda yetkililerce tarafların görüşlerinin önemsenmesi, çekincelerinin giderilmesinde etkili olmuştur. Halkın bilgilendirilmesi toplantılarına katılım yetersiz olup, bunun temel gerekçesi ise doğru bilgilendirme yapılmayacağı endişesidir. Taraflar projeler hakkındaki bilgilere Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü vasıtasıyla doğrudan ulaşmaktadırlar.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulgularının kuramsal çerçeveyle de örtüştüğü anlaşılmaktadır. Buna göre, çevre ve canlılar üzerinde olumsuz etkileri olabilecek projelerin uygulanmasından önce bir ÇED raporu hazırlanmakta, eğer zararların önlenmesi mümkün olmuyorsa bu projelerin uygulanmasına izin verilmemektedir. Böylece, daha kirlilik oluşmadan önlem alınmakta, kirlilik oluştuktan sonra ortadan kaldırmaya yönelik çok daha maliyetli faaliyetlerden kaçınılmaktadır. Ancak, Türkiye'de gerek medya haberleri, gerekse alan araştırmaları bulguları özellikle enerji gibi stratejik yatırımlarda ÇED süreçlerine tarafların katılımının yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Türkiye'de ÇED süreçlerine katılım teknik konularda bilgilendirme amaçlı olup, katılanların karar alma mekanizmalarında yer almaları öngörülmemiştir. Yöre halkının teknik konulardaki bilgisizliği ve ilgisizliği göz önünde bulundurulduğunda, projeye ilişkin çıkarlarını korumaları mümkün değildir. Bu nedenle, yöre halkının çıkarlarını korumak adına bağımsız uzmanların, yerel yönetimlerin, üniversitelerin ve STK'ların da halkın bilgilendirilmesi süreçlerine katılmalarını sağlamaya yönelik araçlar geliştirilmelidir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanan ÇED raporlarında devlet ve proje sahibi kuruluşların yanı sıra yöre halkının, STK'ların, uzmanların, üniversitelerin, yerel yönetimlerin görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Türkiye'de Çanakkale ili termik santralleri örneğinde tarafların ÇED süreçlerine katılımlarında yaşadıkları sorunları ortaya koymaya çalışan bu araştırmada, sürecin tüm taraflarına ulaşılmaya çalışılması, nitel bir araştırma şeklinde planlanarak derinlemesine görüşme yöntemiyle verilerin toplanması, merkezi ve yerel karar vericilere öneriler sunmayı hedeflenmesi güçlü yönleri olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, yöre sakinleriyle yeterince görüşme yapılamaması, ÇŞB'dan tüm projelere ilişkin halkın bilgilendirilmesi toplantı tutanaklarının alınamaması, sadece Çanakkale ilindeki faaliyette bulunan üç termik santral projesiyle sınırlandırılması araştırmanın zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bir ölçek yardımıyla daha fazla katılımcıyla Türkiye çapında yapılması planlanan tüm enerji projeleri ve ÇED süreçleri için tekrarlanarak

daha güvenilir sonuçlar elde edilmesi potansiyeli bulunmaktadır. Araştırma verilerinin ilk olarak, benzer konularda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara yardımcı olması beklenmektedir. Eksik bırakılan ya da gözden kaçan hususların ileride yapılacak çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir. İkinci olarak verilerin, merkezi düzeyde ÇŞB, yerel düzeyde İl Çevre ve Şehircilik Müdürlükleri yetkililerine yol gösterici olması beklenmektedir. Türkiye gelişmekte olduğundan enerji projeleri stratejik bir öneme sahiptir. Ancak, projelerin yer seçimi ve uygulanması sürecinde projelerin sahiplenilmesi ve meşruiyetinin sağlanması bakımından projeden etkilenmesi muhtemel tüm tarafların sürece dâhil edilmeleri, alınan kararlar üzerinde söz sahibi olmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, modası geçmiş halka rağmen halk için politikalarla projelerin uygulanması mümkündür, ancak muhalif medya, siyasiler, STK'lar vb. projeler aleyhine alanda faaliyet yürüteceklerdir. İktidarların varlığını sürdürmeleri halk desteğine bağlı olduğundan özellikle merkezi düzeyde karar verici konumda bulunanların ülke için önemli projeler hayata geçirilirken ÇED süreçlerine tüm tarafların katılımını sağlamaya özen göstermeleri yararlı olacaktır. Bu noktada bir adım ileri giderek, yalnızca yöre sakinlerini bilgilendirme toplantıları düzenlemek yerine, tüm tarafların karar alma süreçlerine dâhil edildiği yönetişim tekniklerinin uygulanması, halkın bilgilendirilmesi toplantılarında yalnızca firmaların değil, devlet kurumlarının da aktif rol almaları, toplantılarda taraflara eşit söz hakkı tanınması, yöre sakinlerinin endişelerinin yetkililerce giderilmesi, ÇED mevzuatının alınan kararlar üzerinde projelerin tüm taraflarının söz hakkı olacak şekilde düzenlenmesi önerilerimizdir.

REFERENCES

(Çanakkale, Türkiye)

Alıca, Süheyla Suzan. (2011). "Çevresel Etki Değerlendirmesinin Yargı Kararları Çerçevesinde İncelenmesi" Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt:15, S.3, s. 97-130

Aygün, Banu; Şakacı, Bilge Kağan. (2015) "Türkiye'de Çevreye Doğrudan Odaklı Çevreci Hareketler ve Çevresel Yaklaşımları Üzerine Bir Deneme" T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, s.139-162

Bal, Hüseyin. (2016), Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Sentez Yayınları, İstanbul

Baykal, Hülya; Baykal, Tan, (2008). " Küreselleşen Dünya'da Çevre Sorunları" Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:9, s.2-19

Bilgin, Nuri (2014). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Bozkurt, Yavuz. (2018), Çevre Sorunları ve Politikaları, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 5. Baskı

Bozkurt, Yavuz; Bayansar, Reha. (2016), "Yeni Toplumsal Hareketler Çerçevesinde Çevreci Hareket ve Gezi Parkı Olayları" Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, s.276-293

Cengiz, Gizem, (2011). "ÇED- SÇD İlişkisi ve Peyzaj Planma Sürecinde Stratejik Çevresel Değerlendirme'nin İrdelenmesi" Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi, Ankara.

Cerit Mazlum, Semra. (2011), Yeni Toplumsal Hareketler, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Yayın No:2345

Creswell, W. John. (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma Deseni, (Çev. Edt.) Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara

Glasson, John, Therivel, Rıkı, Chadwick, Andrew, (2012). "Introduction to Environmental İmpact Assessment" Simultaneously Published, Canada

Gönel Doğaner, Feride. (2002). "Globalleşen Dünya'da (Nasıl Bir) Sürdürülebilir Kalkınma" *Birikim Dergisi,* Sayı:158, s.72-80

Güler, Ahmet; Halıcıoğlu, Serkan; Taşğın, Serkan. (2015), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma, Ankara, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık

Gürseler, Güneş, (1999) "Türkiye'de Çevre Hukuku" Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 1999/3

Kara, Mustafa. (2012). "Gecekondu Dönüşüm Projelerinin Konut Sorununun Çözümündeki Rolü: Ankara ili Gültepe ve Yatıkmusluk Mahalleleri Örneği" Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta

Keleş, Ruşen; vd. (2015), Çevre Politikası, 8.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

Keleş, Ruşen. (2009), Çevre Politikası, İstanbul, İmge Kitapevi

Keleş, Ruşen; Hamamcı, Can, (1998). Çevrebilim, Ankara, İmge Kitabevi, 3.Baskı

Kılıçoğlu, Pınar. (2002), Türkiye'nin Çevre Politikalarında Sürdürülebilir Gelişme, Ankara, Turhan Kitabevi

Koparal, Savaş, (2012). Çevre Sorunları ve Politikaları, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Köse, Pınar, (2012). "Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Sosyal Gösterge Üzerine Eleştirel Bir Analiz: Niksar, Tokat Tepekışla Baraj ve Hidro Elektrik Santrali Projesi Örnek Çalışması" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Mozhı, Mullai Manı, (2010). "Urbanization And Its Impacts On Environment In Pudukkottaı, Tamılnadu" India Bharathidasan Universitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hindistan

Mustafa Ökmen ve Fatih Demir, "Türkiye'de katılımcı Çevresel Etki Değerlendirmesi Uşak İli Örneği" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:27

Öztürk, Serbay, (2007). "Çevresel Etki Değerlendirme Sürecine Halkın Katılımı: AHP Tekniği İle Bir Uygulama" Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Y.lisans Tezi)

Pallemaerts, Marc, (1992). "International Environmental Law From Stockholm to Rio:Back to the Future?" Review of European, Comparative & International Environmental Law, Volume:1, Issue 3

Rachel, Emas, (2015). "The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles" Florida İnternational Unıversity, s.1-3

Saygılı, Abdurrahman, (2007). Çevre Hukuku Açısından Çevresel Etki Değerlendirmesi, Ankara, İmaj Yay.

Serter, Gencay, (2006). "Türkiye'de Çevresel Etki Değerlendirmesi'nin Tarihsel Süreçteki Gelişimi" Planlama TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, 2006/1, s.43-52

Sharan, Merriam, (2013). Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, (Çev. Edt.)

Subaşıoğlu Doğan, Kara Mustafa, 2018 " Türkiye'de Yazılı Basın Aracılığıyla Suriyeli Göçmenler Vakasının Toplumun Kutuplaştırılmasında Siyasi Bir Araç Haline Dönüştürülmesi" IX. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale.

Şengün, Hayriye, (2015). "Türkiye'de Çevre Yönetimi ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Uygulamaları" Strategic Public Management Journal, Issue No:1, s.109-130

T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2017, 2016 Yılı Çevre Denetim Raporu, Ankara

Tont, Sargun, (2000). "Batı Ülkelerinde Kurtarıcı Çevreciliğin Kronolojisi" Türkiye'de Çevreciliğin ve Çevre Korumanın Tarihi Sempozyumu, İstanbul

Turan, Selahattin, (2013). Nitel Araştırma, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara

Turan, Emine Su; Güner, Esra Deniz (2017) "Türkiye'de Çevresel Etki Mevzuatındaki Değişimler" Doğal Afetler ve Çevre Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, ss:39-47

Turgut, Nükhet, (1997). "Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanmasında Katılımın Rolü" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 52 Sayı: 1

Türkoğlu, Funda, (2005). "Türkiye'de Çıkarılan ÇED Yönetmeliklerinin Karşılaştırılması ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Uygulanması" Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi, Trabzon.

Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan, (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 10. Baskı

"Çanakkale'de ÇED Toplantısına Alınmayan Çevrecilerden Tepki" https://www.haberler.com/canakkale-de-ced-toplantisina-alinmayan-8514561-haberi/ (Erişim Tarihi:22.05.2018)

"Danıştay Cerattepe'de Madencilik Yapılabilir Kararını Onadı" https://tr.sputniknews.com/cevre/201707061029159311-danistay-cerattepe-madencilik- onama/ (Erişim Tarihi:02.05.2018)

Demiral, Berkan, Evin, Hakan " Türkiye'de Çevre Politikalarının Gelişiminin Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği Üzerinden Değerlendirilmesi" *Akademik Platform* . http://i- sem.info/PastConferences/ISEM2014/ISEM2014/papers/B2-ISEM2014ID9.pdf (Erişim Tarihi: 04.01.2018)

"Köy ve Belde Nüfusları" http://www.karabiga.bel.tr/m/beldemizin-nufusu-artista (Erişim Tarihi:21.05.2018)

"What Is Sustainable Development" http://www.worldbank.org/depweb/english/sd.html (Erişim Tarihi: 29.04.2016)

Resmi Gazete,Sayı:30077,https://www.csb.gov.tr/gm/ced/index.php?Sayfa=sayfa&Tur=webmenu& Id=254 (Erişim Tarihi: 12.12.2017)

Richard, Wilson; vd. (2005). "People and Participation: How to Put Citizens at the Heart of Decision-Making" 2005, http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/People- and-Participation.pdf (Erişim Tarihi: 22.05.2016)

"Santrale Yeşil Işık Çıktı" http://www.safakgazete.com/santrale-yesil-isik-cikti-44285.html (Erişim Tarihi: 02.05.2018)

Melike Yalçın, "Türkiye'de Halkın Çevre Politikalarına Katılımı: Yasal Düzenlemeler ve Uygulamadaki Durum" 2012, s.1 http://politikekoloji.org/turkiyede-halkin-cevre- politikalarina-katilimi-yasal- duzenlemeler-ve-uygulamadaki-durum (Erişim Tarihi:24.11.2017)

Halkın Katılım Toplantısına Halk Katılamadı. http://t24.com.tr/haber/halkin-katilimi-toplantisina- halk- katilamadi,550410 (Erişim Tarihi: 22.05.2018)

http://siyasihaber3.org/e/ced (Erişim Tarihi: 22.11.2017)

http://www.wwf.org.tr/sizneyapabilirsiniz/uye_olun/ (Erişim Tarihi: 12.12.2017)

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5839GSDR%202015_SD_concept_defini ton_rev.pdf (Erişim Tarihi: 30.04.2016)

https://www.yerelnet.org.tr/koyler/koy.php?koyid=241276 (ErişimTarihi:21.05.2018) https://www.yerelnet.org.tr/koyler/koy.php?koyid=241016 (Erişim Tarihi:21.05.2018)

https://www.cnnturk.com/video/turkiye/iste-tartisma-yaratan-yeni-ced-yonetmeligi (Erişim Tarihi: 03.11.2017)

http://www.csb.gov.tr/gm/ced/index.php?Sayfa=sayfa&Tur=webmenu&Id=11223 (Erişim Tarihi:04.04.2017)

http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/greenpeace-y-ll-k-mali-figuerle/ (Erişim Tarihi: 29.08.2019).

"Ayvalık'ta çevreciler protesto etti ÇED toplantısı yapılmadı" https://t24.com.tr/haber/ayvalikta- cevreciler-protesto-etti-ced-toplantisi-yapilmadi,724991(Erişim Tarihi: 20.09.2019)

"Masalardaki tabakları kırıp ÇED toplantısını yaptırmadılar" https://www.dha.com.tr/son- dakika/masalardaki-tabaklari-kirip-ced-toplantisini-yaptirmadilar/haber-1665862 (Erişim Tarihi: 20.09.2019)

"Sinop'ta Halkın Katılımı Toplantısına Halk Katılamadı" http://t24.com.tr/haber/sinopta-halkin- katilim-toplantisina-halk-katilamadi-nukleere-hayir-diyenlere-polis-mudahale-etti,553905 (Erişim Tarihi:21.05.2018)

Çanakkale Valiliği Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nün 66577777-220.99-E.5053 Sayılı ve 13.06.2017 tarihli yazısı

1580 Sayılı Belediye Kanunu, RG: 14/04/1930-1470.

6831 Sayılı Orman Kanunu, RG: 08/09/1956-9402.

2872 Sayılı Çevre Kanunu, RG: 11/08/1983-18132.

29186 Sayılı Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği, RG: 25/11/2014-29186.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Nahit BEK Mustafa KARA
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Nahit BEK Mustafa KARA
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Nahit BEK Mustafa KARA
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Nahit BEK Mustafa KARA
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Nahit BEK Mustafa KARA

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:815-837
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.629382

-REVIEW ARTICLE-

STRATEGIC ALLIANCES IN AIRLINE BUSINESS: COMPARISON OF SKYTEAM, ONEWORLD, STAR ALLIANCE GROUPS

Sabiha ANNAÇ GÖV[1]

Abstract

Strategic alliance is the common use of resources and core competences by the enterprises in the production, distribution and development of goods and services in order to gain a competitive advantage in the sector. By using strategic collaboration techniques, airline companies can provide advantages such as economic, financial and managerial development, expansion of flight networks and increasing market share. Collaboration applications reduces the transfer and waiting times of passengers, provides more flight options, provides rewards for frequent flying passengers, provides reservation priority and standardized service. In this study, strategic cooperation techniques are explained; the quantity and qualifications of the Star Alliance, Skyteam and Oneworld alliances, which are strategic cooperation organizations, were compared according to many criteria such as number of members, annual income, market share, destination, daily flight. It was determined that the Star Alliance is advanced in terms of quantity and quality.

Key words: *Aviation Management, Strategic Management, Strategic Alliances, Airline Collaborations.*

JEL Codes*: L93, M16, L1, P13, N70.*

Başvuru: *04.10.2019* **Kabul:** *29.01.2020*

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ: SKYTEAM, ONEWORLD, STAR ALLIANCE GRUPLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Öz

Stratejik işbirliği, işletmelerin sektörde rekabetçi bir üstünlük elde edebilmek için mal ve hizmetin üretimi, dağıtımı ve geliştirilmesi konularında kaynaklarını ve öz yeteneklerini ortaklaşa kullanmalarıdır. Havayolu şirketleri stratejik işbirliği tekniklerini kullanarak ekonomik, finansal ve yönetimsel açıdan gelişme, uçuş ağlarını genişletme ve pazar payını arttırma gibi avantajlar sağlayabilmektedirler. İşbirliği uygulamaları; yolcuların aktarma ve bekleme sürelerini azaltmakta, daha fazla uçuş seçeneği sunmakta, sürekli ve sık uçan yolculara ödüller kazandırmakta, rezervasyon önceliği sağlamakta ve standartlaştırılmış hizmet sunma olanağı yaratmaktadır. Bu

1- Dr. Öğr.Üyesi. Gaziantep Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, sgov@gantep.edu.tr Orcid: 0000-0001-7601-559X

çalışmada stratejik işbirliği teknikleri açıklanmış; stratejik işbirliği örgütleri olan Star Alliance, Skyteam ve Oneworld ittifaklarının nicelik ve nitelikleri üye sayısı, yıllık gelir, pazar payı, destinasyon, günlük uçuş gibi birçok kritere göre karşılaştırılmıştır. Star Alliance ittifakının nicelik ve nitelik bakımından ileri seviyede olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Havacılık Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik İttifaklar, Havayolu İşbirlikleri.*

JEL Kodları: *L93, M16, L1, P13, N70.*

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'

1. INTRODUCTION

In today's economy, chance of companies' competing with their own resources and surviving alone is decreasing day by day. The advancement in information technology and communication and the realization of economic activities without national border have made companies open to the competition of all kinds of companies from all over the world. Even the largest and strongest companies are trying to use their resources more efficiently and to increase their competitiveness through mergers and strategic alliances. Until 1980, the International Air Transport Organization (IATA) has strictly adhered to airline service standards. Until this period, the rules of airline management, which had strict rules, gained momentum with the movement of liberalization. After the 80s, a new structure was created with the effect of liberalization in the airline sector and competition increased with the increase of the actors in air transport. Airline companies have entered into a process of cooperation and integration in order to get more shares from national and international markets and increase their competitiveness. According to Gudmundsson and Rhoades (2011), reducing costs is considered to be one of the most important driving forces for airlines to become members of global airline alliances.

The concept of strategy is actually a concept in terms of military and war tactics, but the concept of strategy has also been used in management science. The concept of strategy is defined as military substitution by considering everything carefully. In terms of management science, it can be defined as the guiding decision structures in determining the purpose of the enterprise, its reason of existence or its position in life (Cole, 1993: 102). Strategic cooperation is that enterprises use their resources and their skills in the production, distribution and development of goods and services in order to gain a competitive advantage in the sector.

Strategic partnerships considered as bilateral or multiple agreements; It can be seen that the enterprises bring their services together in a coordinated way for the common purpose. Doganis (2006) stated that components such as common brand, standardization of services, personnel and terminal facilities are the driving factors in strategic partnerships. Cravens et al., (1993: 55) defines strategic alliance is a tool to gain a competitive advantage in a product or in a market of the organization when environmental turbulence and diversity is high and the organization's skills and resource gaps are high, On the other hand, Spekman and Sawhney (1990: 90) have defined a strategic alliance as a collaborative relationship type, that "partners make significant investments to develop individual orientations towards a long-term collaborative effort and common goals".

1.1. Literature Review

Several recent studies about comparison of strategic alliances were discussed in this section. Min & Joo (2016) compared the performance of strategic alliances in the airline business. According to their study, joining an alliance does not certainly improve comparative activity efficiency for big airlines, but smaller alliances carry out better than the larger one. Alliance membership is not either positively or negatively associated with airline efficiency. So, airlines participating in an alliance group is enhancing their technical and scale efficiency seems vague.

Wang (2014) mentioned that airlines can affect consumer purchase intention by enhancing the customer perception of brand equity and brand preference by joining a global airline alliance. But product differentiation has become increasingly substantial, because of competition among airlines has led to the saturation of global airline alliances.

Kottas and Madas (2018) founded that alliance group membership is not associated with superior airline efficiency by implementing Data Envelopment Analysis (DEA) to assess the effect of alliance group membership on 30 major international airlines regarding period 2012–2016. In addition, they found that airlines with high freight traffic revenue share are more efficient than airlines demonstrating lower freight traffic revenue share. Furthermore, they mentioned that a statistically significant superior efficiency of Asian and European air carriers over American air carriers.

Tunahan *et all*. (2016) performed the comparative analysis of financial risk levels, measured over their financial ratios of the world's three largest global airline alliances (Star Alliance, Oneworld and Skyteam); which sell cheap tickets through low cost strategy by performing fuzzy logic method. They found that in terms of financial risk levels for the period of 2010-2014 there is no difference between alliances and low-cost airlines. However, the second analysis showed that there is difference between alliances and low-cost airlines in terms of financial risk levels.

Kiraci (2019) found that airline' liquidity, debt and profitability performances differed before and after membership to global alliances. According to his study Lufthansa has a good performance before joining global alliances. However, Lufthansa became fourth in financial performance after becoming a member of the global alliance. He found that the financial performance of Air New Zealand changed significantly after joining alliance.

Kazakova *et all.* (2018) conducted a research that helps in systematizing the most specific advantages received by the companies from participation in the alliance. This research can be divided into qualitative and quantitative. By using common loyalty program for customers, etc. quality benefits increase the attractiveness of the services of alliance members, such as an image strengthening and brand development, decrease in the risk of business due to the weakening of competition in the market.

As seen in the literature, the effects of participation were investigated more than the comparison of strategic alliances. So, this situation can be accepted as a research gap. In this study, topics such as code sharing, frequent flight agreement, pool agreement, partnership, block booking, commercial agreements, special proration agreement, which are known as types of cooperation in aviation market, will be clarified. A comparison of the three groups will be made by giving information about Skyteam, Star Alliance

and Oneworld alliances which are among the leading strategic cooperation groups in the airline sector.

The objective of this research is to investigate members of alliances by presenting members' current annual passengers, fleet, revenue, serviced countries etc. Some investigations were made about strategic alliances by other researchers. Major contributions of this study include literature survey about airline alliances and current situation of strategic airline alliances. This research presents comparison of three biggest alliances by evaluating studies that in literature.

1.2. Causes of Strategic Collaboration

The airline companies are merging with the aim of eliminating the negativities caused by being independent and increasing their activities. Thanks to the cooperation, airline operators have the opportunity to evaluate by combining the elements which are the capital, labour force, technology, education techniques and tools that they cannot use efficiently via alone, and they operate more effectively.

The reasons for the rapidly increasing airline mergers are as follows (Mühim, 2012):

• To increase their management skills and to create synergies in terms of both business and financial

• Extending fixed cost costs to a wider production volume by reducing production costs per unit and benefiting from economies of scale

• To diversify its products, customers and markets, to benefit from tax and structural advantages, to keep up with global changes

•To acquire the power of the market, borrow from interest rates below the market, make more use of technological developments

• The desire to preserve the company's position in the market, the desire to establish superiority in the market, to take psychological advantage versus becoming obsolete or retreat.

Participation of Turkish Airlines to the Star Alliance in 2006 has made structural change in firms' profitability. So, the current ratio and asset turnover rate of Turkish Airlines between 1992-2013 is modelled on return on equity. Membership of Turkish Airlines to the alliance has resulted a structural change on firm's return on equity (İlarslan *et all*, 2014:111). This shows one of the reasons for joining to alliance.

2. STRATEGIC COLLABORATION APPLICATIONS

Strategic collaboration is the common use of resources and core competences by the enterprises in the production, distribution and development of goods and services in order to gain a competitive advantage in the sector. The aim of strategic cooperation is to create new value by creating synergy in production, R & D and marketing (Sumer, 2003: 210).

The airline companies cooperate and develop in economic, financial and managerial terms, expanding their flight network and increasing their market share. It is aimed to make sectoral developments faster by using different types of cooperation arrangements

in air transport. The most common types of cooperation in airlines are code-sharing, frequent flyer, joint venture, pool agreement, and marketing collaboration methods.

2.1. Code-Sharing Agreement

Code sharing is the simplest application used in airline collaboration and its main purpose is to combine flight networks. In this type of cooperation, the flight schedules of the two airlines are organized in a coordinated manner. In the code sharing agreement, the transfer time of passengers and baggage is shortened and the loss of time is prevented because there is no waiting for transfer (Rajasekar and Fouts, 2009: 94).

Code-sharing airline companies use a common code, although their flights are different, they give a single flight code to the transfer flights between the two cities; Thus, they show the flight as a direct flight. In this way, passengers reach where they want to go in a shorter time and easily without any delay (Shweiger and Philippe, 2003: 14). Code sharing increases the commercial importance of airports and planned routes in global airline alliance networks.

In the study of Klophaus and Lordan (2018), the strategic cooperation groups were compared in terms of code sharing and the Oneworld group was found to be the most vulnerable. This means that the code sharing network will be most affected and damaged by the separation of a member company from the group. Skyteam can be less affected; Star Alliance is the least affected alliance organization. Star Alliance is seen as a collaborative partnership that offers the most robust code sharing against devastating events such as extreme weather events, strikes or terrorist threats.

Code sharing agreements are important because the flights of the member airlines appear direct flights. Code sharing provides many advantages for airline transport companies and passengers and brings along some disadvantages. Two airlines with different service quality are seen as disadvantages of customer satisfaction, catering and ground handling problems (Flights of fancy, 2015: 22).

2.2. Frequent Flyer Program Agreement

The frequent flight program agreement is an agreement made by airline operators to encourage passengers to fly more often with the same company by offering some prizes and opportunities. The main purpose of the airline transport companies, which frequently conducts frequent flight programs, is to create brand image and to increase their market share and revenue by awarding airline passengers frequently (Evans, 2001: 230).

Airline companies can set up three different flight classes: economy class, business class, and first class. While making these tariffs, strategies are created for each of the three classes and different services are offered. Passengers traveling for business travel more often. Frequent flight programs which increase the satisfaction and loyalty of frequent flying passengers and the company's frequent flight programs to business people who travel frequently are presented many awards like as free tickets, holidays and so on (Evans, 2001: 240). Usage Credit card such as Smart Card given to frequent flight program members decreases the waiting time of passengers and increases automation in ground services.

2.3. Pool Agreements

Airline companies often compete with at least one airline in each international flight. The two airlines share the revenues and expenses arising from the reciprocal flights in the pool agreements and jointly carry out the flight activities. Since the airline companies are in competition, the flight schedules are determined according to the intensity of the demand, and each company organizes several flight programs at the same flight point and at the same time. That many airlines fly to the same spot at the same time is reducing their occupancy rates and thus the costs are increasing. With the pool agreements, the number of passengers in an airplane is increased and costs are reduced by making common arrangements in flight frequency and flight tariffs of firms (Brekalo and Albers, 2016: 235).

The pool agreement has advantages in terms of passengers and the company. While the cost of companies is decreasing, passengers have the opportunity to get cheap but high quality service. The disadvantage of pool agreements is that the enterprises which are not in the pool of agreement face the destructive effect of competition.

2.4. Marketing Agreements

One of the most common types of cooperation in recent years is the marketing agreement. In particular, the expansion of information technologies and the increase of digital reservation and ticket sales systems have spread marketing agreements. Computerized reservation systems increase the occupancy rates of air transport companies at low cost, enable effective marketing at low cost and increase their market share (Elmuti and Kathawala, 2001: 215).

The main purpose of digital reservation systems and global distribution systems is the data on flights, seats and prices that can be controlled by airlines. With the loading of these data, it is possible to monitor the sales made through travel agents from the head office. (Glisson et al., 1996: 30).

Computerized reservation systems in the airline market have many advantages, but also cause some disadvantages. Companies outside computerized reservation systems are dependent on multinational companies to provide their services. In addition, the staff may be injured in the reservations due to errors in the determination of the fare and class. Further computerized reservation systems, monopolized structures in some regions can lead to a destructive competition.

2.5. Joint Venture

Joint Venture can be defined as an agreement that will restrict the parties to which two or more companies are required to perform a project together or to sign an economic activity (Dayındarlı, 2007: 53). Joint venture is simpler than merger and more comprehensive legal and economic formation than cooperation agreements. This type of collaboration is usually created to realize different economic activities such as R & D, marketing and distribution. Companies that sign a contractual partnership agreement share the profit, while at the same time they bear the risk and loss jointly (Grunow, 2012:434).

Local airline traffic in the USA constitutes 40% of the world's air traffic (FAA, 2018). In

other words, approximately half of the airline traffic is in the USA. The basis of partnership agreements in the airline industry is based on the purpose of building a bridge between the United States and Europe. Using the advantages of large-scale partnerships, airline companies can also catch up with the common market research, marketing, distribution channels, product diversification, and long-term global airline companies (Elmuti and Kathawala, 2001: 215).

2.6. Blockspace Agreement

One of the two airlines to reserve seats or cargo from one flight to another is called a block booking agreement. If the cost of arranging flight schedules to any location due to insufficient demand, the seats of another airline company are sold and costs are reduced. With the block booking agreement, while the costs of the two airline companies are falling, new lines of activity are determined and their fields of activity are expanded (Sobie, 2007: 63).

2.7. Commercial Agreements

It is an agreement that allows an air transport company to grant traffic permit to the other airline company and to charge a certain fee per passenger (Glisson et al., 1996: 30). In the case of non-reciprocal travel, commercial agreements benefit the airline of the rightful one, such as to provide income in exchange for its own market share from the one-way airline.

2.8. Pro-rate agreement

The special proration agreement allows the airline company to transfer passengers to each other's flights by making a deal with another firm operating on that line, in exchange for a fixed fee or commission (Ratliff and Weatherford, 2013: 28). Thanks to special proration agreements, the airline company is able to reach the points where it does not fly, expand its potential market and create additional passenger capacity. For example, a proration agreement was made between Turkish Airlines and Virgin America in 2013. Thanks to this deal, passengers traveling to America made it possible to travel to Los Angeles via the Virgin America flights to 31 destinations, including San Francisco, Portland, Seattle, Dallas, Fort Worth, and Cancun (airporthaber, 2013).

3. RESEARCH METHOD

Descriptive research method was used in this study. this method is preferred by many researchers since the researches can be carried out without disturbing the natural conditions in the examination process or making any changes in the examined environment (Çepni, 2010). Descriptive studies are mostly cross-sectional studies. Studies that involve observing a case or sample at a certain time are called cross-sectional studies. The main limitation of cross-sectional research is that they have only one historical context. (Earl, McCarthy, & Soule, 2004: 101). The sample of the research consists of Skyteam, Staralliance and Oneworld member companies. Corporate websites of airline companies that are members of the airline collaborations included in the sample were analyzed with a descriptive survey model. The model; It is a research method that aims to describe a

situation that exists in the past or still as it exists (Karasar, 2007: 77). In this study, the descriptive characteristics (membership date, number of employees, income, number of fleets) of companies that are members of strategic collaborations are presented in tables and comparisons are made.

4. RESULTS

Over the years, national and private air transport companies have been operating under IATA (International Air Transport Organization) rules for service and ticket fees. The fact that the airline companies are fully dependent on IATA rules, the airline companies' ticket prices, flight lines, working conditions and service types have been determined by IATA, has led to the formation of oligopoly in the airline sector. Today, airline companies use code sharing agreements and frequent flight programs. The most important reason for this is that both methods are easy to implement and do not bring any additional cost to airlines. In this way, airline companies expand their flight network and increase the number of passengers they carry, without investing in additional costs. Strong and large airline companies have established airline carriers called mega carriers by buying small airlines.

The spread of global distribution systems and the use of computerized reservation systems developed for air transport companies have resulted in large groups of partners. The most important and conspicuous of these alliance groups are Star Alliance, Oneworld and Skyteam (Czipura and Jolly, 2007: 60).

4.1. Star Alliance

Star Alliance, founded in 1997 by six major airlines such as Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines (SAS), Thai Airways, United Airlines and Varig Airlines, has been a pioneer for other partnerships and alliances. Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, British Midland, Mexicana Airlines, Singapore Airlines and Turkish Airlines also joined the group. It has 28 members (Star Alliance, 2018). Members of Star Alliance are showed in Table 1.

Table 1. Members of the Star Alliance (Star Alliance, 2018)

Airline	Country	Member Since	Fleet Size	Total revenue	Number of employes	Countries served	Annual passenger
Adria	Slovenia	09/2004	21	0.164 Bil Usd	493	17	0.98 million
Aegean	Greece	06/2010	46	1.12	2285	44	7.37 mil
Air Canada	Canada	Founder	390	12.52	32000	61	48 mil
Air China	China	12/2007	397	5.99	29429	42	33.14 mil
Air India	India	07/2014	125	3.3	10411	28	24.6 mil
Air New Zealand	New Zealand	03/1999	112	3.9	12000	17	17 mil
ANA	Japan	10/1999	266	18.5	13928	22	53.9 mil
Asiana Airlines	South Korea	03/2003	84	5.374	11634	22	19.5 mil
Austrian	Austria	03/2003	83	2.47	6914	57	12.9 mil

Avianca	Colombia	06/2012	189	4.4	19000	27	29.4 mil
Brussels Airlines	Belgium	12/2009	54	1.557	4000	54	9.1 mil
Copa Airlines	Panama	06/2012	102	2.53	9204	32	13.3 mil
Croatia Airlines	Croatia	12/2004	12	0.276	1102	19	2.13 mil
Egypt Air	Egypt	07/2008	69	1.57	9000	47	7.33 mil
Ethiopian Airline	Ethiopia	12/2011	108	3.32	16732	75	10.63 mil
EVA Air	Taiwan	06/2013	79	4.10	10950	18	12 mil
LOT Polish A.	Poland	10/2003	75	1.51	1690	50	9 mil
Lufthansa	Germany	Founder	357	20.16	37500	76	66.2 mil
Scandinavian A.	Sweden	Founder	156	5.20	10261	30	30 mil
Shenzhen Airlines	China	11/2012	191	3.86	25304	7	30.22 mil
Singapore A.	Singapore	04/2000	112	8.51	14765	32	19.51 mil
South African A.	South Africa	04/2006	48	2.0	5752	22	6.8 mil
Swiss	Switzerland	04/2006	90	5.0	8834	43	16.9 mil
TAP Portugal	Portugal	03/2005	91	3.46	7470	34	14.2 mil
Thai	Thailand	Founder	100	5.73	22370	31	25 mil
Turkish Airlines	Turkey	04/2008	329	9.40	24075	122	68.6 mil
United	United States	Founder	1306	40.3	90900	48	156 mil

The main purpose of the Star Allience is to create a homogeneous product with the common system that allows each airline to recognize the flight program, to provide quality goods and services to its passengers and to establish a global communication network covering many countries of the world.

Star Alliance has established a global communication network that provides many services ranging from frequent flight schedules to uninterrupted travel to international travellers. With a network of more than 192 countries in the world and more than 1330 destinations around the world, the network offers a global network that easily meets passengers' ticketing or booking requests and offers the opportunity to travel anywhere in the world. Star Alliance offers frequent flyer program rewards, which offer deals such as price reductions or free tickets on flights with any member of the airline. The elite passengers who receive the gold membership of the Star Alliance can use the comfortable and luxurious waiting lounges and benefit from all kinds of services in more than 1000 airports around the world. Especially with open tickets given to businessmen, changes can be made to the airport or airline ticket sales branches without any need to change the destination and date, and it is possible to fly with any Star Alliance member and to postpone the ticket. By signing a global product agreement, Star Alliance members can get support for all travel organizations and standardized products in all member airline

companies and around the world. The product guarantee is provided to the passengers with the global product agreement application and the problems caused by the company difference are generally eliminated (Star Alliance,2018).

Star alliance members increase the number of passengers and the number of passengers they carry by making code sharing, frequent flight program, pool agreements and decrease their costs. Passengers of member companies have many advantages such as quality service, low price and mileage. As a result of these advantages, it is possible to work profitably and efficiently; there is a competitive advantage against other alliances (Czipura and Jolly, 2007: 60).

In general, the Star Alliance group offers many advantages such as flying to new destinations, protecting against negative effects of competition, creating effective and efficient work, creating financing opportunities and providing ease of marketing and continues to develop with new services. However, for the sustainability of success, it is necessary to remove the differences between airline companies, to balance the quality of service and to standardize.

Within the scope of social responsibility, the Star Alliance group has emphasized economic sustainability, climate and environmental responsibility, corporate citizenship, but does not mention specific studies as an alliance, and member enterprises are working on what individual sustainability studies are.

4.2.Oneworld Alliance

Oneworld, which was established in 1999 between American Airlines, British Airways, Quantas Airlines, Cathay Pasific, Finnair, Iberia and Lanchile airlines, has aimed to provide services to passengers all over the world. Oneworld, consisting of 15 members, provides access to 1016 destinations in 151 countries and provides all necessary services to passengers (Oneworld, 2018). Oneworld members consist of 13 airlines as shown in the table below. In addition, Oneworld Airline Affiliates and Oneworld Connect provide support for the association to work actively. Therefore, it is accepted as 15 members. It can be seen on table 2 as 13 members. Oneworld ‘s member airlines offer more than 650 private waiting rooms in different parts of the world, offer the opportunity to benefit from rest and other services in waiting rooms to passengers especially those who are frequent flight program members. Passengers may be privileged with the American Airlines’ Advantage, the Executive Club of British Airlines, the Marco Polo Club of Cathay Pasific and the frequent flyer program award of Finair Plus, Quantas Frequent Flyer and Iberia Plus (Czipura and Jolly, 2007: 60; oneworld, 2018).

Table 2. Members of the Oneworld

Airline	Country	Member Since	Fleet Size	Total revenue	Employes	Country served:	Annual passenger
American Airlines	United States	Founder	956	44.54 bil usd	104.400	50	203.7 mil
British Airways	United Kingdom	Founder	275	13.020 mil gbp	45000	80	44.142 mil
Cathay Pacific	Hong Kong	Founder	146	97.284 mil	33,000	30	34.8 mil
Finnair	Finland	09/1999	79	2,568 mil	6462	30	12 mil
Iberia	Spain	09/1999	85	340 million	7300	47	19 mil
Japan Airlines	Japan	04/2007	164	53.516 bil	33000	20	34.8 mil
Latam	Chile	06/2000	313	8.494 bil Usd	40000	23	50 mil
Malaysia Airlines	Malaysia	02/2013	80	4.851 mil	10,799	17	75 mil
Qantas	Australia	Founder	127	17.6 mil	33.000	20	22 mil
Qatar Airways	Qatar	10/2013	220	42.229	45.633	100	34.2 mil
Royal Jordanian	Jordan	04/2007	26	653.3 million.	4,016	40	3.3 mil
S7 Airlines	Russia	11/2010	91	4.4 bil rubles	3000	20	15.9 mil
SriLankan Airline	Sri Lanka	05/2014	27	126.9 bil usd	7019	48	5.5 mil

Source: Own presentation by researching web sites of airline corporations.

Oneworld airline companies pay attention to quality service on their flights all over the world; It makes transfers as easy as possible during transfers, especially by providing special services for passengers under protection such as children, disabled and elderly.

Oneworld has classified its work in environmental, human and social terms on sustainability. Oneworld plans to gradually reduce carbon emissions from 2020 to 2050 and plans to reduce noise pollution and fossil fuel dependence. It works philanthropically with UNICEF. At the local level, all members are closely involved with community organizations such as schools, arts and youth groups. It is determined that It helps in extraordinary humanitarian situations. For example, it helped homeless people in Haiti earthquake in 2010, in Japan 2011 earthquake, in Nepal 2015 earthquake (oneworld, 2018).

4.3.SkyTeam Alliance

Established in 2000 and consisting of 20 airlines, SkyTeam aims to provide passengers with a broader transportation network, tariff diversity and easy check-in at airports in 10 countries in 177 countries (SkyTeam, 2018). It can be seen on table 3. SkyTeam aims to increase the share they receive from airline transportation through code sharing agreements and frequent flight programs offered passengers and aims to strengthen the structures of the group members and create competitiveness with the financial support to each other. SkyTeam, known as the world's second largest alliance group, is increasing its number of flights every day.

Table 3. Members of Skyteam Alliance (Skyteam, 2018)

Airline	Country	Member Since	Fleet Size	Total revenue	Countries served	Annual passenger
Aeroflot	Russia	04/2006	197	427.9 billion	51	29 mil
Aerolineas Argentina	Argentina	08/2012	84	2.04 bil (usd)	13	11.5 mil
Aeromexico	Mexico	Founder	125	53.9 mil(mxn)	24	19.6 mil
Air Europa	Spain	09/2007	51	1.79(eur)	23	10.6 mil
Air France	France	Founder	348	24.8 (eur)	92	93.4 mil
Alitalia	Italy	01/2009	123	3.3 mil (eur)	41	22.6 mil
China Airlines	Taiwan	09/2011	98	133.4 (twd)	29	14.6 mil
China Eastern	China	06/2011	581	104.2 bil. (rmb)	33	101.7 mil
China Southern	China	11/2007	702+	114.9 bil (rmb)	40	115 mil
Czech Airlines	Czech Republic	03/2001	18	7.975 bil (czk)	25	2.7 mil
Delta Airlines	United States	Founder	800+	40 bil (usd)	62	180 mil
Garuda International	Indonesia	03/2014	196	3.86 bil (usd)	14	35 mil
Kenya Airways	Kenya	09/2007	36	106.2 bil (kes)	41	4.5 mil
KLM	The Netherlands	09/2004	71	24.8 bil (eur)	71	30.4 mil
Korean Air	South Korea	Founder	162	11.5 tri (krw)	46	26.8 mil
MEA	Lebanon	06/2012	18	1.013 bil (lbp)	22	2.7 mil
Saudia	Saudi Arabia	05/2012	129	5.12 bil (usd)	36	32.37 mil
TAROM	Romania	06/2010	23	423 mil(usd)	22	2.4 mil

Vietnam Airlines	Vietnam	06/2010	96	62.151 bil(vnd)	17	20.6 mil
Xiamen Air	China	11/2012	144	20.8 bil (cny)	14	25 mil

In August 2002, the Alliance launched its service, SkyTeam Europe Pass, aimed at passengers traveling to European destinations, particularly for holiday purposes. This personalized ticketing system has provided a new dimension for SkyTeam passengers to visit different places on the European continent. The SkyTeam Europe Pass provides the convenience and speed, discount prices and extra flight miles for each flight route. SkyTeam added America Pass service In July 2004 and Asia Pass service In October 2005 to the flight network portfolio. Also, SkyTeam incorporates SkyTeam Cargo.

Members have the opportunity to save on costs thanks to the synergy created by the sharing of three or more member airlines in the same area. For example, combining common placement and staff of check-in areas reduces cost of ground services and staff while ensuring efficiency. All common SkyTeam members share services at the airport, from check-in counters, self-service kiosks and luggage delivery areas to SkyTeam's first exclusive check-in area.

Members can obtain a broader brand recognition and exposure, improve market positioning, and increase access to new points; uses Sky Team's structure to increase customer service, cost savings and information sharing. Member brands increase the global presence of the partnership and reinforce brand awareness while reaching the key regions of the world. Through alliance, member airlines benefit from both information sharing and sharing of best practices, especially in security, customer service and operational efficiency. The most important element of SkyTeam's global network is the unique hub and spoke of a unique connection and convenience for customers to reach their destination at any point of the world using their member airlines. The SkyTeam ID represents not only the responsibility of each member airline to the alliance partnership, but also the responsibility to provide high quality service to its customers.

Looking at the corporate social responsibility activities of the SkyTeam alliance, it is seen that it also carries out environmental and social responsibility activities while making a profit. It is stated that there is organizational justice among the employees, and employees are given environmental sustainability awareness training.

4.4. Comparison of Star Alliance, Oneworld and Skyteam

According to IATA data; In 2017, 41.8 million flights were performed with 4.1 billion passengers worldwide (IATA, 2018). According to IATA, an important source of data on scheduled air transport in the world; In 2016, a total of 3,810 billion passengers were transported and in 2017 it was reported that it increased by 7,1% to 4,081 billion. 54.9 million tons of air cargo services were provided. According to 2016 data; If we look at the market share of global airline alliances, Star Alliance is at the top of the list with 23.8 percent. In the second place, SkyTeam took the second place with 20.6% and Oneworld took a share of 17.8%. Other airlines have been in the market with 37.8 percent (IATA, 2018). According to these data, Star Alliance, Oneworld and Skyteam represented more than 50% of global capacity.

If alliances are compared in terms of the number of employees, fleet size (number of aircraft), number of destinations, annual number of passengers, annual income, number of daily flights, and number of countries served, it is seen that the Star Alliance is the most powerful one. In terms of customer satisfaction, Star Alliance is the best in alliances. Compared to the services offered in the three alliances; it is seen that all three of them offer the same services as frequent flyer ease and e-ticket opportunity.

A comparison of Star Alliance, Oneworld and Sky Team alliances is presented in the table below.

Table 4: Comparison of Airline Alliance Groups Star Alliance, Oneworld and Skyteam

Facility	Star Alliance	Oneworld	SkyTeam
Incorporation date	14 May 1997	1 February 1999	22 June 2000
Slogan	The way the earth connects	Oneworld revolves around you	Caring more about you
Size	The largest one	The smallest one	The youngest and growing one
Employees	460238	317028	452590
Category	Global network	Evenly spread throughout the world	Very strong in the European Union countries
Alliance members	28 airlines	13 airlines	20 airlines
Benefits	e-ticketing available	First one to issue interlining e-tickets	e-ticketing available
Loyalty Programs	Frequent flyer programs available	Frequent flyer programs available	Frequent flyer programs available
Performance	%88,13	%88	%85,11
Average delay in minutes	13,73	13,48	17,63
Lounge	1000 +	650 +	600 +
Passenger patronage	727 million	557 million	665 million
Countries services	192	161	177
Destinations	1330	1016	1062
Fleet size	4657	3560	3054
Headquarters	Frankfurt	New York	Amsterdam
Customer satisfaction	Excellent	Fair	Fair
Annual revenue	170 million $	125 million $	150 million $
Daily flight	18800+	12750	16609
Market share (2016)	%23,8	%17,8	%20,6

Source: Own representation by researching web sites of airline alliances.

According to Skytrax, the international aviation organization, Star Alliance has been the best airline alliance in 2017. Star Alliance has been voted the World's Best Airline

Alliance for 2018 by travellers in the global passenger satisfaction survey, with Oneworld in 2nd place and SkyTeam in 3rd position (Skytrax,2018). Skytrax can rate up to five stars from a star as rating airline companies. While Skytrax is ranking the classification, it evaluates the qualifications of airline companies in terms of many criteria. These criteria include many qualities including seat comfort, in-flight entertainment, cabin cleanliness and condition, service quality, service efficiency and cabin safety standards (Skytrax, 2017). According to Li (2017), the Skytrax Global Airline Rating Program (1-5 stars) has a low reliability compared to airline companies' information on Twitter. Although Li presented these results, according to Skytrax that the 5-stars airline companies in Asia and the Middle East can be interpreted to be objective in spite of global powers in America and Europe. For example, According to Skytrax, Turkish Airlines has four stars. There are four "five stars" rating airlines in the Star Alliance association. There are eight "four stars" rating airlines; 15 airline companies have "three stars" rating.

According to Skytrax (2017); The 5-stars members of the Star Alliance, Skyteam and Oneworld alliances are as follows:

Table 5: The Origins of Five Star Airline Companies and their Alliances (Skytrax, 2017)

5 stars airlines	Origin	Alliance
ANA All Nippon Airways	Asia	Star Alliance
Asiana Airlines	Asia	Star Alliance
Cathay Pacific Airways	Asia	Oneworld
Etihad Airways	Middle East	*No alliance*
EVA Air	Asia	Star Alliance
Garuda Indonesia	Asia	Skyteam
Hainan Airlines	Asia	*No alliance*
Japan Airlines	Asia	Oneworld
Lufthansa	Europa	Star Alliance
Qatar Airways	Middle East	Oneworld
Singapore Airlines	Asia	Star Alliance

When the data in this table are examined, it is noteworthy that there is no USA airline company. While 10 of the 5 stars airlines are of Middle Eastern and Asian origin, only 1 (Lufthansa) is of European origin. It is seen that the two-star airlines (Etihad and Hainan) are not members of any alliance. However, Etihad and Hainan aren't member of any alliance they have got five stars airlines award. As defined by Min & Joo (2016) and Kottas & Madas (2018) joining the alliance does not necessarily improve comparative activity efficiency for big airlines, but smaller alliances perform better than the larger one.

The world's top 10 airlines 2018

1. Singapore Airlines
2. Qatar Airways
3. ANA All Nippon Airways
4. Emirates
5. Eva Air
6. Cathay Pacific Airways
7. Lufthansa
8. Hainan Airlines
9. Garuda Indonesia
10. Thai Airways
11.

The world's best low-cost airlines 2018

1. AirAsia
2. Norwegian
3. EasyJet
4. Jetstar Airways
5. AirAsia X
6. WestJet
7. IndiGo
8. Southwest Airlines
9. Eurowings
10. Scoot (Skytrax,2019)

It is noteworthy that the best low-cost airlines companies are not members of any airline alliances or are not accepted as members by alliances. Therefore, it can be said that; airline alliances are not low-cost airlines; alliance is a type of cooperation formed by airline companies offering full service.

CONCLUSION

Advances in technology, communication and transportation, along with economic, social and political developments in the world, have also affected the aviation sector. The competitive battle between businesses has also manifested itself in airline companies. In order to remain strong in this war, it has been necessary to create strategic alliances.

In order to be successful in the international markets in the air transport sector, it is necessary to facilitate the needs of the customers and expand the range of services. Providing passengers with the opportunity to reach the destinations where they want at any time is a difficult task for a company that requires cost-effective, hardware-wide investments. Overcoming these challenges was possible by reducing costs, providing customer needs solely building strategic alliances.

The aims of Strategic alliances between airlines are entering new markets, sharing information technologies, reducing costs, reducing risk and competition. Airline alliances reduce the transfer and waiting times of the passengers traveling, expand the range by offering more flight alternatives, provide various prizes for frequent flying passengers, and provide advantages such as discount and booking priority. Thanks to the strategic alliances' practices, the company provides advantages such as high-quality service, shared training for the employees, common use of maintenance and repair points, and ease of change in spare parts.

Increasing demands on the airline sector leads to the growth of the airline market and the formation of harsh competition conditions. These competition conditions encourage airline companies to become partners and increase the quality of services. Competition conditions also reduce ticket prices.

The contribution of this study is representation of literature in alliances in various aspects. Major contribution of this study includes comparison of airline alliances and current situation of strategic airline alliances. This research presents comparison of three biggest alliances by evaluating studies in literature. This research presents the alliances to identify their relative positions in the industry. Moreover, this study can be base research for future scientific studies. In the study, the strategic cooperation types and advantages are presented and Star Alliance, Skyteam and Oneworld alliances are compared by creating a table and it is determined that Star Alliance is more preferred than the others in terms of the number of member companies and qualification. In addition, it was found that the 5-stars airlines were mostly in the Star Alliance according to the Skytrax rating agency. And it was determined that the airline companies, which are members of airline alliances, are also full-service airlines. Low-cost airline companies are not accepted as members of the alliance. When the groups of strategic collaborations were compared on sustainability, it was found that the Oneworld alliance took more concrete steps than others.

When alliances are compared in terms of the number of employees, fleet size (number of aircraft), number of destinations, annual number of passengers, annual income, number of daily flights, and number of countries served, it is seen that the Star Alliance is the most powerful one. In terms of customer satisfaction, Star Alliance can be evaluated excellent but Skyteam and Oneworld can be evaluated fair. Compared to the services offered in the three alliances; it is seen that all three of them offer the same services as frequent flyer ease and e-ticket opportunity. In addition Skyteam can be seen very strong in the European Union countries and the youngest one.

This study shows alliances' status tables which have never been encountered before. This study provides a basis current situation for comparison of strategic alliances in the aviation sector. The strategic cooperation of the airlines offers advantages; but also, it can cause the risk of monopolistic formation. This could mean expensive tickets for the passengers and

the fact that they can doom to high prices. That is why; in future studies, the evaluation of the cooperation in the aviation sector for customers may be examined. Further analyses may concentrate on examining a bigger sample of companies of alliances, and also deeper analysis aiming on capital structure influences, and performance indicators.

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ: SKYTEAM, ONEWORLD, STAR ALLIANCE GRUPLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

1. GİRİŞ

İkili veya çoklu anlaşmalar olarak görülen stratejik ortaklıklar; işletmelerin ortak amaç doğrultusunda hizmetlerini koordineli bir şekilde bir araya getirmeleri olarak görülebilir. Doganis (2006) çalışmasında ortak marka, servislerin standartlaşması, personel ve terminal kolaylıkları gibi bileşenlerinin stratejik ortaklıklar konusunda itici faktörler olduğunu belirtmiştir. Cravens ve diğerleri, (1993:55) stratejik bir ittifakı; çevresel türbülans ve çeşitlilik yüksek olduğunda; kuruluşun beceri ve kaynak boşlukları yüksek olduğunda; kuruluşun bir ürün veya pazarda rekabet avantajı kazanması için bir araç olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, Spekman ve Sawhney (1990:90), stratejik bir ittifakı "ortakların uzun vadeli işbirlikçi bir çaba ve ortak hedeflerine yönelik bireysel yönelimleri geliştirmeye yönelik önemli yatırımlar yapmaları" şeklinde bir işbirliğine dayalı bir ilişki türü olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada, havacılık pazarında işbirliği türleri olarak bilinen kod paylaşımı, sık uçuş anlaşması, havuz anlaşması, ortaklık, blok rezervasyonu, ticari anlaşmalar, özel orantı anlaşması gibi konular açıklanacaktır. Havayolu sektörünün önde gelen stratejik işbirliği grupları arasında yer alan Skyteam, Star Alliance ve Oneworld ittifakları hakkında bilgi verilerek üç grubun karşılaştırması yapılacaktır.

1.1. Literatür Özeti

Bu bölümde stratejik ittifakların karşılaştırılması ile ilgili birkaç çalışma tartışılmıştır. Min & Joo (2016) havayolu işindeki stratejik ittifakların performansını karşılaştırmıştır. Wang (2014), havayollarının, küresel bir havayolu ittifakına katılarak müşteri marka eşitliği ve marka tercihi algısını artırarak tüketici satın alma niyetini etkileyebileceğini belirtmiştir. Kottas ve Madas (2018), ittifak grubu üyeliğinin Veri Zarflama Analizi (DEA) uygulayarak üstün havayolu verimliliğiyle ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir.

1.2. Stratejik İşbirliği Uygulamaları

Hava taşımacılığında farklı işbirliği düzenlemeleri kullanılarak sektörel gelişmelerin daha hızlı hale getirilmesi hedeflenmektedir. Havayolu şirketlerinde en yaygın işbirliği türleri kod paylaşımı, sık uçan yolcu, ortak girişim, havuz anlaşması ve pazarlama işbirliği yöntemleridir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Betimleyici araştırmalar çoğunlukla kesitsel araştırmalardır. Araştırmanın örneklemi Skyteam, Staralliance ve Oneworld üye şirketlerinden oluşmaktadır. Örnekleme dahil edilen havayolu işbirlikleri

üyeleri olan havayolu şirketlerinin kurumsal web siteleri betimsel tarama modeliyle incelenmiştir. Tarama modeli; geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yöntemidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşullan içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2007: 77).

3. BULGULAR

Global dağıtım sistemlerinin yaygınlaşması ve havayolu ulaştırma şirketleri için geliştirilen bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılması ile büyük ortaklık grupları oluşmuştur. Bu birleşme grupların en önemli ve göze çarpanları Star Alliance, Oneworld, Skyteam'dir. Star Alliance 1997 yılında kurulmuştur ve 28 üyesi vardır (Star Alliance, 2018). Oneworld işbirliği 1999 yılında kurulmuştur ve 15 üyesi vardır(Oneworld, 2018). Skyteam işbirliği 2000 yılında kurulmuş ve 20 havayolu işletmesi üyedir (Skyteam,2018). Çalışan sayısı, filo büyüklüğü (uçak sayısı), destinasyon sayısı, yıllık yolcu sayısı, yıllık gelir, günlük uçuş sayısı, hizmet verilen ülke sayısı bakımından kıyaslandığında Star Alliance ittifakının en güçlü durumda olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti bakımından da Star Alliance mükemmel notunu alarak en iyi durumda görülmektedir. Üç ittifak sunulan hizmetler bakımından kıyaslandığında ise; üçünün de sık uçuş yapan yolcu kolaylığı ve e-bilet imkanı gibi aynı hizmetleri sunduğu görülmektedir.

SONUÇ

Havayolu ulaşımı sektöründe uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için öncelikle müşterilerin işlerinin kolaylaştırılması hizmet yelpazesinin genişletilmesi gerekir. Yolculara istedikleri zaman istedikleri destinasyonlara ulaşma imkanlarının sağlanması bir firma için ekonomik anlamda maliyetli, donanım açısından kapsamlı yatırımları gerektiren zor bir iştir. Bu zorlukların aşılması, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ancak stratejik işbirlikleri oluşturmakla mümkün olmuştur.

Bu çalışmada stratejik işbirliği türleri, avantajları ortaya konularak, Star Alliance, Skyteam ve Oneworld ittifakları tablo oluşturularak karşılaştırılmış ve Star Alliance'ın üye işletme sayısı ve nitelik bakımından diğerlerinden daha ileri seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Skytrax derecelendirme kuruluşuna göre 5 yıldızlı olan havayolu işletmelerinin çoğunlukla Star Alliance ittifakında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca havayolu ittifaklarına üye olan havayolu şirketlerinin hepsinin de tam hizmet sağlayan havayolu şirketi olduğu ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ittifaka üye olarak kabul edilmediği tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik konusunda stratejik işbirlikleri grupları karşılaştırıldığında Oneworld ittifakının diğerlerine göre daha somut adımlar attığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma havacılık sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifakların karşılaştırılmasına bir temel oluşturmuştur. Havayollarının stratejik işbirliği yapmaları avantajlar sunarken monopolistik ve tekelci oluşum riski ortaya çıkarabilir. Bu durum yolcu açısından pahalı bilet ve sunulan hizmete eli mahkum durumda kalabilmesi anlamına gelebilir. Bundan dolayıdır ki; sonraki çalışmalarda havacılık sektöründeki işbirliklerinin müşteriler açısından değerlendirilmesi incelenebilir.

REFERENCES

Airporthaber (2013), http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thyden-trafik-anlasmasi.html (retrieved from 25 Mayıs 2018)

Bose, I., & Mugambi, P. (2017). Strategic Effectiveness of Selected organizations in UAE: Cases of Etihad Airways and Emirates NBD Bank. *Globsyn Management Journal*, 51. https://doi.org/10.1108/SD-12-2014-0168

Brekalo, L., & Albers, S. (2016). Effective logistics alliance design and management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *46*(2), 212-240. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2014-0201

Czipura, C., & Jolly, D. R. (2007). Global airline alliances: sparking profitability for a troubled industry. *Journal of business strategy*, *28*(2), 57-64. https://doi.org/10.1108/02756660710732666

Cole, G. A. (2004). *Management theory and practice*. Cengage Learning EMEA.

Cools, K., & Roos, A. (2005). *The Role of Alliances in Corporate Strategy.* Boston, MA: Boston Consulting Group.

Çepni, S. (2010). Introduction to research and project work. *Celepler Printing, Trabzon*.

Dayınlarlı, K. (2007) Joint Venture Sözleşmesi, 3. Baskı, Ankara.

Earl, J., Martin, A., McCarthy, J. D., & Soule, S. A. (2004). The use of newspaper data in the study of collective action. *Annu. Rev. Sociol.*, *30*, 65-80.

Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 39 Issue: 3, pp.205-218, https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452

Doganis, R. (2006). *The Airline Business (*2nd ed.). Routledge.

Evans, N. (2001). Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism management*, *22*(3), 229-243.

FAA (2018), https://www.faa.gov/data_research/aviation_data_statistics/ (10 Mayıs 2018)

Grunow, J. (2012), The AA, BA, Iberia Joint Business: Challenges and Opportunities, Joint Business General Management Team, London.

Gudmundsson, S.V. (1999), Airline alliances: consumer and policy issue*, European business Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 139-45.

IATA (2018), https://www.iata.org/publications/pages/annual-review.aspx (01 Mayıs 2018)

İlarslan, K., Vurur, S. N., & Bıyıklı, F. (2014). An Empirical study for investigation of the effects of strategic alliances in the Civil Aviation sector: THY (Turkish Airlines) case. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(22), 102.

Karasar, N. (2007). Bilimsel araştırma yöntemi, 14. *Baskı, Nobel Yayınları, Ankara*.

Kazakova, N., Shemetkova, O., Chemarina, A., & Melnik, M. (2018). Analysıs Of Effectıveness Of Companıes Partıcıpatıon In Internatıonal Strategıc Allıances. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, *4*(11), 221-228.

Kiraci, K. (2019). Does Joınıng Global Alliances Affect Aırlines' Financial Performance? *In Business & Life Sciences*, 39. IJOPEC Publication No: 2019/09

Klophaus, R., & Lordan, O. (2018). Code sharing network vulnerability of global airline alliances. *Transportation Research Part* A: Policy and Practice, 111, 1–10. https://doi.org/10.1016/J.TRA.2018.02.010

Kottas, A. T., & Madas, M. A. (2018). Comparative efficiency analysis of major international airlines using Data Envelopment Analysis: Exploring effects of alliance membership and other operational efficiency determinants. *Journal of Air Transport Management*, *70*, 1-17.

Li, G. (2017). Application of Sentiment Analysis: Assessing the Reliability and Validity of The Global Airlines Rating Program (Bachelor's thesis, University of Twente).

Milton Glisson, L., Cunningham, W. A., Harris, J. R., & Di Lorenzo-Aiss, J. (1996). Airline industry strategic alliances: marketing and policy implications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *26*(3), 26-34.

Min, H. & Joo, S.-J. (2016). A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. *Journal of Air Transport Management.* Volume 52, April 2016, Pages 99-110

Mühim, S. A. (2012). *Şirket birleşmeleri (Mergers) ve havayolu şirketlerinde merger uygulamalarına örnekler* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı).

Oneworld (2018), https://www.oneworld.com/news-information (05 Haziran 2018)

O'rourke, K. H. and Williamson, J. G. (2002). When did globalisation begin? *European Review of Economic History*, 6(1), 23-50.

Rajasekar, J., & Fouts, P. (2009). Strategic alliances as a competitive strategy: How domestic airlines use alliances for improving performance. *International Journal of Commerce and Management*, *19*(2), 93-114. https://doi.org/10.1108/10569210910967860

Ratliff, R., & Weatherford, L. R. (2013). Codeshare and alliance revenue management best practices: AGIFORS roundtable review. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *12*(1), 26-35.

Saglietto, L. (2009). Airline alliances: When competitiveness can be approached with specific social networks. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *19*(4), 304-322. https://doi.org/10.1108/10595420910977425

Schweiger, D. M., & Very, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration', Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers &

Acquisitions, Volume 2).

Šimunović, S., Tatalović, M., & Bajić, J. (2011, April). Global Airline Alliances in the Light of Economic Integrations–Croatia Airlines Challenges. In *Proceedings of 8th International Conference «Economic Integration, Competition and Cooperation* (pp. 6-9). http://dx.doi.org/10.213 9/ssrn.2232677

Skyteam (2018), https://www.skyteam.com/en (20 Mayıs 2018)

Skyteam (2006), The SkyTeam member airlines in collaboration with France (Ed.): available at: www.skyteam.com.

Skytrax (2017), https://skytraxratings.com/ (15 Mayıs 2018)

Spekman, R. E., & Sawhney, K. (1990). *Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances*. na.

Sobie, B. (2007). Never say never. *Airline Business, 23*(9), 63-64,67. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/204167122?accountid=15958

Song, Y. A., Park, J. M., & Cornejo, K. (2016). The Effect of a Firm's Resource Characteristics on Strategic Alliance Formation in the Airline Industry. *Journal of International Trade & Commerce*, *12*(5), 149-166.

Star Alliance (2018), https://www.staralliance.com/en/member-airlines (10 Mayıs 2018)

Steinhilber, S. (2008). Strategic Alliance: Three Ways to Make Them Work. Boston, MA: Harvard Business Press.

Sumer, H. (2003), Şirket Birleşmeleri*,* Alfa Yayınları, İstanbul

Tunahan, H., Esen, S., & Takil, D. (2016). The Comparative Analysis of Financial Risk Level of Airlines Companies by Using Fuzzy Logic Method. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, *2*(2), 239.

Wang, S. W. (2014). Do global airline alliances influence the passenger's purchase decision*? Journal of Air Transport Management,* 37, 53–59.

KATKI ORANI/ *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA/ EXPLANATION**	**KATKIDA BULUNAN/ CONTRIBUTOR**
Fikir veya Kavram/*Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Sabiha ANNAÇ GÖV
Tasarım/*Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak/ *Designing method, scale and pattern*	Sabiha ANNAÇ GÖV
Veri Toplama ve İşleme/ *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak/*Collecting, organizing and reporting data*	Sabiha ANNAÇ GÖV
Tartışma ve Yorum/ *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak/*Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Sabiha ANNAÇ GÖV
Literatür Taraması/ *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak/ *Review the literature required for the study*	Sabiha ANNAÇ GÖV

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:839-864
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.648537

-DERLEME-

NURİ DEMİRAĞ'IN BİR GİRİŞİMCİ OLARAK ORTAYA ÇIKIŞI, YÜKSELİŞİ VE DÜŞÜŞÜ: MAKRO-KURUMSAL YAKLAŞIM BAĞLAMINDA TARİHSEL BİR İNCELEME[1]

Akansel YALÇINKAYA[2] & Leyla ADİLOĞLU-YALÇINKAYA[3]

Öz

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk girişimcilerinden Nuri Demirağ, sigara kâğıdı üretimi, kurşun kalem üretimi, demiryolu inşaatı, fabrika inşaatı, maden işletmeciliği, uçak üretimi ve havacılık eğitimi alanlarında yaptığı yatırımlarla erken Cumhuriyet döneminin en önemli girişimcilerinden biri olarak bilinmektedir. Bu çalışmada, Nuri Demirağ'ın girişimlerinde devletin etkisi makro kurumsal kuram ile açıklanmaktadır. Çalışmada girişimlerin devlet tarafından nasıl etkilendiği ve kurumsal aktörlerin tepkilerinin nasıl değiştiği tarihsel olarak incelenmektedir. Çalışmada, bir girişimci olarak Nuri Demirağ'ın ortaya çıkış, yükseliş ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin etkisinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşmak için aralarında arşiv malzemeleri, çok çeşitli metinler ile gazete haberlerinin olduğu çeşitlendirilmiş bir veri seti derlenmiştir. Nuri Demirağ'ın ortaya çıkışı, yükseliş ve düşüşünü keşfetmek için çalışmada anlatı analizi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Makro Kurumsal Teori, Girişimcilik, Devlet, Nuri Demirağ.*

JEL Kodları: *B31, L26, N84.*

Başvuru: *19.11.2019* **Kabul:** *16.01.2020*

1- Bu çalışma, 2015 yılında 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan *"Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü: Makro-Kurumsal ve Tarihsel Yaklaşım Bağlamında Bir İnceleme"* adlı özet bildiri ile 14. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan Devlete Bağlı İş Sisteminde Girişimcilik: Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü adlı özet bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.

2- Araş. Gör. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul, Türkiye, akansel.yalcinkaya@medeniyet.edu.tr, http://orcid.org/0000-0002-7843-0612

3- Dr. Öğr. Üyesi, Özyeğin Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, leyla.adiloglu@ozyegin.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-7656-0352

THE EMERGENCE, RISE AND FALL OF NURİ DEMİRAĞ AS AN ENTREPRENEUR: A HISTORICAL ANALYSIS WITHIN MACRO INSTITUTIONAL THEORY[4]

Abstract

Nuri Demirağ, one of the first entrepreneurs of the Republic of Turkey, known as one of the most important entrepreneurs of the early Republican period with his investments in the production of cigarette paper and pencil, construction of railway and factories, mining operations, the production of aircraft and aviation education. In this study, the effects of the state on Nuri Demirağ's initiatives are explained with the macro-institutional theory. This study examines how the initiatives are affected by the state and the reactions of the institutional actors are changed historically. The study aims to explore the effects of state and macro institutions in the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ as an entrepreneur. To reach the aim of the study, the data are gathered from multiple sources that include archival materials, various kinds of text and commentary and archival articles of newspapers. Narrative analysis is used in this study to explore the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ.

Keywords: *Macro Institutional Theory, Entrepreneurship, State, Nuri Demirağ.*

JEL Codes: *B31, L26, N84.*

*Bu **çalışma** Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, Cumhuriyet'in ilk yıllarında demiryolu ve havacılık sanayisi başta olmak üzere yaptığı yatırımlarla öne çıkan ve daha sonra düşüşe geçen bir girişimci olarak Nuri Demirağ'ın yükseliş ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin nasıl bir etkisinin olduğunun keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu bu keşif çabasında, tarihsel bir bakış açısıyla, devlete bağımlı bir iş sisteminde Nuri Demirağ'ın girişimci olarak ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşü dönemler halinde incelenmiştir. Çalışmada, kuramsal yaklaşım olarak girişimcinin ortaya çıkışına ilişkin zengin modeller sunması sebebi ile makro-kurumsal kuram tercih edilmiştir. Bahsi geçen dönemdeki makro-kurumsal bağlamda şekillenen girişimcilik faaliyetlerinin anlaşılması ve ortaya konulması için, yoğun olarak arşiv verilerine dayanan tarihsel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Yöntemin tercihinde, incelenen girişimcinin tarihsel özelliği yanında son dönemde yönetim ve örgüt çalışmaları alanındaki tarihe dönüşe *(historic turn)* ilişkin çağrıların (Clark ve Rowlinson, 2004; Weatherbee, 2012; Rowlinson, 2013) rol oynadığı söylenebilir. Dahası, devletin bir girişimcinin ortaya çıkışında oynadığı rolün yanında, her ne kadar görgül sınamalara çok fazla konu olmasa da girişimcinin iş dünyası sahnesinden çekilişinde de rolü olduğu söylenebilir. İlgili yazın, devletin girişimcinin ekonomik bir aktör olarak ortaya çıkışındaki rolüne fazlaca eğilmişken, girişimcinin ekonomi sahnesinden çekilişindeki etkisini bugüne değin çoğunlukla görmezden gelmiştir. Bu bağlamda, çalışmamız Nuri Demirağ örneği üzerinden bu görgül boşluğu doldurma potansiyelini haizdir.

4- Extended abstract of the paper is placed before the resources.

Çalışma, giriş bölümünü izleyen yönetim ve örgüt çalışmalarındaki tarihsel dönüşe ilişkin ayrıntıları içeren bir bölümün ardından devlete bağlı iş sistemlerinde girişimciliğin gelişimi ile ilgili yazını ele alan bir bölümle devam edecek olup; çalışmanın amaç ve önemi ile metodolojik özelliklerine ilişkin bilgilerin verileceği bölüm daha sonra yer almaktadır. Çalışmanın bulgularının dönemlendirmeler halinde yer aldığı beşinci bölümün devamında ise söz konusu bulgulara ilişkin değerlendirme ve sonuçlara ise çalışmanın sonunda yer verilmiştir.

1.1. Yönetim ve Örgüt Çalışmaları Alanında Tarihe Dönüş

Yönetim ve örgüt çalışmaları alanında, tarihe dönüşe ilişkin çağrıların pek yeni olduğu söylenemez. Zira, söz konusu bu çağrıların bir kısmı geçmişe uzanmakla birlikte (Kieser, 1994); özellikle son dönemlerde vurgular ve çağrılar artmıştır (Bucheli ve Wadhwani, 2013; Kipping ve Üsdiken, 2014). Hem eski hem de yeni dönem çağrılarda, tarih ve yönetim-örgüt araştırmaları alanının karşılıklı olarak birbirinden beslenebilecekleri belirtilmekte ve bunun yöntemlerine ilişkin tartışmalara yer verilmektedir. Söz konusu çağrılardan birinde Zald (1988), bir tarihçi olarak Chandler (1962; 1977) gibi araştırmacıların örgüt ve yönetim çalışmaları alanında büyük katkılarına karşın; sosyolojik, psikolojik ve ekonomik örgüt teorilerinin tarihsel bağlama ve süreçlere henüz ve halen yeterince atıf vermediklerini belirtmektedir.

Yönetim ve örgüt çalışmalarına ilişkin tarihe dönüşe yönelik ilk ve önemli çağrılarından birinde Kieser (1994), tarihsel analizi örgüt teorisine yeniden eklemlemeye yönelik yol göstermektedir. Clark ve Rowlinson (2004) ise, işletme alanındaki akademisyenliğin tarihsel olmayan *(ahistorical)* doğasını eleştirmişlerdir. Bu çağrıdan on yıl sonra yaptığı değerlendirmede Rowlinson (2013) ise, sosyal bilimlerden ödünç aldıkları bu kavramın on yıl sonra yönetim ve örgüt araştırmaları alanını bu denli değiştireceğini tahayyül edemediğini belirtmektedir.

Yönetim ve işletmecilik tarihini yerel bağlamımız açısından düşündüğümüzde, yeni gelişen bir alan olmakla birlikte; özellikle yönetim tarihi bağlamında Üsdiken'in hem yerli (Üsdiken, 2003; Üsdiken, 2004; Üsdiken ve Çetin, 2001) hem de yabancı yazına (Üsdiken ve Kieser, 2004; Kipping ve Üsdiken, 2008; Üsdiken, Kipping ve Engwall, 2011; Üsdiken ve Kipping, 2014) katkıları bulunmaktadır. Üsdiken dışında, Türkiye'de örgüt ve yönetim akademisinin ilgili alana zaman zaman katkı verdiği (Aytemur, 2010; Topal, Erdemir ve Kırlı, 2012) görülmektedir. Söz konusu katkıları artırmak ve ülkemizde görece yeni gelişen bir alan olan yönetim ve işletmecilik tarihine ilişkin çalışmaları özendirmek amacıyla, alanın öncü bilimsel etkinliği olan 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde kongre danışma kurulu tarafından, *Yönetim ve* İşletmecilik *Tarihi* alanında da bildiri kabul edilmesine karar verilmiştir (22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Çağrı Metni, 2014). Bu noktada, ülkemizde yeni gelişen ve katkı sunmaya açık bir alan olan yönetim ve işletme tarihi alanına katkı yapabilmek adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

1.2. Makro-Kurumsal Kuram ve Devlete Bağımlı İş Sistemi Yaklaşımı

Girişimcilik yazını, genel olarak farklı bilim dallarından beslenen ve zaman zaman ilginin girişimcilik sürecinden ziyade daha aktör merkezli bir bakış açısıyla girişimciye kaydığı

bir resim çizmektedir. Temel yönelimleri açısından bakıldığında, girişimcilik yazınının aktör temelli çalışmalar ve çevre temelli çalışmalar olmak üzere temelde iki yönelimde olduğu söylenebilmektedir. Yaklaşımlardan aktör temelli yaklaşımlar, girişimcinin özelliklerine ve davranışlarına atıfta bulunurken; çevre temelli yaklaşımlar ise çevrenin aktöre yani girişimcinin oluşumundaki etkisine yaslanmaktadır (Özen vd., 2008:5). Çalışmamızda da, erken Cumhuriyet döneminin önemli girişimcilerinden biri olan Nuri Demirağ'ın ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşünde özelde devletin genelde ise makro-kurumsal bağlamın etkisi incelenmek istendiğinden çevre temelli yaklaşımlar içerisinde değerlendirilen makro-kurumsal yaklaşım (Özen vd., 2008) tercih edilerek tarihsel bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımı, Whitley (1991) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ulusal iş sistemi, bir ülkenin kurumlarının yarattığı o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzıdır (Selekler Gökşen, 2010: 351). Whitley (1999:60), ana kurumlardan uzak, parçalı, kendi içinde ahenkli bölgelerden oluşan, işbirliğine dayalı, devlet tarafından yönlendirilen ve devlete bağımlı olmak üzere temelde altı tip iş sistemi olduğunu iddia etmektedir.

Bu iş sistemlerinden devlete bağımlı iş sistemleri, benzer örgüt formuna sahip büyük firmalar ve bu firmaların üretim zinciri ve başka sektörlerdeki ekonomik faaliyetlerinin bütünleşmesinin baskın olduğu iş sistemleri olarak tarif edilmektedir (Dirlik, 2016:11). Bu sistemlerde, devlet ile ilişkiler hayati öneme sahip olduğu için, ilişkileri yönlendiren kişiler gücü tekellerinde toplamaktadırlar (Selekler Gökşen, 2010: 357). İş sisteminde, siyasi yöneticiler ile bürokratik elitler, yatırım stratejilerinin koordine edilmesinde ve kaynakların tahsisinde rol oynamaktadırlar (Whitley, 1994:173). İş sisteminde devlet, karar alma mekanizmasını elinde tutan ve aracı kurumları sıkı bir biçimde kontrol eden (Whitley, 1999:60-61), paternalist bir otoriteye sahiptir; bu durumda güçlü gruplar, otorite karşısında duramaz, dolayısıyla iş çevresini düzenleyen yine devlettir (Dirlik, 2016:13).

1.3. Devlete Bağımlı İş Sisteminde Girişimcilik

Devletin ve/veya makro-kurumsal bağlamın girişimcilerin ortaya çıkış ve büyümesindeki etkisi hem yabancı yazında hem de yerli yazında bugüne değin ilgi görmüş ve görgül çalışmalara konu olmuştur. Örneğin, Dieleman ve Sachs (2008), çalışmalarında Endonezya'daki Suharto rejiminde kurduğu yakınlıklarla ülkenin büyük gruplarından biri haline gelen Salim Grubu'nun proaktif bir şekilde kendi çevresel koşullarını değiştirebildiğini göstermişlerdir. Yazarlar, Salim Grup örneği üzerinden gelişmekte olan ekonomilerde bağlamın girişimci üzerindeki etkisine ve girişimcinin bunu dönüştürebilme özgürlüğüne vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde, Dieleman ve Boddewyn (2012), aynı grup üzerinde gerçekleştirdikleri boylamsal vaka araştırmasında, politik bağlantılarını kullanarak grubun dışsal kaynak bağımlılıklarını giderecek parçalı bir örgütsel yapılanmaya gittiği sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak, söz konusu bu çalışmalar, gelişmekte olan ekonomilerle devletle olan yakın ilişkilerin işletme gruplarının ortaya çıkış ve büyümesinde can alıcı bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Son yirmi yılda yaşanan kademeli değişime karşın, Türkiye'nin, devlet tarafından oluşturulmuş büyük işletme grupları ve devletin ekonomik faaliyetleri aktif şekilde koordine ve kontrol etmesi (Gökşen ve Üsdiken, 2001) sebebiyle devlete bağımlı bir iş

sistemi özelliğini gösterdiği (Berkman ve Özen, 2008:3; Gökşen, 2010) belirtilmektedir. Buğra (2013), Türkiye'de makro-kurumsal bağlamın ortaya çıkardığı bir girişimci sınıfının bulunduğunu ve bu sınıfın içinde de genellikle devlet ihaleleri ile ortaya çıkıp büyümüş bir *(devlete bağımlı)*[5] girişimci tipinin varlığından söz etmektedir. Buğra (2013)'nın tezi, daha sonra farklı çalışmalarca da desteklenmiştir (Özen vd., 2008; Günçavdı, 2009; Günçavdı ve Erçek, 2007). Söz konusu tezi destekleyen en büyük gösterge ise, yine Buğra (2013)'nın belirttiği Türkiye'deki TÜSİAD çevresini oluşturan büyük holdinglerin neredeyse hemen hepsinin geçmişlerinde hızlı yükselişlerini sağlayan bir kamu ihalesi olduğu gerçeğidir. Buğra ve Savaşkan (2010), bu durumun günümüz iş dünyası için de pek değişmediğini; bugünün koşullarının Cumhuriyet dönemi girişimcilik tarihine damgasını vuran devlet eliyle iş adamı yaratma olgusunu hatırlatan unsurları barındırdığını gözlemlemişlerdir.

Yazında, özellikle Buğra (2013)'nın devlet destekli yükselen girişimci profiline ilişkin savını destekleyici vurgular bulunmaktadır. Daha erken tarihli çalışmalardan birinde Tekeli ve İlkin (1993), Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında büyük müteahhitlerin gelişiminde, bayındırlık ve demiryolu projelerinin etkisini araştırmışlardır. Yazarlar, talep bağlamında herhangi bir piyasa olmadığından dolayı, doğal olarak söz konusu projelere yönelik ihalelerin, dönemin ve Türkiye'nin ilk girişimcileri sayılabilecek müteahhitlerin gelişiminde büyük bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Daha önce de atıf yapılan Özen vd. (2008), girişimcinin doğuşu ve yükselişi bağlamında parçalı bir yapı olduğunu belirterek, Türkiye'de güncel siyasa içerisinde devlet-iş adamı ilişkilerinde bir yandan devlet-ulus geleneğinin devamını; diğer yandan devletçi korporatizmin izlerini ve öte yandan da liberal siyasanın çeşitli özelliklerini görmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Çok geniş bir araştırma projesi kapsamında ortaya koydukları analizlerde Erçek ve Günçavdı ise (Günçavdı ve Erçek, 2007; Erçek ve Günçavdı, 2010; Erçek ve Günçavdı, 2016) elde ettikleri bulguların, öncelikle Buğra (2013)'nın çalışmasında öne sürülen, işletme gruplarının devlet bağımlı bir gelişim yörüngesi gösterdikleri tezini kısmen destekler nitelikte olduğunu belirtmektedirler (Günçavdı, 2009:495). Buna göre grup kurucusu girişimcinin yapı olarak, devlette doğrudan bir rant arama gayreti içinde olan bir girişimci olmamasına rağmen, ilk faaliyet alanı itibariyle kamu ile doğrudan ilişki içinde olduğunu zikretmektedirler. Çolpan ve Jones (2016) ise, Türkiye'nin büyük işletme gruplarından Koç grubunun kökenleri ve gelişimini inceledikleri araştırmalarında, Vehbi Koç'un bir girişimci olarak kurumsal boşlukları görüp doldurduğunu ve dönemin siyasileri ve bürokrasisi ile kurduğu ilişkilerin grubunun büyümesi ve çeşitlenmesinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Çolpan ve Jones, 2019). Bir diğer çalışmada ise Karabağ ve Berggren (2014), işletme gruplarının performansının izledikleri rekabet stratejilerinden ziyade endüstri yapısı ve devlet desteği ile açıklanabileceğini belirtmektedirler.

Devletin etkisi, girişimcinin ekonomi sahnesinden çekilişi görgül olarak yoğun şekilde çalışılmasa da; sahip olduğu kritik etki çok sınırlı sayıdaki bazı çalışmalarda vurgulanmıştır. Örneğin, Özen vd. (2008:91) devletin, Türkiye'de bir girişimciyi kayırarak ne kadar hızlı büyümesinin sağlıyorsa yine aynı devlet aynı girişimcinin hızlı düşüşüne de neden olabileceğini belirtmektedir. Buna ek olarak, Günçavdı ve Erçek (2007:657), inceledikleri işletme grubu özelinde siyaset ve siyasal çıkar gruplarına mesafeli yaklaşımın özellikle piyasalaşmanın başladığı 1980'li yıllarda işletme grubunun göreli rekabet gücüne sekte

5- Vurgu bize aittir.

vurduğunu belirtmektedirler.

Bir girişimcinin ortaya çıkışı ve büyümesi ne denli önemli ise, özellikle devlete bağlı iş sistemi bağlamında düşünüldüğünde neden düşüşe geçtiği ve yok olduğu da yine gelişimlerini devam ettirip büyümek isteyen girişimciler açısından merak konusudur. Söz konusu bu meraka ek olarak, incelenen girişimci devlete bağlı iş sisteminin oluşum yıllarında ortaya çıkmışsa; tarihselliği analize katma açısından da zengin ve ilginç bir vaka sunabilir. Örneğin, Zald (1988:21) *"Devlet yapılarının tarihsel gelişimi,* örgüt *araştırmaları ile doğrudan ilişkilendirilebilir mi?"* diye sormaktadır. Bu soruya, özellikle erken Cumhuriyet döneminin ilk dönemlerinden itibaren girişilen kalkınma sürecine devletin öncü ve biçimleyici rolünün ileriki dönemlerde devlet egemen iş sisteminin ortaya çıkışında önemli etkisi olduğu düşünüldüğünde (Erçek, 2008:51) ve Türk iş sisteminin de Osmanlı devletinin kalıntıları üzerine kurulan Türkiye Cumhuriyeti devletinin sanayileşme sürecindeki özgün yapısal şartların biçimlendirmesiyle oluştuğu (Bıçaksız ve Özen, 2009:538) göz önünde bulundurularak olumlu yanıt verilebilir. Yukarıda bahsedilenler yanında, Gökşen (2010:352) de, bir ülkenin iş sisteminin o ülkenin sanayileşme sürecinin erken dönemlerinde şekillendiği görüşünü belirtmektedir. Özetle, devlete bağımlı bir iş sistemi özelliği gösteren Türkiye'nin kuruluş yıllarında ortaya çıkmış, yükselmiş ve bir müddet sonra düşüşe geçmiş bir girişimci olan Nuri Demirağ vakasının tarihsel açıdan ele alınması referans verilen eserler ve yazındaki görgül boşluk bağlamında çok önemli bir katkı potansiyeli barındırmaktadır. Zira, yerli yazının iş sistemimizde girişimcinin ortaya çıkışı yanında düşüşüne hele de Cumhuriyetin ilk yıllarında ortaya çıkan bir girişimciye pek ilgi gösterdiği söylenemez.

2. YÖNTEM

Çalışmada, özellikle demiryolu ve havacılık sanayi başta olmak üzere yaptığı yatırımlarla öne çıkan ve daha sonra düşüşe geçen bir girişimci olarak Nuri Demirağ'ın söz konusu bu yükseliş ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin nasıl bir etkisinin olduğunun keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın cevap aradığı temel soru *"Bir girişimci olarak Nuri Demirağ'ın yükselişi ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin etkisi nasıldır?"* şeklinde ifade edilebilir. Yazında Nuri Demirağ ve girişimciliği üzerine tarihsel açıdan birçok çalışma bulunmakla birlikte (Dervişoğlu, 2010; Şakir, 1947; Şeker, 2011; Yalçın, 2009; Tuna, 2010; Dinçaslan, 2012; Deliorman, 1957); söz konusu girişimciliğin yönetim ve örgüt çalışmaları açısından görünümüne ilişkin görgül sınamalar söz konusu değildir. Çalışma, bu bağlamda, tarihsel analizlerle yönetim ve örgüt yaklaşımlarını bir araya getirerek Zald (1988:87)'ın belirttiği farklı iki yazını bir araya getirme gayretinden dolayı önem arz etmekte ve katkı potansiyeli taşımaktadır.

Çalışma, yöntemsel açıdan, daha önce yönetim ve örgüt çalışmaları alanındaki yerli katkılarda kullanılan (Erçek ve Günçavdı, 2016) tarihselliğe dayanan anlatı inşası yaklaşımına yaslanmaktadır. Bu yaklaşımda, girişimci ve girişimci üzerinde makro-kurumsal bağlamın etkisini ortaya koymak amacıyla derlenen ve ayrıntısına aşağıda yer verilen veriler, girişimcinin ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşünü daha iyi resmedebilmek ve bu izleğe bağlı kalabilmek açısından üç döneme ayrılarak kurgulanmıştır.

Çalışmada, tarihsel analizimiz, temelde birincil ve ikincil nitelikteki veri kaynaklarına dayanmaktadır. Birincil veri kaynağı olarak, özellikle girişimci olarak Nuri Demirağ'ın ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşünün tarihsel olarak izlenebilmesine olanak vermesi ve makro-kurumsal bağlam ile devletin etkisini görebilmek açısından özellikle yerli yönetim ve örgüt çalışmalarında kullanımına pek rastlanmayan arşiv belgelerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla, T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı'nda yer alan Nuri Demirağ ile ilgili belgeler derlenmiştir. Tarihsel bağlamı anlamak açısından zengin bir bakış açısı sunabileceği düşünülen arşiv belgelerinin, dönem gazetelerinin haberleri ile desteklenmesi de hedeflenmiş; bu amaçla özellikle *Milli Kütüphane* kataloglarında o dönemde faaliyet gösteren *Cumhuriyet, Efkâr* ve *Vatan* gazeteleri gibi gazetelerde konu ile ilgili yayınlanmış haberler de taranmıştır. Söz konusu gazetelerin yanısıra, Nuri Demirağ'ın kurduğu Milli Kalkınma Partisi'nin yayın organı işlevi gören (Şahin, 2015) *Yurdda Kalkınma, Tez Kalkınma* ve Öz *Kalkınma* gibi gazetelerdeki içerikler de derlenmiştir. Söz konusu birincil veriler yanında, daha önce farklı bağlamlarda Nuri Demirağ üzerine yapılmış biyografik ve tarihsel çalışmalardan da yararlanılmıştır (Dervişoğlu, 2010; Şeker, 2011; Yalçın, 2009; Tuna, 2010; Dinçaslan, 2012) Özellikle, yaşadığı dönemde yazılmış olan ve Türkiye'de iş adamı biyografisi türünün ilk örneklerini (Bali, Koraltürk ve Yalçınkaya, 2019) teşkil edebilecek çalışmalar (Şakir, 1947; Deliorman, 1957) hayli zengin içeriğe sahiptir. Bunun dışında, arşiv belgelerinin örgütsel araştırmalardaki önemine değinen Rojas (2010:1268)'ın da belirttiği gibi ikincil veri olarak *Milli Kütüphane, TBMM Kütüphanesi, İBB Atatürk Kitaplığı, Beyazıt Devlet Kütüphanesi, Boğaziçi* Üniversitesi ile İstanbul Üniversitesi *Merkez Kütüphanesi* gibi kütüphanelerden elde edilen Nuri Demirağ'ın kendi yazdığı yazılar, kitapçıklar, broşürler ve dönemin yöneticilerine gönderdiği mektuplar ile hakkındaki kitap, makale, haber, röportaj, video, kendi adına hazırlanmış web sitesi bilgileri ve belgesel gibi farklı türde kaynaklar da arşiv belgelerine ek olarak derlenerek farklı ve çok çeşitli malzemelerden oluşan çok geniş, kapsamlı ve çeşitlendirilmiş bir veri setinden yararlanılarak veri nirengilemesi *(data triangulation)* yapılması da hedeflenmektedir.

3. BULGULAR

Nuri Demirağ, Mühürzâde Nuri olarak, 1886 yılında Sivas Divriği'de dünyaya gelmiştir (Şakir, 1947:12). Nuri Demirağ, ilk ve orta öğrenimini doğduğu yer olan Divriği'de tamamlamıştır (Deliorman, 1957:7; Şakir, 1947:15-19). Rüştiye tahsilini Divriği'de yaparken babasını küçük yaşta kaybetmesinden dolayı, okuduğu rüştiyede muallim muavini *(*öğretmen *yardımcısı)* olarak görev yapmıştır. Bir süre sonra ona girişimcilik yolunda dönemin bürokrasisini ve iş dünyasını tanıması açısından büyük tecrübe kazandıracak memurluğa 17 yaşında adım atarak; Ziraat Bankası'nın açmış olduğu sınavı kazanıp Sivas'ın Kangal şubesinde göreve başlamış, daha sonrasında ise Koçgiri'ye atanmıştır (Deliorman, 1957:8; Şakir, 1947:22). Mühürdarzâde Nuri, 1908 yılında ilan edilen İkinci Meşruiyet sonrasında gerçekleştirilen yenilikler kapsamında kadrosunu güçlendirmeye çalışan Maliye Vekaleti'nin açmış olduğu sınavı kazanarak, İstanbul Hasköy Mal Müdürlüğü görevine atanmış, 10 Ekim 1920 tarihinde İstanbul Vilayeti Tahakkuk Müfettişi olarak memuriyetten istifa edene değin önemli görevlerde bulunmuştur (Dervişoğlu, 2007:66). Memuriyetten istifasında, bir devlet memuru olarak 1. Dünya Savaşı ortamında İstanbul'da azınlık mensuplarından görmüş olduğu hakaretin etkisi olduğunu *"Milli haysiyet ve* şerefi, üç *buçuk palikaryanın ayakları altında* çiğnenen

bir hükümete memurluk edemem" ifadesiyle belirtmiştir (Deliorman, 1957:9; Şakir, 1947:38; Dervişoğlu, 2007:67). İzleyen bölümde, Nuri Demirağ'ın Türk iş sisteminin oluşum dönemlerinin başlangıcından itibaren bir girişimci nasıl ortaya çıktığı, yükseldiği ve düşüşe geçtiği ve söz konusu bu dönüm noktalarında makro-kurumsal bağlamın nasıl ve ne derece etkili olduğu anlatısı inşa edilmeye çalışılmıştır.

3.1. Ortaya Çıkış: Memur Mühürdarzâde Nuri Bey'den Tüccar Mühürdarzâde Nuri Bey'e (1906-1923)

Nuri Demirağ'ın bir girişimci olarak ekonomi sahnesine giriş yaptığı dönemi, memurluktan istifa ettiği tarih olan 1906 ile ticarete atıldığı sigara kâğıdı üretimi alanında yatırım yaptığı 1923 yılına değin götürebilmek mümkündür. Söz konusu bu dönem, memur Mühürdarzâde Nuri Bey'den tüccar Mühürdarzâde Nuri Bey'e geçişi temsil etmektedir. Bu dönemde makro-kurumsal bağlamın ve devletin etkisini özellikle memurluktan ayrılış ve sigara kâğıdı alanındaki tüccarlık faaliyetinin sona ermesindeki etkileri bağlamında görmekteyiz. Nuri Bey'in memuriyetten ticari hayata yönelişinin, milli iktisat anlayışı doğrultusunda İttihat ve Terakki'nin yerli girişimciliği desteklediği uygun bir ortama denk geldiği belirtilmektedir (Erdem, 2016:192).

Nuri Demirağ'ın ilk işi, sigara kâğıdı imalatıdır. *Türk Zaferi* adını verdiği ürün, gayrimüslimlerin kontrolündeki sigara kâğıdı piyasasında, halk tarafından büyük ilgi görerek, Demirağ'a kısa zamanda büyük meblağlar kazandırmıştır (Dervişoğlu, 2007:68). Denilebilir ki, Demirağ, bu atılımı sonrası kuracağı şirketinin ve girişimlerinin başlangıç sermayesini bu dönemde edinmiştir. Söz konusu girişimindeki piyasanın ihtiyacını ve milletin zafere olan özlemini ustalıkla birleştirmesinin rolü yadsınamaz (Dervişoğlu, 2007:68).

Resim 1. *Türk Zaferi* Sigara Kâğıdı

Demirağ, o dönem için sigara kâğıdı üretimine yatırım yapan ilk Türk girişimcisidir (Sakaoğlu, 2000:70). Hayat hikayesini yazdırdığı Ziya Şakir, 1947 yılında söz konusu atılımını şöyle anlatır (Şakir, 1947:67):

"Bir gün Tahtakale'den geçiyordu. Gözüne bir sigara kâğıdı ilanı ilişti. Bu kısacık yazıda sarf ve imla hatası, onu fena halde sinirlendirdi. O ilanı oraya asanların zevksizliğinden adeta iğrendi. Sigara kağıdının ismi bir hayır müessesinin adını ifade ediyordu. Fakat bu sigara kağıdının bir düşman donanması menfaatine satıldığını herkes gibi Nuri Bey de biliyordu. Ve Nuri Bey düşüncesine devam ederken zihninden şunları *geçiriyordu: Pekiyi… Ben bu işi yapamaz mıyım? O imlası bozuk,* şekli çirkin *olan ilanın tam karşısına imlası düzgün,* şekli *zarif, ismi milli* şerefimi *ifade eden bir ilan asamaz mıyım? O ilan*

sahipleriyle bir milliyet ve hamiyet yarışına çıkamaz *mıyım?"*

Düşüncelerini gerçeğe dönüştüren Demirağ, Ketenciler'deki Sabuncu Hanı'n yanındaki dükkâna yerleşerek önce sigara kâğıdı ve kırtasiye dükkânı açmış, daha sonra bu girişimi sigara kâğıdı imalathanesine dönüşmüştür (Şakir, 1947:68). Sigara kağıdının ismini de düşüncesindeki gibi *Türk Zaferi* koymuştur. İşin sırrı isimdedir, zira sigara kâğıdı için, mütareke döneminde işgalci güçler ile azınlıklar karşısında milli duyguları kabarmış olan herkesin yağını eritecek bir isim bulmuştur (Oğur, 2013:208). Şakir, Demirağ'ın bu ismi seçmesinde bundan başka, iktisadi bir sebep daha bulunduğunu ve Demirağ'ın *"iktisat hayatında da Türk'ün bir zafer kazanacağına kati bir kanaat beslediğini"* (Şakir, 1947:68) belirtmektedir. Demirağ'ın sigara kâğıdı ve kırtasiyecilik faaliyetleri bununla sınırlı kalmamış, *Jöntürk* ve *Hayırlızâde* isminde sigara kâğıdı imalathaneleri de kurmuştur (Sakaoğlu, 1994:20).

Demirağ, sigara kâğıdı işinin yanında kırtasiyecilik ile de ilgilenmekte ve *Nurkalem* kurşun kalem markasını da piyasaya sürmektedir. Çalışma kapsamında yapılan gazete taramalarında *Cumhuriyet Gazetesi*'nin 23 Kasım 1934 tarihli nüshasındaki bir reklamda; *"Kurşunkalemlerimizi artık kendimiz yapıyoruz. Ecnebi kalemleri nefasetinde, kurşuni kopya ve renkli kalemlerimiz… Nurkalem piyasaya* çıkmıştır*"* denmektedir. Buna göre, Nurkalem fabrikası İstanbul Ayvansaray'da yer almakta, kalemlerin toptan satışı ise Sirkeci'de gerçekleştirilmektedir.

Demirağ, sigara kâğıdı imalatının tütün inhisarı (Tekel) idaresine devredilmesi sebebiyle bu alandan çekilmek durumunda kalmış ve 1920 yılına gelindiğinde ithalat-ihracat yapmak amacıyla *Mühürdarzâde Kantarîye* İthalat*-İhracat Tütün Gümrüğü* şirketini kurmuştur (Sakaoğlu, 1994:20; Dervişoğlu, 2007:70). Dış alım satım işlerine yoğunlaşan Demirağ'a, bir müddet sonra kardeşi Naci Demirağ'ın Tapu İdaresi'ndeki görevinden ayrılıp şirkete ortak olmasıyla (Sakaoğlu, 2000:70) daha büyük ve teknik bilgi gerektiren taahhüt projelerine girmek için önemli bir yol açılmıştır. 1952 yılında *Yirminci Asır* dergisinin iş adamları ile gerçekleştirdiği bir dizi röportajdan oluşan *Hayatta Muvaffak Olmuş* İş *Adamlarımız* serisi (Çokgezen, 1998) için verdiği bir mülakatta (Ergin, 1952:4); *"ticaret hayatına atıldığım zaman, elimdeki pek mahdut parayı 10 sene zarfında en az 1 milyon liraya* çıkarmağa *azmetmiştim"* diyen Demirağ'ın eline, bu kadar olmasa da teşebbüsünün üzerinden üç buçuk yıl geçtikten sonra seksen dört bin liralık bir meblağ geçmiş (Şakir, 1947:69-70) ve böylece daha büyük yatırımlar yaparak sanayiciliğe başlamak için gerekli sermayeye erişmiştir.

3.2. Yükseliş: Tüccarlıktan Sanayiciliğe-Demiryolu, Havacılık ve Madencilik Sektörlerine Giriş (1924-1942)

Nuri Demirağ'ın girişimciliğinde, yükselişini ve Türkiye'nin en zengin iş adamlarından biri olduğu dönemi temsil eden 1924-1942 yılları arası, tüccarlıktan özellikle ulaştırma alanındaki demiryolu ihaleleri ve havacılık sanayi alanındaki uçak üretim çalışmalarına dayanmaktadır. Sigara kâğıdı üretimi alanındaki özel teşebbüsleri sekteye uğratarak tekel olan ve Nuri Demirağ'ın farklı alanlar aramasına yol açan devlet bir kenarda tutulduğunda, Nuri Demirağ'ın sanayiciliğe geçişinde de özellikle devletçilik olarak adlandırılan 1930'lardan sonra (Bıçaksız ve Özen, 2009:537) yabancılardan alınan ve yerli iş adamlarına verilmeye çalışılan demiryolu yapım ihaleleri ile bu alana adım attığı

ve farklı bir döneme girdiği söylenebilir. Tekeli ve İlkin (1993), bu tespite benzer şekilde, Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde özellikle demiryolu ve bayındırlık ihalelerinin yerli girişimci sınıfının ortaya çıkıp gelişmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu noktada, Nuri Demirağ'ın da söz konusu tespiti doğrular şekilde bu alana ilk olarak 1924 yılında çıkarılan 449 sayılı kanunla Samsun-Sivas demiryolu yaptırma yetkisinin Nafia Vekaleti (Bayındırlık Bakanlığı)'ne verilmesinden sonra hattın ilk 7 km'lik kısmının ihalesini 210.000 liraya kazanarak girdiği görülmektedir (Dervişoğlu, 2007:72). Bu kararın arkasında, dönemi millileştirme hareketinin etkisi olduğu açıktır. Zira Demirağ'ın biyografisini yazan Ziya Şakir'de bu hususta bu akımın vurgulayacak bir biçimde; *"Samsun-Sivas* şimendifer *hattının inşası, Reji Jeneral isminde bir Fransız* şirketine *ihale edilmişti. Hükümetçe görülen bazı sebeplerden dolayı mukavele feshedilerek hattın Türk müteahhitleri, Türk mühendisleri, Türk işçileri ve Türk amelesi tarafından yapılmasına karar verilmişti."* (Şakir, 1947:74-75) demektedir. Hatta bu hususta, Atatürk'ün de mecliste; *"Bir Türk firması Sivas-Erzurum demiryolu ihalesine girerek kazandı"* diyerek bu konudaki sevincini belirttiği iddia edilmektedir (Uras, 2007; Uras, 2011). Demirağ kardeşlerin ihaleye Amerikalı *Fox Brothers International Corporation* adlı bir demiryolu firmasına karşı *Simeryol Türk* İnşaat Şirketi olarak katıldıkları anlaşılmaktadır (Yıldırım, 2001:103). Arşiv belgeleri, bu hususu destekler şekilde, *Simeryol Türk* İnşaat Şirketi'nin ihaleyi 12 Haziran 1933 tarihli ve 14567 sayılı İcra Vekilleri Heyeti kararıyla kazandığını (BCA, 030-18-01-02-152-55) ve inşaat mukavelesinin ise 29 Haziran 1933'te imza edildiğini göstermektedir (BCA, 030-13-01-02-171-71-7). *Cumhuriyet* gazetesinde 13 Haziran 1933 tarihinde yer alan *Sivas-Erzurum Hattı Bir Milli Gruba* İhale *Edildi* adlı habere göre, *Simeryol Türk* İnşaat Şirketi'nin hat için verdiği fiyat teklifi Amerikalı firmanın neredeyse yarısı seviyesindedir.

Müteahhitliğin, mühendislik bilgisi üzerine bina edilmesi zarureti, her girişimcinin bu alana girişine engel teşkil etmekte olabilir. Demirağ, bu alana girmeye karar verdiğinde, daha önce de ifade edildiği üzere tapu dairesinde mühendis olarak çalışan kardeşi Abdurrahman Naci'yi işinden istifa ettirerek kendine ortak etmiş ve mühendislik bilgisi desteğini edinmiştir (Dervişoğlu, 2007:78). Samsun-Sivas hattı dışında, demiryolu müteahhitliği bağlamında, Fevzipaşa-Diyarbakır, Afyon-Dinar, Sivas-Erzurum, Irmak-Filyos (Çavlı, 1938:57; Sakaoğlu, 1994:20; İnceöz, 1996:26; Deliorman, 1957:81-88; Dervişoğlu, 2007:78) hatlarını da inşa etmişlerdir. Ülken (1974:197) dahi, bu hususta; *"O zaman trenyolu siyaseti* şose *siyasetinden* önce *başlamıştı ve bu yollarda Nuri Demirağ ile ağabeyi* önemli *rol oynamaktadır."* demiştir. Nihayetinde, demiryolu müteahhitliği nedeniyle soyadı kanunu yürürlüğe girdikten sonra Mühürdarzâde Nuri Bey ve kardeşi Abdurrahman Naci, *Demirağ* soyadını almışlardır (Dervişoğlu, 2007:79). Demirağ kardeşlerin söz konusu bu demiryolu müteahhitlik işleri, Tekeli ve İlkin (1993)'in vurguladığı gibi erken Cumhuriyet döneminde büyük yerli müteahhit sınıfının doğmasına da zemin hazırlamıştır.

Demirağ'ın taahhüt faaliyetleri sadece demiryolu yapım işleri ile sınırlı kalmamış, bunun yanında dönemin önemli ve ünlü bir müteahhidi olmasını sağlayacak birtakım projelere de imza atmıştır. Bu bağlamda, Ankara Ulus'taki ilk Büyük Millet Meclisi'nin yanında Bursa'daki Merinos, İzmit'teki SEKA, Sivas'taki Çimento, Karabük'teki Demir-Çelik olmak üzere birçok fabrikanın Demirağ tarafından inşa edildiği görülmektedir (Şakir, 1947:52). Bunun yanında Eceabad-Havza şosesi ile bugün *Haldun Taner Tiyatrosu* olarak

kullanılan Kadıköy'deki İstanbul Hal binasının da Demirağ'ın müteahhitlik faaliyetleri arasında yer aldığı görülmektedir (Haytoğlu, 1992:259).

Bu dönem ayrıca, daha önce ifade edildiği üzere yabancı şirketlere yönelik imtiyazların madencilik de başta olmak üzere birçok alanda sona erdiği bir dönem olduğundan, Demirağ'ın faaliyetlerinin ve bu bağlamda bir girişimci olarak yükselişinin bu alanda da görüldüğü zikredilebilir. *T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı* arşivlerinde yapılan incelemede elde edilen iki belge bu hususu destekler niteliktedir. Bu belgelere göre, dönem için önemli madenlerinden biri olan krom madenlerinin memleketi Divriği'de bulunan *Zimara,* Ömerli ve *Hinora* köylerindekileri işletme imtiyazları, dönemin Bakanlar Kurulu olan İcra Vekilleri Heyeti'nin kararları ve bizzat Reisicumhur İsmet İnönü'nün imzasıyla 2 Kasım 1942 tarihinde Demirağ'a verilmiştir (BCA, 030-18-01-02-100-91-19; BCA, 030-18-01-02-100-91-20).

Buraya değin bahsedilen girişimlerinin yanında Demirağ'ın yatırım yaptığı önemli bir diğer alan havacılıktır. Söz konusu, bu dönemde hem şehirler hem de bireysel olarak zengin kimseler bağışlar yoluyla ülkenin havacılık filosunu geliştirmek için çabalamaktaydılar. Nuri Demirağ'ın da Türk Hava Kurumu için yapılan uçak bağışı kampanyasına katılması istendiğinde, *"Ben bu uçakları yapmaya talibim"* diyerek havacılık sanayisine giriş yapmıştır (Deliorman, 1957; Şakir, 1947). Beşiktaş'ta bir tayyare atölyesi kurmuş ve bugünkü Atatürk Havalimanı arazisinde de Gök Okulu adı altında kendine ait bir uçuş okulu ve pist yaptırmıştır (Dervişoğlu, 2007). 18 Ağustos 1941 tarihli *Tasvir-i Efkâr* gazetesinde *Hava sanayimizde hayırlı bir adım* başlığıyla yayınlanan haberde *"Nuri Demirağ uçak endüstrisinin Yeşilköy atölyesi, hangar ve hava meydan*ı, *dün güzide ve münevver bir kalabalık huzurunda, samimi olduğu kadar parlak bir merasimle a*çıl*dı"* şeklinde söz konusu girişime yer verilmiştir. . Açılışa ilişkin bir diğer haber ise 8 Ekim 1941 tarihli Vakit gazetesinde; *"Beşiktaş'ta Nuri Demirağ Fabrikasında* üretilen *ilk Türk eğitim uçağı 4 gün* önce *Yeşilköy'den havalanarak Ankara'ya oradan da Nuri Demirağ'ın doğduğu yer olan Divriği'ne gitmiş ve dün* öğleden *sonra* şehrimize *dönmüştür."* şeklinde bahsedilmiştir.

Demiryolu ihaleleri ile maden imtiyazlarının edinilmesinde olduğu gibi, devletin ve dönemin bürokrasisinin Demirağ'ın havacılık girişimlerine de destek verdiği görülmektedir. Dönemin koşulları göz önünde bulundurulduğunda son derece stratejik bir sektör olan havacılığa yapılan yatırımlar önemli destekler görmüştür. Örneğin, İstanbul'da bir tayyare atölyesi açmak için Genelkurmay Başkanlığı'na müsaade için başvuran Demirağ'a, dönemin Genelkurmay Başkanı Fevzi Çakmak; *"Memleketimiz için havacılığa karşı günden güne artmakta olan ihtiyacı göz* önüne *alarak, kendi sermayesiyle, böyle yüksek bir gayeye girişen mumaileyhin bu fedakarlığı* şayanı *takdir görülerek kendisinin bu husustaki dileğine muvafık cevap verilmiştir."* şeklinde cevap vermiştir (Çakmak, 1936). Benzer şekilde, dönemin Hava Müsteşarı Zeki Doğan da; *"*İstanbul'da*, müessesinizi son ziyaretim esnasında gördüğüm faaliyet ve* çok *muntazama mesaiden dolayı göğsüm iftiharla doldu."* demektedir (Doğan, 1938).

Havacılık alanındaki girişimlerinde önemli bir yer tutan Beşiktaş'taki tayyare atölyesinin kuruluş aşamasında devletin desteğinin önemli bir boyutta olduğu arşiv belgelerinde görülmektedir. Örneğin, arşivde yer alan belgeler atölyenin kuruluşu için gerekli olan teçhizatın Amerika ve Almanya gibi ülkelerden ithali için gerekli döviz tahsisatının

yapılması için Nuri Demirağ'ın Milli Müdafaa Vekaleti'ne başvurduğu, isteğin buradan alınan destek yazılarıyla Maliye Vekaleti'ne intikal ettiği anlaşılmaktadır (BCA, 030-10-0-0-212-441-10; BCA, 030-10-0-0-212-441-12; BCA, 030-10-0-0-212-441-14). Dahası, arşiv belgelerine yansıyan bir başka hadise ise Beşiktaş'ta bulunan tayyare atölyesinin orta yerinde şahıslara ait bulunan ahşap evi Nuri Demirağ, atölyesini büyütmek maksadıyla ve ayrıca yangın tehlikesini öne sürerek satın almak için girişimde bulunmuş ancakmuvaffak olamamıştır. Bunun üzerine yakın ilişki içinde bulunduğu Milli Müdafaa Vekaleti'ne başvurmuş; bakanlık ise *"mevzubahis ahşap binanın Milli Müdafaa Vekaleti ihtiyacı için Nuri Demirağ tarafından istimlaki yapılmak* üzere *müsaade buyurulması"* için bakanlar kuruluna başvuruda bulunmuştur (BCA, 030-10-0-0-59-401-3). Bu durum, devlet desteğinin boyutları ve mahiyetinin niteliğini gözler önüne sermektedir.

Demirağ'ın girişimcilik faaliyetleri yanında dönemin yöneticilerine yazdığı destek arayışı mektupları, Buğra (2013)'nın belirttiği Schumpeterci şekilde risk alan bir girişimci tipinden ziyade "*makro-kurumsal bağlamın ortaya* çıkardığı *bir tip olarak girişimci sınıfı"* tahlilini destekler niteliktedir. Zira, araştırma kapsamında yapılan arşiv ve kütüphane taramaları da bu yöndedir. Örneğin, 29 Kasım 1939 tarihinde Demirağ'ın, dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye hitaben yazdığı ve *"Büyük* Şefim*, Af buyurunuz, muztar kalmasam rahatsız etmezdim. Kendimi kazması omuzunda bir iş emirberiniz ad ederim"* girizgahıyla başlayan mektubunun ana konusu, Demirağ'ın tayyare işlerine ilişkin faaliyetlerine devletin destek vermesi ile ilgilidir. Mektubunun ekine daha önce zikredilen Genel Kurmay Başkanlığı ile Hava Müsteşarlığı destek yazılarını da ekleyen Demirağ mektubunda *"Zaman zaman takdirler ve teşekkürlerle maddi, manevi yardımlar yapılacağı ve siparişler verileceği Hava kuvvetlerinden tahriren ve* şifahen *bildirildi.* Şimdiye *kadar asarı filiyyesi görülmedi."* diyerek açıkça destek talep etmektedir (BCA, 030-10-0-0-59-399-25). Söz konusu mektup ve Demirağ'ın çabaları üzerine, dönenim hükümeti 2/12060 sayılı ve 30 Eylül 1939 tarihli bir Bakanlar Kurulu kararıyla, Demirağ'ın Tayyare Atölyesi, bir seferberlik halinde ordunun iaşe, ilbas, teçhiz, eslih ve mühimmatının tedarik ve ikmali bakımından faydalanılacak fabrika ve müesseselere ilişkin listeye eklenmiştir (BCA, 030-18-01-02-119-45-3). Hatta, bir süre sonra ters düşeceği dönemin Reisicumhuru olan İsmet İnönü imzası ve Milli Müdafaa Vekâlet'inin girişimiyle *"hava kuvvetlerinde bulunan tayyare, motor ve kara nakil vasıtalarının tamiri ve bazı yedek parçalarının imali işlerinin, Beşiktaş ve Yeşilköy'deki Nuri Demirağ tarafından kurulan tayyare fabrikalarına yaptırılması"* (BCA, 030-18-01-02-99-67-13) konusunda 1 Ağustos 1942 tarihinde Bakanlar Kurulu'nda bir karar dahi alınmıştır.

3.3.Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Düşüşü (1943-1957)

1943 yılından Nuri Demirağ'ın ölüm tarihi olan 1957 yılına değin ise, sanayici Nuri Demirağ'dan özellikle havacılık alanındaki yatırımları konusunda kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesiyle siyasi hayata atılan bir Nuri Demirağ'a geçişin olduğu söylenebilir. Aslında, özellikle tüm birikimini yatırdığı havacılık alanındaki işlerinin ters gitmeye başlaması, o dönem devlete bağlı bir kurum özelliği gösteren Türk Hava Kurumu tarafından verilen siparişler için Demirağ'ın mühendislerinden biri olan Selahattin Alan'ın sipariş uçaklarının test uçuşları sırasında kaza yaparak hayatını kaybetmesi ile başlamıştır. Bu kaza, Nuri Demirağ için bir dönüm noktası olmuştur; zira Türk Hava Kurumu dava sürecinde bilirkişilerin tam tersi iddialarına rağmen uçak siparişlerini şartlara uygun

olmadığı gerekçesiyle satın almaktan vazgeçmiş (Aksın, 1972) ve Türk Hava Kurumu ile Nuri Demirağ arasında Demirağ'ın 1943 yılında açtığı bir dava sebebiyle bir hukuk savaşı başlamıştır.

Esasında, bu hukuk mücadelesine başlamadan önce Demirağ başka çareler arayarak daha önce yaptığı gibi dönemin yöneticilerine başvurmuştur. *Milli Kütüphane* katalogunda yer alan ve Nuri Demirağ tarafından kaleme alınan *Tayyare* İşleri adlı metin, esasında dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye dönemin havacılık bürokrasisi ile Türk Hava Kurumu'nu şikâyet ederek daha önce verilen ve fakat sonra vazgeçilen on tayyare ile 65 planöre ilişkin anlaşmazlık konusunda yardım isteyen bir mektuptur. Bu ilginç mektubunda Demirağ daha öncekinde de olduğu gibi devlet desteğini; *"Dünyanın her tarafında tayyare sanayiinde* şahsi *teşebbüs ilk safta idi. Devlet* şahsi *teşebbüsü maddeten ve manen takviye ediyor, onu yaşatmak ve idame ettirmek için siparişler veriyor ve hudutsuz krediler açıyordu. Bunun bizde de böyle olmasının daha faydalı olacağı kanaatim vardır."* (Demirağ, 1941:5) "diyerek yinelerken, bu anlaşmazlıkta çözüm mercii olarak Cumhuriyet mahkemeleri yerine neden Cumhurbaşkanı'nı tercih ettiğini şu sözlerle dile getirmektedir (Demirağ, 1941:12): *"Ben maruz bırakıldığım bütün müşküllere ve haksız muamelelere rağmen mahkemeden evvel sizlere müracaati tercih ettim. Bu arizamı ve melfufu vesikaları okuduktan sonra, kararınızı verirsiniz. Bu kararınızın ne havacılık davasının azametinden ve ne de benim bu davada bütün mamelekimi tahsis suretile gösterdiğim hudutsuz feragat ve fedakarlıktan müteessir ve mülhem olmasını talep etmiyorum. Yeter ki, kararınız adil olsun."* Fakat tüm bu uğraşılarına karşın çare bulamayan Demirağ, 1943 yılında Türk Hava Kurumu aleyhine bir tazminat davası açar. Davanın konusu, kurumun mukavele şartlarına uygun olmadığını öne sürerek almak istemediği 12 tayyaredir. Buna göre, kurum Demirağ'ın vermiş olduğu 51 bin liralık teminat mektubunu da mahsup etmiştir. Demirağ da, hem 51 bin liralık teminatla birlikte uğradığı zararlar için de 170 bin liralık bir tazminat davası açmıştır (Dervişoğlu, 2007:114).

Bu tarihten sonra Türk Hava Kurumu ile mücadele etmeye başlayan ve bu mücadelesini siyasete girerek de devam ettirmeye çalışan Nuri Demirağ, bir bakıma bizzat devletin kendisiyle de mücadele etmektedir. Zira, tek partili hayatın devam ettiği dönemde, dava ettiği kurumun o dönemki genel başkanı Şükrü Koçak, önce Erzurum Milletvekilliği ve daha sonra iki kabinede de Ulaştırma Bakanlığı yapmış olan bir şahsiyettir. Arşivde yer alan belgelerden havacılık kamu bürokrasisinin de Demirağ'ın talepleri ve şikayetlerine cevap vermekte olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Demirağ'ın 1941 yılında Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye yazdığı mektuptan başka aynı hususta Başbakanlığa da başvurduğu anlaşılmaktadır. Bu mektuba cevaben Milli Müdafaa Vekâlet'inin yazdığı yazıda, bakanlık 1941, 1942, 1943 ve 1944 senelerinde Nuri Demirağ'a yaptırılmış işlerin dökümünü vermiş, ayrıca Türk Hava Kurumu'nun almadığı uçakların kendi Bakanlığı ilgi alanına girmediğini ve Demirağ'ın fabrikanın satın alınmasına ilişkin istediğinin ise şimdilik mümkün olmadığını belirtmiştir (BCA, 030-10-0-0-58-398-11).

Daha önce de zikredildiği üzere, Nuri Demirağ bir müddet sonra, iktisadi ve hukuki alanda verdiği mücadelesini siyasete girerek sürdürme kararı alarak, Hüseyin Avni Ulaş ve Cevat Rıfat Atilhan ile birlikte Milli Kalkınma Partisi'ni 1945 yılında kurmuştur (BCA, 030-18-01-02-109-55-3). Bunun üzerine Nuri Demirağ, üyesi bulunduğu Cumhuriyet Halk Partisi'nden genel idare kurulunun 27 Eylül 1945 tarihli toplantısında alınan kararla üyelikten çıkarılmıştır (BCA, 490-01-0-0-5-27-24). Partisinin açılış nutkunda genel

başkan olarak Demirağ, o güne değin yaşadığı zorlukları ve bundan sonraki muhalefetinin devletçilik olacağını şöyle ifade etmiştir (BCA, 030-01-0-0-48-285-6): *"Vatanın umranı için yaptığım hamleler '*şahısların *muvaffakiyeti hükümetin başına bir gaile açmak ihtimali olduğu için, teşebbüslerin baltalanması, körletilmesi lazımdır'* şeklinde *karşılandı. Bu sebeple, her cephede* şahsi *teşebbüslerim akamete uğratıldı. Ne diyelim? Bu; devletçilik prensipleri icabı imiş…"*

Arşiv belgeleri, dönemin önemli ve görünür bir figürü olduğundan Demirağ'ın destek arama girişimlerinin kendisiyle sınırlı kalmadığı, onun için halktan insanlar da girişimlerde bulunulduğunu göstermektedir. Örneğin, İskenderun'dan *Nedim Cankat* adlı bir doktor, 1948 yılında Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye Demirağ'ın ürettiği tayyarelerin neden devletçe alınmadığını soran bir telgraf çekmiş; bu telgrafa cevaben Milli Savunma Bakanlığı ise; *"bunların imaline başlanmadan* önce *Milli Savunma Bakanlığı ile esaslı bir görüş teatisinde bulunulmadığından imal edilen tayyareler Hava Ordusunun herhangi bir ihtiyacını karşılayacak evsafta görülmemiş ve bu sebeple satın alınmamıştır"* (BCA, 030-10-0-0-61-413-34) denilmiştir. Partisinin yayın organlarından biri olan Öz *Kalkınma* gazetesinin 21 Ocak 1949 tarihli sayısında yer alan *Ey Aziz Karî Sayın Nuri Demirağ'ın açıkladığı Milli Faciayı* İbretle*, dikkatle oku ve düşün!!!* başlıklı haberde, tayyarelerin neden satın alınmadığı husus Genel Kurmay Başkanlığı ile Milli Müdafaa Vekâlet'ine sorulmaktadır. Demirağ sahibi bulunduğu Öz *Kalkınma* vasıtasıyla bu meseleyle ilgili kamuoyu oluşturma çabalarını sıklaştırmakta ve Şükrü *Koçak* ile mücadelesine devam etmektedir. Buna göre, ilgili gazetenin 23 Şubat 1949 tarihli nüshasının manşeti *Milletin Milyonlarca Lirası ile Ankara'da Kurulan Tayyare Motörü Fabrikası Koma Halindedir* şeklindedir ve Şükrü *Koçak* sertçe eleştirilmektedir.

İzleyen dönemde Beşiktaş'taki tayyare atölyesi (TVNET, 2012) ve daha sonra da Yeşilköy'deki okul arazisi ile pistinin önce bir kısmı (BCA, 30-18-01-02 119-25-1) ve daha sonra ise tamamı istimlak edilmiştir (BCA, 30-18-01-02 121-101-8). Yeşilköy'deki Nuri Demirağ Gök Okulu'nun istimlak edilmesinde, bugün Atatürk Havalimanı olarak bilinen o dönemki adıyla Yeşilköy Havaalanı'nın inşası önemli rol oynamıştır. Amerikan Ulusal Arşivleri'nde yer alan belgeler bu hususu doğrular niteliktedir. Zira, 1947 yılında, *Westinghouse Electric International Company* ve *The J.G. White Engineering Corporation* ile Yeşilköy Havaalanı'nın inşası için sözleşme imzalanmış, fakat havaalanının inşa edileceği alandaki Nuri Demirağ başta olmak üzere bazı şahıslara ait arazilerin istimlaki konusundaki gecikmenin havaalanı inşaatını da sekteye uğrattığı Amerikan Ulusal Arşivleri'nde yer alan Amerika'lı bir havacılık komisyonunun ziyaret raporundan anlaşılmaktadır (NARA, 1948[6]; Nergiz, 2019). Bu gecikme üzerine hükümet tarafından 5367 sayılı ve 15 Nisan 1949 tarihli *Bilumum Hava Meydan ve Limanları ile Bunlarla* İlgili *Bina ve Tesislerin Bayındırlık Bakanlığınca Yapılması Hakkında Kanun* adlı düzenlemeyle inşaatın sorumluluğu Bayındırlık Bakanlığı'na devredilmiştir. ABD'li komisyonun değerlendirmesi ve yetki değişikliği sonucu *"İstanbul'da Yeşilköy uçak alanının genişletilmesi için lüzumlu bulunan ve umumi haritada meydan içine giren araziden kişilere ait olanların kamulaştırılması"* kararı 24 Mart 1949 tarihi Bakanlar Kurulu toplantısında kararlaştırılmıştır (BCA, 30-18-01-02 119-25-1).

6- Dr. Abdullah Nergiz'e, ABD Ulusal Arşivinde yer alan konu ilgili belgeleri bizimle paylaştığı için müteşekkiriz.

Bir girişimci olarak, devletin etkisini tümüyle hissetmeye ve girişimcilik anlamında düşüşe geçmeye başladığı bu dönemde, önce Beşiktaş'taki tayyare atölyesi daha önce alınmış olan bir kararla savaş döneminde öncelikli olarak yararlanılacak fabrika ve tesisler listesinden Milli Müdafaa Vekâlet'inin isteği ve Bakanlar Kurulu'nun 3/9402 sayılı ve 11 Haziran 1949 tarihli kararı ile çıkarılmıştır (BCA, 030-18-01-02-119-45-3). Bu gelişmeler üzerine, daha önce olduğu dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye bu kez *CHP Genel Başkanı İsmet* İnönü'ye *Açık Mektup* adıyla ve Milli Kalkınma Partisi Lideri olarak mektup yazan Demirağ; mektubunda (Demirağ, 1949:11); *"Halihazırda mevcut ve müesses havacılık teşkilatlarının* ıslahı *yoluyla bu hayati meselenin tahakkukuna kat'iyyen imkan olamıyacağını"* belirterek, havacılık yatırımlarının canlandırılması hususunda (Demirağ, 1949:10); *"...işin hacmi ile mütenasip tahsisat ayrılması ve tahsisat miktarının devlet bütçesinde Milli Müdafaaya ayrılan adî ve fevkalade kısımların en az yarısını teşkil etmesi* şarttır.*"* demektedir. Söz konusu açık mektubun Demirağ'ın ekonomik gücüyle *Sebilürreşad* gibi dönemin önemli dergilerinden birinin ilavesi olarak dağıtımının yapıldığı ve güçlü bir tesirinin olduğunu arşiv belgelerinden öğrenmekteyiz (BCA, 490-01-0-0-577-2293-1). İlk mektubun ardından, Demirağ 1 Mayıs 1950 tarihinde *CHP Genel Başkanı İsmet* İnönü'ye İkinci *Açık Mektup* adında bir mektup daha kaleme alarak, bu mektubu partisinin yayın organı niteliğindeki Öz Kalkınma gazetesinin ilavesi olarak yayınlamıştır. Bu mektubunda daha çok asma köprü projesinden bahseden Demirağ, Yeşilköy'deki arazisinin istimlâkı ile ilgili olarak (Demirağ, 1950:12); *"...sanki o civarda düz bir tarla yokmuş gibi Yeşilköy tayyare meydanımı işgal ettirdiniz ve bir sene evvel de Yeşilköy Hava Yolları tayyare meydanına gelerek (Nuri Demirağ ne yapıyor?) sualinize (Arasıra uçuyor) cevabına karşı (Almalı! Almalı!) demeniz* üzerine *tayyare meydanımı, fabrika, hangar, Gök okulu, Tank tamirhanem ve sair müştemilatım yok bahasına istimlak edilmiştir."* diyerek daha önce bahsedilen istimlak kararını eleştirmektedir.

Nuri Demirağ'ın girişimci olarak düşüşü, 13 Kasım 1957 tarihindeki ölümüyle de sona ermemiş ve *Nuri Demirağ Madencilik Limited* Şirketi uhdesinde bulunan imtiyazlarından Ömerli ve *Hinora* köylerinden olanlar 22 Şubat 1971 (BCA, 30-18-01-02-262-11-18); *Zimora* köyünde olanı ise 8 Nisan 1972 tarihli bakanlar kurulu kararlarıyla (BCA, 30-18-01-02-280-31-2) feshedilmiştir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bulguları, girişimcinin ortaya çıkışında oynadığı rolün yanında, özellikle Türkiye gibi devlete bağımlı bir iş sistemi özelliği gösteren bir ülkenin iş sisteminin oluşum dönemleri olan erken Cumhuriyet döneminde dahi devletin bir girişimcinin iş dünyası sahnesinden çekilişinde de önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Zira, daha önce de vurgulandığı üzere, Özen vd. (2008:91) devletin, Türkiye'de bir girişimciyi kayırarak ne kadar hızlı büyümesinin sağlıyorsa yine aynı devletin aynı girişimcinin hızlı düşüşüne de neden olabileceğini belirtmektedirler. Buna karşın, söz konusu husus, bilebildiğimiz kadarıyla bu çalışmaya değin herhangi bir görgül sınamaya konu olmadığından; çalışmanın yazındaki bu görgül boşluğu giderme potansiyeli bağlamında da değerli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın bulgularının özellikle Selekler Gökşen (2010)'in bir ülkenin iş sistemi özelliklerinin, o ülkenin ekonomi-politik sisteminin oluşum yıllarında aranabileceği düşüncesini destekler nitelikte olduğu da söylenebilir. Zira, daha yakın dönemdeki birçok görgül araştırmaya konu olan (Tekeli

ve İlkin, 1993; Özen vd., 2008; Buğra, 2013; Çolpan ve Jones, 2016) devlet-iş adamı ilişkilerinin kökenleri ilk kez bu denli geçmişe götürülerek sınanmaktadır. Bu bağlamda da, söz konusu ilişkileri devlete bağımlı iş sisteminin oluşum yıllarına ilişkin tarihsel bir analize girişmesi bağlamında da çalışmanın önemli bir katkı potansiyeli barındırdığı söylenebilir. Bunun yanında, çalışmanın yerelde yeni gelişmekte olan işletme ve yönetim tarihi yazınına (Bali, Koraltürk ve Yalçınkaya, 2019:34) da ayrıksı ve erken bir örnek üzerinden katkı yaptığı da zikredilebilir.

Araştırma sonuçları, Buğra (2013)'nın *belirsizlik tezi* olarak ifade edilen tezinin incelenen örnek bağlamında pek geçerli olmadığını göstermesi bakımından da kuramsal bir açımlama yapabilme potansiyeline sahiptir. Buğra (2013), ilgisiz çeşitlenme stratejisini büyük ölçüde belirsizlik tezine oturtmaktadır (Özen, 2003). Buğra (2013)'nın tezine göre, devlete bağımlı bir iş sistemi olan Türkiye'deki girişimciler ve özellikle de büyük işletme grupları, devletin yarattığı belirsizlikten kaçınabilmek ve riski dağıtmak amacıyla birbirinden farklı birden fazla sektöre giriş yaparak ilgisiz çeşitlenme denen stratejiyi izlemektedirler. Ona göre, bu strateji girişimcilerin devletin yarattığı belirsizliği tolere etmede önemli bir rol oynamaktadır. Buna karşın, araştırma bulguları, incelenen girişimci bağlamında Buğra (2013)'nın tezinin pek de geçerli olmadığını göstermektedir. Zira, Demirağ havacılık sanayi yanında kırtasiyecilik, madencilik ve müteahhitlik gibi farklı ve çeşitlenmiş alanlarda faaliyet gösteren bir girişimci olarak devletin yarattığı belirsizliği tolere edememiştir. Bu da, Buğra (2013)'nın tezi üzerinde düşünmemizi gerektirmektedir.

Araştırma bulguları, Demirağ'ın Schumpeterci bir girişimci tipinden hayli uzak olduğunu göstermesi yanında, devlet ihaleleri ve imtiyazlar düşünüldüğünde özellikle son yıllarda Demirağ ismi etrafında oluşturulan "engellenmiş/önü kesilmiş" girişimci mitinin (Adıgüzel, 2013; Akkurt, 2015) bir nebze olsun sorgulanması gerektiğini de gözler önüne sermektedir. Bu sorgulama ziyadesiyle önemlidir. Zira, söz konusu "engellenmiş/önü kesilmiş" girişimci miti, yalnızca araştırma metinlerine konu olmamış, dahası birtakım kurgusal anlatılarla da (Şimşek, 2016) yeniden inşa edilmiştir. Halbuki, bu miti biraz olsun sorgulanır kılmak adına bakılması gereken bir dönem Demirağ'ın kiracısı da olan Nazım Hikmet'in *Memleketimden* İnsan *Manzaraları* adlı eseri ve bu eserde Demirağ'dan ilhamla yaratılan *Burhan* Özedar karakteridir (Atılgan, 2019:241). Hikmet, eserinde *Burhan* Özedar karakterini "devlet ihaleleriyle" servetler kazanıp kapitalistleşmiş bir burjuva tipi olarak resmetmektedir.

Çalışmanın bulgularının sahip olduğu kuramsal katkılar yanında, özellikle yerel yönetim ve örgüt çalışmaları bağlamında yöntemsel katkıları da bulunmaktadır. Buna göre, yerel yönetim ve örgüt çalışmalarına ilişkin tarihsel analizlerde pek sık rastlanmayan yoğun bir arşiv belgesi kullanımı göze çarpmaktadır. Bu husus, inşa edilen girişimcilik anlatısının daha ziyade birincil nitelikteki belgelere dayalı olarak kurgulanmasına olanak vermiştir. Aynı zamanda, bu çok geniş kapsamlı olarak derlenen nitel veriler, söz konusu anlatının yanlılığını engelleyerek inandırıcılığını artırmıştır.

THE EMERGENCE, RISE AND FALL OF NURİ DEMİRAĞ AS AN ENTREPRENEUR: A HISTORICAL ANALYSIS WITHIN MACRO INSTITUTIONAL THEORY

INTRODUCTION

The primary objective of this study is to explore the effect of the state and macro institutional context on the emergence, rise and fall of the entrepreneur, Nuri Demirağ who had invested in railway and aviation industry in history. The attempt to explore the impact of the state and the context on this change led to develop historical research design which includes the collection of rich archival data through archival research. Considering the research explaining the emergence of entrepreneurs has necessitated an analysis within the framework of macro institutional theory. To examine the change of the approach of the state and macro institutional context, remarkable investments of Nuri Demirağ and 'the call for an historic turn' in the management and organization studies played a role (Clark ve Rowlinson, 2004; Weatherbee, 2012; Rowlinson, 2013). Although the effect of the state on the economic role of the entrepreneur is frequently researched, the effect of the state on the emergence of the entrepreneur is generally ignored. Therefore, this study is aimed at making a contribution to the literature by demonstrating influencing factors on the investments of Nuri Demirağ.

1.THEORETICAL FRAMEWORK

Although, the call for an historic turn in the management and organization studies is not new, the number of the calls has been increased (Kieser, 1994; Bucheli ve Wadhwani, 2013; Kipping ve Üsdiken, 2014). For instance, Zald (1988) states that sociological, psychological and economic organization theories do not still have enough references to historical contexts and processes. On the other hand, Kieser (1994) highlights the importance of historical research in organizational theory and Clark & Rowlinson (2004) criticize ahistorical nature of academicians. Considering the research on the management and organization in Turkey few studies contribute to this field (Üsdiken, 2003; Üsdiken, 2004; Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken ve Kieser, 2004; Kipping ve Üsdiken, 2008; Üsdiken, Kipping ve Engwall, 2011; Üsdiken ve Kipping, 2014; Aytemur, 2010; Topal, Erdemir ve Kırlı, 2012). Therefore, this study aims to contribute to literature by showing the relationships between the entrepreneur, state and context.

2.ENTREPRENEURSHIP IN STATIST NATIONAL BUSINESS SYSTEMS

Through the subject of entrepreneurship, it might be said that while some of the studies examine the entrepreneur as an actor and the levels of the analysis in these studies are micro level other studies consider the environment based approach and analyze the entrepreneurship at the macro level. This study is based on macro institutional theory, which is considered in environment-based approach.

Business system approach has been developed by Whitley (1991). Whitley (1999:60) proposes six types of business systems. One of these systems is state organized business system type which highlights the power of the management of the relations with

state. The effect of the state and macro institutional context on the emergence of the entrepreneurship is one of the researched topics in the literature (e.g. Dieleman & Sachs 2008; Boddewyn, 2012). A close look at the business groups formed by the state it might be said that, business system in Turkey is state organized business system (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Berkman ve Özen, 2008:3; Gökşen, 2010). Furthermore, Buğra (2013) points out that there is entrepreneurial class revealed by the macro-institutional context and the type of the entrepreneur is state-based.

3. METHOD

This study aims to analyze the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ who played major role with the investments in railway and aviation industry. Thus, the main research question of the study is "How is the impact of state and macro institutional context on the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ as an entrepreneur?". The study implemented qualitative research methods. The data were obtained from the multiple sources. Archive documents regarding Nuri Demirağ from Presidency of The Council of State, news from the newspaper archives (e.g. Cumhuriyet, Efkâr ve Vatan), published biographies and historical studies related to Mr. Demirağ (Dervişoğlu, 2010; Şeker, 2011; Yalçın, 2009; Tuna, 2010; Dinçaslan, 2012), Nuri Demirağ's articles, booklets, brochures and letters obtained from libraries (e.g. National Library, Istanbul Atatürk Library) as well as books, articles, news and interviews were analyzed through narrative analysis.

4. FINDINGS

The findings obtained in the study are divided into three parts. The first part (3.1.) revals the emergence of Nuri Demirağ between 1906 and 1923. This period shows the change of the position of Nuri Demirağ from a public servant to an entrepreneur. Mr. Demirağ had worked as a public servant until 1906 and then he decided to resign in order to invest in the production of cigarette paper named *Türk Zaferi*. The findings indicate that one of the factors for this change was the approach of the state. During this period, state had supported the national entrepreneurs and Demirağ was the first Turkish entrepreneur who invested in the production of cigarette paper. In this period, Mr. Demirağ also invested in the construction of factories named *Jöntürk* and *Hayırlızâde* and the production of pencil named *Nurkalem*. Afterwards, Mr. Demirağ had to exit from the production of cigarette paper because the responsibilities of the production were transferred to the state. Nuri Demirağ, established a company to import and export tobacco in 1920.

Second part (3.2.) indicates the rise of Nuri Demirağ between 1924 and 1942. In this period, Nuri Demirağ invested in railway and aviation industry and became a richest businessman in Turkey. Moreover, Demirağ diversified his investments by adding the constructions of the factories. The investments of Nuri Demirağ was affected by the nationalization movements of the state. During this time, state supported Turkish entrepreneurs instead of the foreign companies. Apart from these investments, Nuri Demirağ invested in aviation industry. Demirağ constructed aircraft factory, runway and opened a flight school named *Gök Okulu*. The effect of the support of the state on these constructions might be observed on the documents.

Lastly, the third part (3.3.) shows the fall of Nuri Demirağ (1943-1957). In this period, Nuri Demirağ did not receive the support from the government and decided to be a politician. During this period, one of the aircraft build in the factory of Nuri Demirağ crashed in 1943. This accident was the turning point of the life of Nuri Demirağ. Archival documents show Demirağ's attempts to seek support from the government. However, Demirağ has not been successful since then.

5. CONCLUSION

Understanding the role of the state and macro institutional context requires understanding the historical changes in the field. The findings show that the effect of the changes of the state approach affects the entrepreneurship. This study contributes to the literature by addressing the effect of the state and macro institutional context on the entrepreneurship and showing the relations between state and the entrepreneur.

KAYNAKÇA

Arşiv Belgeleri

T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı Cumhuriyet Arşivi

030-18-01-02-152-55

030-13-01-02-171-71-7

030-18-01-02-100-91-20

030-18-01-02-100-91-19

030-10-0-0-212-441-10

030-10-0-0-212-441-12

030-10-0-0-212-441-14

030-10-0-0-59-401-3

030-10-0-0-59-399-25

030-18-01-02-119-45-3

030-18-01-02-99-67-13

030-10-0-0-58-398-11

030-18-01-02-109-55-3

030-01-0-0-48-285-6

030-10-0-0-61-413-34

030-18-01-02 121-101-8

030-18-01-02 119-25-1

030-18-01-02-119-45-3

030-18-01-02-280-31-2

030-18-01-02-262-11-18

490-01-0-0-577-2293-1

490-01-0-0-5-27-24

U.S. National Archives

NARA, 1 Aralık 1948; 867.7962/12-148; (NAMP M1292, roll 18); NACP.

Gazeteler ve Süreli Yayınlar

Akşam

Cumhuriyet

Tasvir-i Efkâr

Öz *Kalkınma*

Resmî Gazete

Sebilürreşad

Tez Kalkınma

Vatan

Yurdda Kalkınma

Kitaplar

Adıgüzel, M. B. (2013). *Hayallerini Uçuran Adam: Nuri Demirağ*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Akkurt, H. C. (2015). *Nuri Demirağ: Uzun İnce Bir Yolda Bitmeyen* Şarkımız. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.

Aytemur, J.Ö. (2010) *Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945)*. İstanbul: Libra Kitap.

Bali, R., Koraltürk, M. ve Yalçınkaya, A. (2019). *Kurum ve Sektör Tarihi,* İş İnsanı *ve Yönetici Hatırat, Biyografi ve Otobiyografi Kitapları Bibliyografyası (1932-2018).* İstanbul: Libra Kitap.

Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2008). Turkish business system and managerial culture: State dependency and paternalism in transition. *Gestion en Contexte Intercultural: Approaches, Problematiques, Pratiques et Plongees*. Quebec: Presse de l'Universite Laval et TELUQ/UQAM, 1-25.

Bucheli, M. ve Wadhwani, R. D. (Eds.). (2013). Organizations in Time: History, Theory, Methods. Oxford: Oxford University Press.

Buğra, A. (2013). *Devlet ve* İşadamları. (Çev. Fikret Adaman). İstanbul: İletişim Yayınları.

Colpan, A. M. ve Jones, G. (2019). Development of Business Groups and Entrepreneurship: The Koç Group in Global Perspective. In *Business, Ethics and Institutions* (pp. 71-96). London: Routledge.

Deliorman, M.N., (1957), *Nuri Demirağ Hayat ve Mücadeleleri*. İstanbul: Nu.D. Matbaası.

Demirağ, N. (1941). *Tayyare* İşleri. İstanbul: Kenan Matbaası.

Demirağ, N. (1949). *CHP Genel Başkanı İsmet* İnönü'ye *Açık Mektup*. İstanbul: İktisadi Yürüyüş Matbaası.

Demirağ, N. (1950). *CHP Genel Başkanı İsmet* İnönü'ye İkinci *Açık Mektup*. İstanbul: Berksoy Matbaası.

Dervişoğlu, F.M. (2007), *Nuri Demirağ: Türkiye'nin Havacılık Efsanesi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Günçavdı, Ö. (2009). *Düşten Gerçeğe: Türkiye Sanayisinde Elginkan Topluluğu*. İstanbul: Tarih Vakfı.

Kipping, M. ve Üsdiken, B. (2008). Business history and management studies. In The Oxford Handbook of Business History, (96-119).

Oğur, Y. (2013). *Cumhuriyet'in Beyaz Mağdurları*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Sakaoğlu, N. (1994). Demirağ, Nuri. *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi*. İstanbul: Tarih Vakfı.

Selekler, Gökşen N. (2010). Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.). Örgüt *Kuramları*. Ankara: İmge Yayınevi. (331-378).

Şakir, Z. (1947), *Nuri Demirağ Kimdir?* İstanbul: Kenan Matbaası.

Uras, H. (2011). *Hayat Bir Tecrübedir*. İstanbul: Su Yayınları.

Şimşek, M. (2016). *Bir* Öncünün *Romanı Nuri Demirağ*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Üsdiken, B. ve Kipping, M. (2014). History and organization studies: A long-term view. Bucheli, M. ve Wadhwani, R. D. (Eds.). *Organizations in Time: History, Theory, Methods.* Oxford: Oxford University Press. (33-55).

Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems.* New York: Oxford University Press.

Yıldırım, İ. (2001). *Cumhuriyet Döneminde Demiryolları, 1923-1950*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Zald, M.N. (1988) History, sociology and theories in organization. In Jackson J.J. (Ed.) *Institutions in American Society: Essays in Market, Political and Social Organizations*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, (pp.81–108).

Makaleler

22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Çağrı *Metni* (2014). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Aksın, C. (1972). Nuri Demirağ'ın işleri ters gitmeye başlıyor. *Günaydın*. 10 Şubat 1972.

Bıçaksız, A. ve Özen, Ş. (2009). İş Bankası'nın Türk İş Sistemindeki Rolü: Tarihsel bir

Analiz. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 536-543, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Atılgan, G. (2019). Manzaralar'daki Burjuvalar: Nâzım Hikmet'in Kaleminden Türkiye Burjuvalarının Dünyası. Çalışma *ve Toplum*, 1(60), 231-258.

Buğra, A. ve Savaşkan, O. (2010). Yerel Sanayi ve Bugünün Türkiyesi'nde İş Dünyası. *Toplum ve Bilim*, 118, 92-123.

Clark, P. ve Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organisation studies: towards an 'historic turn'? *Business History*, 46(3), 331-352.

Colpan, A. M. ve Jones, G. (2016). Business groups, entrepreneurship and the growth of the Koç Group in Turkey. *Business History*, 58(1), 69-88.

Çakmak, F. (1936). Bay Nuri Demirağ. T.C. Genelkurmay Başkanlığı H. Hv. Ks. Sayı:25685. Ankara.

Çavlı, İ. (1938). Sivas-Erzurum Demiryolu İnşaatı. *Bayındırlık* İşleri *Dergisi*, 5(6), 57-76.

Çokgezen, M. (1998). 'Hayatta Muvaffak Olmuş İşadamlarımız' Röportaj Dizisinden Hareketle Cumhuriyetin Başarılı İşadamları. *Toplumsal Tarih.* Ekim.

Dieleman, M. ve Boddewyn, J. J. (2012). Using organization structure to buffer political ties in emerging markets: A case study. *Organization Studies*, 33(1), 71-95.

Dieleman, M. ve Sachs, W. M. (2008). Coevolution of institutions and corporations in emerging economies: How the Salim group morphed into an institution of Suharto's crony regime. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1274-1300.

Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-30.

Doğan, Z. (1938). Bay Nuri Demirağ Tayyare Fabrikası. T.C. M.M.V. Hava Müsteşarlığı Hu. No. 693. Um. No. 10121. Ankara.

Erçek, M. (2008). Türk İş Sistemi'ne Tarihi Bakış: İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Holding Yapısal Formlarının Tarihi Köken ve Etkileşimi Üzerine Bir Deneme. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi. Antalya. ss.51-54.

Erçek, M., & Günçavdi, Ö. (2010). Evolution of national and international resource constraints and business groups: the historical case of a Turkish family holding, 1950-1999. *Business and Economic History On-line*, 8.

Erçek, M. ve Günçavdı, Ö. (2016). Imprints of an Entrepreneur and Evolution of a Business Group, 1948–2010. *Business History*, 58(1), 89-110.

Erdem, D. F. (2016). Cumhuriyet Türkiyesi'nin "Farklı" İşadamı Nuri Demirağ'ın Havacılık Sanayii Ve Karadeniz'den Akdeniz'e Bütünsel Kalkınma Projeleri. *Karadeniz Araştırmaları*, (49), 189-209.

Ergin, M. (1952). Hayatta Muvaffak Olmuş İşadamlarımız: Nuri Demirağ. *Yirminci Asır*. 1(2), 23 Ağustos.

Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business

groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.

Günçavdı, Ö. ve Erçek, M. (2007). Sahiplik, Strateji, Yapı ve Bağlamın Tarihsel Etkileşimleri: Bir İşletme Grubu Örneği. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya Üniversitesi. Sakarya. ss. 656-660.

Haytoğlu, E. (1992). Milli Kalkınma Partisi Kurucusu Nuri Demirağ'ın Hayatı ve Projeleri, Çağdaş *Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 1(2) 257-264.

İnceöz, S. (1996). Türkiye'nin İlk Uçak Fabrikasını Kuran Adam Nuri Demirağ, *Aksiyon Dergisi,* 24-29.

Karabağ, S. F. ve Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research,* 67(10), 2212-2223.

Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses—and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620.

Kipping, M. ve Üsdiken, B. (2014). History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 535-588.

Özen, Ş. (2003). Türk Holdinglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Tartışma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 669-671.

Rojas, F. (2010). Power through institutional work: Acquiring academic authority in the 1968 third world strike. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1263-1280.

Rowlinson, M. (2013). Management & Organizational History: the continuing historic turn. *Management & Organizational History*, 8(4), 327-328.

Sakaoğlu, N. (2000). Büyük Kalpli Vatandaş: Nuri Demirağ. *Popüler Tarih*. Temmuz.

Şahin, M. (2015). Nuri Demirağ, Millî Kalkınma Partisi ve İlk Muhalif Parti Gazeteleri: Yurdda Kalkınma, Tez Kalkınma ve Öz Kalkınma. İletişim *Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(40), 32-47.

Şeker, K. (2011), Tek Parti Dönemi Ekonomik Politikaları ve Özel Teşebbüs Yatırımlarına Bir Örnek: Nuri Demirağ Tayyare Atölyesi, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 129-143.

Tekeli, İ. ve İlkin, S. (1993). Türkiye'de Ulaştırmanın Gelişimi Türkiye'de Büyük İnşaat Müteahhitlerinin Doğuşunda Cumhuriyetin Bayındırlık ve Demiryolu Programlarının Etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 20 (1-2) 207-228.

Topal, M., Erdemir, E ve Kırlı, E. (2012). Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye'de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri: Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 37-64.

Uras, H. (2007). Nuri Demirağ, *Türk Yolu Dergisi*.

Ülken, H. Z. (1974). Cumhuriyetimiz, Atatürk İnkılapları, Türk Milliyetçiliği ve Milli Beraberlik. *50. Yıl Konferansları*. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.

Üsdiken, B. (2003). Türkiye'de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *Ankara* Üniversitesi *SBF Dergisi*, 58(01).

Üsdiken, B. (2004). The French, the German and the American: Higher education for business in Turkey, 1883-2003. *New Perspectives on Turkey*, 5-38.

Üsdiken, B. ve Kieser, A. (2004). Introduction: History in organisation studies. *Business History*, 46(3), 321-330.

Üsdiken, B., Kipping, M. ve Engwall, L. (2011). Historical perspectives on organizational stability and change: Introduction to the special issue. *Management & Organizational History*, 6(1), 3-12.

Weatherbee, T. G. (2012). Caution! This historiography makes wide turns: Historic turns and breaks in management and organization studies. *Management & Organizational History*, 7(3), 203-218.

Whitley, R. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1), 1-28.

Whitley, R. (1994). Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. *Organization Studies*, 15(2), 153–182.

Yalçın, O. (2009). Mühürdarzâde Nuri Bey'in (Demirağ) Hayatı ve Çalışmaları (1886-1957), *Ankara* Üniversitesi *Türk* İnkılâp *Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 44, 743-769.

Yalçın, O. (2013). Türk Hava Kurumu'nun Kurduğu Hava Harp Sanayii Fabrikaları, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 39(86),135-180.

Yazıcı, K. ve Şahin, K.T., (2006). Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği, *Yönetim*, 17(53), 18-28.

Tezler ve Projeler

Dinçaslan, M. (2012). *Türkiye'de Milli Burjuvazinin Girişimci Tipolojisi Olarak Nuri Demirağ ve Uçak Fabrikası* Örnek *Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, Trabzon.

Nergiz, A. (2019). *Türkiye'nin Sivil Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve "Havayolu Devlet* İşletme İdaresi*" (1933-1956) Dönemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Özen, Ş., Sargut, S., Varoğlu, A.K., Sözen, H.C. ve Gönül, Ö.Ö., (2008). *Türkiye'deki Büyük Girişimci Profilindeki Değişim*. TÜBİTAK SBB Proje 107K042.

Tuna, E., (2010). *Türkiye* İktisadi *Kalkınma Sürecinde Girişimci* Örneği*: Nuri Demirağ*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Video ve Belgeseller

TVNET. (2012). *Anlamak* İçin*: Nuri Demirağ Belgeseli*. İstanbul.

Çalışmada tüm yazarlar eşit oranda katkı sunmuştur.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Akansel YALÇINKAYA

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:865-885
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.688354

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

EKONOMİK KARMAŞIKLIK DÜZEYİ VE CO_2 EMİSYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: ASEAN ÜLKELERİ ÖRNEĞİ

Elife AKİŞ[1] & Semanur SOYYİĞİT[2]

Öz

İkili yapının hakim olduğu gelişen ülkeler geleneksel kesimden (tarım) modern kesime (sanayi) geçiş yaparken, üretimleri de düşük katma değerli ve bilgi içeriği düşük mallardan, yüksek katma değerli mallara doğru bir geçiş sergilemektedir. Yapısal dönüşüm olarak adlandırılan bu geçiş sürecinde, üretim niteliği değişim gösterirken, ülkelerin enerji ihtiyaçları ve enerji tüketimleri de artmaktadır. Bu durum, özellikle küresel ısınma sebebiyle çevresel duyarlılığın daha da arttığı günümüzde, gelişen ülkelerin yapısal dönüşümü çevresel kötüleşme pahasına mı gerçekleştirdiği sorularını akla getirmektedir. Bu amaçla bu çalışmada, Dünya Bankası raporunda da belirtildiği gibi, 1965'ten itibaren önemli bir büyüme performansı sergilemeye başlayan ve küresel değer zincirinde önemli birer ülke konumuna gelen ASEAN'ın kurucu ülkelerinde, yapısal dönüşüm ve CO_2 emisyonu arasındaki uzun dönem ilişkisi incelenmektedir. Ekonomik karmaşıklık indeksi, son dönemlerde yapısal dönüşümü temsil eden bir değişken olarak kullanılmaktadır. Söz konusu ülkeler için 1990-2014 dönemi kapsamında ekonomik karmaşıklık indeksi ve CO_2 emisyonu arasındaki eşbütünleşme analizi sonuçları, ekonomik karmaşıklık indeksinin uzun dönemde Tayland, Filipinler ve Endonezya'da CO_2 emisyonu üzerinde negatif etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer ifadeyle, uzun dönemde adı geçen ülkelerin ekonomik karmaşıklık düzeyi arttıkça, CO_2 emisyonları azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Ekonomik Karmaşıklık İndeksi, Üretimin ve İhracatın Sofistikasyonu, CO_2 Emisyonu, Eşbütünleşme Analizi.*

JEL Kodları: *O11, Q43, C13.*

Başvuru: *12.02.2020* **Kabul:** *14.05.2020*

EXAMINATION OF RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC COMPLEXITY LEVEL AND CO_2 EMISSION: THE CASE OF ASEAN COUNTRIES

Abstract

While developing countries, which have dual structure in economic meaning, switch from traditional sector (agriculture) to modern sector (industry), their production

1- Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, İstanbul – Türkiye, elifakis@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5443-4045

2- Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Erzincan – Türkiye, semanur.soyyigit@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5679-6875

also exhibit a transition from goods with low value-added and low knowledge content to goods with high value-added. Within this process, which is also called structural transformation, energy needs and energy consumption of countries also increase in parallel with change of characteristics of production. In today's World where environmental sensitivity has increased due to global warming, this case bring to mind the question that whether developing countries realizes this structural transformation at the cost of environmental degradation. Therefore, the present study examines long-term relationship between structural transformation and CO2 emission in founder countries of ASEAN which are stated in the World Bank Report as countries that exhibiting significant growth performance and constituting critical part in global value chain. Economic complexity index has started to be used as an indicator representing structural transformation. The results of cointegration analysis between economic complexity index and CO2 emission for the countries in question within the 1990-2014 period revealed that economic complexity level has negative effect on CO2 emission in Thailand, Phillipines and Indonesia in the long-run. In other words, CO2 emission will decrease while economic complexity levels of these countries increases.

Keywords: *Economic Complexity Index, Sophistication of Production and Export, CO_2 Emission, Cointegration Analysis.*

JEL Codes: *O11, Q43, C13.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Gelişen ülkeler, gelişme süreçlerinde bir yapısal dönüşüm gerçekleştirmektedirler. Gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında ikili bir yapının hâkim olduğu bu ülkelerde, geleneksel olan tarım sektörü ile modern olan sanayi sektörü aynı anda faaliyet göstermektedir. Bu ikisi arasındaki geçiş de yapısal dönüşüm denilen oluşumu sağlamaktadır. Özetle yapısal dönüşüm, toplam üretim, talep, istihdam, ihracat-ithalat gibi birtakım makroekonomik değişkenlerin bileşiminde geleneksel kesimin payı azalırken, bunun yerini modern kesimin alması durumu olarak ifade edilmektedir (Berber, 2011: 292). Öte taraftan, gelişen ülkelerdeki bu yapısal dönüşüm ve sanayileşme süreci, enerji tüketimindeki ve karbon emisyonundaki artışı da beraberinde getirmektedir (Lapatinas vd., 2019: 2). Çevresel hassasiyetin oldukça yükseldiği günümüzde, ekonomik gelişme ve yapısal dönüşüm sürecinin çevresel bozulma pahasına mı sağlandığı da sıkça gündeme gelen tartışma konularından biri olmuştur. Bu konuda yapılan çeşitli ampirik çalışmalar mevcuttur.

Yapısal dönüşüm, son dönemlerde ekonomik karmaşıklık düzeyi ile ilişkilendirilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir ekonomide gerçekleştirilen üretimin bilgi içeriğinin artması ile ekonomik karmaşıklık düzeyinin de artacağı düşünüldüğünde, bir ülkenin geçirdiği yapısal dönüşümün ekonomik karmaşıklık düzeyinin artması anlamına geldiği ifade edilebilir. Ekonomik karmaşıklık düzeyinin artmasının önemi, ülkelerin kişi başına düşen gelir düzeyleri ile yakın ilişkili olmasından ve gelecek dönem gelişmeyi belirleyen önemli bir faktör olarak ortaya konulmasından ileri gelmektedir (Hidalgo and Hausmann, 2009: 10575). Peki, acaba ülkelerin ekonomik karmaşıklık düzeylerindeki artışın çevreyle etkileşimi nasıl olmaktadır? Bu soruya yanıt aramak, çalışmanın temel motivasyonudur.

Bu amaçla çalışmada, son yıllarda küresel değer zincirinin önemli üretim merkezleri

haline gelen ASEAN-5 ülkelerinde, ekonomik karmaşıklık düzeyi ile karbon emisyonu arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmanın ilk kısmında, ekonomik karmaşıklık kavramının kuramsal çerçevesi açıklanmakta ve literatürde yer alan çalışmalar özetlenmekte, ikinci kısmında kullanılan veri, ülkelerin ekonomik görünümleri ve izlenen metodoloji açıklanmakta, üçüncü kısmında araştırma bulguları sunulmakta, dördüncü kısımda ise araştırmaya ilişkin sonuç ve değerlendirmeye yer verilmektedir.

1.1. Ekonomik Karmaşıklık Kavramı

Ekonomik karmaşıklık kavramı, Hausmann vd.'nin (2011) 'Ekonomik Karmaşıklık Atlası (The Atlas of Economic Complexity)' çalışmasıyla detaylı biçimde ortaya konulmuş, sonrasında da iktisat literatüründe sıklıkla kullanılmaya başlamıştır. Hausmann vd. (2011), A. Smith'in, işbölümünün ulusların zenginliğinin sırrı olduğu fikrinden hareketle; bu fikrin daha modern bir yorumuyla işbölümünün, hiç kimsenin bireysel olarak sahip olamayacağı büyüklükte bilgiye erişme fırsatı sunduğunu ifade etmişlerdir. Zira bir toplumdaki bilgi düzeyi, sadece bireylerin sahip oldukları bireysel bilgilerin toplamından ibaret değildir. Bireyden bireye çeşitlilik gösteren bilgileri karmaşık etkileşim ağları aracılığı ile harmanlayıp kullanabilme yetisi, bir toplumun sahip olduğu bilgiyi daha etkin hale getirmektedir. Bilgiyi açık bilgi ve örtük bilgi olarak ayrıma tabi tutan Hausmann vd., örtük bilgilerin toplamını yetenekler (capabilities) olarak adlandırmaktadırlar (Hausmann vd., 2011:16). Bu bağlamda, bir ekonominin karmaşıklık düzeyi o toplumun içinde barındırdığı faydalı (örtük) bilgilerin çeşitliliği ile doğru orantılıdır. Bu durumda, bir ekonominin karmaşıklık düzeyi, o ekonomide sahip olunan bilgilerin ne kadar iyi birleştirildiği ile belirlenirken, elde edilen sonuç ise ülkede gerçekleştirilen üretiminin kompozisyonu ile anlaşılmaktadır (Hausmann vd., 2011: 18).

Hausmann vd. (2011: 23, 25), söz konusu ekonomik karmaşıklık düzeyini ölçmek amacıyla bir indeks geliştirmişler, bu endeksin hesaplanmasında uluslararası ticaret verilerini kullanmışlardır. 'Bir ülke ne üretirse onu ihraç eder' düşüncesinden hareketle yazarların vardığı nokta, bir ülkenin ekonomik karmaşıklık düzeyinin o ülkenin ihraç ettiği ürünlerin karmaşıklık düzeyi ile bağlantılı olduğudur. Dolayısıyla, ülkeler sofistike (karmaşık) ürünleri kapsayan endüstrilerdeki rekabetçiliklerini arttırmak yolu ile ekonomik karmaşıklık düzeylerini arttırabilirler. Hidalgo (2009) bu durumu, ülkelerin *ne kadar* ürettikleri ve ihraç ettiklerinden çok, *ne* üretip ihraç ettiklerinin önem kazandığı şeklinde ifade etmiştir. Dolayısıyla, üretim ve ihracatın niceliğinden ziyade, niteliği önemlidir. Zira her ürünün sofistikasyon derecesi aynı değildir ve ülkelerin uzun dönemdeki gelir düzeylerini belirleyecek olan şey ticaret hacimlerinin büyüklüğünden ziyade sofistikasyon ölçüsü olacaktır (Hidalgo, 2009: 3).

Hausmann vd. (2011: 24), elemanları, c ülkesi p ürününü üretiyorsa 1, üretmiyorsa 0 değeri alan bir matrisi oluşturmuşlardır. Bu matrisin satırlarının ve sütunlarının toplamları ile sırayla 'çeşitlilik (diversity)' ve 'yaygınlık (ubiquity)' değerleri hesaplanabilmektedir:

$$Çeşitlilik: \quad k_{c,0} = \sum_{p} M_{cp} \tag{1}$$

$$Yaygınlık: \quad k_{p,0} = \sum_{c} M_{cp} \tag{2}$$

Daha sonra Hausmann vd., bir ülkede mevcut olan ve bir ürünün üretilmesi için gerek duyulan yeteneklere ilişkin daha doğru sonuçlar elde etmek için, çeşitlilik ve yaygınlık ölçümlerinin taşıdıkları bilgilerin karşılıklı olarak kullanıldığı yeni ölçümler elde etmişlerdir. Bu ölçüm, ülkeler açısından değerlendirildiğinde, ülkenin ihraç ettiği ürünlerin ortalama yaygınlığını ve bu ürünleri üreten ülkelerin ortalama çeşitliliğini hesaplamak anlamına gelmektedir. Ürün açısından değerlendirildiğinde ise bu ürünleri üreten ülkelerin ortalama çeşitliliğini ve bu ülkelerin ürettiği diğer ürünlerin ortalama yaygınlığını hesaplamayı gerektirmektedir. Bu ifade, Eşitlik (3) ve Eşitlik (4) ile aşağıdaki gibi gösterilmektedir (Hausmann vd., 2011: 24):

$$k_{c,N} = \frac{1}{k_{c,0}} \sum_{p} M_{cp} \,.\, k_{p,N-1} \tag{3}$$

$$k_{p,N} = \frac{1}{k_{p,0}} \sum_{c} M_{cp} \,.\, k_{c,N-1} \tag{4}$$

Eşitlik (4), Eşitlik (3)'ün içine yerleştirildiğinde, Eşitlik (5) elde edilmektedir:

$$k_{c,N} = \sum_{c\prime} k_{c',N-2} \sum \frac{M_{cp} M_{c\prime p}}{k_{c,0} k_{p,0}} \tag{5}$$

Eşitlik (5)'te, $\widetilde{M}_{cc} = \sum_{p} \frac{M_{cp} M_{c\prime p}}{k_{c,0} k_{p,0}}$ kabul edildiğinde, $k_{c,N}$ ifadesi Eşitlik (6)'daki şekle dönüşmektedir:

$$k_{c,N} = \sum_{c\prime} \widetilde{M}_{cc\prime} k_{c',N-2} \tag{6}$$

Eşitlik (6), $k_{c,N} = k_{c,N-2} = 1$ olduğunda sağlanmaktadır. Bu ifade, $\widetilde{M}_{cc\prime}$ matrisinin en büyük özdeğeri ile ilişkili olan özvektördür ve elemanları 1'den oluştuğu için bilgi sağlayıcı nitelik taşımamaktadır. Bu nedenle Hausmann vd., ikinci en büyük özdeğere ait özvektör ile ilgilenmişlerdir. Buradan hareketle de Ekonomik Karmaşıklık İndeksini (ECI-Economic Complexity Index); $\vec{K}$, $\widetilde{M}_{cc\prime}$ matrisinin ikinci en büyük özdeğeri ile ilişkili olan özvektörü, $<\vec{K}>$ ortalamayı temsil etmek üzere, Eşitlik (7)'deki gibi tanımlanmaktadır:

$$ECI = \frac{\vec{K} - <\vec{K}>}{stdhata(\vec{K})} \tag{7}$$

Hidalgo ve Hausmann (2009: 10575), ECI ile çeşitli makro göstergeler arasındaki ilişkileri ampirik çalışmalar ile test etmiş; bu çalışmalardan elde ettikleri bulgulardan hareketle

de ekonomik karmaşıklık düzeyinin önemine ilişkin çıkarımlarda bulunmuşlardır. Buna göre; ekonomik karmaşıklık ölçümü, (i) ülkedeki mevcut bilgi ve yetenekler kümesi hakkında bilgi vermektedir, (ii) kişi başına düşen gelir düzeyi ile güçlü bir korelasyona sahiptir, (iii) gelecek dönemlere ilişkin büyümeye yönelik tahmin sağlamaktadır, (iv) ülkenin gelecek dönemdeki ihracat yapısının karmaşıklık düzeyi üzerinde belirleyicidir.

Aslında bütün bu çalışmalar ülkenin üretim yapısı ile ekonomik kalkınma modeli arasında ilişki kurmaktadır. Bu ilişkide doğal kaynaklara ve tarıma dayalı bir üretim yapısından daha sofistike yapıya doğru gerçekleşecek bir dönüşümün rolü vurgulanmaktadır (Lapatinas, 2016: 1442). Bu da aslında toplam çıktı, istihdam, ihracat gibi makro iktisadi göstergelerin bileşiminde tarım kesiminin payı azalırken, sanayi kesiminin payının artması olarak tanımlanan (Berber, 2011: 292) yapısal dönüşümden başka bir şey değildir.

Peki, ülkelerin yapısal dönüşümünü ifade eden ekonomik karmaşıklık düzeyi ile çevresel etkiler arasında nasıl bir ilişki vardır? Gelişen ülkelerde yapısal dönüşüm sağlanırken, karbon emisyonu da artmakta mıdır? Sürdürülebilir kalkınma tartışmaları hararetle sürdürülürken, gelişen ülkelerin gelişmiş ülke olma yolundaki ekonomik performansları çevresel duyarlılığa uygun mu gerçekleştirilmektedir? Bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturan bu sorulara yanıt arayan birtakım ampirik çalışmalar literatürde yer almaktadır. İzleyen kısımda, bu çalışmalara yer verilmektedir.

1.2. Literatür Araştırması

Karbon emisyonu ile büyüme, uluslararası ticaret gibi çeşitli göstergeler arasındaki ilişki ampirik olarak birçok çalışmada incelenmiştir. Ancak nispeten yeni bir gösterge olan ECI ile karbon emisyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar oldukça yeni ve az sayıdadır. Bu kapsamda literatürde yer alan çalışmalardan biri, Can ve Gözgör (2016) tarafından Fransa'da CO_2 emisyonu, enerji tüketimi, ekonomik büyüme ve ekonomik karmaşıklık düzeyi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmadır. 1964-2011 döneminde Fransa'da söz konusu ilişki, çoklu yapısal kırılmalı eşbütünleşme analizi ile incelenmiş, ayrıca çevresel Kuznets eğrisi tahmin edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular hem kısa hem uzun dönemde çevresel Kuznets eğrisi hipotezinin Fransa'da geçerli olduğunu, uzun dönemde enerji tüketiminin CO_2 emisyonu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, daha yüksek ekonomik karmaşıklık düzeyinin ise uzun dönemde CO_2 emisyonunu ortadan kaldırdığını ortaya koymuştur (Can ve Gözgör, 2016: 12).

Mealy ve Teytelboym (2018), mevcut çevresel ürünlerden hareketle, 1995-2014 döneminde ticareti yapılan 293 yeşil ürüne ait veri setini, yeni bir veri seti oluşturmak için kullanmışlar; ECI'nın elde edilmesinde kullanılan yöntemi kullanarak Green Complexity Index (GCI) adını verdikleri bir indeks oluşturmuşlardır. Bu indeks ülkeleri, üretip ihraç ettikleri yeşil ürünlerin karmaşıklığına göre sıralamaktadır. Yazarlar çalışmada, daha yüksek GCI değerine sahip olan ülkelerin daha düşük karbon emisyonuna sahip olduğunu göstermişlerdir (Mealy ve Teytelboym, 2018: 1).

Jin ve Kim (2019) ise 1995-2016 dönemi kapsamında yirmi bir ülke için enerji etkinliğini ekonomik ve ekolojik yönleri ile incelemişlerdir. Morgan Stanley Capital International (MSCI) tarafından gelişen piyasa olarak belirlenen 24 gelişen ülkeden, veri ulaşılabilirliği sebebiyle 21'i (Brezilya, Şili, Çin, Kolombiya, Çekya, Mısır, Yunanistan, Macaristan, Hindistan, Endonezya, Kore, Malezya, Meksika, Pakistan, Peru, Filipinler, Polonya,

Rusya, Güney Afrika, Tayland ve Türkiye) analize dahil edilmiştir. Enerji tüketimi, ECI ve Cobb-Couglas üretim fonksiyonunda yer alan üretim faktörleri olan gayrisafi sabit sermaye oluşumu ve işgücünü kullanarak enerji etkinliği modeli ve karbon etkinsizliği modeli çerçevesinde gerçekleştirdikleri analizin sonucunda, sermaye oluşumu ve işgücü ekonomik büyümeyi pozitif etkilerken, sermaye değişkeninin karbon emisyonu üzerinde etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, enerji tüketimi karbon emisyonu üzerinde pozitif etkiye sahip iken, işgücünün ve ECI'nın karbon emisyonu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Özetle çalışmada, ECI yükseldikçe, karbon emisyonunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Jin ve Kim, 2019: 6-7).

Lapatinas vd. (2019) 88 gelişmiş ve gelişen ülke için 2002-2012 dönemi kapsamında ekonomik karmaşıklık ve çevresel performans arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. ECI'nın ülkelerin üretim yapısını ölçen bir gösterge olarak kullanıldığı analizde, daha yüksek ekonomik karmaşıklık düzeyinin daha iyi çevresel performans sağladığı, ürün sofistikasyonunun çevresel bozulmayı harekete geçirmediği bulgusunu elde etmişlerdir. Buna karşılık, ekonomik karmaşıklığın hava kalitesi üzerindeki etkisinin negatif olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmanın genel sonucu, bir ekonominin karmaşıklığının, o ülkedeki kirlilik düzeyi hakkında önemli bilgi sağladığı şeklindedir (Lapatinas vd., 2019: 28).

Neagu ve Teodoru (2019), 1995-2016 dönemi için Avrupa Birliği ülkelerinde ekonomik karmaşıklık düzeyi, enerji tüketimi ve sera gazı emisyonu arasındaki uzun dönem ilişkisini panel veri analizi ile incelemişler; ayrıca Avrupa Birliği ülkelerini ekonomik karmaşıklık düzeyi yüksek ve düşük olanlar olmak üzere ikiye ayırarak da analiz etmişlerdir. Çalışma bulguları her bir panelde söz konusu değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bütün panellerde ekonomik karmaşıklık ve enerji tüketimi, sera gazı emisyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkiye sahiptir. Ancak bulgular, bu etkinin düşük ekonomik karmaşıklığa sahip olan ülkelerde daha yüksek olduğunu göstermiştir (Neagu ve Teodoru, 2019: 20).

Özetle, literatürde ECI ile karbon emisyonu ilişkisini inceleyen sınırlı sayıdaki ampirik çalışmadan, ekonomik karmaşıklık düzeyinin karbon emisyonu üzerinde etkili olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu etki, çalışmaların genelinde (Neagu ve Teodoro'nun çalışmaları dışında) negatif olarak bulunmuştur. Yani ülkelerin ekonomik karmaşıklık düzeyleri yükseldikçe karbon emisyonları azalmaktadır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

1.1. Araştırmanın Hipotezi ve Veri

Kuramsal kısımda detaylı olarak ifade edildiği gibi, ekonomik karmaşıklık düzeyi ülkelerin üretip ihraç ettiği malların bilgi içeriğindeki zamansal gelişmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda, gelişen ülkeler açısından ekonomik karmaşıklık düzeyindeki artış, bilgi içeriği düşük olan geleneksel ürünlerden, bilgi içeriği yüksek olan ürünlerin üretim ve ihracatına geçişi temsil etmektedir. Öte yandan, düşük katma değerli üretimden yüksek katma değerli üretime geçiş sürecinde sanayi sektörünün payındaki artış, üretimde karbon emisyonunun artmasına sebep olabilmektedir. Çalışmanın hipotezi, bu bilgiden

hareketle, gelişen ülkelerin ekonomik karmaşıklık düzeyleri ile karbon emisyonları arasında uzun dönemli bir ilişki olup olmadığının incelenmesine dayanmaktadır. Özetle, gelişen ülkelerin yapısal dönüşümlerinin çevresel bozulma uğruna mı sağlandığı hipotezi bu çalışmada irdelenmektedir.

Analizde kullanılan değişkenler kişi başına CO_2 emisyonu (metrik ton) ve ECI'dır. CO_2 emisyonu değişkeni logaritması alınarak analize dahil edilirken, ECI negatif değerler içermesi sebebiyle logaritması alınmadan kullanılmıştır. Analiz dönemi 1990-2014 yıllarını kapsamaktadır. Karbon emisyonu verisinin 2014 yılına kadar erişebilir olması sebebiyle analiz bu dönemle sınırlı tutulmuştur. Değişken açıklamaları ve veri kaynağı ile ilgili daha detaylı bilgi, Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenler ve Veri Kaynağı

Değişkenin adı	Değişkenin açıklaması	Veri kaynağı
Log (CO_2)	Kişi başına karbon emisyonunun (metrik ton) logaritması	Dünya Bankası
ECI	Ekonomik Karmaşıklık İndeksi	MIT - OEC

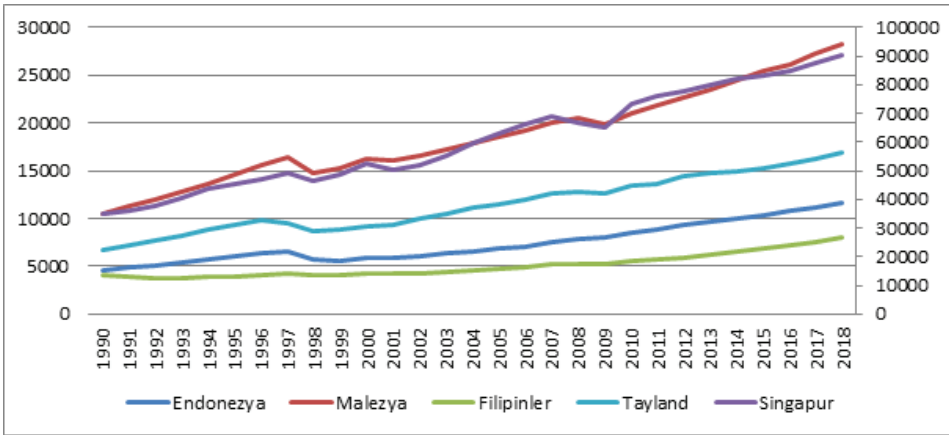
Ülke grubu olarak ASEAN'ın 5 kurucu ülkesini ifade eden ASEAN-5 ülkeleri seçilmiştir. Bu ülke grubunun seçilme sebebi, söz konusu ülkelerin son yıllarda küresel değer zincirinin önemli halkaları haline gelmiş olmalarıdır. Ekonometrik metodoloji ve bulgular sunulmadan önce, seçilen ülke grubunun ekonomik görünümünün ve öneminin incelenmesi fayda sağlayacaktır.

2.2. ASEAN-5 Ülkelerinin Ekonomik Görünümleri

ASEAN 1967 yılında Malezya, Tayland, Filipinler, Singapur ve Endonezya tarafından kurulan ve daha sonra Brunei, Laos, Kamboçya, Myanmar ve Vietnam'ın katılımıyla bugünkü halini alan bir örgüttür. Esasen, soğuk savaş dönemindeki komünist dalgaya karşı işbirliği oluşturmak amacıyla kurulan örgütün bünyesinde ekonomik öğeler barındırması, soğuk savaşın bitmesinin ardından gerçekleşmeye başlamıştır. Bu kapsamda, 1992 yılında yabancı yatırımı çekmek için oluşturulan ASEAN Serbest Ticaret Alanı (AFTA) ve Ortak Etkin Tercihli Tarife Sistemi (CEPT) bölgedeki ilk ekonomik entegrasyon hareketi olma özelliği taşımaktadır. Daha sonraları hizmetlerin serbest dolaşımı önündeki engelleri kaldırmak için ASEAN Hizmetler Çerçeve Anlaşması (AFAS) ve yatırımın önündeki engellerin kaldırılması için Asean Yatırım Alanı (AIA) oluşturulmuş, ancak bu iki alanda kuruldukları dönemde hâkim olan Asya krizi nedeniyle önemli ilerleme sağlanamamıştır (DEİK, 2008: 5). Bu faaliyetleri sonraki dönemlerde yenileri izlemiştir.

Dünya Bankası'nın (1993) raporunda, 1965-1990 periyodunda 23 Doğu Asya ekonomisinin, dünyadaki diğer bölgelerden çok daha hızlı büyüdüğü belirtilmektedir. Raporda, bu büyümeye büyük ölçüde katkı sağlayan 8 ekonomiye ise özel atıfta bulunulmaktadır. Bu ekonomiler Japonya; Hong Kong, Kore, Singapur ve Tayvan'dan oluşan Asya Kaplanları; ve Uzakdoğu Asya'nın yeni sanayileşmiş ülkeleri olan Endonezya, Malezya ve Tayland olarak belirtilmiştir (World Bank, 1993: 1). Filipinler dışında kalan ASEAN-5 ülkelerini kapsayan bu değerlendirme, söz konusu ülkelerin önemli büyüme performansı sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Grafik 1: Kişi Başına Düşen Gelir (Dolar, SAGP'ye göre, 2011 fiyatları ile sabit)

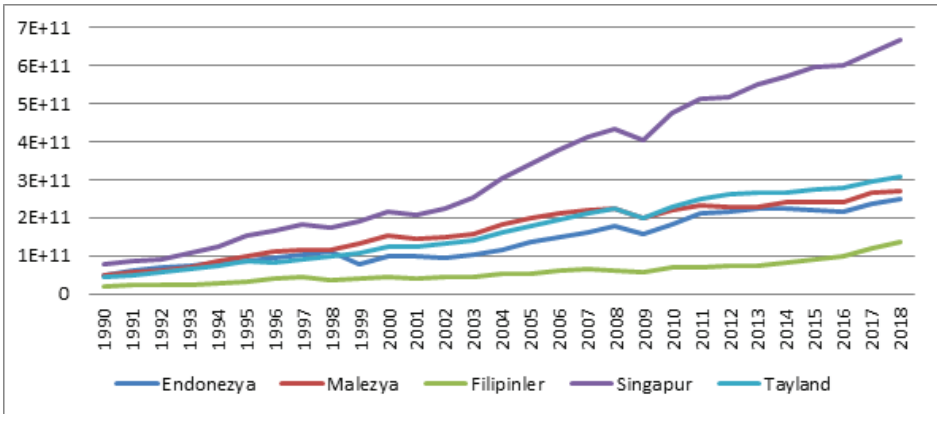


Kaynak: World Ban**k**, https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.KD (26.07.2019**)**

Not: Sağ eksen Singapur; sol eksen Endonezya, Malezya, Filipinler ve Tayland'a aittir.

Grafik 1'de ASEAN-5 ülkelerinin kişi başına düşen gelir düzeyleri yer almaktadır. Grafik incelendiğinde, 1990 sonrası dönemde kişi başına düşen gelir performansının, kriz dönemleri hariç, sürekli bir artış sergilediği görülmektedir. Filipinler dışındaki dört ülkede Asya krizinin yaşandığı 1997 yılında bir düşüş gerçekleşmiştir. Küresel krizin yaşandığı 2009 yılında ise Endonezya dışındaki ülkelerde yine bir düşüş gerçekleşmiştir**.**

Grafik 2: Mal ve Hizmet İhracatı (ABD Doları, 2010 fiyatları ile)

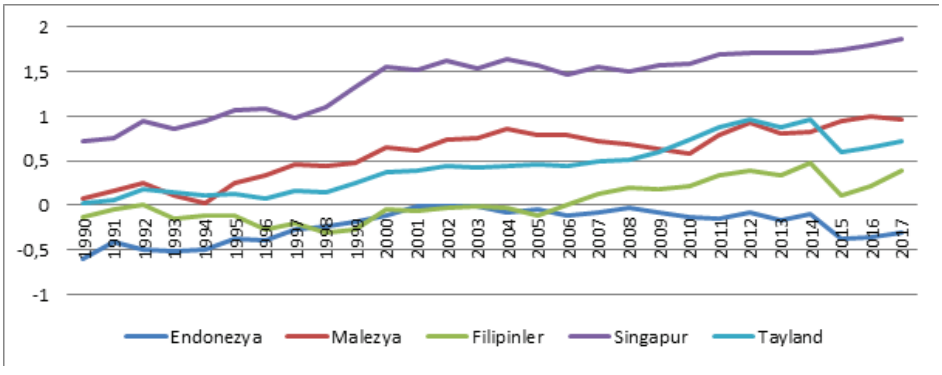


Kaynak: World Bank, https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.KD (26.07.2019).

Mal ve hizmet ihracatının yer aldığı Grafik 2'ye bakıldığında da en yük ihracatın Singapur

tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Malezya, Tayland ve Endonezya birbirine yakın ihracat performansı sergilerken, ASEAN-5 ülkeleri içinde ihracat açısından en düşük performansa sahip olan ülke ise Filipinler'dir.

Grafik 3: Ekonomik Karmaşıklık İndeksi

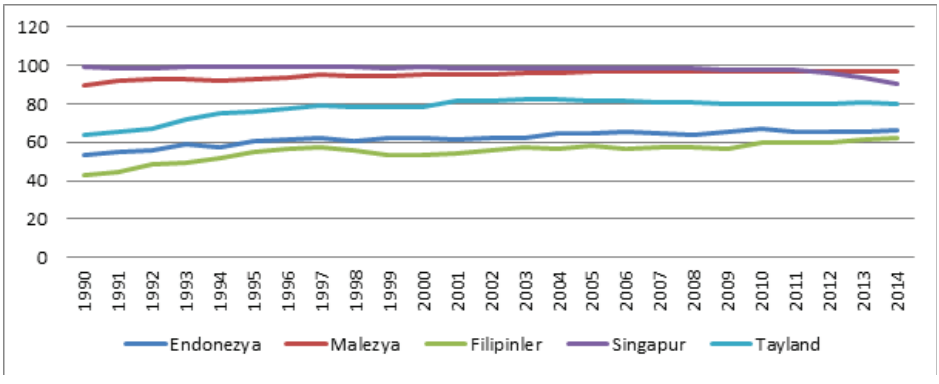


Kaynak: MIT Observatory of Economic Complexity, https://oec.world/en/rankings/country/eci/ (26.07.2019).

Grafik 3'te ASEAN-5 ülkelerinin ekonomik karmaşıklık düzeyleri yer almaktadır. Üretilen ve ihraç edilen malların bilgi içeriğinin ve katma değerinin ne denli yüksek olduğunun bir ölçütü olan ECI, zamansal olarak incelendiğinde söz konusu ülkelerin geçirdiği değişim hakkında önemli bilgi vermektedir. Grafik incelendiğinde, Singapur'un diğer dört ülkeden belirgin olarak yüksek ekonomik karmaşıklık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ancak genel itibariyle, bütün ülkelerde 1990-2017 döneminde ekonomik karmaşıklık düzeyinin arttığı da görülmektedir. Bu artış sürecinde en zayıf performansı sergileyen ülke ise Endonezya olmuştur.

Buraya kadar çeşitli göstergeler üzerinden ASEAN-5 ülkelerinin ekonomik durumlarına ilişkin yapılan değerlendirmeden, bu ülkelerin ekonomik performanslarında önemli bir artışın olduğu söylenebilir. Ancak ekonomideki üretimin arttırılması, enerjiye duyulan ihtiyaçta da önemli bir artışı beraberinde getirmektedir. Bu amaçla son olarak, bu ekonomik performansın sağlanması sürecinde ihtiyaç duyulan enerji tüketiminin niteliğine bakmak, ele alınan konu açısından faydalı olacaktır.

Grafik 4: Fosil enerji tüketiminin toplam enerji tüketimi içindeki payı



Kaynak: World Bank, https://data.worldbank.org/indicator/EG.USE.COMM.FO.ZS (26.07.2019)

Grafik 4'te yer alan toplam enerji tüketimi içinde fosil enerji tüketiminin payı incelendiğinde, Singapur'un kullandığı toplam enerjinin tamamına yakınının fosil enerjiden oluştuğu görülmektedir. Bir azalış gözlenmekle birlikte, 2014 yılı itibariyle % 90,6 olan bu oranın önemli bir düşüş gösterdiği söylenemez. Malezya'da toplam enerji tüketimi içinde fosil enerjinin payı Singapur'a yakın düzeylerdedir. Singapur'da gözlenen azalış eğiliminin aksine Malezya'da artış eğilimi söz konusudur. Tayland, Endonezya ve Filipinler'de ise dönemsel dalgalanmalar gözlenmekle birlikte, Singapur ve Malezya'dan belirgin biçimde daha düşük, ancak artış eğiliminde bir oran söz konusudur.

Özetle, ülkelerin ekonomik görünümlerinden de hareketle, 1965 sonrasında önemli bir atılım sergileyen Asya ülkeleri içerisinde yer alan ASEAN-5 ülkelerinin, bu ekonomik gelişim sürecinde ekonomik karmaşıklık düzeylerini (yani yapısal dönüşüm performanslarını) arttırırken, bunu çevresel kötüleşme pahasına mı gerçekleştirdikleri sorusunun cevaplanması önemlidir. Bu durumun incelenmesi için ECI ve CO2 emisyonu arasındaki ilişki incelenmektedir.

2.3. Ekonometrik Metodoloji

Çalışmada, incelenen hipotez doğrultusunda, değişkenlere öncelikle yatay-kesit bağımlılık testi uygulanmış, bu test sonucuna uygun biçimde de ikinci kuşak birim kök testlerinden MADF testi uygulanmıştır. Her iki değişkenin de birinci farkı alındığında durağan hale gelmesinden hareketle, söz konusu değişkenler arasındaki eşbütünleşme ilişkisi incelenmiştir. Westerlund eşbütünleşme testi sonucunda ekonomik karmaşıklık düzeyinin bağımsız değişken olduğu modelde eşbütünleşme ilişkisinin varlığı tespit edilmiş, heterojen olduğu belirlenen ülke grubu için uzun dönem katsayıları CCE yöntemi ile her bir ülke için ayrı ayrı tahmin edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında, kullanılan bu ekonometrik metodolojiye ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Ekonometrik analizlerde durağan olmayan serilerle çalışıldığında, sahte regresyon durumu ile karşılaşılabilmesi sebebiyle, analize geçilmeden önce serilerin durağan olduklarından emin olmak gerekmektedir. Panel veri analizinde durağanlığın tespit edilmesi amacıyla kullanılan birim kök testleri, birinci kuşak birim kök testleri ve ikinci kuşak birim kök testleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birinci kuşak birim kök testleri seride yatay kesit bağımlılığı (yani birimler arası korelasyon) olmadığı varsayımı ile kullanılırken; ikinci kuşak birim kök testleri ise yatay kesit bağımlılığı (birimler arası korelasyon) olduğu varsayımı ile kullanılmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2013: 199). Bu sebeple, kullanılacak birim kök testini belirlemek amacıyla öncelikle serilere yatay kesit bağımlılığı testi uygulanması gereklidir.

Panel veri analizinde, serilerdeki yatay kesit bağımlılığı incelemek üzere geliştirilen çeşitli testler vardır. Bu testlerden ilki, Breusch ve Pagan tarafından geliştirilen Lagrange çarpanı (Lagrange Multiplier – LM) testidir. T>N olması durumunda, yani panel verinin zaman boyutu yatay kesit boyutundan büyük olduğunda kullanılan LM testine ait test istatistiği (CDLM1), Eşitlik (8)'de yer almaktadır (Pesaran, 2004: 4):

$$CDLM_1 = T\sum_{i=1}^{N-1}\sum_{j=i+1}^{N}\hat{\rho}_{ij}^2 \tag{8}$$

Eşitlik (8)'deki $\hat{\rho}_{ij}^2$, kalıntıların ikili korelasyonunun tahminidir. Breusch ve Pagan, yatay kesit bağımlılığının olmadığı temel hipotezi altında, $CDLM_1$ test istatistiğinin asimptotik olarak χ^2 dağıldığını göstermişlerdir. Ancak bu testin uygulanabilirliği $N \to \infty$ olduğu durumlarda azalmaktadır. Pesaran, N ve T'nin büyük değerleri söz konusu olduğu durumlarda kullanılabilecek yeni bir test geliştirmiştir. $CDLM_1$'in ölçeklenmiş versiyonu test istatistiği ($CDLM_2$), Eşitlik (9)'da verilmektedir (Pesaran, 2004: 5):

$$CDLM_2 = \sqrt{\frac{1}{N(N-1)}}\sum_{i=1}^{N-1}\sum_{j=i+1}^{N}(T\hat{\rho}_{ij}^2 - 1) \tag{9}$$

Pesaran vd. daha sonra LM testinin değişik bir versiyonu olan bir test geliştirmişlerdir. Bu teste ait sapması düzeltilmiş LM test istatistiği (LM_{adj}) ise aşağıdaki gibidir (Pan vd., 2015: 449):

$$LM_{adj} = \sqrt{\left(\frac{2T}{N(N-1)}\right)}\sum_{i=1}^{N-1}\sum_{j=i+1}^{N}\hat{\rho}_{ij}\,\frac{(T-k)\hat{\rho}_{ij}^2 - \mu_{Tij}}{\sqrt{v_{Tij}^2}} \tag{10}$$

Eşitlik (10)'daki μ_{Tij} ve v_{Tij}^2 sırayla, $(T-k)\hat{\rho}_{ij}^2$ teriminin ortalamasını ve varyansını ifade etmektedir.

Seride yatay kesit bağımlılığı tespit edildikten sonra, uygun birim kök testinin seçilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, yatay kesit bağımlılığı tespit edildiği için, değişkenlere Taylor ve Sarno tarafından geliştirilmiş ikinci kuşak bir birim kök testi olan MADF testi uygulanmıştır. Taylor ve Sarno, Eşitlik (11)'deki Nx1 boyutlu stokastik vektörden hareket etmişlerdir (Taylor ve Sarno, 1998: 287):

$$q_{it} = \mu_i + \sum_{j=1}^{k} p_{ij}q_{it-j} + u_{it} \tag{11}$$

Hata teriminin bağımsız olduğu ve normal dağılıma sahip olduğu varsayılan testte, Taylor ve Sarno birimlere ait her bir otoregresif sürecin kökünün 1'e yakın ancak 1'den farklı olduğu durumlarda, tek değişkenli ADF testinin zayıf kalmasından hareketle; Eşitlik (11)'deki denklemi hata terimleri arasındaki eş-anlı korelasyonu dikkate alarak tahmin etmişlerdir. N denklem için sıfır hipotezi Eşitlik (12)'te gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Taylor ve Sarno, 1998: 287):

$$H_0: \sum_{j=1}^{k} \rho_{ij} - 1 = 0, \quad \forall i = 1, \dots, N \tag{12}$$

Bu testin sonucunda elde edilen Wald test istatistiği aynı zamanda MADF istatistiği olarak da adlandırılmaktadır. Eşitlik (11)'teki denklemin tahmininde çok değişkenli genelleştirilmiş kareler yöntemi olarak isimlendirilen SUR (Seemingly Unrelated Regression) yöntemi kullanılmaktadır (Taylor ve Sarno, 1998: 287).

Eşbütünleşme analizi, düzeyde durağan olmayan ve aynı mertebede durağan hale gelen serilerin doğrusal kombinasyonunun durağan olabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Eşbütünleşme analizi, $t = 1,2, \dots T$ zaman boyutunu ve $i = 1,2, \dots N$ yatay kesit boyutunu gösterdiği panel veri analizlerinde de önem kazanan bir analizdir. Zira zaman serisi boyutu yanı sıra yatay kesit boyutunu da dikkate alması analizin gücünü arttırmaktadır. Ancak, yapılan birtakım çalışmalarda, teori tarafından güçlü biçimde desteklenen sonuçlara ulaşılamaması ve bu ilişkilere ait eşbütünleşmenin test ile ortaya konulamaması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Persyn ve Westerlund bunun sebeplerinden birinin, kalıntılara dayalı eşbütünleşme testlerinin çoğunun, değişkenlere ait düzeydeki uzun dönem parametrelerinin, farkı alındığındaki kısa dönem parametrelere eşit olmasını gerektirmesi olarak açıklamışlardır. 'Ortak-faktör kısıtlaması' denilen bu duruma karşılık Westerlund (2007), yapısal dinamiklere dayalı olan ve ortak-faktör kısıtlaması dayatmayan dört panel eşbütünleşme test istatistiği geliştirmiştir. Bunlardan ikisi grup istatistiği, ikisi ise panel istatistiğidir. Grup istatistikleri ile eşbütünleşmenin olmadığı sıfır hipotezi, en az bir birimin eşbütünleşik olduğu alternatif hipotezine karşı test edilirken; panel istatistikleri ile eşbütünleşmenin olmadığı sıfır hipotezi, panelin genelinde eşbütünleşme olduğu alternatif hipotezine karşı test edilmektedir (Persyn ve Westerlund, 2008: 232-233).

Westerlund (2007), Eşitlik (13)'teki denklemden hareket etmektedir (Westerlund, 2007: 715):

$$\Delta Y_{it} = \delta_i' d_t + \alpha_i (y_{it-1} - \beta_i' x_{it-1}) + \sum_{j=1}^{p_i} \alpha_{ij} \Delta x_{it-j} + \sum_{j=0}^{p_i} \gamma_{ij} \Delta x_{it-j} + e_{it} \tag{13}$$

Eşitlik (13), aşağıdaki biçimde de yazılabilir:

$$\Delta Y_{it} = \delta_i' d_t + \alpha_i y_{it-1} + \lambda_i' x_{it-1} + \sum_{j=1}^{p_i} \alpha_{ij} \Delta x_{it-j} + \sum_{j=0}^{p_i} \gamma_{ij} \Delta x_{it-j} + e_{it} \tag{14}$$

Grup istatistiklerinin hesaplanması üç adımda özetlenebilir. İlk olarak, Eşitlik (14) her yatay kesit birimi için ayrı ayrı en küçük kareler yöntemi ile tahmin edilir. Gecikme uzunluğu p'nin birimden birime değişmesine izin verilmektedir. İkinci adımda, $\alpha_i(1) = 1 - \sum_{j=1}^{pi} \alpha_{ij}$ değerlerinin tahmin edilmesidir. Bunun en doğal yolu parametrik yaklaşım kullanmak olmakla birlikte, bu yöntem özellikle p_i büyük olduğunda küçük örneklemde otoregresif parametrenin tahmininden kaynaklanan belirsizlik nedeniyle küçük örneklem performansı açısından sorunludur. Alternatif olarak, Westerlund (2007), kernel tahmincisini kullanarak $\hat{\alpha}_i(1)$ tahminini elde etmiştir. Üçüncü adımda ise grup istatistikleri $G_\tau = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} \frac{\hat{\alpha}_i}{SE(\hat{\alpha}_i)}$ ve $G_\alpha = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} \frac{T\hat{\alpha}_i}{\hat{\alpha}_i(1)}$ tahmin edilmektedir. Burada $SE(\hat{\alpha}_i)$, $\hat{\alpha}_i$'nin standart hatasıdır (Westerlund, 2007: 716-717).

Panel istatistiklerinin hesaplanması da üç aşamalı bir yöntem olarak belirtilmiştir. İlk aşama, grup istatistiklerinin tahminindeki ile aynıdır. İkinci aşama, $\Delta\tilde{y}_{it}$ ve $\tilde{y}_{it-1}$ tahminlerini kullanarak, hata düzeltme parametresi α'yı ve onun standart hatasını tahmin etmektir. Üçüncü aşamada ise bu tahminler kullanılarak panel istatistikleri olan $P_\tau = \frac{\hat{\alpha}}{SE(\hat{\alpha})}$ ve $P_\alpha = T\hat{\alpha}$ tahmin edilmektedir (Westerlund, 2007: 718).

Panel eşbütünleşme analizinde, eşbütünleşme ilişkisini temsil eden modelde eğim parametrelerinin yatay kesitler için homojen mi yoksa heterojen mi olduğu belirlenmesi gereken bir diğer önemli husustur. Psaran ve Yamagata (2008) tarafından geliştirilen delta testi ile bu sınama gerçekleştirilebilmektedir. Pesaran ve Yamagata (2008) büyük örneklemler için $(\hat{\Delta})$ ve küçük örneklemler için $(\hat{\Delta}_{adj})$ geçerli olan iki delta istatistiği geliştirmiştir. Bu testte, sıfır hipotez katsayıların homojen olduğunu, alternatif hipotez ise heterojen olduğunu ifade etmektedir (Topal ve Ünver, 2016: 65).

Değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin varlığı tespit edildiğinde, bu uzun dönemli ilişkinin tahmini de mümkün olmaktadır. Pesaran (2006), yatay-kesit bağımlılığı dikkate alan ve 'Ortak İlişkili Etkiler (Common-Correlated Effects-CCE) tahmincisi denilen bir tahminci geliştirmiştir. Bu tahminci, ortalama (CCEMG – Mean Group CCE) ve havuzlanmış (CCEP - Pooled CCE) olmak üzere iki çeşittir. CCEMG birim eğimlerinin birbirinden farklı (heterojen) olması durumunda, CCEP ise birim eğim katsayılarının aynı olması durumunda kullanılmaktadır. Birimler arasında heterojenliğin araştırılmasında Pesaran ve Yagamata (2007) tarafından geliştirilen Delta testi uygulanabilmektedir. Bu test sonucunda eğer birimlerin heterojen olduğu sonucuna ulaşılırsa, CCEMG tahmincisi ile uzun dönem katsayılarının tahmini yapılabilmektedir.

Çok faktörlü kalıntı modeli, $i = 1,2,\dots,N$ ve $t = 1,2,\dots,T$ olmak üzere, t. zamandaki ve i. yatay-kesit birimdeki y_{it}'nin doğrusal heterojen panel yapısına göre, Eşitlik (15)'teki gibi oluşturulmaktadır (Pesaran, 2006: 971):

$$y_{it} = \alpha'_i d_t + \beta'_i x_{it} + e_{it} \tag{15}$$

Eşitlik (15)'teki denklemde d_t, Nx1 boyutlu gözlemlenmiş ortak etkiler (kesme terimi ve dönemsel kuklalar gibi) vektörü, x_{it} t zamanındaki ve i yatay-kesit birimindeki gözlemlenmiş birimlere özgü kx1 boyutlu açıklayıcı değişkenler vektörüdür. Hata vektörü ise çok faktörlü yapıya sahiptir:

$$e_{it} = \gamma'_i f_t + \varepsilon_{it} \tag{16}$$

Eşitlik (16)'da ise f_t mx1 boyutlu gözlemlenmemiş ortak etkiler vektörü; ε_{it} ise $(d_t, x_{it})'$den bağımsız dağılan birimlere özgü hata terimleridir.

Panel eşbütünleşme katsayısı CCEMG tahmincisi ile Eşitlik (17)'deki gibi tahmin edilmektedir (Pesaran, 2006: 977):

$$\hat{\beta}_{MG} = N^{-1} \sum_{i=1}^{N} \hat{\beta}_i \tag{17}$$

Eşitlik (17)'deki $\hat{\beta}_i$ her bir yatay-kesit birimi için CCE tahminini vermektedir. Panel eşbütünleşme katsayısı $\hat{\beta}$ ise yatay-kesit birimleri için tahmin edilen katsayıların ortalamasıdır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Ekonometrik metodoloji kısmında teorik açıklamaları sunulan testler sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın bu kısmında sunulmaktadır. İlk olarak değişkenlere ait yatay kesit bağımlılığın incelenmesi, durağanlık sınamasında kullanılacak birim kök testinin seçimi için sağlayacağı bilgi açısından önem arz etmektedir. Tablo 2'de yer alan yatay kesit bağımlılık testlerinin sonucunda, olasılık değerlerinin 0,05'ten lüçük olmasına dayanarak, yatay kesit bağımlılığın olmadığını ifade eden sıfır hipotezi reddedilmektedir. Yani hem Log (CO_2) serisinde hem de ECI serisinde birimler arası korelasyon söz konusudur. Yatay kesit birimlerinden birinde meydana gelen şok, diğer yatay kesit birimlerini de etkilemektedir.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Yatay Kesit Bağımlılık Testi Sonucu

Değişkenler	$CDLM_1$	$CDLM_2$	LM_{adj}
Log (CO_2)	129.664	25.63965	25.53548
	(0.000)	(0.000)	(0.000)
ECI	154.3697	31.16402	31.05985
	(0.000)	(0.000)	(0.000)

Serilerde yatay kesit bağımlılığı olması durumunda, yatay kesit bağımlılığı dikkate alan ikinci kuşak birim kök testlerinin uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada T>N olduğu durumda kullanılabilen ve ikinci kuşak testlerden olan MADF testi kullanılmıştır.

Tablo 3: MADF Birim Kök Testi Sonucu

	MADF istatistiği	Kritik değer (%)	AIC	BIC	Gecikme
CO_2	25.816	31.844	-447.24	-435.459	1
ECI	17.475	31.844	-281.097	-269.316	1
Δ CO_2	138.883	33.168	-407.339	-395.984	1
Δ ECI	145.618	33.168	-260.389	-249.034	1

Not: Gecikme uzunluğu Akaike ve Bayesyen bilgi kriterlerine dayalı olarak, bütün seriler için 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3'te yer alan MADF testi sonuçlarına bakıldığında, her iki serinin de düzeyde birim köklü olduğu, birinci farkı alındığında ise durağan hale geldiği yani entegrasyon mertebesinin I(1) olduğu görülmektedir. Düzeyde durağan olmayan ve entegrasyon mertebeleri aynı olan serilerin doğrusal kombinasyonlarının durağan olabileceği, yani uzun dönemde serilerin arasında bir ilişki olabileceği düşüncesinden hareketle serilere eşbütünleşme testi uygulanabilir. Ancak eşbütünleşme testi uygulanmadan önce de eşbütünleşme kalıntılarında yatay kesit bağımlılık olup olmadığı incelenmelidir. Eğer kalıntılarda yatay kesit bağımlılık yoksa birinci kuşak eşbütünleşme testi, varsa ikinci kuşak eşbütünleşme testi uygulanmaktadır. Bu amaçla Tablo 4'te eşbütünleşme denklemine ait kalıntılara uygulanan yatay kesit bağımlılık testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: Eşbütünleşme Denklemlerine Ait Yatay Kesit Bağımlılığı Testi Sonucu

Test istatistiği	$CO_2 = f(ECI)$		$ECI = f(CO_2)$	
	Trendsiz	Trendli	Trendsiz	Trendli
CDLM1	26	39.52	34.93	55.93
	(0.0037)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
LMadj	9.413	16.66	14.99	26.35
	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)

Tablo 4'teki sonuçlar, eşbütünleşme denkleminin kalıntılarında yatay kesit bağımlılık olduğunu göstermektedir. Bu sebeple serilere, yatay kesit bağımlılığı dikkate alan ikinci kuşak eşbütünleşme testlerinden Westerlund (2007) eşbütünleşme testi uygulanmıştır. Westerlund eşbütünleşme testine ait sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Westerlund Eşbütünleşme Testi Sonucu

Test istatistiği	$CO_2 = f(ECI)$	$ECI = f(CO_2)$
G_τ	-2.644	-0.724
	(0.016)	(0.996)
G_α	-9.534	-2.236
	(0.168)	(0.980)
P_τ	-5.73	-2.164
	(0.008)	(0.868)
P_α	-9.621	-2.893
	(0.005)	(0.762)

Westerlund eşbütünleşme testi sonuçları incelendiğinde, ECI değişkeninin bağımlı değişken olduğu modelde hem grup istatistikleri hem de panel istatistikleri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sebeple, söz konusu denkleme ait eşbütünleşme ilişkisinin anlamlı olmadığı ifade edilebilir. CO_2 değişkeninin bağımlı değişken olduğu modelde ise panel istatistikleri ile grup istatistiği anlamlıdır. Bu sonuca dayanarak, söz konusu modelde, değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olduğu ifade edilebilir.

Tablo 6: Pesaran – Yamagata Homojenlik Testi Sonucu

Test istatistiği	CO_2=f (ECI)
Δˆ	4.787
	(0.000)
Δˆ_adj	5.09
	(0.000)

Ekonometrik analizde değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olduğu belirlendikten sonra, bu uzun dönem ilişkisine ait katsayı tahmin edilebilmektedir. Ancak tahminden önce, söz konusu katsayının birimden birime değişken mi (heterojenlik) yoksa aynı mı olduğu (homojenlik) tespit edilmiştir. Tablo 7'de bu amaçla kullanılan ve Pesaran ve Yamagata tarafından geliştirilen test sonuçları yer almaktadır. Sıfır hipotezin homojenliği, alternatif hipotezin ise heterojenliği temsil ettiği bu test sonuçlarına bakıldığında, her iki test istatistiğine göre de katsayıların heterojen olduğu sonucu elde edilmektedir.

Tablo 7: Uzun Dönem Katsayılarının Tahmini

CO_2 = f (ECI)		
Ülkeler	Katsayı	Olasılık
Endonezya	-0.185	0.047**
Malezya	0.122	0.210
Filipinler	-0.097	0.01**
Singapur	-0.099	0.665
Tayland	-0.222	0.009*

* ve ** sırayla 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

CCEMG tahmincisi ile elde edilen uzun dönem katsayılarının yer aldığı Tablo 7 incelendiğinde, Endonezya, Filipinler ve Tayland için, ECI'nın CO_2 emisyonu üzerinde uzun dönemde etkili olduğu görülmektedir. Singapur ve Malezya için ise iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir uzun dönem ilişki söz konusu olmamıştır. Endonezya ve Filipinler'de söz konusu uzun dönem ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde; Tayland'da ise 0,01 anlamlılık düzeyindedir. Uzun dönem ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bu ülkelere ait katsayılar incelendiğinde, katsayının her 3 ülke için de negatif olduğu görülmektedir. Yani, uzun dönemde ECI artış sergilerken CO_2 emisyonu azalmaktadır. Dolayısıyla söz konusu ülkelerde yapısal dönüşüm ve ekonomik performansta sağlanan gelişme, çevresel bozulma pahasına gerçekleşmemektedir. Uzun dönemli ilişkinin en güçlü olduğu ülkenin Tayland olduğu ifade edilebilir. En zayıf olduğu ülke ise Filipinler'dir.

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Gelişen ülkelerin, ekonomik gelişim süreçleri boyunca üretim yapılarında geleneksel sektörlerin ağırlığını azaltıp, düşük katma değerli ürünlerin üretiminden yüksek katma değerli ürünlerin üretimine geçiş gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yapısal dönüşüm adı verilen bu süreç, gelişen ülkelerin ekonomik kalkınma sağlamaları açısından önemlidir.

Öte taraftan, geleneksel tarım sektörünün yerini sanayi sektörünün alması ve buna paralel olarak hizmet sektörünün de gelişmesi, ülkelerin enerji kullanımlarını da önemli ölçüde arttırmaktadır. Artan enerji ihtiyacına ve kullanımına paralel olarak da karbon emisyonunda önemli ölçüde artış gerçekleşmektedir.

Özellikle son yıllarda, küresel ısınma gibi etkileri hissedilmeye başlanan çevresel sorunlar, çevresel duyarlılığı da arttırmıştır. İktisat literatüründe de ülkelerin çeşitli makroekonomik göstergeleri ile karbon emisyonu arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, bu göstergelerin karbon emisyonu üzerindeki etkileri incelenmeye başlanmıştır. Yakın dönemlerde, yapısal dönüşümü temsilen kullanılmaya başlanan ECI da karbon emisyonu ile etkileşimi incelenen bir gösterge olmuştur. Bu çalışmada da ECI ile karbon emisyonu arasındaki uzun dönem ilişki ASEAN'ın kurucu ülkeleri için 1990-2014 dönemi için incelenmiştir. Eşbütünleşme analizi sonucunda, ECI'nın uzun dönemde karbon emisyonu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun dönem ilişkiyi temsil eden eğim katsayılarının birimler arasında heterojen olduğu görülmüştür (Tablo 6). Zira ASEAN-5 ülkeleri her ne kadar bir ülke grubu oluştursalar da, ekonomik görünüm kısmında da görüldüğü gibi, çeşitli göstergeler bakımından birbirinden farklı performans sergilemektedirler. Her bir yatay kesit için ayrı ayrı yapılan uzun dönem katsayısı tahmini sonucunda, ECI'nın uzun dönemde karbon emisyonu üzerindeki etkisi Endonezya, Tayland ve Filipinler için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Singapur ve Malezya için ise anılan dönemde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ülkelerin ekonomik görünümlerinin incelendiği kısımda da görüldüğü gibi, seçilen ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri birbirinden farklı olduğu için, bu tür farklı bulgulara ulaşılması beklenmektedir.

Ülkelerin ekonomik görünümlerinin incelendiği kısım incelendiğinde, Endonezya, Tayland ve Filipinler'in ASEAN-5 ülkeleri içerisinde kişi başına düşen gelir ve mal-hizmet ihracatı açısından Singapur ve Malezya'nın gerisinde kaldıkları ifade edilebilir. ECI açısından da Singapur ve Malezya'nın gerisinde bir performans sergilemelerine karşın, ekonomik karmaşıklık düzeylerinin artış gösterdiği görülmektedir. Elde edilen bulgu, ekonomik karmaşıklık düzeyi arttıkça uzun dönemde karbon emisyonunun azaldığını göstermektedir. Yani söz konusu ülkelerde ekonomik üretim ve ihraç yapısı bilgi içeriği yüksek, sofistike ve yüksek katma değerli malları kapsayacak şekilde bir dönüşüm gerçekleştirdiğinde, karbon emisyonu azalmaktadır.

Bu bulgu Can ve Gözgör'ün (2016) ve Jin ve Kim'in (2019) bulguları ile uyumludur. Ekonomik karmaşıklık düzeyinin karbon emisyonu üzerindeki bu etkisi, gelişen ülkelerin yapısal dönüşüm ve kalkınma süreçlerine çevresel bozulma olmaksızın yön vermede ekonomik karmaşıklık düzeyinin önemine dikkat çekmektedir.

EXAMINATION OF RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC COMPLEXITY LEVEL AND CO_2 EMISSION: THE CASE OF ASEAN COUNTRIES

INTRODUCTION

Developing countries experience structural transformation within the development process. In these countries, which have dual structure in comparison to developed ones, traditional agriculture sector is active with modern industrial sector simultaneously. Transition from traditional sector to modern sector provides this structural transformation.

During this transformation, share of traditional sector in some macroeconomic indicators such as total production, total demand, employment, export etc. decreases, while share of modern sector increases (Berber, 2011).

On the other hand, this structural transformation also increases energy consumption and carbon emission of these countries (Lapatinas et al., 2019). As a result, it has become a critical question to answer whether development efforts of developing countries are at the cost of environmental degradation.

Structural transformation has recently started to be related with the concept of 'economic complexity level'. With reference to the thought that economic complexity level of a country increases with knowledge content of production, it can be stated that structural transformation means an increase of economic complexity level of a country. So, what is the interaction between economic complexity level and environment? The motivation of the present study arises from the desire to answer this question.

DATA AND METHODOLOGY

Economic complexity level of an economy is determined by capability of combining individual knowledge within the society, and results of economic complexity level is observed in composition of production (Hausmann et al., 2011). Hausmann et al. (2011) stated that division of labor gives opportunity to reach large amount of knowledge that is not possible to reach individually. Hausmann et al. (2011) developed an index to measure economic complexity level. They made use of international trade data with reference to the thought that 'a country exports what is produces'. It means that economic complexity level of a country is related with complexity level of export products of this country. Hidalgo (2009) stated this case such that 'what a country produces and exports is much more important than how much this country produces and export', meaning that quality is more critical than quantity. So, what is the characteristic of the relation between economic complexity and environment? Does carbon emission increases in developing economies while these economies provide structural transformation? Within the scope of sustainable development, is economic performance of developing countries compatible with environmental sensitivity?

The present study uses economic complexity index (ECI) and CO_2 emission variables. CO_2 variable is used in logarithmic form while ECI could not be used in logarithmic form due to negative values in the series. ASEAN-5 countries are chosen since these countries have become important chains of global production. Empirical analysis covers the period from 1990 to 2014 since lack of availability of CO_2 data.

First of all, cross-section dependency test is applied to the series. Depending on the result of this test, MADF test which is a second-generation unit root test has been applied to the series. With reference to stationarity of the series at their first difference, cointegration relationship between series has been examined. It has been decided to use Westerlund cointegration test which is a second-generation cointegration test after applying cross-section dependence test to residuals of cointegration equations. As a result of cointegration test, it has been found that cointegration exist in the model in which ECI is explanatory variable. After testing the homogeneity of cross-sections via the test developed by Pesaran-Yamagata, we concluded that cross-sections are not homogeneous. That's why,

we forecasted long-term cointegration coefficients separately for each country.

FINDINGS

Cointegration coefficients have been significant and negative for Indonesia, the Philippines and Thailand. However, the coefficients for Singapore and Malaysia have been found insignificant statistically, meaning that there is not a long-term relationship between CO_2 and ECI for these countries. Negative coefficient for Indonesia, the Philippines and Thailand means that CO_2 decreases while economic complexity level of these countries increases.

DISCUSSION AND CONCLUSION

Depending on the statistics, it can be stated that Indonesia, Thailand and the Phillipines fall behind Singapore and Malaysia in terms of per capita income and export of goods and services. Although these countries also fall behind Singapore and Malaysia in terms of economic complexity level, their economic complexity levels tend to increase. This finding indicates that carbon emission decreases while economic complexity level increases in these countries. In other words, carbon emission of Indonesia, Thailand and the Phillipines will increase with a structural transformation containing goods and services which are sophisticated and knowledge-based, which have high value-added. From this point of view, it can be recommended to policy makers in these countries that it is important for them to enhance their economic complexity level for a sustainable and environmentally sensitive development process.

KAYNAKÇA

Berber, M. (2011). İktisadi Büyüme ve Kalkınma. Derya Kitabevi, 4. Baskı, Trabzon.

Can, M. & Gözgör, G. (2016). Dynamic Relationship among CO_2 emissions, energy consumption, economic growth, and economic complexity in France. *MPRA*, Paper No: 70373.

DEİK. (2008). Asya'nın Yükselen Birliği: ASEAN. https://www.deik.org.tr/uploads/asean.pdf (Erişim tarihi: 26.07.2019).

Hausmann, R., Hidalgo, C.A., Bustos, S., Coscia, M., Chung, S., Jimenez, J., Simoes, A. & Yildirim, M.A. (2011). *The Atlas of Economic Complexity Mapping Paths to Prosperity*.

Hidalgo, C. A. (2009). The dynamics of economic complexity and the product space over a 42 year period. *Center for International Development at Harvard University*, Working Paper, No:189.

Hidalgo, C.A. & Hausmann, R. (2009). The Building Blocks of Economic Complexity. *PNAS*, 106 (26): 10570-10575.

Jin, T. & Kim, J. (2019). A comparative Study of Energy and Carbon Efficiency for Emerging Countriesusing panel stochastic frontier analysis. *Scientific Reports*, 9: 6647, 1-8.

Lapatinas, A. (2016). Economic complexity and human development: A note. *Economics Bulletin* , 36 (3): 1441-1452.

Lapatinas, A., Garas,A., Boleti, E., & Kyriaku, A. (2019). Economic Complexity and Environmental Performance: Evidence from a World Sample. *MPRA*, No: 92833.

Mealy, P. & Teytelboym, A. (2018). Economic Complexity and the Green Economy. *Institute for New Economic Thinking Working Paper*, Paper No: 2018-03.

MIT Observatory of Economic Complexity, https://oec.world/en/rankings/country/eci/ (Erişim tarihi: 26.07.2019).

Neagu, O. & Teodoru, M.C. (2019). The Relationship between Economic Complexity, Energy Consumption Structure and Greenhouse Gas Emission: Heterogeneous Panel Evidence from the EU Countries. *Sustainability*, 11 (497), 1-29.

Pan, C., 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 (24), 443-456.

Persyn, D. & Westerlund, J. (2008). Error-correction-based cointegration tests for panel data. *The Stata Journal*, 8 (8), 232-241.

Pesaran, M. H. (2004). General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels. *CWPE*, 0435.

Pesaran, M. H. (2006). Estimation and Inference in Large Heterogeneous Panels with a Multifactor Error Structure. *Econometrica* , 74 (4), 967-1012.

Taylor, M.P. & Sarno, L. (1998). The Behavior of Real Exchange Rates During the Post-Bretton Woods Period. *Journal of International Economics*, 46, 281-312.

Topal, M.H. & Ünver, M. (2016). Yolsuzluğun Belirleyicileri: Kırılgan Ekonomiler İçin Panel Eş-bütünleşme Analizi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 02(02), 58-68.

Yerdelen Tatoğlu, F. (2013). İleri Panel Veri Analizi Stata Uygulamalı, 2. baskı, Beta, İstanbul.

Westerlund, J. (2007). Testing for Error Correction in Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 69 (6), 709-748.

World Bank. (1993). *The East Asian Miracle – Economic Growth and Public Policy*. Oxford University Press.

World Bank, https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.KD (Erişim tarihi: 26.07.2019)

World Bank, https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.KD (Erişim tarihi: 26.07.2019).

World Bank, https://data.worldbank.org/indicator/EG.USE.COMM.FO.ZS (Erişim tarihi: 26.07.2019)

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Elife AKİŞ Semanur SOYYİĞİT
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Elife AKİŞ Semanur SOYYİĞİT
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Semanur SOYYİĞİT
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Elife AKİŞ Semanur SOYYİĞİT
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Elife AKİŞ

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:887- 911
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.692725

-RESEARCH PAPER-

FUTURE INSIGHTS FOR THE ROLE OF MATERIALISM AND MONEY ATTITUDES ON ONLINE COMPULSIVE BUYING

Filiz EROĞLU[1] & Ebru BİLGEN KOCATÜRK[2]

Abstract

The study aims to expand understanding of compulsive buying behavior literature by examining the role of materialism and money attitudes on online compulsive buying behavior. A causal study using regression analysis was employed. Employing judgement sampling, e-mail questionnaires were sent to 1000 university-graduated, over 22-years-old participants who live in Istanbul over two-weeks period by a research company and a total of 601 valid and complete responses were received. All three dimensions, particularly happiness, of materialism have significantly influence on online compulsive buying. However, dimensions of attitudes towards money, except power, do not have influence on online compulsive buying. Moreover, power has a negative influence on online compulsive buying. This research fills a gap in online compulsive buying literature which is related to monetary and material issues suggesting future insights in the light of several future trends like the digital age, post-materialism and massive internet usage.

Keywords: *Online Compulsive Buying, Materialism, Money Attitudes.*

JEL Codes*: M30, M31.*

Başvuru: *21.02.2020* **Kabul:** *09.06.2020*

**We would like to thank the reviewers for their valuable, constructive, helpful comments and suggestions to make this paper more understandable, faultless and comprehensive.*

MATERYALİZMİN VE PARAYA KARŞI TUTUMUN SANAL KOMPULSİF SATIN ALMADAKİ ROLÜ VE GELECEĞE DAİR ÖNGÖRÜLER

Öz

Bu çalışma materyalizm ve paraya karşı tutumun sanal kompulsif satın alma üzerindeki rolünü inceleme yoluyla kompulsif satın alma literatürü ile ilgili anlayışı genişletmeyi amaçlamaktadır. Yargısal örnekleme kullanılarak üniversite mezunu, 22 yaşından büyük, İstanbul'da ikamet eden 1000 kişiye iki hafta boyunca bir

1- Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF İşletme Bölümü, Çanakkale TÜRKİYE, filizeroglu@comu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-3223-953X
2- Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Kırklareli TÜRKİYE, ebru.bilgen@klu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-9845-6871

araştırma şirketi tarafından İnternet üzerinden anket gönderilmiş, 601 kişiden gelen yanıtlar çerçevesinde regresyon analizi kullanılarak bir nedensel çalışma yapılmıştır. Materyalizmin başta mutluluk olmak üzere üç alt boyutunun da sanal kompulsif satın alma üstünde anlamlı etkisi bulunmuş, ancak paraya karşı tutumun güç dışındaki diğer iki boyutunun anlamlı etkisi saptanamamıştır Güç, sanal kompulsif satın alma üzerinde negatif anlamlı bir etkiye sahip çıkmıştır. Sanal kompulsif satın alma literatüründe parasal konularla ilgili bir boşluğu dolduracağı düşünülen çalışmada dijital çağ, post-materyalizm ve yoğun internet kullanımı gibi trendler ışığında gelecekle ilgili öngörülerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Sanal Kompulsif Satın Alma, Materyalizm, Paraya Karşı Tutum*

JEL Kodları: *M30, M31.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

**Makalemizin değerlendirme sürecinde emeği geçen hakemlere değerli, yapıcı ve yardımcı yorum ve önerileri için teşekkür ederiz.*

1. INTRODUCTION

Compulsive buying behavior is a lasting, persistent and uncontrolled buying behavior with unfavorable financial and social outcomes (O'Guinn & Faber, 1989). It becomes a common buying pattern in the consumption culture. On the other hand, skyrocketing internet use and digital developments also sharply changed the way consumers experience the life and consumer habits. In this context, electronic commerce and buying has become crucial features in the Internet era (Li & Zhang, 2002). Online buying provides consumers more choice, convenience (Butler & Peppard, 1998), more opportunities for comparing prices and products in the shortest time (Yu & Wu, 2007). However, internet is a trigger for different behavioral addictions like compulsive gambling, gaming and compulsive buying, naturally (Duroy et al., 2014; Rosse & Codina, 2009). Opportunity to buy anything and any time through online shopping is a big danger for compulsive buyers' buying urges (Kukar, Ridgway & Monroe, 2009). As January 2019, almost 4,4 billion (*averagely 58 percent of the world population*) people all around the world are active Internet users (statista.com) and Cybersecurity Ventures predict that the number will be 6 billion people by 2022 and 7,5 billion people by 2030, having increasingly higher percentage of the world population (Reid, 2018). In that case, online compulsive buying will be likely a more crucial topic in coming years.

Compulsive buying has often been associated with money due to its harmful financial consequences. When Benjamin Franklin told "Nothing but money, is sweeter than honey", he surely stressed the attractive and seducing feature of money in our lives. As Sabri and his friends (2006) stated, money may be perceived as a tool in hands, power in pocket or a ticket to freedom. according to money may also have an influence on social and cultural affiliation among people (Simmel, 1997). Some people consider it as the signal of prestige and power, while some people see it as the origin of all badness (Yamauchi & Templer, 1982). Comprehending attitudes towards money are also important because they lead human behavior. Roberts and Jones (2001) characterized changing money attitudes as a

critical power accelerating the consumer culture. In the modern world, the more stress on individual economic achievement, the more consumers develop extrinsic objective related fiscal goals and money-oriented assets (Kasser & Ryan, 1993). Money attitudes influence human's motivation, welfare and interaction with other people (Furnham & Lewis, 1986), neuroticism and impulsivity (Spinella & Lester, 2005). They are also positively associated with compulsive buying (Durvasula & Lysnoski, 2010).

In most cases, money is related with material possessions and for some people, possessions are crucial to their lives and identities (Richins & Dawson, 1992). Tendency to have material possessions, calling materialism, is the degree of importance a consumer connects to material possessions (Belk, 1984). Consumer culture is associated by an increasing materialistic value orientation which means that money and materialist possessions lead status and happiness (Dittmar, Long & Bond, 2007; Richins, 2004; Kasser & Kanner, 2004). Materialistic values drive consumers to buy and have material goods as a personal goal (Taherikia & Ramezanzadeh, 2016). Richins and Dawson (1992) conceptualized materialism on the three dimensions as obtaining centrality, pursuit of happiness and success. As Roberts (2000) said that materialists find their happiness and success on having material goods so they will be probably more inclined to buy compulsively.

Present consumer culture is represented by an increasing materialistic attitude and seeking for money to obtain prestige and happiness (Dittmar, Long & Bond, 2007; Dittmar, 2004; Richins, 2004). Since compulsive buying literature suggested that compulsive buyers have higher scores on materialism tendency and money attitudes, we examine both materialism and money attitudes also as predictors of consumers' online compulsive buying tendencies. The shift from conventional to online buying likely accelerates online compulsive buying tendency which provides consumers more choice, convenience (Butler & Peppard, 1998), more opportunities for comparing prices and products in the shortest time (Yu & Wu, 2007). All these facilities probably awake consumers' materialist value orientation and attitudes towards money. Thus, the present paper conceptualizes a theoretical model which seeks the role of materialistic values and money attitudes on the compulsive buying tendencies online.

1.1 Literature Review

1.1.1 Online Compulsive Buying

Compulsive consumption was explained as an uncontrollable and repetitive behavior to acquire a material, consume a substance or practice a feeling or activity which finally results in destructive outcomes for the person himself/herself and/or to other people (O'Guinn & Faber, 1989:148). Compulsive buying, as a kind of compulsive consumption, was defined by Edwards (1993:67) as a dysfunctional, abnormal, uncontrollable and repetitive buying pattern which reduces and/or eliminate negative feelings of the individual. Compulsive buying, the dark side of consumer behavior is an issue that has been neglected in the consumer behavior literature until the late 1980s (Hanley & Wilhelm 1992). It was initially introduced in the study of Faber, O'Guinn & Krych (1987) in the literature of consumer behavior and it was developed in some countries like in U.S.A. (Faber, O'Guinn & Krych, 1987; Faber & O'Guinn, 1988; O'Guinn & Faber, 1989), Canada (Valance, D'Astous & Fortier, 1988), Europe (Scherhorn, Reisch & Raab, 1990)

and Mexico (Roberts & Martinez, 1997; Roberts & Sepulveda, 1999a). It is a special type of compulsive consumption behaviors which have negative consequences for individuals. Compulsive behaviors such as compulsive gambling, kleptomania and compulsive buying have serious psychological, social and economic consequences (O'Guinn & Faber, 1989).

Compulsive behavior is often used to escape from unwanted emotions, desires, situations and to overcome stress (Faber, O'Guinn & Krych, 1987; Faber & O'Guinn, 1988). In fact, when the frequency of these behaviors, started to escape from the negative emotions and situations, increase and become addictions, the opposite they increase the negative emotions, stress and anxiety in the long term. Numbers of theoretical models focus on biological (Comings vd., 1996 a and b; Black, 2007; Raab et al., 2011; Ünsalver, 2012; Aydın vd., 2019), psychological (Ridgway, Kukar-Kinney & Monroe, 2008; Sohn & Choi, 2012; Gallagher et al., 2017) and environmental (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy, 2002; Bragg, 2009; Workman, 2010; Ahmad & Mahfooz, 2019) factors try to explain the grounds of the compulsive buying. Identity and self-related issues (Moore, 2009; Dittmar, 2004), personality (Mikolajczak,et al., 2012; Mowen & Spears, 1999), stress, anxiety and depression (Sohn & Choi, 2012; Ridgway, Kukar-Kinney & Monroe, 2008), fashion-orientation (Johnson and Attmann, 2009; Park & Burns, 2005), impulse buying (Williams & Grisham, 2012; Moore, 2009) are some of the drivers which were linked with compulsive buying in the literature. Materialist value orientation (Pradhan, Israel & Jena, 2018; Moulding et al. 2017; Harnish & Bridges, 2015; Sohn & Choi, 2012; Rasool et al., 2012; Xu, 2008) and money attitudes (Kahre, 2016; Kukar-Kinney, Ridgway & Monroe, 2012; Palan et al., 2011) have been also found as other predictors for compulsive buying behavior.

Recently, with the increase in the number of internet users, online compulsive buying behavior has likely been increased. For this reason, researches in this area are also increasing (Suresh & Biswas, 2019; Sharif & Khanekharab, 2017; Lou, 2016; Duroy, 2014; Lee & Park, 2008; Dittmar, Long & Bond, 2007; Vicdan, Chapa & Santos, 2007). Dittmar, Long & Bond (2007) found that consumers with higher materialistic tendencies look improving their identities and boosting their emotions while making online shopping have higher online compulsive buying tendency. The results of the Vicdan, Chapa and Santos (2007)'s study show that individuals with higher compulsive tendency are more inclined to utilize online sales promotions and individuals who are more inclined to use online sales promotions have higher probability to utilize online deals. Lee and Park (2008) developed an online compulsive buying scale based on Faber and O'Guinn (1992)'s Compulsive Buying Scale.

It is found that all success, happiness and centrality dimensions of materialism based on Richins and Dawson's (1992) Materialism Scale are statistically effective on online compulsive buying (Türkyılmaz, Kocamaz & Uslu, 2016). Kukar-Kinney, Scheinbaum and Schaefers (2016) developed a theory on online compulsive buying behavior. It is also found that active online shopping coupled with low self-esteem may cause online compulsive buying (Larose & Eastin, 2002). Besides, excessive social networking site (SNS) user young adults were found to have a higher tendency to online compulsive buying (Sharif & Khanekharab, 2017). Trotzke and his friends (2015) used a different terminology, pathological buying online, in their research and presented that internet addiction and craving is correlated with pathological buying online. Another research

on Parisian students showed that online compulsive buyers more often shop online and spend significantly more money, compatible with the results of Armağan and Temel's (2018) research and the results also revealed that they prefer online shopping because of comprehensive offer as much as instant positive feelings (Duroy, Gorse & Lejoyeux, 2014). Armağan and Temel (2018) also showed that the more income consumers have, the higher level of compulsive buying tendency they have. Besides, the previous research reveals that the online compulsive buying is closely associated with internet use frequency and social media use (Armağan & Temel, 2018). When it is thought that 7,5 billion people will be an internet user by 2030 (cybersecurityventures.com) and the number of internet addicts will increase all around the world, online compulsive buying phenomena will probably take much more attention from both academician and social politics administrators.

1.1.2 Materialism

Materialism is the importance an individual attribute to worldly material possessions (Belk, 1984:291). According to Richards (2009, 131), materialism is to believe more in the value of material possessions and wealth than in relational and spiritual values. Belk (1984) who sees materialism as a personality trait explained it under three dimensions called possessiveness, non-generosity and envy. However, these dimensions are not the only explanation for evaluating materialism. Richins and Dawson (1992), approached materialism as a consumer value, explained materialism consisting of three dimensions called acquisition centrality, pursuit of happiness and possession defined success.

In the consumer behavior literature, there are numbers of studies researching the relationship between materialism and compulsive buying (Bilgen Kocatürk, 2017; Eren, Eroğlu & Hacioglu, 2012; Pham, Yap & Dowling 2012; Mueller et al., 2011; Nga, Yong & Sellappan, 2011; Xu, 2008; Watson, 2003; Mowen & Spears 1999; Graham, 1999). Yet there are a limited number of studies researching materialism and online compulsive buying (Sharif & Khanekharab, 2017; Türkyılmaz, Kocamaz & Uslu, 2016; Wang, He & Yin, 2016; Dittmar, Long & Bond, 2007). According to the consequences of the study by Dittmar, Long and Bond (2007) as the materialist values increase, the amount of online compulsive purchasing also increase. Türkyılmaz, Kocamaz and Uslu (2016:92) found out that all three dimensions of materialism have significant effect on online compulsive buying.

Although there are plenty of research about what the materialism is or is not, its dimensions and its antecedents, there is a debate about whether the future will be more or less materialistic. Trend forecaster James Wallman (2013) stated that not material things, but experiences will be more likely to make the human happy and people will shift from materialism to experientialism in the future in his bestseller book, *Stuffocation*. Several opinions would seem supporting this idea. One of them is that consumers believe that they have too much already and there is no need for more. Also, sharing materials is easier nowadays thanks to internet and social media and there is no need to buy and because of environmental awareness, more consumers choose to consume more carefully. Besides, consumers are living with huge debts with credit cards and cheap loans (Williams, 2014). Postmaterialist approach suggests that new generation give less importance to security, conformity and self-direction values of materialism anymore (Schwartz, 2007). On the

other hand, Gu and Hung (2009) found that adolescents are more materialistic than their parents. Another study (Ogden & Cheng, 2011) researching the level of materialism levels of Chinese and Canadian consumers showed that Chinese consumers' materialism level is higher than the Canadians. When the results are compared through the countries' populations, materialistic values still seem open to question. Because few studies have been carried out regarding the topic, it will be an important contribution to the literature to investigate the effects of materialism on online compulsive buying. Additionally, this study aims to investigate the influence of each dimension of materialism separately.

1.1.3 Money Attitudes

Money is a tool which stimulates happiness and dependency other than being an exchange tool for products and services (Masuo et al., 2004). Sabri and Zakaria (2015) stated that money doesn't mean just an instrument of exchange but also a means for happiness and well-being. So it creates anxiety or uneasiness when it is not owned. Having money reduces people's anxiety and makes them feel more comfortable as it reduces dependence on other people (Furnham, Wilson and Telford, 2012). Money in this sense is a valuable resource that gives people a sense of great independence and some authority in their relationships (Chui & Sidin, 2011). The importance of money in people's life is great. People talk, discuss and dream about money. Money consumes most of the psychological and emotional energies of people (Mitchell & Mickel, 1999). Money is the center of modern market-oriented cultures. Since money is a symbol of prestige, it allows consumers to develop new identities and overspend (Durvasula & Lysonski, 2010). Importance of money for people is increasing under Western ideas driven consumption and material culture as well as it becomes a compulsory element of individuals' lives (Taneja, 2012).

Changing money attitudes are associated with the spread of the consumer culture (Roberts & Sepulveda, 1999b; Roberts & Jones, 2001). The general conclusion reached in the researches on the attitude toward money is that money attitudes are multidimensional and complex theme consisting of both positive (freedom, love, quality) and negative (insecurity, incompetence, error) emotions (Medina, Saegert & Gresham, 1996; Phau & Woo, 2008). Attitudes towards money affect many areas of people's lives, such as spending habits, savings, work performances, political views (Roberts & Sepulveda, 1999b; Phau & Woo, 2008). Despite its central role in life, not much more is recognized about the antecedents which motivate this attitude (Roberts & Sepulveda, 1999b). Elements affecting the attitude towards money can be either socially or personally sourced. The social elements are composed of the cultural beliefs and values of the society (Nnedum et al., 2011). Personal elements which vary from individual to individual are composed of past experiences, education, economic and social position (Taneja, 2012).

Yamauchi and Templer (1982) conceptualized aspects of money in three dimensions. The first one is security which is about confidence, comfort, optimism and invertedly insecurity, dissatisfaction, pessimism. The second one is retention which refers thriftiness, hoarding, obsessive behavior and related personality features. And the last one is power-prestige which relates to status and superiority related aspects od money. Through this base they developed a 29 item Money Attitude Scale (MAS). The symbolic denotations which are relevant to money are vital mediums between individuals' values and consumption patterns (Rose & Orr, 2007: 758). Therefore, dimensions of the attitudes

towards money are important in helping to understand compulsive buying better (Roberts & Jones, 2001:215).

Attitudes towards money, consisting of power-prestige, distrust and anxiety dimensions, were found intimately to be associated with compulsive buying behavior as well as credit card usage moderates these relationships (Roberts and Jones, 2001). The perception of money as an instrument of power and prestige increases compulsive buying. Money-related anxiety increases compulsive buying. Price sensitivity (distrust) decreases compulsive buying. Rose and Orr (2007) developed a scale to measure and find out the symbolic meanings of money. Their scale has four factors; status, security, worry and achievement. They explored that compulsive buying was positively related to worry and status and negatively related to security. Findings of another study carried out in Australia show that compulsive buyers more use credit cards, more likely to bargain hunt and see money as a tool for power and prestige more than non-compulsive buyers. However, any significant difference was found between the groups regarding to time retention, distrust and anxiety (Phau & Woo, 2008). Khare (2016) suggested that power and price sensitivity dimensions of money attitudes affect compulsive buying behavior as well as Kolibu, Tumbuan and Tasik (2018) reported that both power-prestige and anxiety influence compulsive buying but retention and distrust has no influence on it. Sharif and Yeoh (2018) found that extreme usage of social network sites has positive influence on online compulsive buying behavior and power-prestige and anxiety dimensions of attitudes towards money is a mediator for this influence. Influence of attitudes towards money as a whole on online compulsive buying and each dimension of the scale will be investigated in this research. Recent trends like increasing credit card usage, different new systems like Blockchain and decline in using cash may lead consumers to change their attitudes towards money in the future so the relationship between money attitudes and online compulsive buying is worth to investigate.

2. METHODOLOGY

2.1 Sample and Data Collection

The major purpose of this article is to research the effect of materialism and money attitudes on online compulsive buying. The population of the research primarily included all consumers with at least one online shopping experience. Secondly, participants were required to be older than 22 because 22 was assumed to be an average age to start working and earning money that some people are graduated from the university at the age of 22-25 and find a job after that while some start working younger even than 20. In order to rate the items of the materialism and money attitudes scales of the survey properly, participants are required to be older than 22 as an average age. Additionally, university graduation was required to be more certain for participants to fill in questionnaire correctly and accurately. Lastly, consumers who live in relatively bigger cities are targeted since smaller cities offer limited traditional shopping choices to the local residents so they may shop online because they *have to*. However, conceptual structure of this research entail participants to shop online because they *desire* or *wish*. Hence, the population of the research consists of university graduated consumers with at least one online shopping experience, who are older than 22 and live in Istanbul.

The research objectives and the population actually determined the sampling method to some degree. Judgement sampling as a nonprobability sampling method, herein enables researchers to select respondents according to their belief and experiences which will meet the requirements of the research (Shukla, 2008). A careful and conscious judgement sampling is a low-cost, convenient, not time-consuming method as well as yield results as good as probability sampling (Smith and Albaum, 2012). In order to gather data, email questionnaire technique was chosen owing to its cost effectiveness, fast transmission and response rate (Dibb, Rushmer & Stern, 2001). Response rate is important because several studies reported very disappointing, low response rates for email questionnaires (Michaelidou & Dibb, 2006). Saldivar (2012) stated that 40 percent means average, 50 percent means good and 60 percent means very good response rate for email questionnaire.

Sample size of the research was determined according to the formula: n=p*q / (e/z)2. Here; p, e and z was assumed to be 0,5; 0,04 and 1,94 accordingly based on the previous research. As a result of the calculation, sample size was determined as 600. At that point, a professional marketing research company, chosen according to the positive comments regarding to its past experiences and good reputation for its specialty in marketing research, was employed to carry out questionnaire process. Hiring a research company can save the researchers time and these professional companies also have methods, strategies and competent staff in place to conduct the research effectively and efficiently (Polly Campbell). Since they have several email lists, which are typically opt-in, means that the participants have indicated their agreement to receive surveys, fill them and send them back in return a kind of incentive (Shaefer & Dillman, 1998) and due to the long-term close relationships. Aaron (2019) stated that the response rate rises to 50 percent from 30 percent in case of the presence of a strong direct personal connection. By employing a research company, researchers took the advantage of higher response rates in a shorter time. During the negotiation, the objectives of the research as well as sampling and sample details were given to the company and optimum sample was generated from their existing e-mail lists judgmentally.

Over two weeks-period in November 2017, one thousand e-mail invitations were sent to the selected sample group by the research company. The first returned thirty questionnaires were analyzed for the reliability and factor scores. Then, the second thirty questionnaires were also analyzed and after getting good scores, the survey proceeded. From this potential set, 601 responded to the questionnaire, resulting in a response rate of about 60% percent. About 52 % of the participants are female, 63,4 % are under the age of 40 and 84,3 % are currently working. About sixty percent of the participants have at least master degree and 63,5 % have at most 5,000 TL personal income per month while about 64 % shop online at least once a month (Table 1). The sample was reflective of the consumer segment who live in a big city and have money to spend. Big cities enable consumers to shop through traditional channels which offer product and brand variety so they can choose to buy online in case of their preferences. However, consumers live in smaller cities would shop online due to the scarcity of products or higher prices stemming from monopolization. For this reason, consumers who live in big cities were chosen for this research.

Table 1. Demographic Profile of the Respondents

		Number of participants	Percentage %
Gender	Male	312	51,9
	Female	289	48,1
Age	22-27	108	18
	28-33	138	23
	34-39	135	22,4
	40-45	152	25,3
	46-51	22	3,7
	52-57	19	3,1
	58-63	14	2,3
	>63	13	2,2
Education	Bachelor	356	59,2
	Master /PhD	245	40,8
Occupation	Housewife	13	2,2
	Retired	40	6,7
	Temporarily unemployed	41	6,8
	Qualified self-employed	26	4,3
	Employer	28	4,7
	Employee/manager	98	16,3
	Employee/specialist, engineer, technician	151	25,1
	Employee/officer, civil servant	204	33,9
Shopping online frequency	Once in two-three days	28	4,7
	Once a week	62	10,3
	Once every two weeks	142	23,6
	Once a month	152	25,3
	Less than once a month	217	36,1
Income / Household (TL)	2,001 - 3,000	13	2,2
	3,001 - 4,000	37	6,1
	4,001 - 5,000	91	15,1
	5,001 - 6, 000	46	7,7
	6,001 - 7,000	141	23,4
	7,001 - 8,000	68	11,3
	8,001 - 9,000	28	4,7
	9,001 - 10,000	55	9,2
	>10,000	122	20,3

Income / Person (TL)	<1,000	19	3,2
	1,001 - 2,000	55	9,2
	2,001 - 3,000	56	9,3
	3,001 - 4,000	110	18,3
	4,001 - 5,000	141	23,5
	5,001 - 6,000	62	10,3
	6,001 - 7,000	70	11,6
	7,001 - 8,000	15	2,5
	8,001 - 9,000	20	3,2
	9,001 - 10,000	13	2,2
	>10,000	40	6,7

2.2 Questionnaire

The questionnaire begins with a filter question to drop the ones who don't have any online shopping experience. The second part is consisting of three scales measuring materialism, attitudes towards money and online compulsive buying which adapted from previous studies. Online compulsive buying was measured with Lee and Park's (2008) 7-item-online compulsive buying scale which was adopted from Faber and O'Guinn's (1992) compulsive buying scale. Researchers reported good reliability scores of the scale (0,857; 0,826 for Lee and Park (2008); Türkyılmaz, Kocamaz and Uslu (2016) respectively). Materialism was measured through Richins and Dowson's (1992) Materialism Values Scale with the original 18 items. In order to measure attitudes towards money, the composite scale, consisting of 14 items from Yamauchi and Templer (1982), Furnham (1984) and Tang (1992), which was developed by Chui and Sidin (2011) was employed. All items were measured on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). All the scales, developed in English, were translated into Turkish then translated into English back by marketing academicians who have a command of English. The last part involves demographic questions A pilot survey of 20 respondents was initially conducted to be certain that the survey was properly understood.

2.3 Analyzes

2.3.1 Reliability Analysis

This analysis was employed to calculate the consistency of data and questioning whether errors were eliminated from the items of the factors to develop consistent outcomes. In order to evaluate the reliability of the factors, Cronbach's alpha values was assessed. Cronbach's alpha may range from 0 to 1,00. The values close to 1.00 show high consistency. George and Mallery (2003) reported that if Cronbach's alpha is higher than 0,70, it is acceptable and if it is higher than 0,80, it means good reliability. In this study, the Cronbach's alpha coefficient values ranged from 0,835 to 0,866, which show good and inter-item consistency for each factor (OCB: 0,865; ATM: 0,835; MAT: 0, 866). OCB6, MAT1 and MAT7 was deleted to increase reliability scores. Table 2 shows the Cronbach's alpha results and the indicators of all three variables. Cronbach's alpha value for overall scale is 0,941.

Table 2. Reliability Analysis Test Results

Variables	Number of items	Items dropped	Cronbach's alpha	Indicator
Online compulsive buying (OCB)	7	1	0,865	Good
Materialism (MAT)	18	2	0,819	Good
Attitudes towards money (ATM)	14	-	0,835	Good

2.3.2 Factor Analysis

This analysis is a group of methods to determine the extent to which items which are associated can be set in one factor then these items can be acted as one factor (Abdullah & Asngari, 2011). Scores to be computed for each factor by factor analysis. Hair et al. (2009) suggested that standardized factor loadings should ideally be 0,70 or higher. Principal components and factors analyses by varimax rotation were conducted, and the percentage of variance were employed to find out how many factors will be formed. Factor loadings are essence to assign a name to each factor.

The communality means the sum of the squared factor loadings regarding all factors of a given variable accounted for by all the factors. The factor analysis extracts only the proportion of variance stemming from common factors.

The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure is an important value for factor analysis. It was found to be 0,668 for materialism; 0,781 for attitudes towards money and 0,874 for online compulsive buying, all exceeding the recommendation value of 0,6 (Kaiser, 1974).

According to the results, materialism has three factors which are compatible with literature, dubbed as centrality, happiness and success. All three sub-factors' reliability exceed 0,60 so they are acceptable and total variance of these three factors is 64,623 %. Attitudes towards money scale has three subscale which are power, quality and achievement and total variance of these subscale is 65,774 %. Online compulsive buying has 6 items explaining 60,796 % of total variance. Therefore, this study develops the following hypotheses:

H_1: Centrality (MATFAC 1) has a significant positive influence on the online compulsive buying tendency.

H_2: Happiness (MATFAC 2) has a significant positive influence on the online compulsive buying tendency.

H_3: Success (MATFAC 3) has a significant positive influence on the online compulsive buying tendency.

H_4: Power (ATMFAC 1) has a significant positive influence on the online compulsive buying tendency.

H_5: Quality (ATMFAC 2) has a significant positive influence on the online compulsive buying tendency.

H_6: Achievement (ATMFAC 3) has a significant positive influence on the online compulsive buying tendency.

2.3.3 Multiple Regression Analysis

Multiple regression analysis is employed to hypothesize one or more dependent variables whether they influence an independent variable or not. The variable namely "online compulsive buying" was entered as dependent variable while two other variables namely "materialism" and "attitudes towards money" were entered as independent variables. Table 3 shows regression analysis test results.

Table 3. Regression Analysis Test Summary Table

Table 3. Regression Analysis Test Summary Table

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,623[a]	,389	,382	,78588687	,389	62,912	6	594	,000	1,835

a. Predictors: (Constant), ATMFAC3, ATMFAC2, ATMFAC1, MATFAC3, MATFAC2, MATFAC1

b. Dependent Variable: OCB

Test Summary Table (Table 3) shows that F statistics is significant (Sig.0,000). Also, 38,9 % of the variation of online compulsive buying is predicted by materialism and attitudes towards money. The regression assumptions have been verified. VIF value, indicating multicollienarity, must be lower than 10 (Hair et al., 2009). The other values indicating multicollienarity are eigenvalue and condition index (Durmuş et al., 2011). According to our analysis, the values of VIF vary between 1,142 and 1,329. The highest eigenvalue is 1,525 and the lowest is 0,473 (1,525/0,473= 3,228 < 100). Condition index values vary between 1,00 and 1,797 which is lower than 15. These results indicate that there is no multicollinearity. Regarding the normality, data was analyzed via the values of Skewness and Kurtosis. According to George and Mallery (2003), values are between -2,0 and +2,0 are acceptable, and the results of the normality test showed that the scores of all items are between −2 and +2 so the data meets normality requirements.

In order to find the contribution of each independent variable on online compulsive buying is summarized in Table 4. As Pallant (2005) stated, the smaller significance level and the higher value of Beta indicates the strongest contribution to the dependent variable. The greatest standardized Beta coefficient is MATFAC 2 (happiness), which is 46,5 % at the significance level of 0,000 (p<,05). The second largest coefficient belongs to MATFAC 1 (centrality), at the significance level of 0,000 (β = 35,4 %; p<,05). The third largest Beta coefficient belongs to MATFAC 3 (success), which is 0,324 at the significance level of 0,000 (p<,05). On the other hand, ATMFAC 2 (quality) and ATMFAC 3 (achievement) didn't found significant (significance levels are relatively 0,510 and 0,173; p<,05). However, ATMFAC 1 (power) is significant (0,000 for p<,05) and its Beta coefficient is -22,8%.

Table 4. Multiple regression results of dependent and independent variables

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		t	Sig.
1	(Constant)	-4,572E-17	,032		,000	1,000
	MATFAC1	,354	,037	,354	9,565	,000
	MATFAC2	,465	,036	,465	12,976	,000
	MATFAC3	,324	,035	,324	9,290	,000
	ATMFAC1	-,228	,037	-,228	-6,233	,000
	ATMFAC2	,024	,037	,024	,660	,510
	ATMFAC3	-,047	,034	-,047	-1,365	,173

3. RESULTS

Multiple regression analysis was conducted to test 6 hypotheses of the research. At first, reliability analysis was employed and totally 2 items were extracted from the analysis. Then, factor structures of the scales were examined. After extracting the low-score factor loading items, the last shapes of the factor structures were emerged (both materialism and attitudes towards money has three factors). After that, multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses. According to the results, all three factors; centrality, happiness and success has significantly influence on online compulsive buying. For this reason, H_1, H_2 and H_3 is supported (Sig. 0,000; p<,05). Happiness has the greatest contribution to the online compulsive buying (β: 0,4659. On the other hand, two of the three factors of attitudes towards money don't have significant influence on online compulsive buying (both quality and achievement, relatively Sig. 0,510 and Sig. 0,173; p<,05). However, power, as the first factor of attitudes towards money has a significant influence on online compulsive buying (β: - 0,228; Sig. 0,000; p<,05). But Beta coefficient shows that it has a negative influence on online compulsive buying contrary to the literature. For this reason, H_4, H_5 and H_6 is not supported.

4. DISCUSSION

The results of the analyses show that all three dimensions of materialism; centrality, happiness and success significantly affect online compulsive buying. This is consistent with the previous research' results (Sharif & Khanekharab, 2017; Türkyılmaz, Kocamaz & Uslu, 2016; Rose, 2007) and also the relationship between materialism and offline compulsive buying literature. The results were important to compare online and offline compulsive buying as the consequence of materialism based on its three dimensions. It means that consumers who believe that material possessions lead happiness and success as well as they regard them as the center of their lives have higher tendency to online compulsive buying. In other word, there seems no difference between online and offline compulsive buying regarding materialistic considerations.

Happiness has the greatest score among these three dimensions. It may not be surprising because buying-related happiness has often been associated with joy and hedonic side of shopping experience in the consumer behavior literature especially in the post-modern consumer culture. Even though traditional shopping gives a kind of joy and enthusiasm

related happiness, online shopping has also other joy-connected instruments bringing happiness to people. Happiness was extracted as the most powerful antecedent of online compulsive buying among all materialism and money related dimensions. Researchers may consider that feeling happy looks more substantial than being successful, powerful or similar modern world attributions for internet citizens.

Otero-Lopez et al. (2011) asserted that materialists use possessions as an evaluation criterion for their success. People like to show their possessions as a sign of their success grade; the more they have possessions, the more they are successful. Online shopping gives people lots of opportunities to buy anything and anytime they want. Since childhood, people have been taught that if somebody's has a luxury car or a house, or nice apparel, then he/she is successful, so people have this relationship between having possessions and being successful for their lifetime. Furthermore, compulsive buyers have low self-esteem and they may need to feel successful to rise their self-esteem then online buying is a cure for this deficiency. Centrality, as the other dimension of materialism pointed out the importance of having possessions generally (Richins & Dawson, 1992) and centrality has a significant and positive effect on online compulsive buying too. It means that people who consider having possessions is good for them are more inclined to online compulsive buying. Actually, it is about a general philosophy of a person's life and if they think in this way, Internet will provide an unlimited source to feed their absence feeling.

On the other side, money attitudes were partially found influential on online compulsive buying. It was a puzzling result for the researchers because materialism and money attitudes were assumed as connected in theoretical frame of the research, and if materialism was found to be a predictor of the dependent variable, then money attitudes had been expected to be effective as the other predictor too. However, quality and success dimensions were not the effective predictors of online compulsive buying. The items about quality were placed to learn participants' tendency to buy more quality products while success dimension includes the items searching for the participants' thinking of the relationship between money and success. It may not be surprising that people who look for quality products have not high online compulsive buying tendency because their buying pattern are logical, rational and functional. They shop online consciously so they avoid from irrational buying types like compulsive buying. However, no negative significant relationship was found between these two variables. The other dimension, success was looking for the participants' thinking of the relationship between money and success. Achievement dimension of materialism was including the relationship between having material possessions and achievement and while participants who assume that having material possessions means achievement have also higher online compulsive buying tendency, success dimension of money attitudes is not a significant predictor of online compulsive buying. Herein, concept of money and material possession may be perceived differently by the participants or it may stem from the sample or other technical issues so iteration of the study may give different results. Just "power" dimension of money attitudes was found statistically effective on online compulsive buying. Money has always been perceived as a means of power since it was invented. Compulsive buyers are generally interested in spending up their whole money and they see it as a relief tool. For this reason, participants who have higher scores on power dimension of money attitudes were expected to have higher scores on online compulsive buying too. However,

the results show a negative significant effect of power dimension which means that participants who see money as a power generally have lower online compulsive buying tendency. As an assessment, it may be good thing because a compulsive buyer normally has a low self-esteem and some negative feelings. All these negative situations drive the person to boost her/his mood to her/his hemostatic balance and the person may need to be powerful to realize this. If the person thinks that being powerful is about having money, then this person would look for the way to show her/his money and the most suitable way to show the money is shopping! These results may be related to the consciousness and education level of the sample. For more accurate results, different samples should be employed.

CONCLUSION

Compulsive buying, as a kind of dysfunctional buying behavior has been examined by scholars for years because of its bothersome results like financial collapses, divorces, and even suicides. In today's digital world, online compulsive buying gained importance driven by the development of internet, IT and its applications as well as transforming trade patterns. Although the progress in the technology trigger online compulsive buying behavior, some other issues are worth to research in this regard.

Materialism is a crucial issue in people' lives. Money is a vital topic that is related to the material possessions and for some people, material possessions are crucial to their lives and identities (Richins & Dawson, 1992). The relationship between having money as well as material possessions and buying intention has been investigated for decades because not just rich people need to have higher level of buying tendency as economic models suggest. Moreover, irrational buying behaviors like compulsive buying are related consumers' attitudes towards money and material possessions. The convenience which online shoppers experience to reach a broad variety of goods and services every moment of a day is likely to contribute to compulsive buying behavior in online environment. Online compulsive buyers spend more money and time in online shopping (Duroy, Gorse & Lejoyeux, 2014). Regarding all of this information, this study aims to enrich the literature about online compulsive buying as exploring the influence of materialism and money attitudes on online compulsive buying.

An online survey was employed by a research company to gather data about consumers' online compulsive buying intentions, materialistic tendencies and attitudes towards money. The research sample consists of Turkish consumers, living in Istanbul, with university degree and online shopping experience. The research was implemented at the beginning of November 2017 over two weeks-period and a total of 601 valid and complete responses received.

As a conclusion of the present research, three dimensions of materialism according to Richins and Dawson (1993)'s materialism scale which are centrality, happiness and success all have been found significantly effective on online compulsive buying tendency. On the other hand, three dimensions of money attitudes; power, achievement and quality according to Chui and Sidin (2011)'s scale has not significantly influence while power has a negative influence on online compulsive buying tendency.

Since postmodernism entails post-materialism, consumers may not have higher

materialistic values in the future. Besides, although an increase in the number of internet users is assumed for the future, people may not make a certain assumption about an increase in the numbers of online compulsive buyers. Because, according to the postmaterialist theory, consumers have already enough material possessions, and they don't need extra goods. Additionally, they may not believe that happiness comes with the material possessions as Wallman (2013) said, in the future. For this reason, even though the results of the research support that the materialistic values have statistically positive influence on online compulsive buying, new online compulsive buying behavior under the post-materialistic view may be different.

Moreover, high level of collectivism may decrease the importance of materialistic values (Ogden & Cheng, 2011). Collectivism stresses moral issues rather than material things. For this reason, it is needed to predict whether the world will be more collectivist or individualist hereafter. So, future research may follow the changes on consumers' materialistic values and its reflections to their compulsive buying behaviors by serial analyses.

On the other hand, digital world, information age and postmodern trends may transform the money perception of the consumers in the coming years. As the money perception changes, the meanings which symbolically transfer to the money will change. If "power perception" of consumers shift from money to another subject in the light of the trends of postmodern age or information age, the importance of money will decrease among compulsive buyers in time. In addition, online buying needs mostly credit card usage and consumers' money attitudes differ between cash and credit card. Following research may focus on the influence of these new trends on the relationship between money attitudes and online compulsive buying.

This study has some limitations. One of them is that survey was conducted just with people who live in Istanbul and have a university degree. Another sample may change the results with the same model. Additionally, in this study two independent variables were used which are thought to be related to online compulsive buying and also related with each other and money and material possessions. Because happiness is associated with hedonic shopping, influence of hedonic and utilitarian buying patterns on online compulsive buying may be examined. Moreover, because power factor of money attitudes has a negative significant influence on online compulsive buying, it may be explained by self-esteem, other power-related or other personality-related issues. Further studies with these variables will enhance the literature about online compulsive buying.

MATERYALİZM VE PARAYA KARŞI TUTUMUN SANAL KOMPULSİF SATIN ALMADAKİ ROLÜ VE GELECEĞE DAİR ÖNGÖRÜLER

1. GİRİŞ

Kompulsif satın alma, olumsuz olay ve duygulara tepki niteliğinde kronik, tekrarlanan ve kontrol edilemeyen bir satın alma şekli olarak ortaya çıkıp istenmeyen finansal ve sosyal sonuçlara yol açan (O'Guinn & Faber, 1989) tüketim kültürünün yaygın satın

alma kalıplarından biri haline gelmiştir. Öte yandan internet çağında, daha fazla seçenek, uygunluk (Butler & Peppard, 1998), fiyatları ve ürünleri karşılaştırma şansı, zamandan kazanım (Yu and Wu, 2007) gibi olanaklar sunan online alışveriş yaygın hale gelmiştir ((Li & Zhang, 2002). Ancak, online alışveriş bu özellikleri ile, aynı zamanda kompulsif kumar, oyun ve alışveriş gibi farklı davranış bağımlılıkları için de bir tetikleyici haline gelmiştir. (Duroy et al., 2014; Rosse & Codina, 2009). Herhangi bir şeyi herhangi bir zamanda satin alma olanağı kompulsif satın alıcılar için büyük tehlike teşkil etmektedir (Kukar, Ridgway & Monroe, 2009).

Kompulsif satın alma davranışının, doğurduğu ciddi finansal sonuçların da etkisiyle sıklıkla tüketicilerin paraya karşı tutumları ve materyalist eğilimleri gibi ilgili konularla ilişkisi merak edilmektedir. Para, prestij ve gücün işareti olarak görülebilirken (Yamauchi & Templer, 1982) tüketim kültüründe bireysel ekonomik başarının bir göstergesi olarak da ifade edilmiştir (Kasser &Ryan, 1993). Kişinin paraya karşı tutumuyla yakın ilgisi olduğu kabul edilen materyalist eğilim ise, para ve maddi eşyaların kazanımının statü ve mutluluk getirdiği inancının yaygın olduğu tüketim kültürünün önemli bir öğesi kabul edilmektedir ((Dittmar, Long & Bond, 2007; Richins, 2004; Kasser & Kanner, 2004). Materyalizmin alt boyutları olarak kabul edilen mutluluk ve başarı, aynı zamanda kompulsif satın alıcıların bu tarz satın alma yoluyla olumsuz duygularından kurtulmada da elde etmek isteyecekleri iki öğedir. Öte yandan, materyalizm eğilimi yüksek kişiler mutluluk ve başarıyı maddi eşya edinme yoluyla edineceklerini düşündüklerinden kompulsif satın almaya daha meyilli olabilirler (Roberts, 2000).

Günümüz tüketim kültürü anlayışı, artan materyalist eğilim ve prestij, mutluluk getireceği düşünülen para kazanma ihtiyacı ile özdeşleştirilmektedir (Dittmar, Long & Bond, 2007; Dittmar, 2004; Richins, 2004). Literatür, kompulsif satin alıcıların materialist eğilimlerinin ve paraya karşı tutumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada sanal kompulsif satın alma üzerinde materyalizm ve paraya karşı tutumun etkileri araştırılmıştır. Alışverişin geleneksel kanallardan, sağladığı avantajlar nedeniyle sanal kanallara kaymaya başlamasının olumlu yönde etki edeceği sanal kompulsif satın alma ile ilgili teorik bir model önerisinde bulunulması umulmaktadır.

2. LİTERATÜR

O'Guinn, Faber ve Krych (Faber, O'Guinn ve Krych, 1987; Faber ve O'Guinn, 1988; O'Guinn ve Faber, 1989; Faber ve O'Guinn, 1992)'in çalışmaları, güçlü, kontrol edilemeyen, tekrarlayan bir satın alma dürtüsü olarak ortaya çıkan, ciddi psikolojik, sosyal ve ekonomik sonuçlar doğuran kompulsif satın alma davranışının tüketici davranışı literatüründe araştırılmaya başlanmasını sağlamış, geliştirilen ölçek (Faber ve O'Guinn, 1992) kompulsif satın alma literatüründe en yaygın kullanılan ölçek olmuştur. Valence, d'Astous ve Fortier (1988) Kanada'da konu ile ilgili araştırmalar yapıp bir ölçek geliştirirken Roberts ve Martinez (1997) ile Roberts ve Sepulveda (1999) konuyu Maksika'da araştırmış, Scherhorn, Reisch ve Raab (1990) Almanya'da konunun gelişimine katkı sağlamış, söz konusu davranışa kompulsif davranış yerine bağımlı davranış olarak bakılması gerektiğini savunmuştur. Edwards (1993)'ın konu ile ilgili yaptığı çalışmalar kompulsif satın alma ile özellikle benlik konuları arasındaki ilişkileri pekiştirirken geliştirdiği ölçek pek çok çalışmada kullanılmıştır. Kompulsif satın almayı açıklamaya çalışan biyolojik (Comings vd., 1996 a ve b; Black, 2007; Raab vd.., 2011; Ünsalver,

2012; Aydın vd., 2019), psikolojik (Ridgway, Kukar-Kinney ve Monroe, 2008; Sohn ve Choi, 2012; Gallagher vd.., 2017) ve çevresel (O'Shaughnessy ve O'Shaughnessy, 2002; Bragg, 2009; Workman, 2010; Ahmad ve Mahfooz, 2019) modeller öne sürülmüştür. Kimlik ve benlik (Moore, 2009; Dittmar, 2004), kişilik özellikleri (Mikolajczak,et al., 2012; Mowen ve Spears, 1999), moda yönelimlilik (Johnson ve Attmann, 2009; Park ve Burns, 2005), anlık satın alma (Darrat, 2016; Williams ve Grisham, 2012; Moore, 2009) konularının da kompulsif satın almayla ilişkisine bakılmıştır. Materyalist eğilim (Pradhan, Israel ve Jena, 2018; Moulding vd., 2017; Harnish ve Bridges, 2015; Sohn ve Choi, 2012; Rasool vd., 2012; Xu, 2008) ve paraya karşı tutum da (Kahre, 2016; Kukar-Kinney, Ridgway ve Monroe, 2012; Palan vd., 2011) da kompulsif satın alma davranışının prediktörleri olarak yoğun şekilde araştırılan konular arasındadır.

İnternet kullanıcılarının ve sanal alışverişin artmasıyla sanal kompulsif satın alma eğiliminde artış görülmüştür. Farklı konuların sanal kompulsif satın alma davranışı (Suresh ve Biswas, 2019; Sharif ve Khanekharab, 2017; Lou, 2016; Duroy, 2014; Lee ve Park, 2008; Dittmar, Long ve Bond, 2007; Vicdan, Chapa ve Santos, 2007) ile ilişkisi çalışılmıştır. Türkyılmaz, Kocamaz ve Uslu (2016) materyalizmin, Richins ve Dawson (1992)'ın ölçeğini baz alarak, üç boyutunun da sanal kompulsif satın alma üzerinde etkisini tespit etmiştir. İnsanların daha fazla geliri oldukça sanal kompulsif satın almaya olan eğilimlerinin arttığı bulunmuştur (Armağan ve Temel, 2018). Paraya karşı tutum da tüketim kültüründe sıklıkla araştırılmıştır (Roberts ve Sepulveda, 1999b; Roberts ve Jones, 2001; Masuo vd., 2004; Phau ve Woo, 2008). Yamauchi ve Templer (1982)'ın çalışması ve geliştirdiği 29 maddeli ölçek, ilgili literature temel teşkil etmiştir. Sharif ve Yeoh (2018) paraya karşı tutumun güç-prestij ve kaygı alt boyutlarının, sosyal network sitelerinin aşırı kullanımının sanal kompulsif satin alma davranışı üstündeki etkisinde aracı etki yaptığını bulmuştur.

3. YÖNTEM

Çalışmada, Richins ve Dawson (1992)'ın materyalizm ölçeğinde yer alan mutluluk, başarı ve merkeziyetçilik alt boyutları ile materyalizmin ve Chui ve Sidin (2011)'in paraya karşı tutum ölçeğinde yer alan güç, başarı ve kalite alt boyutları ile paraya karşı tutumun sanal kompulsif satın alma üzerindeki etkisini inceleyen bir regresyon model kurulmuş, sanal kompulsif satın alma için de Lee ve Park (2008)'ın geliştirdiği yedi ifadeli ölçekten yararlanılmıştır. İstanbul'da ikamet eden 601 üniversite mezunu kişiden bir araştırma şirketi tarafından sanal ortamda toplanan anketlerden elde edilen veriler önce güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, sanal kompulsif satın ama ölçeğinden bir, materyalizm ölçeğinden iki ifade çıkarılmıştır. Ardından yapılan faktör analizinde ölçeklerin faktör yapısı literatürde ortaya çıkan faktör yapıları ile benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Buna göre, her iki değişkenin de üçer alt boyutunun ayrı ayrı sanal kompulsif satın almaya etkisi olduğu yönünde altı hipotez geliştirilmiştir. Son olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR VE SONUÇ

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda materyalizmin üç alt boyutunun da sanal kompulsif satın almayı anlamlı şekilde etkilediği bulunmuş, mutluluk, etkisi en fazla olan prediktör olarak ortaya çıkmıştır. Öte

yandan paraya karşı tutum ölçeğinin sadece güç alt boyutunun sanal kompulsif satın alma üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur ancak bu etki de negatif çıkmıştır. Bu nedenle materyalizmin alt boyutlarının sanal kompulsif satın alma üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen hipotezler desteklenirken paraya karşı tutumun boyutlarının sanal kompulsif satın alma üzerindeki etkilerine yönelik geliştirilen üç hipotez desteklenmemiştir.

İnternetin yaygınlaşması ve sanal alışverişin sunduğu avantajlar nedeniyle alışverişin geleneksel kanallardan giderek sanal ortama kayması beraberinde sonuçları itibariyle farklı tarafları olumsuz etkileyebilecek olan sanal kompulsif satın alma konusunu gündeme getirmiştir. Satın alma davranışı ile ilgili olduğu için paraya dair değişkenlerle sık sık ilişkilendirilen konuya dair daha geniş bir öngörü yeteneği kazanmak amacıyla bu çalışmada materyalizm ve paraya karşı tutumun sanal kompulsif satın alma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları; materyalizmin mutluluk, başarı ve merkezilikten oluşan üç boyutunun da sanal kompulsif için anlamlı bir tahmin edici olduğunu gösterirken mutluluk boyutunun etkisi diğerlerinden daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, materyalist eğilimi yüksek tüketicilerin, özellikle de maddi varlığa sahip olmayı bir mutluluk aracı olarak görenlerin sanal kompulsif satın almaya daha eğilimli olduklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra paraya karşı tutumun boyutlarından sadece güç boyutu anlamlı çıkmış, o da negatif yönlü bir etki olarak bulunmuştur. Kısacası tüketicinin parayı bir güç aracı olarak görme eğilimi arttıkça sanal kompulsif satın almaya olan eğilimi azalmaktadır.

Çalışmada, üniversite mezunu, İstanbul'da yaşayan tüketicilerden oluşan bir örneklem kullanılmış olup, modelin farklı örneklemlerle sınanmasında fayda görülmektedir. Söz konusu örneklem için de sanal kompulsif satın almada etkili olan konuların materyalist eğilimde mutluluk, paraya karşı tutumda negatif şekilde güç olduğu ortaya çıkmıştır. Pazarlama uygulayıcılarının konunun hassasiyetine göre politikalar geliştirmesi, ilgili konu üstünde çalışan akademisyenlerin benzer değişkenlerle kavramsal çerçeveyi genişletmesi beklenmektedir. Sanal kompulsif satın alma, birey ve toplum için zararlı sonuçlar oluşturacak bir tüketici davranışıdır ve internetin gelecekte daha da yaygın hale gelmesi, davranışın da artmasına neden olacağından ilgililerin gerekli düzenlemeleri yapmaları için davranışa neden olan faktörlerin araştırılacağı çalışmalara ağırlık verilmelidir.

REFERENCES

Aaron, J. (2019). What's a typical survey response rate? 24 April 2019. https://www.focusvision.com/blog/whats-a-typical-survey-response-rate/ 16.05.2020

Abdullah, L. & Asngari, H. (2011). Factor analysis evidence in describing consumer preferences for a soft drink product in Malaysia, *Journal of Applied Sciences*, 11(1), 139-144.

Belk, R. W. (1984). Three scales to measure constructs related to materialism: Reliability, validity, and relationships to measures of happiness. *Advances in Consumer Research*. 11(1), 291-297.

Bilgen Kocatürk, E. (2017). *Kompulsif Satın Alma Davranışı*. İstanbul : Beta Yayınları.

Butler, P. & Peppard, J. (1998). Consumer purchasing on the Internet: Processes and prospects, *European Management Journal*, 16(5), 600-610.

Campbell, P. Issues to Consider When Outsourcing Market Research, Edward Lowe Foundation, https://edwardlowe.org/issues-to-consider-when-outsourcing-market-research/ 15.05.2020

Chui, C. T. B. & Sidin, S. M. (2011). Satisfying women's status desires: Role of money attitude and consumer vanity in status consumption, *Asia-Pacific Advances in Consumer Research*, 9, 328-335.

D'Astous, A (1990). An inquiry into the compulsive side of "normal" consumers*, Journal of Consumer Policy*, 13(1), 15-31.

Dibb, S., Rushmer, A. & Stern, P. (2001). New survey medium: Collecting marketing data with e-mail and the World Wide Web, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(1), 17–25.

Dittmar, H., Long, K. & Bond, R. (2007). When a better self is only a button click away: Associations between materialistic values, emotional and identity-related buying motives, and compulsive buying tendency online, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(3), 334-361.

Durmuş, B., E. S. Yurtkoru & M. Çinko. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi.* 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Duroy, D., Gorse, P. & Lejoyeux, M. (2014). Characteristics of online compulsive buying in Parisian students, *Addictive Behaviors*, 39(12), 1827-1830.

Durvasula, S. & Lysonski, S. (2010). Money, money, money – how do attitudes toward money impact vanity and materialism? – The case of young Chinese consumers, *Journal of Consumer Marketing*, 27(2), 169-179.

Edwards, E. A. (1993). Development of a new scale for measuring compulsive buying behavior, *Financial Counseling and Planning*, 4, 67-85.

Eren, S. S., Eroğlu, F. & Hacioglu, G. (2012). Compulsive buying tendencies through materialistic and hedonic values among college students in Turkey, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 1370-1377.

Faber, R. J., O'Guinn, T. C. & Krych, R. (1987). Compulsive consumption, *Advances in Consumer Research*, 14, 132-135.

Faber, R. J. & O'Guinn, T. C. (1988). Compulsive consumption and credit abuse. *Journal of Consumer Policy*. 11(1), 97-109.

Faber, R. J. & O'Guinn, T.C. (1992). A clinical screener for compulsive buying, *Journal of Consumer Research*, 19(3), 459-469.

Furnham, A., Wilson, E. & Telford, K. (2012). The meaning of money: The validation of a short money-types measure, *Personality and Individual Differences*, 52(6), 707-711.

George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*, Fourth Ed. Boston : Allyn & Bacon.

Graham, J. F. (1999). Materialism and consumer behavior: Toward a clear understanding, *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(2), 241-258.

Gu, F. G. & Hung, K. H. (2009). Materialism among adolescents in China: A historical generation perspective, *Journal of Asia Business Studies*, Spring, 56-64.

Hair, Jr. J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall.

Hanley, A. & Wilhelm, M. S. (1992). Compulsive buying: An exploration into self-esteem and money attitudes, *Journal of Economic Psychology*, 13(1), 5-18.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factoral simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.

Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). A Dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410-422.

Kukar-Kinney, M., Scheinbaum, A. & Schaefers, T. (2016). Compulsive buying in online daily deal settings: An investigation of motivations and contextual elements, *Journal of Business Research*, 69 (2), 691-699.

Kukar-Kinney, M., Ridgway, N. M. & Monroe, K. B. (2009). The relationship between consumers' tendencies to buy compulsively and their motivations to hope and buy on the Internet, *Journal of Retailing*, 85(3), 298-307.

Larose, R. & Eastin, M. S. (2002). Is online buying out of control? Electronic commerce and consumer self-regulation. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46(4), 549-564.

Lee, Y. J. & Park, J. K. (2008). The mediating role of consumer conformity in e-compulsive buying, *Advances in Consumer Research*, 35, 387-392.

Li, N. & Zhang, P. (2002). Consumer online shopping attitudes and behavior: An assessment of research, *Eight Americas Conference on Information Systems*. 508-517. https://www.zamaros.net/NACB%20READING%203.pdf

Masuo, D. M., Malroutu, Y. L., Hanashiro, R. & Kim, J. H. (2004). College students' money beliefs and behaviors: An Asian perspective, *Journal of Family and Economic*

Issues, 25(4), 469-481.

Michaelidou, N. & Dibb, S. (2006). Using email questionnaires for research: Good practice in tackling non-response, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Measurement*, 14, 289-296.

Medina, J. F., Saegert, J. & A. Gresham. (1996). Comparison of Mexican-American and Anglo-American attitudes toward money. *The Journal of Consumer Affairs*, 30(1), 124-145.

Mitchell, T. R. & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: An individual differences perspective, *Academy of Management Review*. 24(3), 568-578.

Mowen, J. C. & Spears, N. (1999). Understanding compulsive buying among college students: A hierarchical approach, *Journal of Consumer Psychology*, 8(4), 407-430.

Mueller, A. L., Claes, J., Mitchell, E., Faber, R. J., Fischer, J. & Zwaan, M. (2011). Does compulsive buying differ between male and female students? *Personality and Individual Differences*, 50(8), 1309-1312.

Nga, J. K. H., Yong, L. H. L. & Sellappan, R. (2011). The influence of image consciousness, materialism and compulsive spending on credit card usage intentions among youth, *Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers*. 12(3), 243 – 253.

Nnedum, O. A. U., Egwu, E. U., Obinna, E. J., Ntomchukwu, M. S. & Chukwukeluo, C. B. (2011). Materialism and meaning of money (MOM): Validation of money metaphor scale (MMS) in South Africa, *International Research Journal of Finance and Economics*, 76, 31-46.

Ogden, H. & Cheng, S. (2011). Cultural dimensions and materialism: Comparing Canada and China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 431–447.

O'Guinn, T. C. & Faber, R. J. (1989). Compulsive buying: A phenomenological exploration, *Journal of Consumer Research*, 16(2), 147-157.

Otero-Lopez, J.M., Pol, E.V., Bolano, C.C. & Marino, M.J.S. (2011). Materialism, life-satisfaction and addictive buying: Examining causal relationships, *Personality and Individual Differences*, 50, 772-776.

Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*, Second Ed., Sydney: Ligare Pty Ltd,.

Pham, T. H., Yap, K. & Dowling, N. A. (2012). The impact of financial management practices and financial attitudes on the relationship between materialism and compulsive buying. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 461-470.

Phau, I. & Woo, C. (2008). Understanding compulsive buying tendencies among young Australians: The roles of money attitude and credit card usage. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(5), 441-458.

Pradhan, D., Israel, D. & Jena, A. (2018). Materialism and compulsive buying behavior: The role of consumer credit card use and impulse buying, *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5), 1239-1258.

Reeves, R. A., Baker, G. A. & Truluck, C. S. (2012). Celebrity worship, materialism,

compulsive buying, and empty self. *Psychology and Marketing*, 29(9), 674-679.

Reid, G. (2018). How many Internet users will the world have in 2022, and in 2030?, *Cybersecurity Ventures Online Magazine*, July 19, 2018. https://cybersecurityventures.com/how-many-internet-users-will-the-world-have-in-2022-and-in-2030/ 12.10.2019

Richards, L. (2009). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (2nd ed.). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Richins, M. L. & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*. 19(3), 303-316.

Roberts, J. A. & Martinez, C. R. (1997). The emerging consumer culture in Mexico. *Journal of International Consumer Marketing*, 10(½), 7-31.

Roberts, J. & Jones, E. (2001). Money attitudes credit card use and compulsive buying among American college students. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(21), 213-240.

Roberts, J. A. & Sepulveda, C. J. M. (1999a). Money attitudes and compulsive buying. *Journal of International Consumer Marketing*. 11(4), 53-74.

Roberts, J. A. & Sepulveda, C. J. M. (1999b). Demographics and money attitudes: A test of Yamauchi and Templer's (1982) money attitude scale in Mexico. *Personality and Individual Differences*. 27(1), 19-35.

Rose, G. M. & Orr, L. M. (2007). Measuring and exploring symbolic money meanings. *Psychology and Marketing*, 24(9), 743-761.

Rose, P. (2007). mediators of the association between narcissism and compulsive buying: the roles of materialism and impulse control. *Psychology of Addictive Behaviors,* 21(4), 576-581.

Rosse, E. & Codina, I. (2009). Internet: Un amplificateur pour les addictions comportementales, *Psychotropes*, 15(1). https://www.researchgate.net/publication/247911168_Internet_un_amplificateur_pour_les_addictions_comportementales 10.02.2019.

Sabri, M. F., Hayhoe, C. R. & Ai, G. L. (2006). Attitudes, values and beliefs towards money: Gender and working sector comparison, *Pertanika Journal of Social Sciences. and Humanities*. 14(2), 121-130.

Saldivar, M.G. (2012). Primer on Survey Response Rates, Learning Systems Institute, Florida State University. https://mgsaldivar.weebly.com/uploads/8/5/1/8/8518205/saldivar_primer_on_survey_response.pdf 10.05.2020

Scherhorn, G. L., Reisch, A. & Raab, G. (1990). Addictive buying in West Germany: An empirical study, *Journal of Consumer Policy*, 13(4), 355-387.

Shaefer, D.R. & Dillman, D.A. (1998). Development of a standard e-mail methodology: Results of an experiment, *Public Opinion Quarterly*, 62, 378-397.

Shariff, S. P. & Khanekharab, J. (2017). Identity confusion and materialism mediate the relationship between excessive social network site usage and online compulsive buying, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(8), 494-500.

Shukla, P. (2008). *Essentials of Marketing Research*, Paurav Shukla & Ventus Publishing ApS. Bookbon.com https://pdfs.semanticscholar.org/171e/a60f099c5c5881166c89b8274be447d3207e.pdf 14.05.2020

Smith, S.M. & Albaum, G.S. (2012). *Basic Marketing Research: Volume 1*, Utah: Qualitrics, http://www.uww.edu/Documents/acadaff/AssessmentDay/BasicMarketingResearchVol1.pdf

Statista.com Worlwide Digital Population as of January 2019. https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/ 20.02.2019.

Taneja, M. R. M. (2012). Money attitude – An abridgement, *International Refereed Research Journal*, 3(3), 94-98.

Todd, D. (2012). You are what you buy: Postmodern consumerism and the construction of self, *University of Hawai'i at Hilo – Hawai'I Community College, HOHONU 2012*, 10, 48-50. https://hilo.hawaii.edu/campuscenter/hohonu/volumes/documents/Vol10x12YouAreWhatYouBuy-PostmodernConsumerismandtheConstructionofSelf.pdf 02.02.2019.

Trotzke, P., Starcke, K, Müller, A. & Brand, M. (2015). Pathological buying online as a specific form of Internet addiction: A model-based experimental investigation. *Plos* One 10(10), https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0140296. 18.01.2019

Türkyılmaz, C. A., Kocamaz, I. & Uslu, A. (2016). Materialism and brand resonance as drivers of online compulsive buying behavior. *International Journal of Social Science,* 43(2), 91-107.

Valence, G., d'Astous, A. & Fortier, L. (1988). Compulsive buying: Concept and measurement, *Journal of Consumer Policy*, 11(4), 419-433.

Vicdan, H., Chapa, S. & Santos, G. (2007). Understanding compulsive buyer's online shopping incidence: A closer look at the effects of sales promotions and bargains on Hispanic Americans. *Journal of Customer Behavior*, 6(1), 57-74.

Wallman, J. (2013). *Stuffocation: Living More with Less*, Crux Publishing.

Watson, J. J. (2003). The relationship of materialism to spending tendencies, saving, and debt. *Journal of Economic Psychology*. 24(6), 723-739.

Williams, J. (2014). *10 Reasons Why the Future will be Less Materialistic*. https://makewealthhistory.org/2014/12/18/10-reasons-why-the-future-will-be-less-materialistic/ 18.12.2014

WTO (2018). World Trade Report 2018, https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr18_0_e.pdf.

Xu, Y. (2008). The influence of public self-consciousness and materialism on young

consumers' compulsive buying. Y*oung consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers*. 9(1), 37-48.

Yamauchi, K. T. & Templer, D. I. (1982). The development of a money attitude scale. *Journal of Personality Assessment*, 46(5), 522-528.

Yu, T. & Wu, G, (2007). Determinants of Internet shopping behavior: An application of reasoned behavior theory. *International Journal of Management*, 24(4), 744-762.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Ebru BİLGEN KOCATÜRK Filiz EROĞLU
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Ebru BİLGEN KOCATÜRK Filiz EROĞLU
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Ebru BİLGEN KOCATÜRK Filiz EROĞLU
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Filiz EROĞLU
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Ebru BİLGEN KOCATÜRK

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:913-941
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.670200

ARAŞTIRMA MAKALESİ-

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE PRESENTEEİSM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ETKİSİ: Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA[1]

Serhan KAPLANSEREN[2] & Senem NART[3]

Öz

Başta motivasyon kaybı olmak üzere birçok örgütsel soruna neden olabilen işte var olamama, çalışanların işlerinin başında olmalarına rağmen, görevlerini tam anlamıyla yerine getirememelerinden kaynaklanan bir sorundur. Bu sorun hem çalışan verimliliğinin, hem de işletmenin verimliliğinin düşmesine neden olan önemli etkenlerden biridir. Bu araştırmada örgütlerdeki presenteeism sorunun Y kuşağı bağlamında ele alınması, presenteeism, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin ortaya konulması ve örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirme değişkenlerinin presenteeism üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul ve Balıkesir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, 304 Y kuşağı üyesinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler; frekans, faktör ve korelâsyon ve aracı değişken regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; presenteeism ile örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin, psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide aracı değişken rolü olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Kuşaklar, Y kuşağı, Presenteeism, Örgütsel İletişim, Psikolojik Güçlendirme.*

JEL Kodları: *J24, M15, O15.*

Başvuru: *04.01.2020* **Kabul:** *10.10.2020*

1- Bu çalışma, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, 2019 yılında tamamlanan, "Örgütlerde Presenteeism Sorunu İle Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Y Kuşağı Bağlamında Araştırılması" başlıklı yüksek Lisans tezinden üretilmiştir ve Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

2- Serhan KAPLANSEREN, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, Balıkesir, Türkiye, s.erha.n@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0001-7769-9903.

3- Dr.Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Ö.S. Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Balıkesir, Türkiye, snart@bandirma.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-9675-5229.

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND PRESENTEEISM RELATIONSHIP: AN EXAMINATION ON GENERATION Y EMPLOYEES

Abstract

Presenteeism which can cause various organizational problems particularly the loss of motivationhas stems from the fact that employees don't properly fulfill their duties although they attend the work. This problem is one of the important factors that cause the efficiency of both employees and operations to decrease. In this study, It is aimed to address presenteeism problem in organizations within the context of generation Y, to reveal the relationships between presenteeism, organizational communication and psychological empowerment and to determine the effects of organizational communication and psychological empowerment variables on presenteeism. For this purpose, data were obtained from 304 Y generation members working in five star hotel enterprises operating in Istanbul and Balıkesir. The data obtained; frequency, factor, correlation and mediator variable regression analysis. As a result of the research; while significant differences were determined between some demographic variables, negative relationships between presenteeism and organizational communication and psychological empowerment were determined. In addition, it was determined that organizational communication has mediating variable role in the relationship between psychological empowerment and presenteeism.

Keywords: *Generations, Y generation, Presenteeism, Organizational Communication, Psychological Empowerment*

JEL Codes: *J24, M15, O15.*

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır'.

1. GİRİŞ

Bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında firmalar için en önemli kavram entelektüel sermayedir. Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entelektüel sermayenin en önemli bileşeni ise, nitelikli çalışandır. Dolayısıyla entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesinin temeli, çalışan motivasyonun sağlanmasıdır. Ancak bu noktada firma, katma değer üretebilir. Entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve beklentilerini karşılayabilen firmalar, faaliyetlerini uzun dönemde sürdürebilmeyi başaran firmalardır (Balcılar, 2008: 1). Bu firmalar, kurumsal hedeflerini oluştururken, çalışan bağlılığını iyileştirme stratejilerini de beraberinde geliştirirler. Çalışanını anlayan, ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen yönetim yaklaşımları ile çalışma ortamındaki her türlü bireysel farklılığı da zenginlik olarak değerlendirirler. Çalışma hayatındaki en temel bireysel farklılıkları ele aldığımızda, karşımıza kuşkusuz kuşak farklılıkları çıkmaktadır. Kuşak, farklı zaman dilimlerinde doğmuş bireyler arasında farklılık gösteren gruplara denmektedir (Güngör, 2018: 1). Toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişimlerden farklı şartlarda etkilenmiş, hayata bakış açıları, karakter, davranış ve düşünce tarzlarında farklılık bulunan bireyler, farklı kuşaklar içerisinde değerlendirilir. İş hayatı için ele alındığında, her kuşağın iş yapış biçimi, terfi ücret beklentisi farklı olduğundan kuruluşların politikalarını bu beklentileri karşılayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Toruntay, 2011: 83; Özden ve Hamedoğlu, 2015: 10).

Araştırmanın konusunu oluşturan Y kuşağı, son on yıl içerisinde iş hayatında yer almış durumdadır. Hatta bu kuşağın bir kısmı ise, yönetici pozisyonundadır. 2025 yılına kadar iş gücünün yaklaşık yüzde 75'ini Y kuşağı çalışanlarının oluşturacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla Y kuşağının temel becerilerini en etkili şekilde yönetmek ve yetenekleri elde tutmak, iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden biridir (www.ticaretgazetesi.com, 2017). Öte yandan otoriteyi sevmeyen, bağımsızlığına düşkün, bireyci, çok sık iş değiştiren bir nesil olan bu kuşakta, örgütsel bağlılığı sağlayabilmek oldukça zordur (Krywulak ve Roberts, 2009: 8). Y kuşağının beklenti ve ihtiyaçlarını anlama ve sağlayabilme adına yapılan stratejik düzenlemeler, bu kuşağın iş ve sosyal hayatta yeni bir dönüşüm dalgası oluşturduğunu göstermektedir (Shea, 2012: 7). Bununla birlikte nitelikli ve genç işgücünü elinde tutma gayretleri içerisinde olan firmaların en önemli örgütsel sorunlarından biri "presenteeism" (işte var olmama)'dir. Presenteeism, iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı rahatsızlanıp işe gitmemesi gereken durumlarda, iş güvensizliği kaygısı gibi nedenlerden ötürü örgütsel bağlılığını göstermek adına işe gidip çalışıyormuş gibi yapması veya saatlerce çalışmasıdır (Cooper, 1998: 520). Bu durum bireyler ve kurum açısından; verimlilikte düşüş, işle ilgili hata oranlarının artması, hizmet kalitesinin düşmesi, yeni fikirlerin azalması, stres seviyesinin artması, iş ilişkilerinin zayıflaması, müşteri memnuniyetsizliği gibi olumsuz sonuçlara neden olur (Arslaner, 2015: 18-19).

Çalışma ortamında presentesimin başlıca nedenlerinden biri, etkili iletişimin sağlanamamasıdır. Kendini rahatlıkla ifade edemeyen, aynı zamanda ihtiyaç duyduğu bilgi ve geri bildirime ulaşamayan çalışan, zamanla işine yabancılaşmaya başlar. Bunu önleminin en etkili yollarından biri ise, psikolojik güçlendirmedir. Psikolojik güçlendirmenin hizmet kalitesi ve öz yeterlilik üzerinde olumlu etkilerinin olmasının yanı sıra; çalışanlara karar vermede özerklik tanıma, yönetim sürecine dahil etme ve dolayısıyla çalışanın iş tatmininin oluşmasında katkısı vardır (Litrell,2007: 94; Fındıklı, Gulden ve Semercioz, 2010: 55). Böylelikle çalışanların güçlendirilmesi ve etkin yönetimi ile bir yandan presenteeism sorunu azaltılırken diğer yandan Y kuşağının beklentileri de karşılanarak beşeri sermayeden verimli biçimde faydalanılmış olur. Bu noktada presenteeismin önlenmesinde, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme önemli yere sahiptir. Tüm bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, Y kuşağının presenteeism sorunu ile mücadelede, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin rolünü belirlemektir.

1.1. Kuşaklar ve Y Kuşağı

Sürekli değişen ekonomik, çevresel ve kültürel koşullarla paralel olarak, paylaşılan bilgi ve deneyimlerde de farklılıklar meydana gelir. Bu farklılıklar ise, yenilik ve gelişimi beraberinde getirerek, toplum normlarında zamanla değişimler yaratır. Böylece farklı dönemlerde toplumu oluşturan bireylerin algı, beklenti ve isteklerinde değişim yaşanmış olur. Bu değişimler belirli zaman aralıklarında tekrarlanarak bireyleri etkiler ve kuşakları oluşturur. Türk Dil Kurumu, kuşak kavramını birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, yeni bir anlayışta yeni şekillerde birleşen, eskiden belirli çizgilerle ayrılan kişiler topluluğu olarak tanımlamıştır (TDK, 2017). Her ne kadar kuşak (jenerasyon) çalışmaları batılı toplumlardaki bilimsel çalışmalarla özdeşleşse de konunun referanslarının Antik Yunan ve Eski Mısır metinlerine kadar uzandığı görülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 179). Bu dönemlerde kuşak

referanslarına doğa ve mitolojik inançlar şekil vermiştir. 1830-1840 yılları arasında kuşak araştırmaları ile ilgili bilimsel araştırmalar yapan Auguste Comte, kuşakları ve kuşaklar arasındaki değişimlerin nedenlerini tarihsel süreçlerle ilişkilendirmiş, sosyal ilerlemenin bir kuşağın diğer kuşağa birikimlerini aktarmasıyla mümkün olacağını dile getirmiştir (Latif ve Serbest, 2014: 136).

Toplumsal değişimlerin anlaşılmasına ve kuşak farklılıklarının nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapan ve çoklu kuşak kuramını ortaya atan Alman sosyolog Karl Mannheim, kuşakları belirli bir bölgede aynı somut tarihsel sorunları yaşayarak, aynı deneyimleri paylaşan bireylerden oluşan gruplar olarak tanımlamıştır (1952: 304). Dünya birçok farklı kültür ve medeniyeti bünyesinde barındırdığı için belirli dönemlerde tüm dünyada geçerli tek bir kuşaktan söz etmek mümkün değildir. Bir başka deyişle, aynı zaman diliminde farklı kültürlerdeki bireyler farklı karakteristik özellikler gösterebilir. Mannheim (1952: 303), 1800' lü yıllarda bölgesel ve kültürel farklılık nedeni ile Çin ve Prusya'da yaşayan bireylerin aynı kuşakta olmadığını belirtmiştir. Böyle bir durumun gerçekleşebilmesi için toplumlar arasındaki kültürel etkileşimin çok daha hızlı biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Fakat özellikle o dönemde bu yönde bir hızlı etkileşim mümkün olmadığı için tüm dünyada aynı karakteristik özellik gösteren tek bir kuşak sınıfından söz etmek mümkün değildir. Genç ve yaşlı kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik çalışmalar yapan Amerikalı siyaset bilimci Inglehart (1997: 332) ise, teoriyi daha da genişletmiş ve kuşaksal değerlerin, ekonomik ve kültürel değişiklikler, büyük toplumsal hareketler ve tarihsel olaylar gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını iddia etmiştir. Günümüzde bu durum birçok araştırmacı tarafından da kabul edilmiş, kuşakların karakteristik özelliklerinin belirlenmesinde aynı zaman diliminde bulunmasının yanı sıra, sosyal ve tarihsel olaylarında etkisi olduğu belirtilmiştir (Sullivan, Forret, Carraher ve Maiminero, 2009: 290).

Bu durumda kuşakların en genel haliyle belirli bölge ve zaman aralıklarındaki ekonomik, siyasal ve sosyal hareketlerden etkilenen, birbirleriyle benzer bir takım karakteristik özellikler gösteren bireylerin oluşturdukları gruplar olduğu söylenebilir. Bireyler, ait oldukları kuşak sınıfı ile benzer karakteristik özellikler gösterirken, diğer kuşak sınıflarındaki bireylerle farklı davranışlar sergilerler (Chen, 2010: 132). Bu farklılıklar ise, bir kuşak sınıfındaki bireyin bir diğer kuşak sınıfındaki bireylerle sosyal çevre, çalışma hayatı, kişisel değerler, karakter ve benzeri konularda farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, kuşak tanımları ve sınıflandırmalarına ilişkin akademik çalışmaların çoğunun ABD iş ve toplumsal hayatından esinlendiği görülmektedir. Batılı kuşak kuramlarına göre en yaygın kuşak sınıflandırması kronolojik sırasıyla (Twenge, Campell, Hoffman ve Lance, 2010: 1130);

- Bebek Patlaması Kuşağı, 1946 – 1964
- X Kuşağı, 1965 – 1980
- Y kuşağı, 1980 – 2000
- Z Kuşağı 2000 şeklindedir.

Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı II. Dünya savaşının sona ermesiyle başlayıp, 1964 yılına kadar olan süre içerisinde doğan bireyleri kapsamaktadır (Levickaite, 2010: 171). Savaşın sona ermesi, Büyük buhranın etkilerinin azalmasıyla birlikte çevresel ve hayat koşullarında meydana gelen olumlu gelişmeler, hükümetlerin çocuk sahibi olmaya yönelik politikaları ve azalan nüfusu eski haline döndürme isteği, doğum oranlarında tüm dünyada hızlı bir artışa neden olmuştur. Topluma yeniden şekil veren bu kuşak, savaş sonrası dünyaya gelen bir milyar bebekten dolayı ismini bebek patlaması olarak almıştır (Kuyucu, 2014a: 57). Bu kuşak için kullanılan ifadelerden biri de bebek patlamasının gençlik dönemlerini yansıtan 68 kuşağıdır. Bu kuşak dünyada savaş ve zorunlu askerlik karşıtı, özgürlükçü, kapalı toplum yaşamını destekleyen, çevreci gençlik hareketi, bir başka deyişle insan hakları hareketi olarak bilinmektedir (Özgür, 2013: 50).

X Kuşağı

Dünyadaki ekonomik ve sosyal temellerin değişimi nedeniyle *geçiş dönemi kuşağı* ve ağır siyasi koşullar nedeniyle *kayıp kuşak* olarak da bilinen X Kuşağı, 1965 ve 1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Rudolph, Rauvola ve Zacher, 2017: 50). Sosyal gelişmelerin, kontrolcü aile yapılarının ve özgürlük hareketlerinin olduğu toplumsal bir yapıda dünyaya gelen X nesli; topluma zıt, farklı giyim tarzlarına sahip, daha rekabetçi, sert politik çıkışları olan, saygın bir statüye sahip olma amacı taşıyan, para ve sosyalleşmeye önem veren bir nesildir (Coupland, 1989: 83). Hem ebeveynlerine hem de çocuklarına bakmak zorunda kalmaları nedeniyle para ve statüye önem veren şansız kuşak olarak değerlendirilmişlerdir (Yalçın, Sökmen ve Kulak, 2013: 144). Kendi sorunlarını kendilerinin çözmesi nedeniyle iş hayatında güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Akdemir ve Konakay, 2013: 15).

Y Kuşağı

Bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan *dijital kuşak, milenyum kuşağı, gelecek kuşak ve net kuşağı* olarak da bilinen Y kuşağının yaş aralığı diğer kuşaklarda olduğu gibi farklılık gösterse de genellikle 1980-2000 yılları arası doğumluları temsil etmektedir (Kuş, 2016: 55). Y kuşağı, her şeyden önce onları yakından takip eden ve destekleyen ebeveynleri ile büyümüştür. Ebeveynlerinin Y kuşağının eğitimi, güvenliği ve yaşam koşulları üzerinde, önceki kuşaklara nazaran daha aktif bir rol oynaması, bu nesli eğlence ve sosyal aktiviteye daha fazla zaman ayırmaları konusunda etkilemiştir. Bu nedenden dolayı Y kuşağı, geleceği ve kariyerleri ile ilgili kararlar alırken ebeveynlerinin veya rol modellerinin görüşlerini önemseyip, onlara danışma ihtiyacı duymaktadır (Behrstock ve Coggshall, 2010: 31). Ailelerinin Y nesline her konuda vermiş olduğu bu destek, onların kolay iş değiştirmelerinde de etkili nedenlerden biri olarak gösterilebilir. Etnik açıdan en çeşitli kuşaklardan biri olan Y kuşağı, diğer kuşaklara oranla insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadır. Y neslinin anne ve babalarının aktif olarak çalışma hayatında olması, onların "zengin nesil" olarak anılmasını sağlamıştır (Sema, Gürsoy, Özmen, 2018: 90).

Araştırma şirketi KPMG'nin 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada; Çin, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerdeki Y neslinin, paranın kolay kazanıldığı bir dünyada yaşadıklarına inanıp, bir işte uzun süreli ilişkiler kurarak, en yükseğe çıkmayı planladıkları ortaya konulmuştur. Araştırmanın diğer bulgularından biri ise, önceki kuşakların aksine Y neslinin; erken evlilik, erken çocuk ve ev sahibi olmayı düşünmemesidir (www.kpmgvergi.

com, 2007). Y nesli, çalışma hayatında hiyerarşiyi sevmeyip, başarılarının takdir edilmesi ve yaratıcılıklarının teşvik edilmesini bir gereksinim olarak görmektedirler (Keleş, 2011: 138). Çocukluğundan itibaren aile içerisinde alınan kararlarda söz sahibi olup, ailesinden her konuda destek alan Y kuşağı, bu nedenle hiyerarşik yapıları anlamakta güçlük çekmektedir. Bu kuşağın temel özellikleri; sosyal konulara önceki nesle kıyasla daha ilgili, internetle doğmuş, eğitimli, sosyal, aceleci, ne istediğini bilen, akranları ve medyadan çok fazla etkilenen, ailesine düşkün, esnek çalışma saatleri isteyen, iş ve oyun karışımı çalışma ortamını tercih eden bir kuşak olmasıdır (Baldonado, 2008: 3–4).

Z Kuşağı

Post-milenyumlar, iGen, internet kuşağı, olarak da bilinen Z kuşağının yaş aralığının ne zaman başladığı ve ne zaman sona ereceğinin kesin bir tanımı yoktur. Araştırmacılar bu kuşağın yaş aralığını belirtirken, genellikle 90'ların ortalarından veya 2000'lerin başlarından itibaren 2010 veya günümüze kadar olan süreyi kullanmaktadırlar (Strauss ve Howe, 1991a; 1). 2000'li yıllarda internetin ve akıllı teknolojik aletlerin yaygınlaşması, cep telefonu kullanımının artması ve Avrupa'da bu oranın yüzde yüze yaklaşması ve sosyal medyanın kullanıcı sayılarının artması, dünya çapında kültürel etkileşimi hızlandırmıştır. Dünyadaki teknolojik gelişmelerin artan hızı özellikle günümüzde bilgi birikimini her beş yılda ikiye katlamaktadır (Yörükoğulları, 2013: 3). Bu nedenle Z neslinin yaş aralığı düşüldüğünde bilgi ve teknolojinin en ileri seviyede olduğu yıllarda dünyaya geldikleri söylenebilir. Bu kuşağın henüz iş yaşamına yeni giriyor olması nedeniyle çalışma hayatında beklentileri, güçlü ve zayıf yönleri tam olarak tespit edilememiş ve literatürdeki bilgi birikimi yeterli seviyeye gelmemiştir. İş yaşamında bu kuşağın; çabuk sıkılan, standart işlerden hoşlanmayan, kurum sadakatleri düşük, hırslı olmayan ve kolay vazgeçebilen bireyler olacağı tahmin edilmektedir.

1.2. Presenteeism (İşte Var Olamama)

İşte var olmama kavramı, İngilizcede *presenteeism* olarak ifade edilmektedir. Literatürde araştırma konusu olarak yeni sayılabilecek olan bu kavram, 2000'li yılların başlarından itibaren çalışma alanı içerisine girmiştir (Coutu, Corbiere, Durand, Nastasia, Labrecque, Berbiche ve Albert, 2015: 617). Carry Cooper, Presenteeism kavramının 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıktığını ileri sürüp bu kavramı, iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı işe gitmemesi gereken durumlarda örgütsel bağlılığını göstermek için işe gidip çalışıyormuş gibi yapması veya saatlerce çalışması olarak tanımlamıştır (Cooper, 1998: 520).

Genel olarak literatürde, presenteeism üzerine temelde iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, presenteeismin işgörenlerin çeşitli baskılar neticesinde iş yerinde uzun saatler çalışması iken, diğeri ise, işgörenin işe gitmesini engelleyecek rahatsızlığı olmasına rağmen işe devam etmesidir (Çoban ve Harman, 2012: 171). Nedenleri içerisinde; kişisel durumlar, çevresel tutumlar ve işle ilgili faktörler olmak üzere üç ana faktör bulunmaktadır. İşle ilgili faktörler, zaman baskısı, iş arkadaşları ile ilişkiler, görevler üzerindeki kontrol ve istihdam durumundan oluşmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008: 957). Aile hayatı, maddi durum ve psikolojik faktörler kişisel durumları belirtirken; iş etiği ve işe bağlılık ise, tutumları belirtmektedir. Çalışma koşulları ve yönetim anlayışı da presenteesimin oluşumunda etkendir (Musich, Hook, Baaner, Spooner ve Edington,

2006: 127). Johns (2010a: 537), presenteeismle ilgili örgütsel nedenlerin örgüt kültürü, örgütsel politikalar ve iş tasarımından kaynaklandığını belirtmiştir. Bunların yanı sıra; iş ilişkileri, çatışma ve iş yükü gibi durumlar da presenteeismi arttırmaktadır (Biron, Brun, Ivers, ve Cooper, 2006: 26). Yüksek iş gerekliğine sahip olan işlerde yüksek performans gerekmektedir. İşgören, bu performansı sağlayabilme adına hasta olsa dâhi işe gitme davranışı gösterebilir. Uzun çalışma saatleri bireylerdeki yorgunluk seviyesini artırıp bağışıklık sisteminin azalmasına neden olarak tansiyon, kalp damar hastalıkları, kronik enfeksiyon gibi rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Böckerman ve Laukkanen (2009: 1007) yürüttükleri çalışmalarında, uzun çalışma saatlerinin presenteeismi arttırdığını gözlemlemişlerdir.

1.3. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramı, insiyatif alma vurgusuyla insanların, organizasyon sorunlarını çözmelerini sağlayacak yetki ve fırsata sahip olması olarak tanımlanabilir (Johns, 1996d: 418). Çalışanları; geliştirmek, bilgili hale getirmek, kendine olan güvenini arttırmak ve çevresindeki kişilerle daha faydalı ve yapıcı ilişkiler kurmaları için yetkilendirmektir (Saeman, 1992: 190). Conger ve Kanungo (1998: 473), güçlendirmeyi motivasyon süreci olarak değerlendirirken, Kanter (1987: 14) güçlendirmeyi, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanın kaynaklardan yararlanarak, bağımsız biçimde karar verme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Temelde güçlendirmenin yönetsel ve psikolojik olmak üzere iki yaygın kullanımı bulunmaktadır (Leach, Wall ve Jackson, 2003: 28; Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Yönetsel tanımda, çalışanın birincil görevlerini yürütme adına, karar verme yetkisi tanımlanarak, sorumluluğun hiyerarşik olarak aşağıya doğru dağıtılması şeklinde ifade edilir. Diğer bir değişle, yöneticilerin çalışanlarına kendilerini ve onları etkileyebilecek konularda karar verebilmesi için yetki verilir. Güçlendirme burada yönetseldir ve basitçe çalışanın yönetimsel uygulamalara katılımı olarak tanımlanır. İkinci yaklaşımda ise, psikolojik güçlendirme ön plana çıkmaktadır. Burada, çalışanların iş veya rollerinde anlam, yetkinlik/yeterlilik, etki ve özerklik gibi konulardaki motivasyonel durumu önemlidir. Çalışanın yetki ve güce sahip olduğuna inanması durumunda, etkinliği ve motivasyonun artacağı varsayımına dayanır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). İlgili alan yazını incelendiğinde, güçlendirme konusunda yapılan tanımların ortak noktaları şu şekildedir (Bakan'dan aktaran Duman, 2018: 18);

I. Hiyerarşik bir düzenle yetkinin tüm çalışanlar arasında mümkün olan en alt kademeye kadar devredilmesi,

II. Örgüt çalışanların yetki ve sorumluluklarının arttırılması,

III. En alt kademede yer alan çalışanların problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi,

IV. Alt kademedeki personelin, kendi kariyer ve sorumluluğunu üstlenmelerine olanak sağlanması,

V. Tüm çalışanların potansiyellerini en üst seviyeye çekmesine yardımcı olarak güçlendirmenin olumlu etkilerini iş hayatına yaymasıdır.

Tüm bu tanımlamalara bağlı olarak psikolojik güçlendirme algısının; anlam, yetkinlik,

özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır (Spreitzer,1995: 1443). *Yetkinlik,* çalışanların işlerini etkili ve iyi biçimde yapabildiklerine dair yeteneklerine, dolayısıyla kendilerine olan güven düzeyi ile alakalı bir kavramdır. Faulkner ve Laschinger (2008: 216) yeterliliği, bireyin kabiliyeti ve iş performansı hakkında en iyisini sergilediğine olan inancı olarak tanımlamıştır. Özerklik, çalışanların işlerin nasıl yapılacağına dair karar verme özgürlükleri ve görevleri hakkında kontrol sahibi olmalarına dair inançlarıdır (Toplu ve Akça 2013: 226). *Etki,* bireylerin çalıştıkları kurumlarda fark yarattıklarını hissetmeleridir (Üner ve Turan, 2010: 3). Hochwalder ve Brucefors, (2005: 1238); Morin, Meyer, Bélanger, Boudrias, Gagne ve Parker (2016: 844) bu boyutu, çalışanların operasyonel, idari ve stratejik sonuçlar üzerinde etkiye sahip olma hissi olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, örgüt süreçlerine etki edebildiklerine inandıklarında, kendilerini güçlendirilmiş hissedeler ve böylece işlerine daha bağlı hale gelirler (Chong, Hee, Tang, Chew ve Tan, 2016: 26).

1.4. Örgütsel İletişim

Kuruluşları gereği açık sistemler olan organizasyonlar, iç ve dış çevreleri ile sürekli etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim sürecinde kurumların amaçlarına uygun biçimde yönetilmesi, başarılı bir iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim, kurumların iletişim ortamlarını bir bütün olarak ele alıp, etkin ve kaliteli bir iletişim için iletişimin tüm araçlarından yararlanmayı ifade etmektedir (Hoof ve Ridder, 2004: 118). Başka bir ifadeyle örgütsel iletişim, kurumsal hedeflere ulaşmak için örgütün öğeleri ile çevresi arasındaki sürekli bir bilgi alışverişi sağlayan ve organizasyon bölümleri arasında ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan bir süreçtir (Candar, 2015: 28). Kurum içerisindeki bilgi ve fikirlerin paylaşılmasının yanı sıra çalışanlar açısından pozitif bir iş ortamı yaratmada, ayrıca önemli bir yere sahiptir (Kalla, 2005: 304). Bu nedenle örgütsel iletişim, kurum çalışanlarının birbiri ile olan uyumlarından, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki uyum ve örgütün iç ve dış çevresi ile uyumuna kadar kurumun çalışma sistemini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişim örgütün temel ilkelerini kültürünü, özelliklerini, değerlerini ve yönelimini yansıtmaktadır (Suh, Harrington ve Goodman, 2018: 223). Genel olarak örgütsel iletişim, kurumların hedeflerine başarılı biçimde ulaşabilmesi için örgütün çeşitli birimlerinin öncelikle birbirleri, daha sonra kurumun dış çevresi ile arasında sürekli olarak bilgi alışverişini gerçekleştirmesidir (Eroğluer, 2011: 122). Çalışan davranışlarını kontrol etme, motivasyonu arttırma, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, uyum kazandırma, çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık gibi pek çok konularda örgüte doğrudan katkı sağlamaktadır (Spaho, 2012: 311). Günümüzde çalışma ortamlarında, davranış ve tutum, performans, verimlilik, işe alım süreci ve toplumsal ilişki süreçleri gibi pek çok farklı konularda örgütsel iletişimin önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Gerekli bilgiyi sağlama, koordinasyon, kurumsal planların hazırlanması, uygulamaya konulması ve gözden geçirilmesi gibi pek çok konuda önemli katkılar sağlamaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 91). Doğru ve etkin bir iletişim yapısının kurulması, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra, tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesine zemin hazırlar (Atak, 2005: 65).

1.5. Y Kuşağı'nın Presenteeism Sorununda Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirmenin Rolü

Y kuşağı, teknolojiyi hayatının her alanında etkin kullanan, bağımsızlığına düşkün bir kuşaktır. Bu nedenle çalışma ortamında özerklik isteyen, mesleki gelişim ve yönetim desteğine oldukça fazla önem veren, iş birliği ve takım çalışmasını cazip bulan, takdir edilmek isteyen, farklı olmayı seven, sosyal bir nesildir. Özellikle teknoloji ile birlikte gelişmeleri aynı anda birden fazla işi yapabilme becerilerini geliştirmiştir (Yüksekbilgili 2013: 46-47). Ancak bununla birlikte dikkat süreleri az olan bir nesildir. Hayatlarında hızı ön plana alan Y kuşağı, sadakate çok fazla önem vermeyen ve otoriteden hoşlanmayan özelliklere sahiptir. Bu nedenle bu kuşağın çalışanları, performanslarının ödüllendirildiği, inovasyon kültürüne ve açık kariyer yollarına sahip; esnek, arkadaş canlısı bir çalışma ortamı sunan ve saygın firmalarda çalışmak istemektedirler. Bu beklentilerini karşılayan şirketlerde çalışma fırsatı bulduklarında Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygusu da gelişecektir (Keleş, 2011: 135-136). Nitekim bu iki algı diğer taraftan presenteeisme de yol açabilmektedir. Başarı ve takdir edilme hissi, Y kuşağının önem verdiği diğer konulardan biridir. Bireysel başarının önemli hale gelmesi, presenteeismin nedenlerinden bir diğeridir (Cooper, 1998: 314). Bu durumda birey fazladan çaba gösterme durumunda kalarak hasta olduğunda dahi işe devam etme eğilimde olacaktır. Öte yandan esneklik, özerklik, bağımsızlık gibi konulara oldukça fazla önem gösteren Y kuşağı, bu gibi durumlarda sorunlar yaşayabilmektedir. Çalışma saatlerinin yoğunluğunun artması, psikolojik ve fizyolojik açıdan sorunların yaşanmasını tetikleyebilir. Doğal olarak kendini rahatsız hisseden bireyin presenteeism davranışı gösterme olasılığı da artabilir.

Y nesli, ailelerine oldukça fazla önem vermektedir. Ailelerinden hayatlarının her alanında sürekli olarak destek görerek yetişmiş bir kuşaktır. Özellikle ailesinden gördüğü mali destek nedeni ile çalıştıkları işten sıkıldıklarında destek alacağına olan inançları nedeniyle daha rahat hareket ederek işlerinden kolayca ayrılabilirler. Ancak insanın içinde yaşadığı çevre koşulları sürekli değişebilmektedir. Gördüğü maddi desteği alamayacağına yönelik inancı, bu neslin davranışlarında etki edecektir. Mali durumlarda oluşabilecek endişe nedeniyle birey, işini kaybetme konusunda kaygı duyabilir. Bu durumda işini kaybetme korkusuyla birlikte presenteeism davranışının sergilenme olasılığı da artar (Çoban ve Harman, 2012: 157). Maddi durumun yanı sıra bu neslin ailelerinden iş hayatıyla ilgili baskı gördüklerinde de davranışlarında değişimler oluşur. Gördükleri baskının yanı sıra bu neslin bağımsızlık arzusu da işe daha fazla devam etme eğilimi içerisinde olmalarına neden olabilir.

Y neslinin bir diğer özelliği, sosyal olmalarıdır. Arkadaşlarına güven ve bağlılık duyan Y neslinin bu özelliği, presenteeismi tetikleyebilir. Şöyle ki kendilerinin işe gidemeyeceği durumlarda mesai arkadaşlarının iş yükünün artacağına dair inanç taşıdıklarında ya da hastalandıklarında işe devam etme eğiliminde olma olasılıkları daha yüksektir. Bu durumlar Y neslini, presenteeism davranışına yönelten kişisel nedenlerdendir. İş yerindeki stres ve rekabetçi ortam, küçülme ve stratejik ortaklıklar, kariyer fırsatlarını kaçırmama, katı devamsızlık politikaları, kültürel bariyerler ve örgütsel tutumlar, presenteeismin oluşmasında genel olarak etkili olan diğer nedenlerdir (Karagöz, 2018: 20-30). Bu nedenle kurumların presenteeismi engelleyebilecek bazı çalışmalar içerisine girmeleri gerekmektedir. Özellikle Y neslinin kendine özgü karakteristik yapısı düşüldüğünde iş çevresinin, örgüt kültürünün ve ergonominin düzenlenmesinin önemli

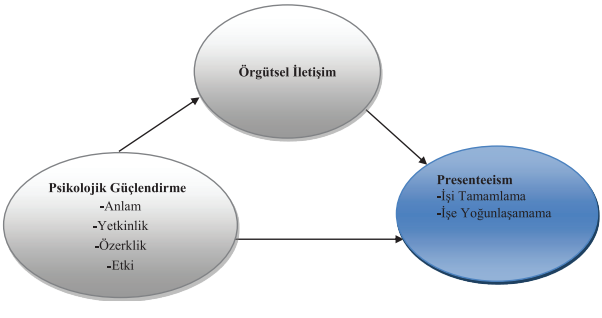
bir rolü vardır. Şirketin çalışan yararına sunacağı esnek çalışma saatleri, iş ve eğlence karışımı bir çalışma ortamı, finansal güvenlik ve açık iletişim kanalları bu noktada etkili olacaktır. İş yerinde sosyal dayanışma ortamı ile birlikte iyi ilişkilerin kurulması sonucu tatminin oluşması bir diğer önemli husustur (Erdil, Keskin, Zeki, İmamoğlu ve Erat, 2004: 26). Örgütsel iletişim, presenteeism davranışının azaltılmasında etken olan önemli faktördür. Örgütsel iletişimin; var olan veya olabilecek sorunların farkına varılması, bilgilendirilmelerin sağlanması, çalışanların cesaretlendirilmesi, yönetime katılımının sağlanması ve dayanışma ortamının oluşturulması gibi önemli misyonları vardır. Bu doğrultuda etkin bir iletişim yönetimi ile personel ihtiyaçları belirlenebilir, onları daha iyi duruma getirebilecek bilgiler elde edilerek, çeşitli yöntemler ve personel ile sağlıklı ilişkiler geliştirilebilir. Gelişen ilişkilerle birlikte, özellikle cesaretlenme ve katılım duygusunda yaşanan artış, çalışanın işini anlamlı bulmasını sağlayacaktır. Bu durum, iş stresini azalmasını sağlayarak, çalışan psikolojisini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Durna, 2006: 333).

Lui, Yanjin, Peihua, Dong, Xiaofang, Wang ve Aixia (2014) Çin'de hemşireler üzerine yaptıkları araştırmalarında, psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çalışmalarının sonucunda, psikolojik güçlendirmenin üç boyutu ile presenteeism arasında negatif bir korelâsyon bulgulamışlardır. Çalışmada ayrıca psikolojik güçlendirmenin teşvik edilmesinin presenteeismi düşürerek verimliliği arttırdığı tespit edilmiştir. Chia ve Chu (2017), Malezya otellerinde 358 çalışana yönelik araştırmalarında, güçlendirme ile dayanıklılığın, presenteeism üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dayanıklılık seviyesi arttıkça güçlendirme ve presenteeism arasındaki negatif yönlü ilişkinin de arttığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Robertson, Leach, Doerner ve Smeed (2012), iş yükü, çalışma koşulları ve iş yaşam dengesinin presenteeismi etkilediğine dair bir model geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda destekleyici bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışının çalışanlara iş gereklerinin daha iyi yönetilmesi konusunda yardımcı olarak presenteeismin azaltacağını belirtmişlerdir.

2. YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Amacı

Psikolojik güçlendirme ve presenteeism ilişkisinde örgütsel iletişimin rolünü belirlemeyi amaçlayan çalışmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları, örgütsel iletişimi pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2: Örgütsel iletişim, presenteeismin alt boyutlarını negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları, presenteeismin alt boyutlarını negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H4: Psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.

2.2.Araştırma Evreni ve Araştırma Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ve Balıkesir'deki beş yıldızlı otellerde görev alan, Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm bakanlığının Şubat 2018 raporuna göre, İstanbul'da Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel sayısı 102, Balıkesir' deki beş yıldızlı otel sayısı 5'dir. Veri toplama esnasında bu otellerde 500 anket dağıtılmış, bunlardan 340 âdeti katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Yanıtların doğruluğu ile ilgili şüphe uyandıran ve eksik doldurulan anketler araştırmaya dâhil edilmemiş geriye kullanılabilir 304 anketle yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır. Toplanan veriler, SPSS ve PROCESS analiz teknikleri ile test edilmiştir.

Elde edilen veriler sonucunda; katılımcıların %52'si erkek, %48'i ise, kadınlardan oluşmaktadır. %2,3'ü dul, %7,2'si boşanmış, %48'i bekâr ve %52'si ise, evlidir. Yine katılımcıların %22'si yönetici pozisyonundaki bireylerden oluşurken; %78' i çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde; %9,5'i lisansüstü, %29,6'sı lisans, %21,7'si ön lisans, %27,3'ü lise ve %11,8'i ilköğretim düzeyinde tahsile sahiptir. Katılımcıların yalnız %18,7'si 6 yıl ve daha uzun süre aynı kurumda çalışmıştır. Bu durum, iş gören devir hızının yüksek olduğuna dair bir ipucu niteliğinde olup, Y kuşağının işlerinden çabuk sıkılan ve iş değiştirme eğilimi yüksek olan bir jenerasyon olduğunun göstergesidir.

2.3. Ölçüm Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak "kişisel bilgi formu, "Standford Presenteeism Ölçeği", "Örgütsel İletişim Anketi" ve "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir.

• **Standford Presenteeism Ölçeği:** Y kuşağının presenteeism sorununu ölçmek için Koopman, Pelletier, Murray, Sharda, Berger, Turpin ve Bendel (2002) tarafından geliştirilen, "Standford Presenteeism Ölçeği" (SPS 6)" kullanılmıştır. Ölçek**,** *işi tamamlama* ve *işe yoğunlaşamama* olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, toplam varyans oranının %86'ını açıklayan ve teoriye uygun iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Presenteeismin işi tamamlama boyutu, toplam varyansın %59'unu

açıklarken, işe yoğunlaşamama boyutu ise, toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Faktör yükleri; işi tamamlama boyutu için .93 ve .95; işe yoğunlaşamama boyutu için .85 ve .95 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .780 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri, işi tamamlama için 0,951 ve işe yoğunlaşamama için 0,883 olarak hesaplanmıştır.

• Örgütsel İletişim Anketi: Çalışanların örgütsel iletişim algılarını ölçmek için Haluk Gürgen'in (1997) "Örgütsel İletişim Anketi" kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam %82 varyans oranını açıklayan, teoriye uygun tek faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri, .87 ve 93 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .950 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır.

• **Psikolojik Güçlendirme Ölçeği:** Çalışanların örgütsel iletişim algılarını ölçmek için Spreitzer'in (1995) geliştirdiği, "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, *anlamlılık, yetkinlik, özerklik* ve *etki* olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Analiz sonucunda toplam %90 varyans oranını açıklayan ve teoriye uygun dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Anlamlılık boyutu toplam varyansın %56'ını açıklarken, etki boyutu %14; özerklik boyutu %10 ve yetkinlik boyutu %9'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri anlamlılık, boyutu için .87 ve .90; etki boyutu için .87 ve 88; özerklik boyutu için .84 ve 88; yetkinlik boyutu için .86 ve .89 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .870 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri, anlam için .959; yetkinlik için .924; özerklik için 0.946 ve etki için 0.950 olarak bulunmuştur.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Hipotez Testleri

Hipotezlerin test edilmesi konusunda öncelikle hangi test yöntemlerinin uygulanacağına karar verilmesi gerekmektedir. Parametrik veya parametrik olmayan hipotez testlerinden hangilerinin seçileceğinin bilinmesi için, elde edilen verilerin normallik dağılımlarının incelenmesi gerekmektedir. George ve Mallery (2010), Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -2 ile +2 arasında olmasının normal dağılım için yeterli olacağını ifade etmektedirler (Dalgakıran ve Öztürkoğlu, 2007: 152; Berber ve Sarı, 2009: 266; Vural, 2013: 487). Bu doğrultuda değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Skewness ve Kurtosis Değerleri

Değişkenler	**Skewness**	**Kurtosis**
Presenteeism	0,305	-0,340
-İşi Tamamlama	0,190	-0,854
-İşe Yoğunlaşamama	0,221	-0,664
Örgütsel İletişim	-1,012	-,116
Psikolojik Güçlendirme	-0,957	0,248
-Anlam	-1,117	0,584
-Yetkinlik	-1,301	1,656
-Özerklik	-0,833	-0,110
-Etki	-0,678	-0,229

Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -2 ile +2 arasında olması nedeniyle veriler normal dağılım göstermektedir. Bu nedenle analiz aşamasında parametrik hipotez testleri kullanılmıştır.

3.2. İlişkilerin Analiz Edilmesi

Değişkenler arasındaki ilişkilere dair oluşturulan hipotezler korelâsyon ve regresyon analiziyle test edilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm değişkenler ve alt boyutlarının birbiri ile olan ilişkilerini saptamak için korelâsyon analizi yapılmıştır. Korelâsyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir analiz türüdür (Köse, 2018). İlişki birimi "r" işareti ile gösterilen pearson korelâsyon katsayısıdır. Korelâsyon katsayısı 0-0,3 arasında değer alıyorsa zayıf; 0,3-7 arasında değer alıyorsa orta; 0,7-1 arasında bir değer alıyorsa kuvvetli ilişki olduğu yorumu yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016; 265). Analiz verilerin normal dağılması nedeniyle pearson katsayı modeli kullanılarak, çift kuyruk anlamlılık testi yapılmıştır.

Tablo 2. Araştırmanın Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelâsyonlar

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1.Presenteeism	**1**								
2.İ.T	,842**	**1**							
3.İ.Y	,818**	,379**	**1**						
4.Ö.İ	**-,445****	-,329**	-,413**	**1**					
5.P.G	**-,152****	-,013	-,246**	**,412****	**1**				
6.Anlam	-,151**	-,046	-,210**	,438**	,787**	**1**			
7.Yetkinlik	-,122*	-,031	-,177**	,278**	,720**	,521**	**1**		
8.Özerklik	-,095	-,002	-,161**	,316**	,837**	,521**	,474**	**1**	
9.Etki	-,118*	,025	-,229**	,277**	,802**	,484**	,403**	,572**	**1**

İ.T: İşi Tamamlama, İ.Y; İşe yoğunlaşamama, Ö.İ: Örgütsek İletişim, P.G: Psikolojik Güçlendirme

** p<0,01; Düzeyinde anlamlı, * p<0,05; Düzeyinde Anlamlı

Tablo 2'de yer alan korelâsyon analizi sonuçlarına göre, presenteeism ile alt boyutları olan *işi tamamlama* (r= ,842) ve *işe yoğunlaşamama* (r= ,818) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Bu boyutlar, presenteeismin alt boyutları oldukları için böyle bir ilişki olması doğaldır. Aynı şekilde psikolojik güçlendirme ile *anlam* (r= ,787), *yetkinlik* (r= ,720), özerklik (r= ,837) ve *etki* (r= ,802) arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Anlam, yetkinlik, özerklik ve etki psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturması nedeniyle kuvvetli ilişki çıkması doğaldır. Araştırmanın ana değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarının diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, *presenteeism* ile örgütsel iletişim arasında (r= -,445) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Presenteeismin alt boyutlarından, *işi tamamlama* ile örgütsel iletişim arasında (r= -,329) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşama ile örgütsel iletişim arasında ise, (r =,-413) 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, çalışanların presenteeism sorunu arttıkça

örgütsel iletişim algıları azalacağı veya presenteeism sorunu azaldıkça örgütsel iletişim algılarının artacağı yorumu yapılabilir.

Presenteeism ile psikolojik güçlendirme arasında (r= -,152) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin *anlam* boyutu ile *presenteeism* arasında (r= ,-151) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Diğer alt boyutlardan *yetkinlik* (r= -,122) ve *etki* (r= -, 118) boyutları ile *presenteeism* arasında 0,05 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. Presenteeismin *işe yoğunlaşamama* boyutu ile *psikolojik güçlendirme* (r= -,246) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşamama ile *anlam* (r= -,210), *yetkinlik* (r= -, 177), özerklik (r= -,161) ve *etki* (r= -,229) boyutları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, bireylerin psikolojik güçlendirilme algıları arttıkça, presenteeism davranışları azalır ya da tam tersi psikolojik güçlendirme algısı azaldıkça presenteeism sorunu artar şeklinde bir yorum yapılabilir. Örgütsel iletişim ve *psikoloji güçlendirme* (r= ,412) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları, *anlam* (r= ,438) ve özerklik (r= ,316) arasında orta düzey, *yetkinlik* (r= , 278) ve *etki* (r= 277) boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Bu sonuçtan hareketle psikolojik anlamda güçlendirildiğine inan çalışanların örgütsel iletişim algıları yükselirken psikolojik anlamda güçlendirmenin azalmasıyla birlikte çalışanların örgütsel iletişim algılarının da azaldığına dair yorum yapılabilir. Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin açıklayıcı lığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R^2= .205 Uyr. R^2= .194 F= 19.243 p =.000			
Bağımsız Değişken	**β**	**T**	**p**
Anlam	,353	5,311	0,000
Yetkinlik	,035	0,547	0,585
Özerklik	,094	1,378	0,169
Etki	,038	,580	0,562

Bağımlı Değişken Örgütsel İletişim

Tablo 3'de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F=19.243, p<0.01). Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Toplam varyansın 0.20'si psikolojik güçlendirmenin alt boyutları tarafından açıklamaktadır. *Anlam* boyutu (t=5,311; p<0.01; β=,353), modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, *anlam* boyutundaki bir birimlik artış, örgütsel iletişimi 0.35 oranında arttırmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda **H1** hipotezi kısmi olarak desteklenmektedir.

Tablo 4. Örgütsel İletişim ve Presenteeism Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R^2= .108	Uyr. R^2= .105	F= 36.714	p =.000	
Bağımsız Değişken		**β**	**T**	**p**
Örgütsel İletişim		-,329	-6,059	0,000
Bağımlı Değişken İşi Tamamlama				
R^2= .170	Uyr. R^2= .168	F= 62.000	p =.000	
Bağımsız Değişken		**β**	**T**	**p**
Örgütsel İletişim		-,413	-7,874	0,000
Bağımlı Değişken İşe Yoğunlaşamama				

Tablo 4'de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemleri anlamlıdır (F=36.714, p<0.01; F=62.000, p<0.01). Birinci denklemde toplam varyansın 0.10'u örgütsel iletişim tarafından açıklamaktadır. Örgütsel iletişim (t=-6.059; p<0.01; **β**=-.32) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış, *işi tamamlama* boyutunu 0.32 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların presenteeismin alt boyutlarından olan işi tamamlama konusundaki sorunlarının azaltılması için kurum içi etkili iletişimin desteklenmesi önerilmektedir. İkinci denklemde ise; örgütsel iletişim, toplam varyansın 0.17'isini açıklamaktadır. Örgütsel iletişim (t=-7.874; p<0.01; **β**=-.41) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış, *işe yoğunlaşamama* boyutunu 0.41 oranında azaltmaktadır. Analiz sonucundan anlaşılacağı üzere örgütsel iletişimin desteklenmesi, işe yoğunlaşma konusundaki problemleri azaltmaktadır. Bu bulgular ışığında **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Psikolojik Güçlendirme ve Presenteeism Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R^2= .006	Uyr. R^2= -.008	F= ,414	p =.798	
Bağımsız Değişken		**β**	**T**	**p**
Anlam		-,068	-,921	0,358
Yetkinlik		-,025	-,360	0,719
Özerklik		,010	,131	0,896
Etki		,063	,858	0,392
Bağımlı Değişken İşi Tamamlama				
R^2= .068	Uyr. R^2= ,056	F= 5,471	p =.000	
Bağımsız Değişken		**β**	**T**	**p**
Anlam		-,108	-1,504	0,134
Yetkinlik		-,064	-,930	0,353
Özerklik		,018	,237	0,813
Etki		-,161	-2,276	0,024
Bağımlı Değişken İşe Yoğunlaşamama				

Tablo 5'de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemlerinden ilki anlamlı değildir (F=62.000, p>0.05). Bu doğrultuda psikolojik

güçlendirmenin alt boyutlarının, presenteeismin *işi tamamlama* boyutuna etkisi olmadığı görülmektedir. İkinci regresyon denklemi ise, anlamlıdır (F=5.471, p<0.01). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının toplam varyansın 0.068'ini açıkladığı bulgulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, psikolojik güçlendirmenin *etki* boyutunun (t=-2.276; p<0.05; **β**=-.151) modele anlamlı katkı sağladığı görülmektedir. Sonuçlara göre, *etki* boyutundaki bir birimlik artış, işe *yoğunlaşamama* boyutunu 0.16 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre, Y kuşağının iş sonuçları üzerindeki etkilerinin artırılması, işe yoğunlaşma sorunlarını azaltmaktadır. Bu bulgular ışığında **H3** hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

3.3. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi

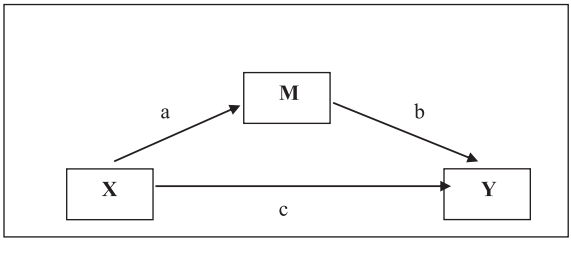
Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki kurulabilmesi için bu değişkenler arasında bağlantı sağlayan üçüncü bir değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 286). Baron ve Kenny yöntemi, aracılık modellerinin test edilmesinde kullanılan yaygın yöntemlerden biridir. Bu yönteme göre, aracı değişken analizinin yapılması için bazı kriterlerin var olması gerekir. Bu kriterler aşağıda gösterilmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1175-1176):

1. Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni anlamlı biçimde açıklayarak üzerinde bir etkiye sahip olmalı,

2. Bağımsız değişken, aracı değişkeni anlamlı biçimde açıklayarak üzerinde bir etkiye sahip olmalı,

3. Aracı değişken, bağımlı değişkeni anlamlı biçimde açıklayarak üzerinde bir etkiye sahip olmalı,

4. Bağımsız değişken bağımlı değişken birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmı aracılık durumu oluşur.



Şekil 2. Temel Aracılık Modeli

Kaynak: 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, Cilt 51, Sayı 6, ss. 1173-1182.

Şekil 2'de X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve M aracı değişkendir. M'nin bağımsız değişken üzerindeki nedensellik etkisi "a", bağımlı değişken üzerindeki

nedensellik etkisi "b" ile gösterilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki aracı kontrolündeki etkisi ise, "c" ile gösterilmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, aracı değişken modele dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamsızlaşmasılarsa tam aracı etki, veya bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi öncekine göre azalırsa kısmi aracı etki söz konusu olur. Burada önemli olan nokta, bağımsız değişkenin aracı değişkenin nedeni olmasıdır (Burmaoğlu, Polat ve Meydan 2013: 17). Bu doğrultuda Baron ve Kenny yöntemi kullanılarak, dört basamaklı aracı regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk üç aşamasını değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin doğrusal fonksiyonla ifade edilmesi için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6. Psikolojik Güçlendirme ile Presenteeism Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Etkisi

Model	**Değişken**	**B**	**Std. Hata**	**Standardize edilmiş β**	**t**	**P**
1.ADIM	**Sabit**	3,577	,257	-,152	13,912	,000
	Psikolojik Güçlendirme	-,170	0,64		-2,665	,008
R= ,152 R^2=,023 p=,008 F=7,104 **presenteeism= 3,577+(-,170)*psikolojik güçlendirme**						
2.ADIM	**Sabit**	1,450	,316	,412	4,587	,000
	Psikolojik Güçlendirme	,616	,078		7,865	,000
R= ,412 R^2=,170 p=,000 F= 61,851 **örgütsel iletişim= 1,450+ ,616*psikolojik güçlendirme**						
3.ADIM	**Sabit**	4,202	,157	-,445	26,731	,000
	Örgütsel İletişim	-,334	,039		-8,636	,000
R= ,445 R^2=,198 p=,000 F=74,576 **presenteeism= 4,202+(-,334)*örgütsel iletişim**						
4.ADIM	R= .446	R^2= .199		F=37,451	p:0.000	
	B	Std. hata	**β**	T	Sig.	Colinarity Statistics
	4,078	,241		16,912	,000	Tolerance / VIF
Örgütsel İletişim	-,345	,042	-,461	-8,140	,000	,830 / 1,205
Psikolojik Güçlendirme	,043	,063	,038	,678	,498	,830 / 1,205

Analizin ilk aşamasında bağımlı değişken *presenteeismin,* bağımsız değişken *psikolojik güçlendirme* tarafından açıklanmasında (**β**= -,152), negatif yönlü biçimlendirici bir etki olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=7,104, p<0,05). Toplam varyansın 0.023'ünü açıklayan *psikolojik güçlendirme* (t=-2,665; p<0.01; **β**=-,152), modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının psikolojik güçlendirme düzeylerindeki bir birimlik artış, presenteeismi 0.15 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçla birlikte ilk kıstas gerçekleşmiştir. İkinci aşamada ise, bağımsız değişkenle aracı değişken arasındaki doğrusal ilişki test edilmiştir. Oluşturulan model anlamlıdır (F= 61,851, p<0.01). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişimi açıklamada pozitif yönlü biçimlendirici etkisi olduğu görülmektedir (**β**= ,412). *Psikolojik güçlendirme* (t=7,865; p<0.01; **β**=,412) modele anlamlı katkı sağlayarak, toplam varyansın 0.17'sini açıklamaktadır. Sonuçlara göre, Y kuşağının *psikolojik güçlendirme* düzeylerindeki bir birimlik artış, örgütsel iletişimi 0.41 oranında arttırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, ikinci kıstasta gerçekleşmiştir. Üçüncü aşamada, aracı değişken ile bağımlı değişken

arasındaki ilişki %99 güven aralığında analiz edilmiştir. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 74,576, p<,000). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim (**β**= -,445), *presenteeismi* negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel iletişim (t=-8.636; p<0.01; **β**=-.44) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Yine sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış, *presenteeismi* 0.44 oranında azaltmaktadır. Dördüncü ve son aşamada ise, bağımsız değişken *psikolojik güçlendirme* ve aracı değişken örgütsel iletişim, birlikte modele dâhil edilerek, presenteeism üzerinde ki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre, modelin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (F=37.451, p<0.01). Aracı değişken modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir. Baron ve Kenny yöntemine göre, bu durumda tam aracılıktan söz edilebilir. Bu sonuçtan hareketle psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısını arttırdığı, örgütsel iletişim algısının da presenteeismi azalttığı yorumu yapılabilir. Analiz sonuçları incelendiğinde, modelin varyansın %19'unu açıkladığı görülmektedir. Son sütunlarda yer alan Tolerance ve VIF değerleri, çoklu eş doğrusallık hakkında bilgi vermektedir. Tolerance değerinin kritik değerden (1- R^2) küçük olması, modelin çoklu eş doğrusallık problemine işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2016: 279). Modeldeki değer, kritik değerden büyük olduğu için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı görülmektedir.

Aracı değişken regresyon analizinde kullanılan modern analiz tekniklerinden biri de PROCESS analiz tekniğidir. Bu analiz tekniği "p" değeri üzerinden her şeyi açıklamak yerine, bootsrap yöntemi ile bir güven aralığına dayanan değeri hesaplar. Bu değerle birlikte çok boyutlu ve karmaşık modeller analiz edilebilmektedir. Bootstrap güven aralıkları klasik yaklaşımların varsayımlarını şart koşmamakla birlikte analizlerin kapsama hatasını azaltarak ölçüm gücünü arttırır (Beşer, 2007: 90). Ayrıca modern yaklaşımlarda sobel testi yerine daha geçerli olan bootsrap tekniği kullanılması önerilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018: 36). Bu doğrultuda, örgütsel iletişiminin aracı rolünün doğrulanması Adrew Hayes tarafından geliştirilen daha geçerli bir yöntem olan PROCESS makrosu 4. Modeli kullanılarak da kontrol edilmiştir.

Tablo 7. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel iletişime Etkisi

1. Koşul										
Değişkenler		**Regresyon**						**Model Özeti**		
Bağımlı	Örgütsel İletişim	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	1,450	,316	4,587	,000	,828	2,072	,000	,17	61,85
	Psikolojik Güçlendirme	,616	,78	7,864	,000	,462	,770			

2. Koşul

Değişkenler		**Regresyon**						**Model Özeti**		
Bağımlı	Present.	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	3,577	,257	13,912	,000	3,071	4,083	,008	,023	7,107
	Psikolojik Güç.	-,169	,063	-2,665	,008	-,295	-0,44			

3. Koşul

Değişkenler		**Regresyon**						**Model Özeti**		
Bağımlı	Present.	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	4,078	,241	16,911	,000	3,603	4,552	,000	,19	37,451
	Örgütsel İlet.	-,345	,042	-8,140	,000	-,428	-,261			
	Psikolojik Güç.	,043	,063	,678	,498	-,081	,167			

4. Koşul

Aracı Değişken	**ETKİ**	**S.E**	**BootLLCI**	**BootULCI**
Örgütsel İletişim	-0,2129	,0352	-,2835	-,1446

Process analiz tekniğinde aracılık etkisinden söz edebilmek için ilk koşul, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı biçimde etkilemesidir. Tablo 7'de *psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim* üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (F: 61,85; p<0,05). Analiz sonucuna göre, otel işletmesinde çalışan Y kuşağının örgütsel iletişim algısının %17'si *psikolojik güçlendirme* tarafından açıklanmaktadır. Modele göre, psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişime anlamlı etkisi bulunmaktadır (t=4,587; p=0,000). *Psikolojik güçlendirmenin, örgütsel iletişim* algısına pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (B: 0,616). Bu nedenle ilk koşul sağlanmıştır.

Process makrosunda aracı değişkenden söz edebilmek için ikinci koşul, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı biçimde etkilemesidir. Tabloda *psikolojik güçlendirmenin presenteeism* üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (F: 7,107; p<0,05). *Psikolojik güçlendirme* düzeyinin *presenteeism* sorununu azaltıcı etkisi bulunmaktadır (B: -0,169). *Psikolojik güçlendirme, presenteeism* üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır (t=-2,665; p=0,008). Modele göre, *psikolojik güçlendirmenin presenteeisme* olan yordayıcı etkisi ise, 0,02'dir. Bu sonuçla birlikte ikinci koşulda sağlanmıştır.

Aracı değişken process analizinin üçüncü koşulu, bağımsız ve aracı değişkenin aynı anda modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin etkisinde bir azalma veya anlamsızlaşma olmasıdır. Yine tabloda *psikolojik güçlendirme* ile örgütsel iletişim değişkenleri aynı anda modele dâhil edildiklerinde, *presenteeism* üzerindeki etkileri görülmektedir. Her iki değişkenin *presenteeismi* açıklamadaki yordayıcı etkisinin 0,19 olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişimin modele dâhil olmasıyla birlikte *psikolojik güçlendirmenin* anlamsızlaştığı görülmektedir. *Psikolojik güçlendirmenin* model içerisinde anlamsızlaşması tam aracılığa işaret etmektedir. Modelin istatistikî açıdan anlamlı olduğu bulgulanarak üçüncü koşulda gerçekleşmiştir (F: 37,451; p<0,01).

Son olarak aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin (bootstrap) LLCI ve ULCI değerleri aralığının sıfır üzerinden geçmemesi gerekmektedir (Hayes, 2013). Değerler incelendiğinde bahsi geçen koşulların sağlandığı görülmektedir. PROCESS makrosu analiz sonuçları, SPSS analiz sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. *Psikolojik güçlendirmenin* örgütsel iletişim aracılığıyla *presenteeisme* etki etme katsayısı -0,21 olarak bulgulanmıştır. *Psikolojik güçlendirme* ile p*resenteeism* arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin tam aracı rolü olduğu doğrulanmış ve 4. koşul da sağlanmıştır. Bu sonuçla birlikte psikolojik güçlendirme örgütsel iletişim algısını arttırırken, örgütsel iletişim algısı da presenteeismi azaltmaktadır. Yapılan aracı değişken regresyon analizi

sonuçlarıyla birlikte **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Çalışanların işte var olamama durumu olarak ifade edilen presenteeism; işletmelerde büyük boyutlarda verimlilik kayıplarına yol açmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler, rekabet edebilmek için esnek bir uzmanlaşma konsepti içinde, yenilikçi ve çalışanlarını belirli kalıplarla sınırlandırmayan bir yapıya doğru geçiş yapmanın yollarını aramaktadırlar. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının kendilerini öğrenmeye ve geliştirmeye adadıkları, karar sürecine azami katılımın sağlandığı, güven ikliminin ve açık iletişimin hâkim olduğu bir ortamı esas alan organizasyon yapısı oluşturmak için gayret sarf etmektedirler (Çekmecioğlu ve Eren, 2007). Bu araştırma ilgili yazındaki boşluk sebebiyle önümüzdeki yıllarda işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Y kuşağının, presenteeism sorununda örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. 365 gün 24 saat hizmet veren bu otel işletmelerindeki çalışma saatleri oldukça uzundur. Dolayısıyla presenteeism sorununun daha sık görülmesi, muhtemeldir. Ayrıca Y kuşağının önümüzdeki yıllarda işgücünün yarısından fazlasını oluşturacağı bilindiği için örneklem grubu bu kuşak üyelerinden seçilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü; örgütsel iletişim ve presenteeism ile psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçla beraber bireylerin örgütsel iletişim algısı ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça, presenteeism sorununda azalma olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan ilişkiler; Lui ve diğerleri (2014), Chia ve Chu (2017)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısını arttırdığı, örgütsel iletişim algısının ise, presenteeismi azalttığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak Y kuşağı, iş süreçlerine dâhil edilmek ve iş ortamında demokrasinin sağlanmasını istemektedir. Dolayısıyla çalışma ortamlarında demokratik yönetim kültürünün oluşturulması son derece önemlidir. Çalışanların iş sonuçları üzerinde etkili oldukları hissi yaratabilmek için yönetim tarafından işlemsel, yönetsel ve stratejik sonuçlar üzerinde yetkilendirilerek, gerekli fırsatlar sunulmalıdır. Böylece çalışanların kendilerine ve örgüte olan güvenlerinin arttırılması sağlanabilir. Rahat iletişim kurabilecekleri liderlerin varlığını önemseyen bu kuşak, daha samimi ve kişisel ilişkileri tercih etmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanların birbirleriyle rahat iletişim kurabilecekleri açık iletişim kanallarını oluşturmak, güven ve bağlılık konusunda etkilidir. Güçlendirme için etkin bir liderlik sistemiyle birlikte çift yönlü iletişim kurularak performans yönetimiyle ilgili ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır. Özellikle yöneticilerinin çalışanlar ile iletişim kurmasını ve kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesini isteyen Y kuşağı, bu durumun sağlanması halinde yeteneklerini daha rahat biçimde sergileyebilecektir. Bu nedenle kurumların özellikle çalışma ortamlarında etkili iletişime öncelik vermesi gerekir.

Presenteeism, iş görenlerin rahatsız olduğu zamanlarda bile iş güvencesi kaygısı taşıması sebebiyle işe gitmesi, öte yanan işte varlık gösterememesi durumunda oluşur. Bu kaygıyı taşıyan çalışanlara her şeyden önce güven aşılamak gereklidir. Bunun dışında kuruluşların sağlık risklerini değerlendirerek, çalışan sağlığını ölçen düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. İş performansı, devamsızlık ve üretim kaybı gibi durumların

sağlık açısından etkileri analiz edilerek, çalışan sağlığı düzenli olarak ölçümlenebilir. Çalışanı, hastayken çalışmaktan vazgeçirici iş ortamı oluşturmak için çalışanları yeniden örgütlemeli ve işgörenlerin problemlerden korkmamalarını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir. Araştırma sonuçlarının ilgili alan yazının katkılarının yanında çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan biri, bulguların belirli bir bölgede ki örneklemin özellikleriyle sınırlı olmasıdır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda örneklem sayısının arttırılması, farklı sektörlerde test edilmesi, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini artırabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı, Y kuşağında preseenteism neden olan ve engelleyen faktörlerin sınırlı sayıda ele alınmasıdır. Bu doğrultuda presenteism ile ilişkili diğer kavramların incelenerek değerlendirilmesi, Presenteeism'i anlama ve önleme konusunda katkı sağlayabilir.

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PRESENTEEISM PROBLEM IN ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE CONTEXT OF Y GENERATION

1. INTRODUCTION

The management approaches that understand their employees and care about their needs and expectations evaluate all kinds of individual differences in the working environment as wealth. One of the most fundamental individual differences in the working life is the generation differences. The groups that differ between the individuals born in different time periods are called generations (Güngör, 2018: 1). The Y Generation, which is the subject of the research, has been involved in business life in the last ten years. Therefore, it is one of the most important agenda topics of the business world to manage the basic skills of Generation Y in the most effective way and to retain the talents (www.ticaretgazetesi.com, 2017). However, one of the most important organizational problems of the companies that are trying to keep qualified and young labor force at hand is "presenteeism". Presenteeism is that the employees go to work and pretend to be working or work for hours in order to demonstrate their organizational commitment due to reasons such as job insecurity in the situations where employees should go to work because of getting sick for various reasons (Cooper, 1998: 520). One of the main reasons of presenteeism in the working environment is the lack of effective communication. One of the most effective ways of preventing this is psychological empowerment. In the light of all this data, the aim of the study is to determine the role of the organizational communication and psychological empowerment in combating presenteeism problem of the Generation Y. In this framework, the following four hypotheses have been developed.

2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

In the descriptive study, the data were collected via a questionnaire developed from the literature. In addition to demographic questions, there are three scales. The two sub-dimensions (job completion and non- concentration on the job) Standford Presenteeism Scale of Koopman, Pelletier, Murray, Sharda, Berger, Turpin and Bendel (2002); Organizational Communication Scale of Haluk Gürgen (1997) and four sub-dimensions (meaning, competence, self-determination, and impact) Psychological Empowerment

Scale of Spreitzer (1995) have been used. The generation Y working in the five-star hotels in Istanbul and Balıkesir constitutes the sampling of the study. The number of samples is 304. The collected data have been tested with SPSS and PROCESS analysis techniques. A three-stage model of Baron and Kenny has been used to establish and test the research model.

The explorative factor analysis has been applied to test the structure validity of the scales. As a result of the analysis, the results parallel with the literature have been obtained.. Correlation and Multiple linear regression analysis have been used to confirm the research hypothesis. As a result of the research, a strong positive correlation at 0,01significance level has been found between presenteeism and job completion (r =, 842) and non-concentration on the job (r =, 818) which are its sub-dimensions. In the same way, a positive correlation has been found between psychological empowerment and meaning (r=,787), competence (r =,720), autonomy (r =, 837), effect (r =, 802). When the main variables of the study and the relationship of the sub-dimensions of these variables with other variables are examined, a significant, medium level negative correlation at 0.01 level has been found between presenteeism and organizational communication (r =-,445). As a result of the four-step intermediary regression analysis using the Baron and Kenny method, the affecting coefficient of psychological empowerment on presenteeism through organizational communication has been found to be 0.21.

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

Presenteeism which is expressed as the case of absence of the employees at work; results in large scale productivity losses in the enterprises. Therefore, the research has been carried out in order to determine the effects of the organizational communication and the psychological empowerment on the presenteeism problem of Generation Y, which will constitute the majority of the workforce in the coming years. According to the findings obtained, it has been determined that there is a significant positive relationship between the psychological empowerment and the organizational communication. Whereas, a negative relationships have been found between the organizational communication and the presenteeism and the psychological empowerment and presenteeism. The Generation Y wants to be included in the business processes and to get democracy to be ensured in the business environment. In order to create a feeling that they are effective on the business results, the employees should be provided with the necessary opportunities by being authorized on operational, managerial and strategic results by the management. This generation, who cares about the existence of the leaders with whom they will communicate comfortably, prefers more sincere and personal relationships. Therefore, creating open communication channels in which the employees will be able to communicate easily with each other in the business environment is effective in the issue of confidence and devotion.

KAYNAKÇA

Akdemir, A. & Konakay, G. (2014). "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 2(2), ss. 11-42.

Arslaner, E. (2015). "Otel İşletmelerinde Presenteeism Sorunu: Algılanan Örgütsel Destek ve İş-Aile Çatışması Açısından Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi*, *SBE,* Ankara.

Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi**"** *Journal Of Aeronautics And Space Technologies,* 2(2), ss. 59-67.

Aziz, A. & Dicle, Ü. (2017). "*Örgütsel İletişim",* 1.bs., Hiperlink Eğit. İlet. Yayınları San. Tic. ve Ltd. Sti.

Balcılar, H. (2008). "Türkiye'nin Bilgi Toplumu Olma Yolunda Bilgi Teknolojilerinden İnternetin Kullanımı: Muş *İlindeki İnternet Kafe Kullanıcılarının Amaçları Üzerinde Bir Araştırma*" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

Baldonado, A. M. (2008). 25 *Ways To Motivate Generation Y: A Pocketbook Guide.* Iuniverse.

Behrstock-Sherratt, E. & Coggshall, J. G. (2010). "Realizing The Promise of Generation Y" ***Educational Leadership,*** 67(8), pp. 28-34.

Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). "At Work But İll: Psychosocial Work Environment And Well-Being Determinants of Presenteeism Propensity", *Journal of Public Mental Health,* 5(4), pp. 26-37.

Bockerman, P. & Laukkanen, E. (2009). "Presenteeism İn Finland: Determinants by Gender and The Sector of Economy", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(3), pp.1007-1016.

Candar, M. (2015). "Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Chen, H. (2010). "Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model", *American Academy Of Advertising Conference Proceedings,* pp. 132-140.

Chia, Y. M., & Chu, M. J. (2017). Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(10), pp.2592-2609.

Chong, P. L., Hee, Y. Y., Tang, H. T., Chew, H. Y., & Tan, S. Z. (2016). "The Influences of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour Among Government Primary School Teachers in Malaysia", Doctoral Dissertation, *Universiti Tunku Abdul Rahman*, Malaysia.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.

Cooper, C. L. (1998). "The Changing Nature of Work [1]" *Community, Work & Family,* 1(3), pp.313-317.

Coupland, D. (1989). "*The Young And Restless Work Force Following The Baby Boom: Generation X"*, http://Joeclark.Org/Dossiers/Generationx.Pdf Erişim Tarihi: 04.12.2017.

Coutu, M., Corbi`Ere M., Durand, M., Nastasia, J., Labrecque, M. E., Berbiche, M.A. D. & Albert, V. (2015). "Factors Associated With Presenteeism And Psychological Distress Using A Theory-Driven Approach", *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 57(6), pp.617-626.

Çekmecioğlu, H. & Eren, E. (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *Yönetim*, 18(57), ss.13-25.

Çoban, Ö. & Harman, S. (2012). "Presenteeism: Nedenleri, Yarattiği Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan yazın Taraması", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,*12(23), ss.157-178.

Duman, Ş. (2018). "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven Ve Lider-Üye Etkileşimi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,* Ankara.

Durna, U. (2006). "Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,* 20(1), ss.319-343.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. & Serhat, E. R. A. T. (2011) "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 5(1), ss.17-26.

Eroğluer, K. (2011) "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme" *Ege Akademik Bakış,* 11(1), ss. 121-136.

Faulkner, J. & Laschinger, H. (2008). "The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses", *Journal of Nursing Management,* 16(2), pp. 214-221.

Fındıklı, M. A., Gulden, A. & Semercioz, F. (2010). "Subordinate Trust in Supervisor and Organization: Effects on Subordinate Perceptions of Psychological Empowerment". *International Journal Of Business And Management Studies,* 2(1), ss. 55-67.

George, D. & Mallery, P. (2003). "*SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference",* 4.bs., Boston: Allyn & Bacon, USA.

Gilbaugh, P. (2009), "*Supervision of Intergenerational Dynamics" University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice",* Committed to Excellence Through Supervision.

Güngör, M. (2018), "Kuşakların Sosyal Medya Kullanımının Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihleri Üzerine Etkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Aydın.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri; Felsefe-Yöntem-Analiz",* 3. Baskı", Seçkin Yayıncılık, Ankara

Gürgen, H. (1997). "Örgütlerde İletişim Kalitesi*".* İstanbul: Der Yayınları.

Hansen, C. D. & Andersen, J. H. (2008). "Going Ill to Work–What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors Are Associated With Sickness Presenteeism?" *Social Science and Medicine,* 67(6), pp. 956-964.

Hochwälder, J. & Brucefors, A. B. (2005). "Psychological Empowerment At The Workplace as A Predictor of Ill Health", ***Personality and Individual Differences,*** 39(7), pp. 1237-1248.

Hooff, B.V.D. & Ridder, J.A. (2004). "Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management,* 8(6), pp.117 - 130.

Inglehart, R. (1997). "*Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies"*, Princeton University Press.

Johns, G. (1996d). "*Organizational Behavior",* Harpercollins College Publishers.

Johns, G.(2010a). "Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda" *Journal of Organizational Behaviour,* 31(4), pp. 519-542.

Joshi, A., Dencker, J.C. & Franz, G. (2011). "Generations in Organizations" *Research in Organizational Behavior,* 31, pp. 177-205.

Kalla, H. K. (2005). "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. Corporate Communications", *An International Journal,* 10(4), pp.302-314.

Kanter, R. M. (1987). "Men and Women of the Corporation Revisited", *Management Review,* 76(3), pp.14-16.

Karagöz, Ş. (2018). "Presenteeismin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisini İrdelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Burdur.

Kaynak, E. (2016). "Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Keleş, H. N. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 3(2), ss. 129-139.

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. & Bendel, T. (2002). "Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity" *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 44(1), pp.14-

20.

Köse, S. K. (2008). *"Korelasyon ve Regresyon Analizi*". (Çevrimiçi) http://tr. scribd. com/doc/2066772/korelasyon-analizi, 9. Erişim Tarihi: 15.04.2018.

KPMG, (2007). "Bebek Patlamasının Ötesi", "Çevrimiçi" https://www.kpmgvergi.com/PDF/Yayinlar/Guncel-Yayinlar/Baby-Boomersin-Otesi. pdf erişim 04.02.2018

Krywulak, T. & Roberts, M. (2009). "Winning the" Generation Wars": Making The Most of Generational Differences And Similarities in The Workplace". *Conference Board of Canada.*

Kuş, Ö. A. (2016). "Bir Pazarlama Aracı Olarak Mobil Pazarlama: İstanbul İli Kapsamında Y Kuşağının Mobil Pazarlamaya Bakış Açısı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Kuyucu, M. (2017b). "Y Kuşağı Ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları" *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi,* 5(2), ss. 845-872.

Kyles, D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce", Strategic Finance, 87(6), pp. 52-55.

Latif, H. & Serbest, S.(2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(4).

Leach, D. J., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (2003). "The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology", *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 76(1), pp. 27-52.

Levickaite, R. (2010), "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania" *LIMES,* 3(2), pp.170-183.

Littrell, R. F. (2007). "Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by The 'Ideal Manager' in China" *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), pp.87-110.

Liu, Y., Peihua, LV., Xiaofang., D. & Ai-Xia, W. (2014). "Relationship Between Psychological Empowerment and Presenteeism of Nurses" *Journal of Nursing Science,* 29(9), pp. 71-73.

Lu, L., L. Cooper, C. & Yen Lin, H. (2013). "A Cross-Cultural Examination of Presenteeism and Supervisory Support". *Career Development International,* 18(5), pp. 440-456.

Mannheim, K. (1952). "*The Problem of Generations", Ed. Paul Kecskemeti, Essays on The Sociology Knowledge*", Routledge & Kegan Paul Ltd, London, pp. 276-322.

Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M. & Parker, P. D. (2016). "Longitudinal Associations Between Employees' Beliefs About The Quality Of The Change Management Process, Affective Commitment To Change And Psychological Empowerment" *Human Relations,* 69(3), pp. 839-867.

Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M. & Edington, D. W. (2006). "The Association of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, And Medical

Conditions With Presenteeism Among Australian Employees" *American Journal Of Health Promotion,* 21(2), pp. 127-136.

Özden, E. & Hamedoğlu, M. A. (2015). "Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları". *Sakarya University Journal of Education,* 5(39, ss.7-26.

Özgür, A. (2018). "İletişim Kavramı", Ankara Üniversitesi https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/83505/mod_resource/content/0/Toplum%20%C4%B0li%C5%9Fkileri%201d%20-%20Kopya.pdf, Erişim Tarihi 24/08/2018

Reeves, T. C. & Oh, E. J. (2008). "Do Generational Differences Matter In Instructional Design" *In Instructional Technology Forum, University of Georgia.* Accessed on March 17, pp. 1-25.

Robertson, I., Leach, D., Doerner, N. & Smeed, M. (2012). "Poor Health But Not Absent: Prevalence, Predictors, and Outcomes of Presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *54*(11), pp.1344-1349.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2017). "Leadership and Generations At Work: A Critical Review", *The Leadership Quarterly,* 29(1), pp. 44-57.

Saemann, R. (1992). "The Environment and The Need for New Technology, Empowerment and Ethical Values" *Columbia Journal of World Business*, 27(3), pp. 186-193.

Sema, S., Gürsoy, S. & Özmen, M. (2016). "Y Kuşağının Çevrim İçi Satın Alma Davranışları", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5(1), ss. 87-104.

Shea, C. E. (2012). "Generational Differences In Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *San Jose State University,* ABD.

Spaho, K. (2012). "Organizational Communication Process. Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship", *Business and Economic Issues,* 25(2), pp. 318-318.

Spreitzer, G. M. (1995a). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**"** *Academy of Management Journal,* 38(5), pp.1442-1465.

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), pp. 217–244.

Sullivan, S.E. & Forret, M.L., Carraher, S.M. & Maiminero, L.A. (2009). "Using the Kaleidescope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes", *Fairfield University Digital Commons,* 14(3), pp. 284-302.

TDK, (2018). **Sözlük** www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec Erişim Tarihi 02/07/2018.

Ticaret Gazetesi, (2017). "Y kuşağı 2025'te iş gücünün % 75'ini oluşturacak", http://

www.ticaretgazetesi.com.tr/y-kusagi-2025te-is-gucunun-75ini-olusturacak Erişim Tarihi 19/05/2018.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An İnterpretive Model Of İntrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review,* 15, pp. 666-681.

Toplu, D. & Akça, M. (2013). "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" İstanbul Ticaret Üniversitesi SBD, 12(2)3, pp. 221-235.

Toruntay, H. (2011). "Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Twenge, J.M., Campell, S.M., Hoffman B.J. & Lance C.E. (2010b). "Generational Differences in Work Value: Leisure and Extrinsic Value Increasing, Social and Intrinsic Value Decreasing", Journal of Management, 36(5), pp. 1117-1147.

Uner, S. & Turan, S. (2010). "The Construct Validity And Reliability of The Turkish Version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale", *BMC Public Health,* 10(117), pp.1-8.

Yalçın, O., Sökmen, A. B. & Kulak, H. (2013). "Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları" *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları,* 12(24), ss. 133-179.

Yörükoğulları, E. (2013). "Bilim ve Teknoloji Tarihi", *Anadolu Üniversitesi Yayınları,* Ankara.

Yüksekbilgili, Z. (2013a). "Türk Tipi Y Kuşağı" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 12(45), ss. 342-353.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Serkan KAPLANSEREN Senem NART
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Serkan KAPLANSEREN Senem NART
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Serkan KAPLANSEREN
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Serkan KAPLANSEREN Senem NART
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Serkan KAPLANSEREN

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume 18, Sayı/No: 38 ss.pp.:943-960
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.723448

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

COVİD-19 PANDEMİ SÜRECİNDE SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN DİNAMİK YETENEKLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ALGILARI[1]

Bülent AKKAYA[2]

Öz

Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de ciddi bir rekabet oluşmuştur. Sağlık kurumları hiper-rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmek için rakiplerinden daha fazla yeteneğe sahip olmak zorundadır. Sağlık kurumlarının yöneticileri rekabet ortamında firmalarının varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel olarak dinamik olmaları gerekmektedir. Çağın gereksinimlerine ayak uydurmak, hastaların ihtiyaç, beklenti ve isteklerini hızlı, zamanında ve yerinde karşılamak için kurum yöneticilerinin dinamik yeteneklere sahip olmaları ve kurumların sürdürebilirliklerini maksimum düzeyde tutmaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarındaki yöneticilerinin çevresel ve sosyal boyutta sürdürebilirlik algıları incelemek ve dinamik yeteneklerin yöneticilerin sosyo-demografik özeliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler Manisa merkezde bulunan sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerden elde edilmiştir. Veriler karma metot yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda genç yaşta olan ve 1-4 yıl arasında çalışan erkek yöneticilerin dinamik yeteneklerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin sahip oldukları dinamik yeteneklerinin algılanan çevresel ve sosyal sürdürebilirlik algısı ile uyumlu olduğu içinde olduğu saptanmıştır. Dinamik yetenekler, hızla değişen ortamların günlük rutine dönüştüğü Endüstri 4.0 çağında modern kurum ve kuruluşların bir özelliği olup, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak için kurum içinde tutarlı bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmalıdır. Yöneticiler, firmaların kurumsal sürdürülebilir kalkınmadaki durumunu daha iyi anlamak ve ortaya çıkan sürdürülebilirlik zorluklarının daha etkili bir şekilde üstesinden gelmek için ne tür dinamik yeteneklerin geliştirilebileceğini belirlemelidir. Sağlık kurumlarının stratejileri ve operasyonlarında kurumsal sürdürülebilirlik için idari personelin dahil olduğu ortak bir dinamik yetenekler kümesinin varlığı, kurumların sürdürülebilir gelişimlerine önemli katkılar sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: *Dinamik Yetenekler, Sürdürülebilirlik, Sağlık Kuruluşlarında Sürdürülebilirlik.*

JEL Kodları: *M10, M12, O32, Q01, Q57.*

Başvuru: *20.04.2020* **Kabul:** *20.08.2020*

1- 1-Bu çalışmanın ilk versiyonu, 3. ICHES Uluslararası İnsani Bilimler ve Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuş ve 2019-144 nolu projeden MCBÜ BAP tarafından ile desteklenmiştir.

2- Dr. Öğr. Gör., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Ahmetli MYO, bulent.akkaya@cbu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-1252-9334

HEALTHCARE MANAGERS' DYNAMIC CAPABILITIES AND PERCEPTIONS OF SUSTAINABILITY[3]

Abstract

Today such as many other sectors, a serious competition has occurred in the health sector. Healthcare institutions have to have more skills than their competitors in order to get competitive advantage in a hyper-competitive environment. Managers of healthcare institutions should organizationally be dynamic in order to survive in the competitive environment. In order to adapt the changes existed in modern time, to meet the needs and expectations of the patients quickly and on time, it is important for the healthcare institutions' managers to have dynamic capabilities and to keep the sustainability of their institutions at the maximum level. In this context, the purpose of this study is to investigate the perception of sustainability of the managers of healthcare institutions in environmental and social perspective and whether dynamic capabilities scores significantly differ according to the socio-demographic characteristics of the managers statistically or not. For this purpose, the data was obtained from the managers working in the healthcare institutions in Manisa with a questionnaire and semi-structured interview form. The data were analysed by mixed method. The results suggest that that male managers who are young and work between 1-4 years have higher dynamic abilities. In addition, the dynamic capabilities of the managers have a positive relationship with the perceived environmental and social sustainability of managers. Dynamic capabilities are the characteristics of modern institutions and organizations in the industry 4.0 era, where rapidly changing environments turn into daily routines. A consistent structure within the healthcare organizations should be sought to achieve a sustainable competitive advantage. Managers should identify which dynamic capabilities can be developed to better understand the position of firms in sustainable corporate development and to address emerging sustainability challenges more effectively. The presence of a specific set of dynamic capabilities, including administrative personnel, for organizational sustainability in healthcare institutions' strategies and operations will make a major contribution to the sustainable growth of organizations

Keywords: *Dynamic capabilities, Sustainability, Sustainability in Health Organizations.*

JEL Codes*: M10, M12, O32, Q01, Q57.*

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile beraber rekabetin hızla arttığı günümüzde ülkelerin gelişmişliklerini arttırması, işsizlik oranlarının azaltılması, üretim ve hizmette verimliliğinin arttırılması ve toplumsal refahın üst seviyelerde tutulması önemli kriterler olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal refah göstergesi sayılan en önemli kriter ise ekonomik büyüme olup, bu da ülkelerin ekonomik yatırımları ile yakından ilgilidir (Gül ve Ergün, 2012). Bununla birlikte sağlık ve eğitim hizmetlerindeki gelişmişlik seviyesi ülkelerin gelişmişlik düzeyini gösteren diğer önemli kriter olarak ifade edilmektedir (Demirtaş ve Metintaş, 2017). Sağlık ve eğitim gibi kamu alanlarında üretimi ve memnuniyeti arttırmanın en etkili yolu hiç şüphesiz inovatif gelişimleri takip etmek ve uygulamaktır. İnovasyon, var olan sorunları yeni yöntemlerle çözmek, yeni teknolojiler üretmek ve kullanmak olup,

3- Genişletilmiş İngilizce Özet, Kaynakçanın üzerinde yer almaktadır.

kurumlardaki sürdürülebilirliği sağlamanın temel anahtarı olarak ifade edilmektedir (Gökçe, 2015). Yukarıda belirtildiği gibi kurumların gelişmişliklerini arttırması ve sürdürülebilirliklerini sağlamalarında, toplumsal refahın arttırılmasında bütünleşen ve karmaşıklaşan yeni durumlarla mücadele edebilmek ve uyum sağlayabilmek için inovatif girişimlerde bulunmaları gerekmektedir (Şahin ve Kaplan 2017). Bu nedenle gelişmiş ülkeler ekonomik yatırımlarının büyük bir kısmını kamu kurumlarına (okul, hastane vs.) ayırmaktadır. Bu bağlamda tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmaların farklı alanlarında inovatif çözüm ve uygulamalar geliştirmesi, sürdürülebilirlik açısından da yaşamsal öneme sahiptir. Ürün, hizmet, organizasyon ya da pazarlama süreçlerinde herhangi bir yeniliğin inovasyon olarak değerlendirilebilmesi için ticari özelliğe sahip olması gerekmektedir (Şen ve Bolat, 2015). İnovasyonun türünden bağımsız olarak; COVID-19 pandemi krizinin etkisiyle, dijitalleşmenin tüm değişim ve dönüşümün artı-değer yaratan inovasyon uygulamalarından geçeceği ve bunun da yakın gelecekten başlayarak çok önemli bir değişken olacağı kaçınılmazdır (Şen, 2020). Teknolojilerdeki hızlı gelişim ve değişimlerin sonucu olarak, geleceği öngören işletmelerin, dijital bir organizasyona doğru hızlı bir dönüşüm içinde olduğu günümüzde örgütlerin en büyük sorunlarından biri de bu hızlı değişimleri takip edecek, yapı ve süreçlerini bu değişime uyduracak yöneticilere sahip olmaktır. Özellikle dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını yöneticilerin daha dinamik olmalarının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu salgının etkisiyle yönetimde yeni ve dinamik bir geçiş süreci ortaya çıkmıştır. Bu geçiş sürecinde yöneticiler önderlik ettikleri çalışanların konuya olan inançlarını pekiştirmek için onları motive etmeli ve bu süreçte geçilecek kavşakları ustalıkla aşmanın yöntem ve uygulamalarına onları inandırmalıdır (İrge, 2020).

Küresel çaptaki öneme haiz pandemi sürecinde tüm işletmeler açısından olduğu gibi özellikle sağlık işletmeleri açısından dijital dönüşümün ve bu dönüşümü hızla gerçekleştirecek dinamik yöneticilerin önemi ve değeri artmıştır. Oluşabilecek çevresel ve teknolojik değişimleri hisseden, bu değişimleri öğrenen ve öğrendiği bu değişimleri kuruluşlarına entegre eden yöneticiler dinamik yöneticiler olarak ifade edilebilir. Çünkü bir yöneticin yönettiği kurumun dinamik olabilmesi için üç temel yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar sezme (hissetme), öğrenme ve yeniden değerlemedir (Teece, 2007). Bu önemli süreçte sağlık kurum ve kuruluşlarının dinamik olması, toplumun gelişen ve değişen teknoloji ile çevreye uyum sağlaması toplumsal refahı artırabilir. Toplumların refah düzeylerinin korunması ve arttırılması, öncelikli olarak sağlık sektöründeki sürdürülebilirliğin sağlanması ile gerçekleşebilir (Toker ve Çınar, 2017). Sağlık kurumlarında sürdürülebilirlik, yöneticilerin bireysel veya çevresel faktörlerin etkisini değerlendirerek geliştirdikleri kaynak temini ve dinamik yetenekleri kullanmaları sonucunda oluşur (Pazarcık, 2013). Bu bağlamda sağlık kurumları sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için hızla değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlayabilmelidir. Bu da sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin alınan karar ve uygulamalarda kurumun dinamik yeteneklerinin maksimum düzeyde kullanmasını zorunlu kılmaktadır (Northcott ve Smith, 2011). Kurumların sürdürülebilirliği için ise ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmanın eş zamanlı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir (Terzi, 2017). Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına engel olmayacak şekilde mevcut nüfusun ihtiyaçlarının karşılanarak refah seviyesinin yükseltilmesi, istihdam yaratılması, memnuniyetin sağlanması, çevreye ve tüketici sağlığına duyarlı olmak gibi unsurları bulunan, çevresel, sosyal ve finansal gibi alt boyutları olan bir kavramdır (Engin

ve Akgöz, 2013; Toker ve Çınar, 2017). Kurumların hedeflerinden olan sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik hiç şüphesiz o kurumun yöneticilerinin aldıkları kararlar ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda sağlık yöneticilerinin kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için klasik bir yönetim anlayışından uzak bir yaklaşım sergileyerek, kurumun dinamik yeteneklerinin keşfedilmesini, kullanılmasını ve değerlendirilmesini sağlamalıdır (Northcott ve Smith, 2011; Demirtaş ve Metintaş, 2017). Başka bir ifadeyle kurumların sürdürülebilirliklerini sağlamak için kurumun yöneticilerinin dinamik yeteneklerini kullanarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde kar sağlamanın yanı sıra toplumsal fayda amacını taşıyarak tasarladıkları plan ve projelerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Yıldırım ve Uğuz, 2013). Literatür araştırmaları, dinamik yeteneklerin uzun vadeli üstün işletme performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları sağladığını göstermektedir (Zollo ve Winter, 2002). Dinamik yetenekler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar bir inovasyon kaynağı olarak görülmektedir (Hogan vd., 2011)

Yukarıda bahsedilen çalışmalar ve araştırımalar ışığında sağlık kurumların yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile dinamik yetenekleri ve sürdürebilirlik algıları arasında bir uyum var mı? Sorusu bu çalışmanın temelini oluşturmaktır. Bu temel sorunsalı açıklamak için bu araştırmada önce literatür özeti, sonra araştırma yöntemi hakkında bilgi verilecek daha sonra da araştırmada elde edilen bulgular sunulacak ve son olarak da sonuçlar tartışılıp gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

1.1. Literatür Özeti

Dinamik yetenekler anlayışı, yönetim alanında her geçen gün önem kazanmaya başlamış ve kurumların stratejik seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki ilişkinin önemi vurgulanmıştır (Gümüşlüoğlu, 2012). Teece ve Pisano (1994) tarafından tanımlanan dinamik yetenek kavramı, ürün yeniliğine yönelik zamanında ve hızlı cevap verebilme kapasitesi olarak ifade edilmiştir Günümüzde kurumların yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri örgüt içinde gereken faaliyetleri düzenlemeleri, yöneticilerin kurumun sahip olduğu dinamik yeteneklerini etkin ve hızlı kullanması ile gerçekleşmektedir.

Dinamik yetenekler sezme, öğrenme ve yeniden değerleme olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Krzakiewicz ve Cyfert, 2014). Bu yetenekler her ne kadar birbirinden farklılaşsa da her biri işletmenin değişen koşullarına uyum sağlaması için gerekli olan yeteneklerdir (Teece, 2007; Ersezer, 2011; Gümüşlüoğlu, 2012; Akkaya, 2020). Sezme yeteneği, teknoloji, piyasadaki fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmektir (Ersezer, 2011; Kozak ve Doğantan, 2017). Öğrenme yeteneği, oluşan fırsatları öğrenme ve bunları işletmeye entegre etmektir (Kaminska-Labbé vd., 2008). Yeniden değerleme yeteneği ise, bu fırsatlardan doğan teknolojik yetenekler doğrultusunda işletmeyi re-organize etmek olarak ifade edilmektedir (Teece, 2007). Kurumların hızla değişen bir çevreye adapte olabilmesi için dinamik yeteneklerin üç temel yeteneğine (sezme, öğrenme, yeniden değerleme) sahip olması ve bu yeteneklerin yönetim uygulamalarıyla bütünleştirmiş olmaları gerekmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011; Kozak ve Doğantan, 2017). Literatürde bu yeteneklerin başka bir değişken ile ilişkisini inceleyen farklı çalışmalar mevcuttur. Dinamik sistem yetenekleri ile kamu sektöründe örgütsel sistem arasındaki ilişkiyi (Bianchi vd., 2010), dinamik bileşenler ile sağlık sistemlerinin ilişkisini (Paina ve Peters, 2011), kurumun dinamik yetenekleri ile çalışanların bireysel yetenekleri

arasındaki ilişkiyi (Rozhkov vd., 2017) inceleyen çalışmalar örnek olarak gösterilebilir.

Yapılan literatür incelemesinde sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin sağlık kurumlarının sosyal ve çevresel sürdürebilirlik algısı ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik algıları ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, sağlık kuruluşların sürdürülebilirliğinin dinamik yetenekler perspektifinde incelenmesi açısından yönetim alanına katkı sağlayacak ilk çalışmalardan olması bu araştırma için önemli olarak değerlendirilmektedir.

2. YÖNTEM

Literatürde sağlık kurumlarının yöneticileri sosyo-demografik özellikleri ile dinamik yetenekleri ve sürdürebilirlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın sorunsalını oluşturmuştur. Bu bağlamda bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için veriler hastane yöneticilerinden rastgele örnekleme yöntemi ile anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Nicel veri toplama araçlarından elde edilen veriler (n=95), nitel veri toplama araçlarından elde edilen veriler (n=15) karma metot yöntemi ile analiz edilmiştir. Nicel veriler SPSS (V.21.0) istatistik paket programı yardımıyla non-parametrik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiş nitel veriler ise içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel anlamlılık değeri $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir. Bu çerçevede bu analizleri gerçekleştirmek için aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

Soru 1: Dinamik yetenekler yöneticilerin sosyo-demografik özeliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

Soru 2: Sağlık kurumu yöneticilerinin çevresel ve sosyal boyutta sürdürebilirlik algıları nasıldır?

2.1. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu araştırmanın evrenini Manisa'daki sağlık kurumları oluşturmaktadır. Rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden tüm yöneticileri ve yönetici yardımcıları bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur (n=95). Bu araştırma hem nicel hem de nitel veriler ile kesitsel ve tanımlayıcı tipte yapılan bir araştırmadır. Araştırma için etik kurul izni alınmıştır. Araştırmanın nitel ve nicel verileri araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmeler yaklaşık 15-30 dakika sürmüştür.

Sosyo-demografik özellikler soru formu: Bu form araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen, katılımcıların sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma konumu ve süresi, kurum özelliği ve kurumda çalışan personel sayısı) özelliklerini içeren yedi sorudan oluşan bir formdur (Gümüşlüoğlu, 2012; Attia 2016; Akkaya vd., 2019).

Dinamik Yetenekler Ölçeği: Dinamik yeteneklerin değerlendirilmesinde, kurumların değişen çevre koşullarını yakalaması ve uyum sağlaması hedeflenmektedir. Bu bağlamda kurumların dinamik yeteneklerinin değerlendirilebilmesi amacı ile 2007 yılında Teece tarafından "Dinamik yetenekler ölçeği" geliştirilmiştir. Bu ölçek 5'li likert tipinde (hiçbir

zaman, nadiren, bazen, çoğu zaman, her zaman) olup, 15 soru ve 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenirliliği Bezci tarafından (2015) yapılmış ve keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda faktör yükleri ,607 ile ,834 arasında değişen orijinaldeki gibi 3 faktörlü (sezme, öğrenme, yeniden değerleme) bir yapı elde edilmiştir. Bezci (2015) sezme faktörünün Cronbach's Alpha değerini ,922, öğrenme faktörünün Cronbach's Alpha değerini, ,884 ve yeniden değerleme faktörünün ise, Cronbach's Alpha değerini ,785 bulmuştur. Bu değerler güvenirlikte kritik seviye olarak ifade edilen ,70'den fazla olduğu için güvenilir kabul edilmektedir. Ayrıca Akkaya vd. (2019) tarafından dinamik yetenekler ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyede çıkan bu ölçek üç faktörlü olarak doğrulanmıştır.

Yarı yapılandırılmış sürdürülebilirlik görüşme formu: Bu görüşme formu kurumların sürdürülebilirliğinin çevresel ve sosyal boyutlarını değerlendirmek için araştırmacı tarafından literatür (Moldan vd., 2012; Aly ve Mansour, 2017; Özer ve Yıldırım, 2016) doğrultusunda oluşturulmuştur. Çevresel boyutu üç, sosyal boyutu dört sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde hazırlanmıştır. Bu görüşme formunda yer alan sorular araştırmanın rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen yönetici ve yönetici yardımcılarına (n=15) çevresel ve sosyal sürdürebilirlik algısını değerlendirebilmek için yüz yüze sorulmuştur.

3. BULGULAR

3.1. Nicel Bulgular

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 37,4 (min=25, max=57), %64,2'si 36 yaş üzeri olup, çoğunluğu (%85,3) kadın cinsiyetine sahiptir. Katılımcıların yalnızca dörtte biri (%26,4) lisansüstü eğitime sahip yöneticilerdir. Katılımcıların hemen hemen yarısı (%54,7) kamu kurumunda çalışmakta ve %62,1'i yöneticilik görevinde 1-4 yıl arasında bulunmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

Sosyo Demografik Özellikler	n	(%)
Yaş		
25-35 yaş	34	35,8
36 ve üzeri yaş	61	64,2
Cinsiyet		
Kadın	81	85,3
Erkek	14	14,7
Eğitim durumu		
Lise	18	18,9
Lisans	52	54,7
Lisansüstü	25	26,4
Yönetici veya yardımcı yönetici konumunda çalışma yılı		
1-4 yıl arası	59	62,1
5 ve üzeri	36	37,9
Kurum tipi		
Devlet	52	54,7
Özel	43	45,3

Kurumdaki personel sayısı		
1000 ve altı	43	45,3
1001 ve üstü	52	54,7

Sosyo-demografik özelliklerin dinamik yetenekler ile ilişkisi incelemeden önce veri setinin normal dağılıp dağılmadığını test görmek için Kolmogorov Smirnov normallik testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur. Veri setinin normalliğine ilişkin önemli bir ölçüt Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk yanı sıra eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Eğiklik ve basıklık değerlerin +1 ve -1 arasında çıkması ve p>0.05 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Seçer, 2013). Tablo 2'ye bakıldığında verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu yüzden değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için non-parametrik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 2: Normal Dağılım Testleri

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			Skewness	Kurtosis
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p		
Sezme	0,152	95	0,000	0,879	95	0,000	-2,425	2,338
Öğrenme	0,202	95	0,000	0,880	95	0,000	-2,497	3,313
Yeniden Değerleme	0,246	95	0,000	0,903	95	0,000	-1,887	1,927
Dinamik Yetenekler	0,158	95	0,000	0,879	95	0,000	-1,558	3,358

a. Lilliefors Significance Correction

Dinamik yetenekler yöneticilerin sosyo-demografik özeliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için veriler Mann-Whitney U Test ve Kruskal-Wallis ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3. Mann-Whitney U Test Sonuçları

	Dinamik Yetenekler Ölçeği Alt Boyutları											
	Sezme			Öğrenme			**Yeniden Değerleme**			**DYÖ Toplam Puanı**		
Grup Değişkenleri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri
Yaş												
25-35 yaş	3.8±0.4	**0.014**	295.000	3.8±0.5	0.100	342.500	3.5±0.8	0.842	437.000	57.0±6.3	**0.066**	326.000
36 ve üzeri yaş	3.6±0.5			3.6±0.5			3.5±0.7			53.8±6.3		
Cinsiyet												
Kadın	3.6±0.4	**0.025**	311.000	3.7±0.4	0. 832	434.000	3.5±0.8	0. 408	394.500	54.6±6.7	0.116	345.500
Erkek	3.9±0.4			3.7±0.4			3.7±0.6			57.0±4.0		
Görev tanımı												
Üst Yönetici	3.8±0.5	0. 743	427.500	3.9±0.3	**0. 032**	320.500	3.4±0.7	0. 566	416.500	56.5±5.0	0. 355	388.500
Yardımcı yönetici	3.7±0.4			3.6±0.5			3.5±0.8			54.6±6.7		
Yönetici/ yardımcı yönetici konumunda çalışma yılı												

1-4 yıl arası	3.7±0.5	0. 227	371.000	3.7±0.5	0. 296	381.000	3.7±0.7	**0. 001**	215.000	55.9±6.7	0. 058	412.000
5 ve üzeri	3.6±0.4			3.6±0.4			3.2±0.8			53.4±5.7		
Kurum tipi												
Devlet	3.6±0.5	**0. 046**	321.000	3.7±0.4	0. 976	446.500	3.3±0.8	**0. 010**	292.000	54.1±6.3	0. 126	349.500
Özel	3.8±4.2			3.7±0.6			3.7±0.7			56.4±6.5		
Kurumdaki personel sayısı												
1000 kişi altı	3.8±4.2	**0. 046**	323.500	3.7±0.4	0. 976	446.500	3.3±0.8	**0. 010**	292.000	54.1±6.3	0. 126	349.5000
1001kişi ve üstü	3.6±0.5			3.7±0.6			3.7±0.7			56.4±6.5		

Analiz sonuçlarına göre; erkek, 36 yaşın altında olan, özel kurumda çalışan ve 1000 kişinin altında çalışanın bulunan katılımcıların dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutu olan ***sezme*** puanlarının istatistiksel olarak derecede yüksek anlamlı olduğu saptanmıştır. Yalnızca üst yönetici pozisyonunda çalışanların dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu belirlenmiştir. Kurumda 1-4 yıl arasında yönetici pozisyonunda çalışanların ve 1000 personelin altında çalışanı olan yöneticilerin dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutu olan ***yeniden değerleme*** puanlarının anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ($p<0.05$). Dinamik yetenekler ölçeği ortalama puan üzerinden değerlendirildiğinde, yalnızca 35 yaş ve altı olan yöneticilerin dinamik yetenekler ölçeği toplam puan ortalamasının istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı bulunduğu diğer sosyo-demografik özelliklerin etkili olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 4. Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Test İstatistikleri[a,b]

	Sezme	Öğrenme	Yeniden değerleme	DY
Kruskal-Wallis H	4,958	2,100	,335	1,429
sd	2	2	2	2
p	,077	,356	,825	,457

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Eğitim Durumu

Ayrıca Kruskal-Wallis test sonucuna göre yöneticilerin dinamik yeteneklerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir($p>0.05$).

3.2. Nitel Bulgular

Araştırmanın nitel verileri rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen yönetici (n=6) ve yönetici yardımcılarına (n=9) uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda çevresel sürdürülebilirliği değerlendirebilmek için atık yönetimi, enerji tasarrufu, çevre dostu ürün kullanımı hakkında sorulara yer verilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliği değerlendirebilmek için ise; personelin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, kurumdan memnuniyeti, hizmet içi eğitimler, performans değerlendirilmesi gibi sorulara yer verilmiştir.

Çevresel Sürdürülebilirlik Algısı Bulguları: Araştırmada yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda çevresel sürdürülebilirlik algısı incelendiğinde; araştırmaya dahil edilen kamu ve özel hastanelerin atık yönetiminde katı kurallar uyguladıkları bulunmuştur. Bu kurallar mevzuat kaynaklı olmasından dolayı özel ve kamu kurumları arasında büyük farklılıklar görülmemiştir. Atık ayrımına dikkat edilmeyen birimlerde cezai işlem uygulandığı belirtilmiştir. Çalışanların tümünün hizmet içi eğitime tabi tutulduğu ve bu eğitim içeriğinde mutlaka atık yönetiminin anlatıldığı ifade edilmiştir. Genç yöneticiler özeelikle bu atık yönetimine konusunda daha dikkatli davrandığı görülmüştür. Atık yönetiminde atıkları ayırarak toplama ve imha etme çalışmaları uygulanmaktadır. Atık ayırma işlemi tıbbı, delici-kesici, geri dönüşüm, evsel, tehlikeli (flakon) olmak üzere beş kategoride yapılmaktadır: Çevre dostu ürün kullanımı ile ilgili bulgular incelendiğinde; hastanedeki birim yöneticileri ihtiyaç olan ürünler liste halinde satın alma birimine gönderildiğini belirtmiştir. Satın alma biriminde çalışan yöneticilerin ise, ürünlerin hastane ile anlaşma yapan firmalardan alındığını, belirli dönemlerde ihaleler yapıldığını belirtmişlerdir. Çevre dostu olmasının yanında, uygun fiyatlı ve kullanımı rahat olan ürünlerin tercih edildiği belirtilmişlerdir. Yöneticiler ayrıca enerji tasarrufuna önem verdiklerini ve kurumlarda merkezi ısıtma sisteminin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Işık kaynaklarının kullanımında belli bir kısıtlama gerçekleştirilemediğini fakat daha tasarruflu kullanılması için personeli sürekli bilgilendirdiklerini ve bu konuya dikkat çektiklerini ifade etmişlerdir.

Sosyal Sürdürülebilirlik Algısı Bulguları: Sosyal sürdürülebilirliğin eğitim ve gelişim açısından özel kurumlarda yılda iki defa tüm çalışanların katıldığı genel bir eğitimin yapıldığı yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Kamu kurumlarında ise yılda iki defa kurum geneli, her ay hizmet içi eğitim yapıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte lisansüstü eğitimi desteklerini ve çalışma saatlerinin yöneticileri tarafından uygun şekilde ayarlandığı belirtilmiştir. Yöneticilere personel için sosyal kullanım alanlarının varlığı sorulduğunda; özel kurumlarda serviste çalışan hemşirelerin kendilerine ait bir hemşire odası ve dinlenilebilecek koltukları bulunmamakta, yalnızca hemşire deski ve sandalye bulunduğu ifade edilmiştir. Personel memnuniyeti için ise, personele memnuniyet anketi uygulandığı fakat üst yönetimin daha çok hasta memnuniyetine özen göstermekte olduğu söylenmiştir. Bunun yanı sıra kamu kurumunda hemşirelere ait hemşire odası, kanepe, masa ve sandalyenin bulunduğu, ayrıca hemşire deskinin de olduğu belirlenmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin memnuniyet algısı incelendiğinde; hastaneye başvuranlar için dilek ve şikâyet kutularının bulunduğu, her ay düzenli olarak bunların değerlendirilmesinin yapıldığı ve yönetim toplantılarında mutlaka değerlendirilip gerekli düzenlemelerin yapıldığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra hastaların kurum personellerini şikâyet ettikleri Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) gibi birimlere şikâyet edilen personelin mutlaka savunma dilekçesi yazdığı ifade edilmiştir.

4. TARTIŞMA

Sosyo-demografik özelliklerin dinamik yetenekler ile ilişkisi incelendiğinde sezme, öğrenme ve yeniden değerleme boyutları arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Özellikle bu araştırmada genç yaştaki yöneticilerin dinamik yeteneklerini üst düzeyde kullandıkları da görülmektedir. Kurumlar sahip oldukları dinamik yetenekleri sayesinde yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalabilmeyi başarabilmektedir. Dinamik yetenekler, rekabet avantajı

elde edebilmesi için yalnızca kurumun değerleri ve yeteneklerinde değil, temin edilen kaynakların konfigürasyonlarında yattığı belirtilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Sürdürülebilirliğin alt boyutlarından olan çevresel boyut, bio-çeşitliliği ve ekosistemlerin taşıma gücünü ön planda tutularak doğal kaynakların korunmasını ve gelecek kuşaklara taşınmasını kapsamaktadır. Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için kaynakların korunması bir takım önlemler almayı gerektirmektedir. Bunlar; çevresel kaynakların kullanımını azaltmak, aşırı tüketimi önlemek, bio-çeşitliliği korumak, enerji kullanımını sınırlamak, nüfus artışının dengeli olmasına dikkat etmek, atıklarda geri dönüşümü sağlamak, atıkları azaltmak gibi önlemler alınabilir (Terzi, 2017). Bu araştırmada da yöneticiler ve yardımcı yöneticiler ile yapılan görüşme sonuçlarına göre çevresel ve sosyal sürdürebilirliğe de önem verdikleri görülmektedir. Örneğin birimlerden toplanan atık kutularının içeriğinin kontrol edilmesi ve yanlış atığın yanlış kutudan çıkması durumunda birime uyarı gittiği ve tekrarlaması konusunda cezai işlem uygulandığı belirtilmiştir. Enerji tasarrufu ile ilgili bulgular incelendiğinde; yöneticiler kurumlarda merkezi ısıtma sisteminin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Işık kaynaklarının kullanımında belli bir kısıtlama gerçekleştirilemediğini, bununla birlikte lamba açma kapama düğmelerinin yanında "*gereksizse söndür*" uyarı yazısı yapıştırılarak israfın önlenmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin eğitim ve gelişim algısı değerlendirildiğinde ise; özel kurumlarda yılda iki defa tüm çalışanların katıldığı genel eğitimin yapıldığı söylenmiştir. Kamu kurumlarında ise yılda iki defa kurum geneli, her ay hizmet içi eğitim yapıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte her iki tip kurumda da personelin eğitiminin desteklendiği ve lisansüstü eğitimi alanların çalışma saatlerinin yöneticileri tarafından uygun şekilde ayarlandığı belirtilmiştir. Dolayısıyla dinamik yetenekleri yüksek olan yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürebilirlik algıları da yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde bu araştırmayı destekleyen önemli sayıda çalışma, firmaların mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini ortaya çıkaran sürdürülebilirlik zorluklarıyla başa çıkacak şekilde yeniden yapılandırmaları gerektiğini (Porter ve Kramer, 2006; Şahin ve Kaplan, 2017; Toker ve Çınar, 2017) ve sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak için kurum içinde tutarlı bir çerçeve oluşturulmanın (Augier ve Teece, 2007; Kandemir vd., 2013) dinamik yetenekler ile olabileceği göstermektedir.

Ayrıca özel kurumlar kamu kurumlarına göre daha dinamik olduğu söylenebilir. Özellikle bu kurumlarda çalışan genç ve alt kademe yöneticileri daha fazla dinamik yeteneklere sahip oldukları görülmüştür. Bu bulgu Najib'in, (2018) yaptığı çalışma ile çelişmekte fakat Toker ve Çınar'ın (2017) yaptıkları çalışma ile örtüşmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları dinamik yetenekler ile kurumların sosyal ve çevresel sürdürebilirlik algıları arasında olumlu bir ilişki vardır... Dinamik yetenekler ile çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu (Akhtar vd., 2020; Cezarino vd., 2019), sürdürülebilir rekabette dinamik yeteneklerin önemli rol oynadığı (Lynch, 2019) dinamik yetenekler çevresel açıdan sürdürülebilir yenilikleri etkilediği (Mousavi vd., 2019), sürdürülebilirliğin sağlık ekonomisinin gelişiminde önemli rol oynadığı (Özer ve Yıldırım, 2016; Tutar ve Kılınç,2007), dinamik sistem yaklaşımı ile kamu sektöründe örgütsel sistem arasındaki ilişkilerin pozitif olduğu (Bianchi vd., 2010), dinamik yetenekler ile sağlık sisteminin sürekli değişen doğası için yeni fırsatlar yaratabileceği (Paina ve Peters 2011) ve algılanan çevresel sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkilediği (Iqbal vd., 2018) sonucuna ulaşan güncel çalışmalar bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Yöneticiler, firmaların kurumsal sürdürülebilir kalkınmadaki durumunu daha iyi anlamak ve ortaya çıkan sürdürülebilirlik zorluklarının daha etkili bir şekilde üstesinden gelmek için ne tür dinamik yeteneklerin geliştirilebileceğini belirlemek için bu çalışmada varılan sonuçları göz önünde bulundurabilirler. Bununla birlikte, lider sağlık kurumları stratejileri ve operasyonlarında kurumsal sürdürülebilirlik için idari personelin dahil olduğu ortak bir dinamik yetenekler kümesinin varlığı, diğer kurumların kurumsal sürdürülebilir gelişimleri için önemli kriterler sağlayabilir. Çünkü dinamik yetenekler, bir organizasyonun üst yönetimine bağlı olarak, organizasyonun sistemlerinden, süreçlerinden ve yapısından etkilenmektedir (Teece, 2007). Bu durum da kurumun performansını ve sürdürebilirliğini etkilemektedir. Buna ek olarak, karar verme yönü dinamik yetenek yaklaşımında önemlidir ve yöneticiler tarafından ciddiye alınmalıdır, çünkü sağlık kurumlarının sürdürülebilirliği konusunda, idari personel kilit bir rol oynar (Pablo vd., 2007).

SONUÇ

Dinamik yetenekler konusundaki literatür, kurumların arasında ortaklıklar ve rekabetin olduğu gerçeğini göstermektedir; önemli sayıda sağlık kuruluşu için geçerli olma şansı yüksek olan ve gün geçtikçe bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan bir konudur. Dinamik yetenekler, hızla değişen ortamların günlük rutine dönüştüğü bir çağda modern kurum ve kuruluşların bir özelliğidir. Kurumların sürdürülebilirliklerini sağlamak için dinamik yeteneklerini kullanmaları ve rekabete ortak olmaları gerekmektedir. Bu araştırma da sağlık kurumlarının sürdürebilirliği dinamik yetenekler perspektifinde incelenmesiyle literatüre bir katkı sağlamaktadır. Araştırmada yöneticilerin sosyo demografik özelikleri açısında dinamik yetenekler incelenmiş ve dinamik yeteneklerin yöneticilerin sosyo demografik özelikleri açısından büyük ölçüde istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.. Özellikle, genç yaşta olan, özel kurumlarda çalışan ve alt yönetim grubunda olan erkek yöneticiler daha yüksek dinamik yeteneklere sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca sağlık kurumu yöneticilerinin çevresel ve sosyal boyutta sürdürebilirlik algıları ile dinamik yetenekler arasında uyum olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç genç yaştaki yöneticilerin değişime daha açık oldukları ve uyum sağladıkları ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte sağlık kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetici konumunda olan kişilerin çevre ve teknolojiye uyum sağlamak ve dinamik yeteneklerini geliştirmek için daha etkin çalışmaları gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi tarafından ileride kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışacak personelin, değişimi sezen, değişimi kurumlarına uyarlayabilen ve değişime açık kişilerden olması tercih edilmelidir.

Sağlık kurumları dinamik nitelikli sağlık personellerine sahip olduğunda ve daha iyi hasta hizmeti sunduğunda rekabet avantajı kazanabilir. Araştırmanın karma metot ile yapılması gücünü arttırmakla beraber, tek ilde yapılması nedeniyle genele uyarlanması araştırmanın bir kısıtlaması olarak ifade edilebilir. Araştırmacılara, daha fazla kurumda ve daha çok yönetici ile çalışılması önerilmektedir. Bu araştırmanın bir sonucu olan genç yaşta, özel kurumlarda çalışan erkek yöneticilerin daha yüksek dinamik yeteneklere sahip olmasını etkileyen diğer değişkenlerin gelecek çalışmalarda araştırılması önerilmektedir. Bununla birlikte sağlık kurumlarında dinamik yetenekler algısının halen yeterince araştırılmaması nedeniyle ülkemizde sağlık kurumlarında dinamik yetenek ve sürdürülebilirliğin

değerlendirildiği çalışmaların az olduğu rekabetin ve sürdürülebilirliğin sağlanması için bu tarz çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, sonraki çalışmalar için, ortaya çıkan sürdürülebilirlik zorluklarının daha etkili bir şekilde üstesinden gelmek için ne tür dinamik yeteneklerin geliştirilebileceğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

HEALTHCARE MANAGERS' DYNAMIC CAPABILITIES AND PERCEPTIONS OF SUSTAINABILITY DURING COVID-19 PANDEMIC PROCESS

1. INTRODUCTION

Today, when competition increases rapidly with globalization, it is considered as important criteria that countries increase their development, decrease unemployment rates, increase productivity in production and service and keep social welfare at high levels. The most important criterion, which is considered as an indicator of social welfare, is economic growth, which is closely related to the economic investments of countries (Gül and Ergün, 2012). However, the level of development in health and education services is expressed as other important criteria showing the level of development of countries (Demirtaş and Metintaş, 2017). The most effective way to increase production and satisfaction in public areas such as health and education is undoubtedly to follow and implement innovative developments.

Dynamic abilities are handled in three dimensions: sensing, seizing and reconfiguration (Krzakiewicz and Cyfert, 2014). In order to adapt to a rapidly changing environment, these three components must be integrated into management practices (Pavlou and El Sawy, 2011; Kozak and Doğantan, 2017). There are different studies about these components in the literature. Studies such as examining the relationship between dynamic system capabilities and the organizational system in the public sector (Bianchi et al., 2010), the relationship between dynamic capabilities and health systems (Paina and Peters, 2011), the relationship between the dynamic capabilities of the organization and the individual talents of employees (Rozhkov et al., 2017). However, in the literature review, no study examining the relationship between the social and environmental sustainability perception and dynamic capabilities of healthcare managers working in health institutions has been found. Therefore, the aim of this research is to determine the relationship between the social and environmental sustainability perception and dynamic capabilities of the managers working in healthcare institutions.

2. METHOD

The data of the research were collected by the researchers through face-to-face interview technique. The interviews lasted approximately 15-30 minutes, and the socio-demographic characteristics questionnaire and "Dynamic Capabilities Scale" were applied to sample group. The data obtained were analyzed by the mixed method. Quantitative data were analyzed in computer environment with the help of IBM SPSS (version 21.0) statistical package program, while qualitative data were evaluated by content analysis. Statistical significance value was accepted as $p < 0.05$.

The data were collected from the managers through a random sampling method and

by dynamic capabilities scale and a semi-structured interview form. Data obtained from quantitative data collection tools (n = 95) and data obtained from qualitative data collection tools (n = 15) were analysed by the mixed method. Quantitative data were analysed by the non-parametric Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis test with the help of SPSS (V.21.0) statistical package program and qualitative data were evaluated by content analysis. Statistical significance value was accepted as $p < 0.05$. In this framework, the following questions have been created to perform these analyses.

Question 1: Do dynamic capabilities scores significantly differ according to the socio-demographic characteristics of the managers statistically?

Question 2: How is the perception of sustainability of the managers of healthcare institutions in environmental and social perspective?

3. RESULTS

The average age of the participants in the study is 37.4 ± 6.0 (min = 25, max = 57), 64.2% of them are 36 years old and above, and the majority (85.3%) are female. Only near a quarter (26.3%) of the participants are managers with postgraduate education. Almost half of the participants (54.7%) work in the public institution and 62.1% of them are between 1-4 years in managerial positions (see Table 1). When the dynamic abilities scale was evaluated, dynamic capabilities scores were found statistically significant with socio-demographic characteristics such as gender, education level but were not found statistically significant with age of participants. Moreover, it was resulted that there is a significant relationship between the dynamic capabilities that managers have and their perception of sustainability in healthcare institutions.

4. DISCUSSION

It is seen dynamic capabilities and social and environmental sustainability are closely related. For example, there is no restriction on the use of light sources, however, it is tried to prevent wastage by sticking the "turn off "*if unnecessary*" warning message next to the lamp on and off buttons. When the education and development perception of social sustainability is evaluated; It was said that general training was held in private institutions, where all employees attended twice a year. In public institutions, it is stated that in-house training is held twice a year, in general, every month. In addition, it is stated that the training of the staff is supported in both types of institutions and the post-graduate training fields are adjusted accordingly by the managers of the working hours. Therefore, it is seen that managers with high dynamic abilities have high perception of environmental and social sustainability.

CONCLUSION

Dynamic capabilities are a feature of modern institutions and organizations in an era where rapidly changing environments have evolved to a daily routine. In addition, the aspect of decision making is important in dynamic capabilities theory and should be taken seriously under consideration, since in organizations that tackle the issue of sustainability of health institutions, the role of administrative staffs in charge plays a key role (Pablo et. al 2007). The literature over the issue of dynamic capabilities demonstrates the fact that

there are commonalities between business firms; an element with a strong chance to be valid for a significant number of health organizations and promotes the need for further research on this field. In this context, two hypotheses were tested to investigate managers socio-demographic characteristics and their dynamic capabilities, beside, managers' dynamic capabilities and their perception environmental and social sustainability. Dynamic capabilities were examined in terms of the socio-demographic characteristics of the managers and it was determined that the dynamics of the demographic characteristics were statistically significant. So H_1 was accepted. It was concluded that there is a positive relationship between the dynamic capabilities of managers and their perceptions of social and environmental sustainability. Hence, H_2 was accepted, too.

Health institutions can get competitive advantage when they have dynamically qualified health personnel and offer better patient service. The fact that the research is carried out with the mixed method increases its power, but since it is conducted in a single city, it can be expressed as a limitation of the research. Researchers are recommended to work in more institutions and with more managers. However, since the perception of dynamic abilities in healthcare institutions is still not adequately researched, it is considered that such studies are needed to ensure competition and sustainability in our country, where dynamic capabilities and sustainability are evaluated. Therefore, for further studies, studies can be done to identify what dynamic abilities can be developed to more effectively tackle the sustainability challenges that arise.

In short, there are few studies that address both topics-corporate sustainability and dynamic capabilities-and for this purpose there is a potential for future studies seeking to determine what kind of dynamic capabilities can be built to resolve the emerging sustainability challenges more effectively.

KAYNAKLAR

Akhtar, P., Ullah, S., Amin, S. H., Kabra, G. and Shaw, S. (2020). Dynamic capabilities and environmental sustainability for emerging economies' multinational enterprises. *International Studies of Management & Organization*, *50*(1), 27-42.

Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *18*(36), 389-407.

Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. and Tabak, A. (2019). Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*.

Aly, A.H. and Mansour, M.E. (2017). "Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Boards: The Balanced Scorecard Approach", *Managerial Auditing Journal*, *32*(2), 167-195.

Attia, A. M. (2016). Effect of quality management on supply chain and organisational performance in the Egyptian textile industry. *International Journal of Business Performance Management, 17*(2) 198-222.

Augier, M. and Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. Management international review, 47(2), 175-192.

Bezci ,H.,İ. (2015) *Dinamik Kabiliyetlere Sahip İşletmelerin İnovasyon Hızı* (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze ,Kocaeli

Bianchi C., Bivona E., Cognata A., Ferrara P., Landi T. and Ricci P. (2010) Applying System Dynamics to Foster Organizational Change, Accountability and Performance in the Public Sector: A Case-Based Italian Perspective. *Systems Research and Behavioral Science 27*(4):395-420.

Cezarino, L. O., Alves, M. F. R., Caldana, A. C. F. and Liboni, L. B. (2019). Dynamic Capabilities for Sustainability: Revealing the Systemic Key Factors. *Systemic Practice and Action Research*, *32*(1), 93-112.

Demirtaş, Z. ve Metintas S. (2017).Türk Cumhuriyetlerinde Anne Çocuk Sağlığı Göstergelerinin Ekonomik Ve Doğurganlık Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi. Türk Dünyası Uygulama Ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi. 2(1),17-25.

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.

Engin, E. ve Akgöz, B.E. (2013). Sürdürülebilirlik Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 8*(1): 85-94.

Ersezer, F. (2011). *Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Model Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gökçe, S. G. (2015). Kamuda İnovasyon ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Journal of International Management and Social Researches*, 3(1), 28-37.

Gül, E. ve Ergün, H. (2012). Gelişmiş ve Azgelişmiş Ülkelerde Ekonomik Büyüme Dinamikleri: Bir Panel Veri Analizi. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*, *4*(1),127-136

Gümüşlüoğlu, L. (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar, İktisat, İşletme ve Finans, *27*(320), 61-90.

Hogan, S.J., G.N. Soutar, J.R. McColl-Kennedy, J.C. Sweeney (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management. 40* (8), 1264–1273.

Iqbal, Q., Ahmad, N. H. and Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality. *Journal of Science and Technology Policy Management*. https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022

İrge, N. T. (2020). *Dijital Dönüşüm, Bölüm 5 Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik,* 123-160, Editörler: Gonca Telli ve Samet Aydın, Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Kaminska-Labbé, R., Thomas, C., & McKelvey, B. (2008, June). Renewing Dynamic capabilities at times of crisis: the role of Regulation process in the emergence of Semistructures. In *The Fourth Organization Studies Summer Workshop, Pissouri, Cyprus*, 5-7.

Kandemir, A., Kandemir, A., Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö. and Uğurluoğlu, Ö. (2013). Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *5*(1), 1-15.

Kozak A. M. ve Doğantan E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği, *Turizm Akademik Dergisi, 4* (1), 49-63.

Krzakiewicz, K. and Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises, Management, *18* (2), 7-18.

Lynch, R. (2019). Towards an innovation link between dynamic capabilities and sustainability strategy: options for emerging market companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *16*(04), 1-23.

Moldan, B., Janoušková, S., and Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators, (17)*, 4-13

Mousavi, S., Bossink, B. and van Vliet, M. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, *28*(2), 366-387.

Najib, M. F. (2018). The Perspective of Demographic Variables on Dynamic Capabilities in the Context Indonesian Traditional Market Trader. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *9*(3), 91-101.

Northcott, D. and Smith, J. (2011), "Measuring performance at the top: a balanced scorecard for board of directors", *Journal of Accounting and Organizational Change 7*(1*)*, 33-56.

Özer, Ö. ve Yıldırım, H. H. (2016). Türkiye Sağlık Sisteminin Finansal Sürdürülebilirliğine Yönelik Bir Uygulama-An Application About Financial Sustainability of Turkey Health System. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(16), 149-161.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, *44*(5), 687-708.

Paina, L. and Peters, D. H. (2011). Understanding pathways for scaling up health services through the lens of complex adaptive systems. *Health policy and planning, 27*(5), 365-373.

Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences, 42* (1), 239-273.

Pazarcik, Y. (2013). Eğitim Olgusunun Yöneticilerin İş Görme Anlayışlarına Etkisi: Türkiye'de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *11*(21), 149-178.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*", Harvard Business Review, 84 (*12), 78-85.

Rozhkov, M., Cheung, B. C. and Tsui, E. (2017). Workplace context and its effect on individual competencies and performance in work teams. *International Journal of Business Performance Management, 18*(1), 49-81.

Şahin, K. T. ve Kaplan, T. (2017). Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(13), 167-192.

Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi* [Practical data analysis with SPSS and LISREL]. Baskı (1st Edition). Ankara: Anı Yayıncılık.

Şen, E. (2020). Global Virus of the Digital Village COVID-19 and Senism, *Eurasian Journal of Social and Economic Research, 7*(3), 176-204.

Şen, E. ve Bolat M.(2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi,*14*(27), 149-172.

Tabachnick, B.G. ve Fidell L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.)Pearson, Boston.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal, 28*(13), 1319-1350.

Teece, D. ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change, 3(*3), 537-556.

Terzi, S. (2017). *Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesinde Türkiye'de Uygulanan Çevre Politikası Araçlarının Değerlendirilmesi*. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara.

Toker, K. ve Çınar, F. (2017). Sağlık Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi ve İstanbul Avrupa Yakasında Faaliyette Bulunan Hastanelerde Bir Araştırma. Institutional Sustainability Management in the Health Sector and a Research on the Hospitals in European Side of İstanbul. *Internatıonal Conference On Eurasıan Economıes.* 412-417

Tutar, F., & KILINÇ, N. (2007). Türkiye'nin Sağlık Sektöründeki Ekonomik Gelişmişlik Potansiyeli ve Farklı Ülke Örnekleriyle Mukayesesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(1), 31-54.

Yıldırım, H.M. ve Uğuz, Ş.(2013). Sürdürülebilir Kalkinma Sürecinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi: Aksaray İlinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, *5*(2), 202-212

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, *13*(3), 339-351.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Bülent AKKAYA
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Bülent AKKAYA
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Bülent AKKAYA
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Bülent AKKAYA
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Bülent AKKAYA

YAZARLAR HAKKINDA

Sefa CEYHAN (Doktora Öğrencisi)

1986 Yılında Denizli'de doğdu. 2013 yılında Manavgat Meslek Yüksek Okulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünden mezun olan Ceyhan, aynı yıl Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümüne geçiş yaparak 2015 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2016 yılında Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programına başlayan Ceyhan, 2018 yılında söz konusu programdan mezun olduktan sonra Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İşletme Bölümünde Doktora eğitimine başladı. Şu an doktora eğitimine devam eden Ceyhan, örgütsel davranış, yönetim ve sürdürülebilir turizm konularına ilgi duymaktadır.

Mustafa YILDIRIM (Dr. Öğr. Üyesi)

1983 yılında Alanya'da doğdu. 2007'de Gazi Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği Lisans Bölümünden mezun oldu. 2010 yılında Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Bölümünden mezun olan Yıldırım, aynı bölümden 2014 yılında doktora unvanını aldı. İngilizce bilen Yıldırım, şu an Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bölümünde Doktor Öğretim Üyesidir.

Bahadır Fatih YILDIRIM

İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Lojistik Anabilim Dalında görev yapmaktadır. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı doktora programından 2016 yılında mezun olarak Doktora derecesini almıştır. Yayımlanmış birçok ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunmakta ve halen sayısal yöntemler ve yöneylem araştırması alanında çalışmaktadır.

Mert GÜRLEK (Dr. Öğr. Üyesi)

Mert Gürlek, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Gürlek çift doktora derecesine sahiptir. Doktora derecelerini 2018 yılında Gazi Üniversitesi'de Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalından, 2019 yılında ise Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalından almıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, inovasyon, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü başlıca çalışma alanları arasına yer almaktadır. Araştırmaları The Service Industries Journal, Social Responsibility Journal, Tourism Management Perspectives, Kybernetes, Ethics & Behavior, Journal of Management & Organization, Journal of Hospitality Marketing & Management gibi üst düzey dergilerde yayımlanmıştır.

Emre ERBAŞ (Dr. Öğr. Üyesi)

Yazar turizm işletmeciliği alanında (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi) doktora derecesine sahiptir. 2017 yılından itibaren Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Araştırma ilgileri arasında örgütsel ve yönetsel yetenekler, davranışsal strateji, stratejik turizm planlaması ve kalitatif-kantitatif karar alma teknikleri bulunmaktadır. *Tourism Analysis*, *Business and Economics Research Journal*, *Journal of Management and Economics Research* gibi başlıca dergilerde çalışmaları bulunmaktadır.

Murat YEŞİLTAŞ (Doçent Dr.)

Dr. Murat Yeşiltaş Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniveritesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği Bölümünde görev yapmaktadır. Halen bu bölümde bölüm başkanı olarak görev yapmaktadır. Doktora eğitimini Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi alanında tamamlamıştır. Çalışma alanları arasında liderlik, iş tatmini, örgütsel sapma davranışları ve turizm alanıyla ilgili benzer konular yer almaktadır. Türkçe ve İngilizce dillerinde çalışmalar yapmış ve ulusal ve uluslararası nitelikteki kongrelerde bildiriler sunmuştur.

Nahit BEK (Dr. Öğretim Üyesi)

1988 yılında Tokat ilinde doğdu. 2011 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu. 2018 yılında Kamu Yönetimi alanında doktorasını tamamladı. Yazar şu an Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde Öğretim Üyesidir.

Mustafa KARA (Doç. Dr.)

Lisansını 1999 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyoloji bölümünde tamaladı. Yüksek Lisansını 2001-2005 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. Doktor unvanını ise 2012 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Kamu Yönetimi bölümünde elde etti. 2012 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde Kentleşme ve Çevre Sorunları Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Sabiha ANNAÇ GÖV (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisansını 2001 yılında İnönü Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde tamamladı. 2004 yılında yüksek lisans eğitimini Gaziantep Üniversitesi İşletme anabilim dalında tamamladı. Doktora eğitimini ise 2015 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında tamamladı. Kariyerine Gaziantep Üniversitesi Havacılık Yönetimi bölümünde devam etmektedir. Araştırma alanları stratejik yönetim, kalite yönetimi, sürdürülebilirlik, örgütsel davranış, tüketici davranışları gibi sıralanabilir.

Akansel YALÇINKAYA (Araş. Gör. Dr.)

Akansel Yalçınkaya İstanbul Medeniyet Üniversitesinde Araş. Gör. Dr. olarak görev almaktadır. Dr. Yalçınkaya, lisans derecesini Anadolu Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümünden, yüksek lisans derecesini İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümünden ve doktora derecesini Anadolu Üniversitesi Havacılık Yönetimi bölümünden aldı. Dr. Yalçınkaya Kurum ve sektör tarihi yazımı, işletme ve yönetim tarihi ile havacılık tarihi konularına ilgi duymaktadır.

Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA (Dr. Öğr. Üyesi)

Leyla Adiloğlu Yalçınkata Özyeğin Üniversitesinde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev almaktadır. Dr. Adiloğlu-Yalçınkaya lisans derecesini, Anadolu Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği lisans bölümünden, yüksek lisans derecesini Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik bölümünden ve doktora derecesini Anadolu Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon alanından almıştır. Dr. Adiloğlu-Yalçınkaya›nın araştırma alanı, havayolu yönetimi, stratejik yönetim ve örgüt teorilerini içermektedir.

Elife AKİŞ (Dr. Öğr. Üyesi)

1999 yılında İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü'nden mezun oldu. 2000 yılında İstanbul Üniversitesi'nde İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, İktisat Politikası Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. İstanbul Üniversitesi İktisat Politikası Yüksek Lisans Programı'ndan 2002 yılında mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İktisat Ana Bilim Dalı'nda "Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Türk Beyaz Eşya Sanayii İçin Bir Uygulama" konulu tez çalışması ile 2008 yılında doktorasını tamamladı. Halen İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü'nde Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmalarına devam etmektedir.

Semanur SOYYİĞİT (Doç. Dr.)

Lisans derecesini 2006 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümünde, yüksek lisans derecesini 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Politikası Bilim dalında tamamlamıştır. 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden İktisat alanında Doktora unvanını almıştır. 2015-2016 döneminde TÜBİTAK'ın 2219–Doktora Sonrası Yurtdışı Araştırma Bursu kapsamında İngiltere'de Essex Üniversitesi'nde doktora sonrası araştırmalarını sürdürmüştür. 2017 yılında Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapan yazar, 2020 yılında Uluslararası İktisat alanında Doçent unvanı almıştır. Halen Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde akademik faaliyetlerini sürdürmektedir. Uluslararası ticaret, küreselleşme ve kalkınma politikaları, kompleksite iktisadı ve kompleks ağlar üzerine çalışmaları bulunmaktadır.

Filiz EROĞLU (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisans derecesini Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümünden, master derecesini İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümünden ve doktora derecesini İstanbul Üniversitesi Pazarlama Anabilim Dalı'ndan alan yazar özel sektördeki dört yıllık satış, pazarlama ve dış ticaret deneyiminin ardından 2009'da Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Halen aynı bölümde öğretim üyesi olarak çalışan yazar pazarlama ve özelinde tüketici davranışları alanında çalışmalar yapmaktadır.

Ebru BİLGEN KOCATÜRK (Dr. Öğr. Üyesi)

2002 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2006 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletme Bölümü'nde yüksek lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl Kırklareli Üniversitesi Vize Meslek Yüksekokulu Pazarlama Bölümü'nde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2014 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü'nde doktora derecesini aldı. Şu anda Kırklareli Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde Dr. Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. Araştırma alanları, tüketici davranışları, uluslararası pazarlama, moda pazarlaması ve marka yönetimidir.

Bülent AKKAYA (Doktor Öğretim Görevlisi)

Bülent AKKAYA, lisans derecesini 2006 yılında Kocaeli Üniversitesi'nde İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nde, yüksek lisansını ise 2013 yılında Celal Bayar Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 2018 yılında İzmir Katip Çelebi Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi alanında Doktora yapmıştır. 2013 yılından bu yana Manisa Celal Bayar Üniversitesi Büro yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Dr. Öğr. Görevlisi olarak çalışmaktadır. Modern işletmelerde motivasyon, , dinamik yetenekler, çevik liderlik, örgütsel çeviklik, Endüstri 4.0, Liderlik 5.0, Toplum 5.0 ve yönetim kalitesi üzerine çalışmaktadır. 2020, Ekim ayına kadar dört projede araştırmacı ve bir projede yöürütücü olarak görev aldı. Türkçe ve İngilizce birçok makale, kitap bölümü ve kitap yayınladı.

Serhan KAPLANSEREN

1990 yılında İstanbul'da doğmuştur. Lisans eğitimini 2016 yılında Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde işletme bölümünde tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini 2019 yılında Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Ana Bilim Dalında tamamladı. Şuan Özel bir şirkette üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

Senem NART (Dr. Öğr. Üyesi)

2000 yılında Uludağ Üniversitesi İktisat Bölümü'nden lisans, 2009 yılında Balıkesir

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'ndan yüksek lisans, 2014 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'ndan doktora derecesini almıştır. 2015 yılından bu yana Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Ö.S. Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde Dr. Öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma alanları Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları ve Kurumsal Girişimciliktir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi yılda iki kez yayınlanan akademik bir dergidir. Dergi, sosyal bilimler alanında akademisyenlerin yayın yapabilecekleri bir platform oluşturarak bilim camiasına hizmet etmektir.

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

***

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'nca tespit edilmektedir.

YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir.

Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayınlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir.

YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayınlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

Teslim Süreci ve Şekli

YBD olarak yazıların Dergipark sistemindeki yönetim bilimleri dergisi sitesi üzerinden yüklenmesi tercih edilmektedir. Sisteme yüklenen makale üzerinde isim bilgisi olmaması gerekmektedir. Zira sisteme kayıtlı kullanıcıların bilgileri zaten mevcuttur. Makaleniz ile birlikte 150 kelimeyi aşmayan özetini ve yazarlar hakkında 5-6 satırlık bilgi notunu (Türkçe ve İngilizce olarak) da dergiye gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderdiğiniz özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 10 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

Uzunluk

Makaleler kural olarak 8000 kelimeden fazla, 4.000 kelimeden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklenir.

Makaleler A4 Kağıt ölçülerinde, Times New Roman 12 punto karakteri ile, tek satır aralığından yazılmalıdır. Paragraflara satır başı yapılmalıdır.

Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 12 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 12 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 12 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazınızın başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

Metin içi Atıf:

YBD Harvard sistemini benimsemiştir. Bu nedenle atıfları yazı içinde parantezler ile yapınız. Metin içi atıflarda parantez içinde (Soyad, Yıl: Sayfa numarasına) mutlaka yer verilmelidir. Metin içinde verilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır. Kaynakçada referans gösterimi için:

Kitap:

*** Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir:**

Soyad, adı, (çalışmanın yayın yılı), Başlık, (Yayıncı) Basım Yeribaşlık, (basım yeri: yayıncı, yıl).

Makale:

Makalelerde şu sıra izlenmelidir:

Soyad, ad (çalışmanın yılı), Başlık, Dergi, cilt, sayı, ISSN numarası, sayfa aralıkları.

Kitap Tahlilleri

Kitap tahlilleri tüm yayın bilgilerini ve ISBN numarasını içermeli, biliniyorsa kitabın fiyatı da belirtilmelidir:

Alan Cassels, Ideology & International Relations in the Modern World, (Londra: Routledge, 1996). 302 sayfa. Kaynakça, dizin. $14.99. ISBN.

Yazışma Adresi:

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Universitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17200, Ağaköy, Biga, Çanakkale

Tel: 0 286 335 87 38 **E-posta:** ybd@comu.edu.tr

Değerlendirme Süreci

Dergi yazışmalarını e-posta hesabı üzerinden yürütmektedir. Ancak makaleler dergipark sistemi üzerinden kabul edilmektedir. Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak editörler ve editörler kurulunun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzmanlığı ile tanınan üç ayrı hakeme gönderilir. Makalenin yayınlanabilmesi için en az iki hakemden 'yayınlanabilir' raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler: 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd. 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd. 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır.

Dergi, yazışmalarını Dergipark hesabı üzerinden yürütmektedir. YBD'de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler. Makalenin dergide çıkacak son hali A4 kağıdı ebatlarında tüm kenarlardan standart girinti aralığında olacak şekilde stil ve yazım şekli bölümünde belirtildiği şekilde, yazarların isimi ve ünvanları belirtilerek dergiye iletilmelidir.

ABOUT THE AUTHORS

Sefa CEYHAN (Doctoral Student)

He was born in 1986 in Denizli. In 2013, He graduated from Manavgat Vocational School Department of Tourism and Hotel Management. In the same year, he started to the Tourism and Hotel Management Department of Alanya Faculity of Business and completed his education in 2015. In 2016, he started the Master Program of Management and Organization at Alaaddin Keykubat University in Alanya. After graduating from this program in 2018, he started Ph.d. Business Program at Burdur Mehmet Akif Ersoy University. He is currently a Ph.D. student and interested in Organizational Behavior, Management and Sustainable Tourism.

Mustafa YILDIRIM (Asst. Prof.)

He was born in 1983 in Alanya. In 2007, he graduated from Gazi University, Department of Travel Management and Tourism Guidance Education. In 2010, he graduated from Gazi University Tourism Management Master Program. In 2014 he received his Ph.D. from the same department. He knows English language. He is currently Asst. Prof. Managament and Organization at Alanya Alaaddin Keykubat University.

Bahadır Fatih YILDIRIM (Res. Asst.)

He has been working as a Research Assistant in the Department of Logistics, Faculty of Transportation and Logistics, Istanbul University, İstanbul, Turkey. He graduated from Istanbul University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Sub-department of Quantitative Methods in 2016 and received PhD degree. He has several national and international publications and currently studying in the fields of quantitative methods and operations research.

Mert GÜRLEK (Assistant Professor)

Dr. Mert Gürlek is an assistant professor at the Mehmet Akif Ersoy University, Turkey. Gürlek has double doctorate degree. Firstly, he holds his Ph.D. in tourism management in 2018 from Gazi University, Turkey. Then he holds his second Ph.D. in management and organization in 2019. His research interests include corporate social responsibility, innovation, HRM, knowledge management, and organizational culture. His studies has been published in top-tier journals such as The Service Industries Journal, Social Responsibility Journal, Tourism Management Perspectives, Kybernetes, and Ethics & Behavior, Journal of Management & Organization, Journal of Hospitality Marketing & Management.

Emre ERBAŞ (Assistant Professor)

The author holds Phd in Hospitality Management from the Nevşehir Hacı Bektaş Veli University. He has been an Assistant Professor of Hospitality Management since 2017, at the Burdur Mehmet Akif Ersoy University. His research interests include organizational and managerial capabilities, behavioural strategy, strategic tourism planning and qualitative-quantitative decision-making techniques. He has published his research in leading journals such as *Tourism Analysis*, *Business and Economics Research Journal*, *Journal of Management and Economics Research*, among others.

Murat YEŞİLTAŞ (Associate Professor)

Dr. Murat Yeşiltaş is an associate professor and the head of Hospitality Management Department at School of Tourism and Hotel Management of Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Turkey. He has received his PhD from Gazi University. His research interests include leadership, job satisfaction, organizational deviance, and tourism. He has published numerous articles in various Turkish and foreign academic journals, and attended several congresses worldwide.

Nahit BEK (Asst. Prof.)

He was born in Tokat, in 1988. In 2011, he graduated from Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. He completed his doctorate in Public Administration in 2018. The author is currently a faculty member at Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration.

Mustafa KARA (Assoc. Prof.)

He completed his license in the Department of Sociology at Atatürk University in 1999. He completed his master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration between 2001-2005. He obtained his doctor's title in the Department of Public Administration of Süleyman Demirel University in 2012. Since 2012, he has been working as a faculty member at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration, Department of Urbanization and Environmental Problems.

Sabiha ANNAÇ GÖV (Assist. Prof. Dr.)

She completed her undergraduate degree at Inonu University Public Administration Department in 2001. She completed her master's degree in Business Administration (MBA) in Gaziantep University in 2004 and she completed her Ph.D. in Business Management at Kilis 7 Aralık University in 2015. Currently she works at Gaziantep University, Aviation Management Department. Her research areas can be listed as strategic management, quality management, sustainability, organizational behaviour, consumer behaviour.

Akansel YALÇINKAYA (Research Assistant Dr.)

Akansel Yalçınkaya is an Research Assistant Dr of Tourism Management at the Faculty of Toursim, Istanbul Medeniyet University. Yalçınkaya received a BSc in Aviation Management at Anadolu University; MSc in Business Administration at Istanbul University and PhD in Aviation Management at Anadolu University. Dr. Yalçınkaya's research interests include history of the business and organization, the history of aviation, organizational theory.

Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA (Assistant Professor)

Leyla Adiloğlu-Yalçınkaya is an Assistant Professor of Aviation Management at the Faculty of Aviation and Aeronautical Sciences, Özyeğin University. Adiloğlu-Yalçınkaya received a BSc in Aviation Management at Anadolu University; MSc in International Business at Marmara University and PhD in Management and Organization at Anadolu University. Dr. Leyla A.Yalçınkaya's research interests include aviation management, strategic management and organizational theory.

Elife AKIS (Assist. Prof.)

Elife AKIS graduated from Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Economics in 1999. In 2000, the author started to work as Research Assistant in the Faculty of Economics, Department of Economics, Department of Economic Policy at Istanbul University. She graduated from Master's Program on Economics Policy at Istanbul University in 2002. She completed her Ph.D in the field of economics at Istanbul University with the thesis "International Competitiveness of Turkey within the Globalization Process: An Application for White Goods Industry". She has currently pursuing her academic studies as Assistant Professor at Istanbul University.

Semanur SOYYIGIT (Assoc. Prof.)

Semanur SOYYIGIT completed her undergraduate degree in the Department of Econometrics at Istanbul University - Faculty of Economics in 2006 and her master's degree in Economics Policy at Istanbul University - Institute of Social Sciences in 2009. She completed her Ph.D on Economics at Yildiz Technical University in 2015. In the period of 2015-2016, she continued her post-doctoral research at the University of Essex in the United Kingdom within the scope of TUBITAK's 2219 Post-Doctoral Research Scholarship. The author, who worked as Assistant Professor at Erzincan Binali Yildirim University in 2017, received the title of Associate Professor on International Economics in 2020. She still continues her academic activities at Erzincan Binali Yıldırım University. She has studies on international trade, globalization and development policies, complexity economics and complex networks.

Filiz EROĞLU (Assist. Prof. Dr.)

The author received her bachelor degree in Business Administration from Marmara University, master degree in International Trade from Istanbul Trade University and PhD degree in Marketing from Istanbul University. Following four years of private sector experience in sales, marketing and international trade areas, she started her academic career at Business Administration Department at **Çanakkale** Onsekiz Mart University Biga FEAS as a research asistant. She has still worked at the same department and studied in the field of marketing, particularly consumer research

Ebru BİLGEN KOCATÜRK (Assist. Prof. Dr.)

She graduated from Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration in 2002. She completed her master's degree at Dokuz Eylül University Department of International Business Administration in 2006. In the same year, she started to work as a teaching assistant for Marketing Department at Kırklareli University Vize Vocational School. In 2014, she received her Ph.D. degree in Marketing and Production Management from Marmara University Institute of Social Sciences. She presently works as an Assistant Prof. Dr. at International Trade and Logistics Department at Kırklareli University Faculty of Applied Sciences. Her research areas include consumer behavior, international marketing, fashion marketing and brand management.

Bulent AKKAYA (Lecturer, PhD)

Bulent AKKAYA received his Bachelor's degree in Teaching English Department in 2006 in Kocaeli University and received his master's degree in 2013 in Business Administration Department in Celal Bayar University. In 2018, he holds his PhD in Business Administration Management with a specialization in Management field from İzmir Katip Çelebi University. He has been working as Dr. Lecturer in the Department of Office Management-Executive Assistant of Manisa Celal Bayar University in Turkey since 2013. His research interests comprise networks and partnerships in diverse disciplines. He has been working on motivation in organization, distance management, dynamic capabilities, agile leadership, organizational agility, industry 4.0, Leadership 5.0, Society 5.0 and quality of management in contemporary enterprises. He worked as a researcher in four projects and as an executive in a project. He published many articles, book chapters and book both in Turkish and English.

Serhan KAPLANSEREN

He was born in Istanbul in 1990. He completed his undergraduate education in 2016 at Balıkesir University Bandırma Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. He completed his master's degree at Bandırma Onyedi Eylül University Social Sciences Institute in 2019. He is currently working as a senior manager in a private company.

Senem NART (Asst. Prof. Dr.)

She received her BA degree from Uludağ University, Department of Economics in 2000, her MA degree from the Balıkesir University, Social Sciences Institute Business Administration Program in 2009 and her PhD degree from the Balıkesir University, Social Sciences Institute Business Administration Program in 2014. She is an assistant professor since 2015 at the Department of International Trade And Logistics, Faculty of Applied Sciences, Bandırma Onyedi Eylül University. Her research area is Strategic Management, Human Resources and Corporate Entrepreneurship.

NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences Journal of Administrative Sciences (JAS or Yönetim Bilimleri Dergisi in Turkish) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

***

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions: i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.) ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text. iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument. Upon the referees' decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at **ybd@comu.edu.tr**. The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article. The corrections should be made in 30 days by the author.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

Submission

We prefer electronic submission to **ybd@comu.edu.tr** as a Microsoft word attachment

file. Please be sure that you received a confirmation from the Office. Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper. Standard margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed.

JAS uses Oxford Referencing System which consists of the following elements: i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence. ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts) iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

Length

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 wordlengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

Style and Proofs

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt. The manuscript should be written by using Times New Roman 10 punt. Titles and Sub-Titles Titles in the article should be 11 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 11 punt and in the title case form. Single line width is preferred and A4 format is suitable.

Footnotes

Books

One author

Fernand Braudel, A History of Civilizations, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

Two authors

Yücel Acer ve İbrahim Kaya, Uluslararası Hukuk, Temel Ders Kitabı, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 10.

Three authors

Yücel Acer, İbrahim Kaya ve Mahir Gümüş, Küresel ve Bölgesel Perspektiften Türkiye'nin İltica Stratejisi, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 11.

More than three authors

Jaroslav Pelikan et al., Religion and the University, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109. Editor(s) H.H. Rowley, (ed.), The Old Testament and Modern Society, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50. Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), French and Provincial Lexicography, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

Part of a Book

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), The Dickens Critics, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

Book Chapter or Article Cited From Another Source

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), The Caspian: Politics, Energy and Security, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

Articles

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', International Studies Quarterly, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45.

Newspaper

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', The New York Times, 11 May 2003.

Official Documents and Reports

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2 International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006.

Unpublished Thesis

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

Paper Presented at a Conference or Meeting:

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

Web Sources

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, http:/www.cl.cam.ac.uk/=rja4/econsec.html, (accessed: May 12, 2009) Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', The Washington Post, 30 May 2009, http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR 2009052900235.html (accessed: June 9, 2009)

Important Note: Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second of more times: If you use a footnote and want to use it immediately after please use ''Ibid'' (italic) If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style: • For first use: Fernand Braudel, A History of Civilizations, (London: Penguin Books, 1993), p. 287. • For second use: Braudel, A History of…, p.35

Book Reviews

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number: Alan Cassels, Ideology & International Relations in the Modern World, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. $14.99. ISBN.

Biography

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

Abstract

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.

Contact Information

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, TÜRKİYE.

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: http://ybd.comu.edu.tr / E-mail: ybd@comu.edu.tr